

Le prospettive della *compliance* penale in materia di salute e sicurezza sul lavoro tra vecchi dinamismi conflittuali e nuovi duplicati sanzionatori**

di Benedetta Paterra*

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Gli strumenti di *compliance* in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. – 3. Le dicotomie dell'apparato prevenzionistico. – 3.1. Normazione pubblica e autodisciplina privata. – 3.2. Dimensione individuale e dimensione collettiva. – 3.3. Logiche repressive e spinte premiali. – 4. Il sistema di (de)qualificazione delle imprese come paradigma delle tensioni regolatorie della disciplina prevenzionistica. – 5. Riflessioni conclusive: le traiettorie dei modelli organizzativi *ex art.* 30 del d.lgs. n. 81/2008, tra prospettive *de iure condito* e *de iure condendo*.

1. Premessa

In risposta alla “sfida della complessità” posta dalla realtà contemporanea¹, il modello “classico” di diritto penale, di stampo repressivo e fondato sulla verifica del danno, è stato progressivamente affiancato da un congegno regolativo inedito², ispirato a logiche di prevenzione e riparazione, in cui è il fattore organizzativo³ a orientare l'opera di poiesi normativa.

La disciplina di attività potenzialmente pericolose ma socialmente utili, che si dispiegano in un contesto di base lecito, è dunque affidata ad un «*modello normativo di gestione del rischio*» orientato non tanto alla eliminazione o riduzione del rischio in

* Benedetta Paterra è dottoranda di ricerca in diritto penale presso l'Università di Pisa. benedetta.pattera@phd.unipi.it

** Il saggio costituisce la rielaborazione – ampliata e integrata con gli opportuni riferimenti bibliografici – della relazione intitolata “*La patente a crediti come paradigma delle tensioni regolatorie nella disciplina prevenzionistica*”, presentata al convegno “*Gli obblighi di sicurezza come prevenzione di tipo organizzativo: i modelli di organizzazione e gestione e i sistemi di qualificazione delle imprese*”. Il convegno, organizzato nell'ambito del Ciclo di seminari itineranti su “*Esternalizzazioni e sicurezza sul lavoro lungo la catena del valore*”, dalla Fondazione Marco Biagi – Osservatorio Ambiente, Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro, dal Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi Roma Tre, dal LabChain – Centro Interuniversitario di Studi avanzati su Blockchain, Innovazione e Politiche del Lavoro, dall'Osservatorio Olympus dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo e dall'Università degli Studi di Napoli Parthenope, si è svolto il 4 aprile 2025 presso l'Università degli Studi di Urbino.

Il saggio è stato preventivamente assoggettato alla procedura di referaggio prevista dalle regole editoriali della Rivista.

¹ E. MORIN, *La sfida della complessità* (trad. it. a cura di A. Anselmo e G. Gembillo), Firenze, Le Lettere, 2011, richiamato anche da V. TORRE, *Organizzazioni complesse e reati colposi*, in *Enciclopedia del diritto, I tematici II, Reato colposo*, Milano, Giuffrè, 2021, p. 888.

² Come già autorevolmente anticipato da F. STELLA, *Criminalità d'impresa: lotta di sumo e lotta di judo*, in “*Rivista Trimestrale di Diritto Penale dell'Economia*”, 1998, p. 471.

³ Sulla rilevanza del fattore organizzativo nel settore della salute e sicurezza sul lavoro, L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*³, Milano, Franco Angeli, 1989, *passim*.

sé – in quanto fisiologicamente connaturato all’attività –, quanto, più propriamente, alla minimizzazione dell’«eventualità che esso si traduca in un’offesa di danno o di pericolo concreto per i beni tutelati»⁴: in tal senso, la mèta utopistica della completa eliminazione della fonte di rischio è soppiantata dal ben più realistico obiettivo di diminuire (o non aggravare) le potenzialità offensive insite nell’attività⁵.

Rispecchiando la dimensione relazionale dell’agire della *societas*, la strategia legislativa è modulata secondo una cadenza trifasica, che riflette la logica della gestione dinamica e “procedimentalizzata” del rischio e valorizza il coinvolgimento “partecipato” di figure interne all’organizzazione.

Pertanto, se, in una prima fase, l’impresa è tenuta alla ricognizione delle fonti di rischio (c.d. *risk assessment*), in una seconda fase, in base alle valutazioni effettuate, deve predisporre le cautele idonee a neutralizzare o ridurre i rischi rilevati (c.d. *risk management*); nel caso di avveramento del rischio, segue poi una terza fase, soltanto eventuale, deputata alla gestione dell’emergenza e al contenimento del danno.

Grava, inoltre, sull’impresa un obbligo di documentazione e procedimentalizzazione⁶, che impone di registrare formalmente tutte le attività eseguite in ottemperanza al “dovere di sicurezza” fissato *ex lege*: il fisiologico divario informativo⁷ esistente tra il privato, chiamato alla gestione del rischio, e terze parti (interne o esterne all’impresa) viene così colmato, almeno in linea teorica, con la creazione di un sottosistema normativo, dinamico e flessibile, in grado di adeguarsi agli ordinari mutamenti nell’organizzazione del processo produttivo e ai progressi di natura tecnico-scientifica.

Ebbene, tutti i concetti richiamati (*risk assessment*, *risk management*, procedimentalizzazione, ecc.) trovano «copertura e legittimazione» sotto il «mantello» della “*compliance*”⁸: un’espressione che, secondo una definizione trasversalmente applicabile ai settori interessati dalla *corporate liability*⁹, designa l’articolato complesso di regole, organismi e procedure istituiti all’interno

⁴ C. PERINI, *Il concetto di rischio nel diritto penale moderno*, Milano, Giuffrè, 2002, p. 662 ss.

⁵ A. GULLO, *I modelli organizzativi*, in G. LATTANZI, P. SEVERINO (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, Vol. I, *Diritto sostanziale*, Torino, Giappichelli, p. 245.

⁶ Sulla rilevanza della “procedimentalizzazione” nel diritto penale, nella dottrina tedesca, A. EICKER, *Die Prozessualisierung des Strafrechts. Zur Entstehung, Bedeutung und Zukunft eines Paradigmenwechsels*, Stämpfli Verlag, Bern, 2010, secondo cui l’istituzione di un diritto flessibile, nella sua dimensione strutturale e temporale, in risposta alla “*Steuerungskrise*” della società post-moderna costituisce un vero e proprio cambio di paradigma rispetto al diritto penale tradizionale.

⁷ Lo rileva G. FORTI, “Accesso” alle informazioni sul rischio e responsabilità: una lettura del principio di precauzione, in “*Criminalia*”, 2006, spec. p. 211 ss.

⁸ A. GULLO, *Compliance*, in C. PIERGALLINI, G. MANNOZZI, C. SOTIS, C. PERINI, M. SCOLETTA, F. CONSULICH (a cura di), *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, Milano, Giuffrè, 2022, adesso anche in “*Archivio Penale*”, n. 1, 2023, p. 3.

⁹ La definizione è mutuata da G.M.G. PRESTI, *What We Talk When We Talk About Compliance*, in F. CENTONZE, S. MANACORDA (a cura di), *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiveness*, Springer, Cham, p. 25. I contorni della nozione appaiono, tuttavia, piuttosto indefiniti, specialmente quando si considerino i criteri da adottare per raggiungere l’obiettivo finale di «*actuar conforme a la legalidad*»: cfr. A. NIETO MARTÍN, *Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal*, in “*Anuario de Derecho Penal. Temas de derecho penal económico: empresa y compliance*”, n. 2013/2014, p. 173).

dell'organizzazione per garantire che, mediante specifici “programmi di conformità”, «amministratori, dirigenti e impiegati, ma anche terze parti in relazione con l'ente, rispettino i precetti legali o auto-normati che disciplinano e conformano l'attività di un'organizzazione», così da evitare l'irrogazione di sanzioni punitive e ulteriori conseguenze negative collaterali¹⁰.

Com'è noto, terreno fertile per lo sviluppo di un siffatto paradigma, alla luce della molteplicità dei rischi connessi all'attività d'impresa e dell'inadeguatezza palesata dall'approccio coercitivo tradizionale, è stato l'ambito della salute e sicurezza sul lavoro.

In particolare, sotto la spinta del legislatore comunitario, l'entrata in vigore del d.lgs. n. 626/1994 ha segnato il passaggio da una «tutela della sicurezza, attraverso prescrizioni capaci di elidere il pericolo», ad una «gestione della sicurezza, attraverso moduli disciplinari capaci di controllare il rischio»¹¹.

Il percorso di procedimentalizzazione “indotta” avviato con il d.lgs. n. 626/1994 è stato recepito e ulteriormente sviluppato dal d.lgs. n. 231/2001 che, nel disciplinare il sistema di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, ha riconosciuto valore giuridico ai modelli di organizzazione e gestione, quali strumenti di prevenzione dei reati commessi nell'interesse o a vantaggio dell'ente.

La stessa logica di gestione organizzativa del rischio è stata poi consolidata, limitatamente all'ambito della prevenzione di infortuni e malattie professionali, nel d.lgs. n. 81/2008, con cui si è conferita sistematicità alla procedimentalizzazione degli obblighi prevenzionistici, articolandoli in una sequenza di adempimenti conoscitivi, programmatori e gestionali.

Il quadro regolativo in materia è stato infine completato dall'introduzione, nel catalogo dei reati presupposto di cui al d.lgs. n. 231/2001, dell'art. 25-*septies*, che estende la responsabilità dell'ente ai delitti di omicidio colposo e lesioni colpose commessi con violazione delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

La valorizzazione della componente prevenzionistica e organizzativa, realizzata attraverso la predisposizione di una fitta trama di «regole “procedurali”»¹², rappresenta così il *fil rouge* di tale evoluzione normativa. Infatti, nel tentativo di diffondere una cultura d'impresa fondata sulla sicurezza e sull'integrità aziendale¹³ assumono un rilievo centrale le misure di *compliance* che i vertici sono tenuti ad

¹⁰ V. MONGILLO, *Presente e futuro della compliance penale. Riflessioni a margine di S. Manacorda e F. Centonze (a cura di), Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiveness*, 2022, in “Sistema penale”, 11 gennaio 2022, p. 2.

¹¹ T. PADOVANI, *Il nuovo volto del diritto penale del lavoro*, in “Rivista Trimestrale di Diritto Penale dell'Economia”, 1996, p. 1165.

¹² V. TORRE, *La valutazione del rischio e il ruolo delle fonti private*, in D. CASTRONUOVO, F. CURI, S. TORDINI CAGLI, V. TORRE, V. VALENTINI, *Sicurezza sul lavoro. Profili penali*, Torino, Giappichelli, 2023, p. 37.

¹³ Come osservato da M. CATINO, *Trovare il colpevole. La costruzione del capro espiatorio nelle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 2022, p. 48 s. (vers. *e-book*) appaiono più funzionali gli approcci alla *governance* societaria volti a riabilitare l'azienda mediante l'istituzione di sistemi in grado di «rilevare e prevenire la criminalità economica tra i suoi dipendenti e, in generale, per promuovere una cultura di etica e integrità all'interno dell'azienda».

adottare, con «funzione comunicativa e pedagogica»¹⁴, per informare l'attività a criteri di legalità.

Sul versante punitivo, la tutela della sicurezza sul lavoro, in armonia con la matrice “preventiva” su cui si fonda la materia, è affidata, sul piano individuale, ad un sistema a più livelli, alla cui base si colloca un ampio apparato di illeciti amministrativi e contravvenzionali, posti a presidio dell'osservanza degli obblighi cautelari, procedurali e organizzativi disseminati nel testo del d.lgs. n. 81/2008¹⁵. La pena, nelle fattispecie di reato collocate *extra codicem*, assume una connotazione «post-riparatoria», poiché interviene solo in assenza di riparazione¹⁶.

La risposta sanzionatoria resta quella “tradizionale” soltanto nelle ipotesi più gravi, in cui alla violazione antinfortunistica consegua un evento lesivo in forma di omicidio o lesioni personali¹⁷.

Pertanto, in simili ipotesi, come si è anticipato, si apre lo scenario della responsabilità dell'ente collettivo, con l'applicazione, ove ne ricorrano i presupposti, di sanzioni pecuniarie e interdittive dal contenuto particolarmente afflittivo¹⁸.

Eppure, alla massiccia presenza di strumenti regolativi e presidi sanzionatori non corrisponde un grado di efficacia e di effettività tale da garantire un reale e significativo incremento degli *standard* di sicurezza.

Innumerevoli, in effetti, sono le criticità che ancora pervadono la disciplina: non solo la carenza di adeguati strumenti di *enforcement*, ma anche l'inestricabile groviglio di adempimenti individuali e metaindividuali e la tendenza a ricostruire *ex post facto*, in sede giudiziaria, i contenuti dell'obbligo di sicurezza.

Dinanzi al ripetersi di eventi drammatici correlati a presunte carenze organizzative, la risposta legislativa appare *ab origine* viziata dalla “letale” tendenza a riprodurre le inadeguatezze dell'apparato prevenzionistico. Emblematica, in tal

¹⁴ V. TORRE, *La privatizzazione delle fonti di diritto penale. Un'analisi comparata dei modelli di responsabilità penale nell'esercizio dell'attività di impresa*, Bologna, Bononia University Press, 2013, p. 414.

¹⁵ D. CASTRONUOVO, *Le fonti della disciplina penale della sicurezza del lavoro: un sistema a più livelli*, in D. CASTRONUOVO, F. CURI, S. TORDINI CAGLI, V. TORRE, V. VALENTINI, *Sicurezza sul lavoro*, cit., p. 18 ss., distingue tra «norme strutturate per lo più come regole cautelari “modali”», che prescrivono, in maniera diretta, le modalità per l'eliminazione o riduzione del rischio, e «norme strutturate secondo moduli procedurali e organizzativi», fondate, per l'appunto, sui principi di valutazione, comunicazione e gestione del rischio.

¹⁶ In tal senso, M. DONINI, *Compliance, negozialità e riparazione dell'offesa nei reati economici. Il delitto riparato oltre la restorative justice*, in C.E. PALIERO, F. VIGANÒ, F. BASILE, G.L. GATTA (a cura di), *La pena, ancora: fra attualità e tradizione. Studi in onore di Emilio Dolcini*, Milano, Giuffrè, 2018, p. 584 s. osserva che «la repressione ex post è in realtà una sconfitta della logica preventiva» poiché, coincidendo le contravvenzioni in materia giuslavoristica con lo schema dei reati di pericolo permanente, «quando sono commessi rimane il pericolo, che va comunque neutralizzato».

¹⁷ Sui diversi “livelli” di tutela prevenzionistica, cfr. anche G.L. PERDONÒ, *La gestione del rischio in materia di tutela della salute dei lavoratori, tra tentativi di tipizzazione e ruolo creativo della giurisprudenza*, in “Rivista Trimestrale di Diritto Penale dell'Economia”, n. 1-2, 2016, p. 175 ss.

¹⁸ Solleva interrogativi circa la legittimità costituzionale della cornice editale dell'art. 25-septies G. AMARELLI, *La responsabilità “penale” degli enti per gli infortuni sul lavoro*, in A. DE VITA, M. ESPOSITO (a cura di), *La sicurezza sui luoghi di lavoro. Profili della responsabilità datoriale*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2009, p. 130 ss.

senso, l'introduzione della c.d. patente a crediti¹⁹. Sebbene fosse stata concepita come uno strumento di validazione pubblica per premiare l'impresa spontaneamente virtuosa nella gestione della sicurezza sul lavoro, tale iniziativa pare null'altro che l'ennesimo avamposto sanzionatorio (di carattere «para-penale»²⁰).

Muovendo dalla crisi di effettività che affligge il sistema prevenzionistico, il presente contributo si propone di indagare la tenuta e le contraddizioni del modello di *compliance* delineato in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Dopo aver ripercorso i tratti distintivi del paradigma preventivo, l'analisi tenterà di mettere in luce, in una prospettiva "dicotomica", le tensioni strutturali tra dimensione individuale e dimensione collettiva, tra regolazione pubblica e autodisciplina privata e tra funzione repressiva e funzione promozionale. Tali fratture emergono emblematicamente nell'istituto di nuovo conio della patente a crediti, che sembra riprodurre le ambiguità del sistema prevenzionistico nel suo complesso. In questa prospettiva, l'obiettivo è quello di ricostruire le principali disfunzioni dell'attuale modello normativo, delineandone le possibili traiettorie evolutive.

2. Gli strumenti di compliance in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro

Tra i campi governati secondo la logica "carrot and stick", la disciplina della salute e sicurezza sul lavoro offre un punto d'osservazione privilegiato sulle diverse declinazioni della *compliance* organizzativa, nell'intreccio tra funzione preventiva e funzione riparatoria²¹.

Da un lato, infatti, proliferano da sempre, in questo ambito, strumenti di autonomia privata a cui i soggetti deputati alla gestione del rischio-reato possono (o devono) ricorrere per garantire *ex ante* la salvaguardia degli interessi in gioco; dall'altro, proprio perché la filosofia del sistema punitivo di tutela della sicurezza del lavoro è eminentemente preventiva, l'obiettivo di neutralizzazione del pericolo viene raggiunto *ex post* mediante il ricorso a meccanismi riparatori "guidati"²² che incidono sulla risposta sanzionatoria, escludendola o mitigandola.

¹⁹ Sul punto, P. PASCUCCI, *Dalla tragedia di Firenze alla patente in edilizia. Prime osservazioni sulla ratio dell'art. 29, comma 19, del d.l. n. 19/2024 dopo la conversione in legge (l. n. 56/2024)*, in "Lavoro Diritti Europa", n. 2, 2024, p. 2 ss.

²⁰ Riportano, in questo senso, le riflessioni formulate da V. TORRE, *I nuovi profili penalistici dei fenomeni di interposizione illecita*, nel corso della Relazione presentata all'incontro di studio su "Le novità del Decreto PNRR 4. Le misure in tema di appalti, vigilanza in materia di lavoro, legislazione sociale, nonché di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro", svoltosi a Modena, presso la Fondazione Universitaria Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia, il 5 giugno 2024, P. PASCUCCI, M. GIOVANNONE, *La patente a crediti nei cantieri temporanei o mobili: uno strumento di qualificazione delle imprese o verifica di regolarità?*, in "Diritto della Sicurezza sul Lavoro", n. 2/2024, I, p. 333, nt. 93.

²¹ Recentemente, si sofferma sulla «duplice dimensione della compliance», M. COLACURCI, *Evoluzioni e divergenze della compliance riparatoria nel sistema di responsabilità da reato degli enti*, in "Rivista Trimestrale di Diritto Penale dell'Economia", n. 1-2, 2025, p. 205 ss.

²² M. DONINI, *Le due anime della riparazione come alternativa alla pena-castigo: riparazione prestazionale vs. riparazione interpersonale*, in "Cassazione Penale", n. 6, 2022, p. 2029.

A seguito all'introduzione dell'art. 25-*septies* nel d.lgs. n. 231/2001 i due “volti” della *compliance*, preventivo e riparatorio, assumono, una vocazione bidirezionale: la gestione del “rischio lavorativo” poggia, invero, su un'azione sinergica che si snoda lungo i due binari paralleli dell'individuo e dell'organizzazione, secondo la caratteristica «*duplicazione della soggettività penale attiva*» del sistema punitivo del diritto penale dell'impresa²³.

Al fine di mettere a fuoco gli strumenti di *compliance* messi a punto dal legislatore in materia prevenzionistica, è innanzitutto opportuno distinguere tra misure organizzative, obbligatorie o facoltative, di competenza individuale e misure che, invece, attengono alla dimensione “meta-individuale” dell'ente collettivo.

Sul primo versante, «*tra gli imprescindibili tasselli di un efficace mosaico preventivo*», si colloca la «*predisposizione di una struttura organizzativa sufficientemente formalizzata e trasparente*»²⁴. Nelle organizzazioni complesse, la ripartizione dei ruoli funge da requisito essenziale per la ricostruzione e la successiva verificabilità dei processi decisionali: in materia prevenzionistica, l'esigenza di formalizzare l'articolazione delle competenze si è tradotta nella tipizzazione normativa delle figure deputate all'attuazione del dovere di sicurezza²⁵.

Infatti, da un lato, l'imprenditore, mediante la delega di funzioni *ex art.* 16 del d.lgs. n. 81/2008, può trasferire poteri e doveri correlati all'organizzazione prevenzionistica a soggetti competenti e appositamente dotati di autonomia decisionale e di spesa, oppure, nelle imprese di grandi dimensioni dotate di più unità produttive, avvalersi del «*modello organizzativo alternativo*» della multidatorialità²⁶.

Dall'altro, a prescindere dall'esistenza di un formale atto di conferimento, sono cristallizzati *ex lege* i ruoli (e i rispettivi obblighi) di dirigenti e preposti. In particolare, se lo strumento della delega di funzioni assume un carattere tendenzialmente “facoltativo”²⁷, sul piano delle investiture, il datore di lavoro è

²³ E. AMBROSETTI, E. MEZZETTI, M. RONCO, *Diritto penale dell'impresa*, Bologna, Zanichelli, 2016, p. 8.

²⁴ Così, nella prospettiva di facilitare l'emersione delle responsabilità individuali, trasformando l'ente collettivo da causa a soluzione del problema allocativo, V. MONGILLO, *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, Torino, Giappichelli, 2018, p. 371 ss.

²⁵ Cfr., ad es., F. BASENGHI, *La ripartizione degli obblighi di sicurezza nel nuovo impianto legale*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, n. 2, 2008, p. 428 ss.

²⁶ L. GOLZIO, *I modelli organizzativi per la prevenzione dei rischi in impresa: il confronto tra monodatorialità e multidatorialità*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, n. 1/2023, I, p. 55. Approfondisce la giurisprudenza in materia E. SCARONA, *La responsabilità penale del datore di lavoro nelle organizzazioni complesse*, in “Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale”, n. 2, 2021, p. 195 ss. Al riguardo, inoltre, si rivela di particolare interesse la recente sentenza del Tribunale di Milano sul c.d. “disastro ferroviario di Pioltello”, in cui si è rimarcata la necessità del modello multidatoriale in relazione alla complessità dell'organizzazione interna: in particolare, con riguardo all'organigramma di R.F.I., si osserva la presenza di direzioni territoriali di produzione, ciascuna facente capo a un soggetto con qualifica dirigenziale, dotato dei poteri di spesa e di gestione propri del datore di lavoro; a ciascuna di queste direzioni, pertanto, corrispondeva un'autonoma programmazione dell'attività di lavoro e, di conseguenza, un autonomo documento di valutazione dei rischi (cfr. Trib. Milano, Sez. V, 21 agosto 2025, in www.giurisprudenzapenale.com, p. 216 ss.).

²⁷ Sebbene, secondo voci autorevoli, si tratterebbe in realtà di una misura sostanzialmente doverosa: in questo senso, A. ALESSANDRI, *Impresa (responsabilità penali)*, in “Digesto delle Discipline Penalistiche”, Torino, UTET, 1992, p. 208 ss.

adesso espressamente gravato dall'obbligo – penalmente sanzionato – di nominare uno o più preposti per lo svolgimento di attività di vigilanza²⁸.

Mentre nell'assetto previgente, il d.lgs. n. 81/2008 si limitava a definire il ruolo del preposto, descrivendone competenze e attribuzioni, in seguito alla novella del d.l. n. 146/2021, convertito in l. n. 215/2021, si è in parte operata una riduzione del margine di autonomia privata posto in capo al garante originario.

La riforma mira a rafforzare l'indubbia funzione preventiva connessa alle preliminari attività, in fase di «*progettazione della strategia di impresa*», di «*organizzazione dell'organizzazione*», tese, cioè, all'assolvimento del dovere di auto-organizzazione²⁹: la chiara predisposizione di un'articolata rete di garanti rappresenta, in tal senso, un presupposto essenziale per l'adozione e lo sviluppo delle ulteriori procedure di *compliance*.

L'articolazione del sistema di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali poggia, infatti, sul coordinamento degli individui incaricati di assicurare la salute e la sicurezza nell'ambiente di lavoro.

Tra le misure di competenza individuale, un rilievo cruciale assume l'obbligo di redazione del documento «*principe*» per la ricognizione e gestione dei rischi in ambito lavorativo, disciplinato agli artt. 17, lett. *a*, e 28, del d.lgs. n. 81/2008.

In estrema sintesi, il DVR, quale espressione della massima forma di cooperazione *ante delictum* imposta all'imprenditore-persona fisica in materia di sicurezza del lavoro, deve contenere non solo il *risk assessment*, con l'indicazione delle misure di prevenzione adottate, *tailor-made* sulla base di quella specifica realtà societaria, ma, altresì, regole più propriamente strutturali, finalizzate al corretto adempimento del debito di sicurezza: perciò, oltre che alla nomina del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza e del medico competente, il datore di lavoro è tenuto alla «*individuazione delle procedure per l'attuazione delle misure da realizzare, nonché dei ruoli dell'organizzazione aziendale che vi debbono provvedere, a cui devono essere assegnati unicamente soggetti in possesso di adeguate competenze e poteri*» (art. 28, comma 2, lett. *d*, del d.lgs. n. 81/2008).

Dunque, la costruzione di un solido architrave «*soggettiva*» è propedeutica alla configurazione di un sistema prevenzionistico efficace: se il ruolo del datore di lavoro consiste nell'elaborazione del «*disegno istitutivo*», quello dei dirigenti nella gestione dei «*profili direttivi e attuativi di livello intermedio*» e quello dei preposti nella «*immediata supervisione dell'operato dei lavoratori*»³⁰.

²⁸ In tema, approfonditamente, P. PASCUCCI, *La sicurezza sul lavoro alla prova dell'effettività*, in «Lavoro Diritti Europa», n. 3, 2022, p. 3 ss. che, criticamente, osserva i possibili profili d'incompatibilità della disposizione con l'art. 41 Cost. con riferimento agli enti di piccole dimensioni.

²⁹ C.E. PALIERO, C. PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, in «La Responsabilità Amministrativa della Società e degli Enti», n. 3, 2006, p. 173.

³⁰ V. MONGILLO, *Il dovere di adeguata organizzazione della sicurezza tra responsabilità penale individuale e responsabilità penale da reato dell'ente: alla ricerca di una plausibile differenziazione*, in A.M. STILE, A. FIORELLA, V. MONGILLO (a cura di), *Infortuni sul lavoro e doveri di adeguata organizzazione: dalla responsabilità penale individuale alla «colpa» dell'ente*, Napoli, Jovene, 2014, p. 36. Cfr. anche, tra i tanti,

Dall'altra parte, tra gli strumenti di *compliance* preventiva rivolti all'ente collettivo, si colloca preminentemente l'adozione del modello di organizzazione e gestione, recante i contenuti di cui all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008.

Gli adempimenti prevenzionistici che, in relazione alla persona fisica, si traducono in veri e propri obblighi presidiati da sanzione penale, nella dimensione complessa e strutturata dell'impresa assumono, invece, un carattere meno stringente, in quanto enunciati in forma di onere: la minaccia della sanzione punitiva opera, dunque, in funzione promozionale rispetto all'adozione preventiva del modello³¹.

In questa prospettiva, com'è noto, l'adozione e l'efficace attuazione di un modello organizzativo "idoneo" presenta efficacia esimente rispetto alla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, a condizione che preveda, da un lato, «un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello» e, dall'altro, «un idoneo sistema di controllo sull'attuazione del medesimo modello e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate»³².

Accanto al modello "settoriale"³³ di cui all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, si colloca poi il modello organizzativo "generale" previsto dal d.lgs. n. 231/2001, in cui, in quanto *lex generalis*, «confluiscono gli esiti della più generale e preliminare indagine sul rischio-reato e si tracciano le linee fondamentali di una sua gestione corretta»³⁴.

Volgendo lo sguardo all'altro "volto" della *compliance*, il sistema prevenzionistico, sul piano della responsabilità individuale, è costellato da procedure premiali finalizzate alla riparazione dell'offesa arrecata, nella piena consapevolezza dell'assoluta inefficacia, in questo campo, delle tradizionali funzioni della pena³⁵: in siffatte ipotesi, la cooperazione "postuma" con l'autorità ispettiva consente ai soggetti responsabili che abbiano posto in essere condotte riparatorie di accedere al beneficio dell'estinzione del reato³⁶.

F. STOLFA, *Le definizioni*, in L. ZOPPOLI, P. PASCUCCI, G. NATULLO (a cura di), *Le nuove regole per la salute e la sicurezza dei lavoratori. Commentario al D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81*, Milano, Ipsoa, 2008, p. 49 ss.

³¹ Osserva FED. MAZZACUVA, *L'ente premiato. Il diritto punitivo nell'era delle negoziazioni: l'esperienza angloamericana e le prospettive di riforma*, Torino, Giappichelli, 2020, p. 278, come il sistema punitivo della responsabilità dell'ente sia «imperniato non sul binomio obbligo-sanzione, bensì su quello onere-beneficio».

³² P. PASCUCCI, *Organizzazione aziendale e tutela della salute e della sicurezza sul lavoro*, "Lavoro Diritti Europa", n. 4, 2024, pp. 7-8.

³³ Cfr. P. RIVELLO, *Il modello "generale" di organizzazione e gestione delineato dal D.Lgs. n. 231/2001 e quello "specifico" di cui all'art. 30 del D.Lgs. n. 81/2008, valutato in correlazione al sistema di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali*, in "Giurisprudenza Penale Web", n. 1-bis, 2021, p. 3 ss.

³⁴ T. VITARELLI, "Obblighi" apicali e "oneri" metaindividuali in materia di sicurezza sul lavoro: intersezioni e differenze, in "Archivio Penale", n. 1, 2023, p. 11.

³⁵ Lo rileva V. VALENTINI, *La sostanziale continuità tra il "vecchio" e il "nuovo" diritto penale della salute e sicurezza sul lavoro*, in L. GALANTINO (a cura di), *Il Testo Unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Il d.lg. 81/2008 e il d.lg. n. 106/2009*, Milano, UTET, 2009, pp. 308 ss. Nello stesso senso, D. GUIDI, *Regime sanzionatorio e cause di estinzione degli illeciti sulla sicurezza del lavoro*, in F. GIUNTA, D. MICHELETTI (a cura di), *Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2010, p. 935 ss.

³⁶ La *ratio* non è solo quella di deflazione processuale ma anche di favorire l'effettiva osservanza delle misure di prevenzione: cfr. A. GARGANI, *Criteri di definizione degli illeciti in materia di sicurezza e salute del lavoro*, in B. DEIDDA, A. GARGANI, *Reati contro la salute e la dignità del lavoratore*, Torino, Giappichelli, 2012, p. 379 ss.

Innanzitutto, gli artt. 20 ss. del d.lgs. n. 758/1994, richiamati dall'art. 301 del d.lgs. n. 81/2008, prevedono un meccanismo di estinzione per le contravvenzioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro punite con la pena alternativa dell'arresto o dell'ammenda: una volta che, in fase d'ispezione, sia stato accertata la violazione, l'organo di vigilanza impartisce una prescrizione, con cui intima al contravventore la rimozione della situazione d'illiceità entro un termine prestabilito; il verbale di contravvenzione e prescrizione è poi trasmesso al pubblico ministero che, con l'iscrizione della notizia di reato, comporta l'avvio e, contestualmente, l'immediata sospensione del procedimento penale³⁷. Nell'ipotesi in cui la prescrizione sia stata osservata³⁸, il trasgressore è ammesso al pagamento di una somma pari al quarto del massimo dell'ammenda: il ripristino della legalità nelle forme e modalità previste dalla prescrizione e il tempestivo pagamento della somma in sede amministrativa, «*estinguono ipso iure il reato*»³⁹; se il ripristino della legalità avviene in tempi congrui ma senza rispettare le modalità indicate dall'organo ispettivo, il contravventore può, comunque, accedere all'oblazione speciale *ex art. 162-bis c.p.* e conseguire l'estinzione del reato.

Del pari, in caso di contravvenzioni punite con la sola pena dell'arresto, l'art. 302 del d.lgs. n. 81/2008 (nella versione emendata dal d.lgs. n. 106/2009) contempla un meccanismo premiale (ma non immediatamente estintivo): il giudice può sostituire la pena irrogata nei limiti di dodici mesi con il pagamento di una somma determinata secondo i criteri *ex art. 135 c.p.* da parte del trasgressore che abbia neutralizzato tutte le fonti di rischio ed eliminato le conseguenze dannose del reato. Il beneficio, tuttavia, è escluso quando la violazione abbia assunto un ruolo causale nella verifica di un infortunio da cui sia derivata la morte ovvero una lesione personale che abbia comportato un'incapacità superiore ai quaranta giorni. La concessione della sostituzione, dunque, è soggetta alla valutazione discrezionale del giudice e l'estinzione del reato può essere dichiarata solo se il contravventore non commetta ulteriori reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro nei tre anni successivi al passaggio in giudicato della sentenza⁴⁰.

Il *favor reparationis* connota anche la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche⁴¹ poichè, in ipotesi di commissione del

³⁷ T. PADOVANI, *D. lgs. 19 dicembre 1994, n. 758. Modificazioni alla disciplina sanzionatoria in materia di lavoro. Capo II. Estinzione delle contravvenzioni in materia di sicurezza e di igiene del lavoro*, in "La Legislazione Penale", p. 375 ss.

³⁸ Il contenuto della prescrizione, in presenza di norme "a struttura rigida", coincide con l'invito ad adempiere agli obblighi già predeterminati *ex lege*, mentre, in presenza di norme "a struttura elastica", è l'organo di vigilanza a dover indicare le misure che ritiene in concreto più idonee: G. AMARELLI, *Le ipotesi estintive delle contravvenzioni in materia di sicurezza del lavoro*, Napoli, Jovene, 2008, p. 159 ss.

³⁹ V. VALENTINI, *Contravvenzioni extra codicem e meccanismi premiali*, in D. CASTRONUOVO, F. CURI, S. TORDINI CAGLI, V. TORRE, V. VALENTINI, *Sicurezza sul lavoro*, cit., p. 240.

⁴⁰ A tal proposito, parla di «una sorta di "messa alla prova" del datore di lavoro» G. MORGANTE, *Attuazione dell'art. 1, L. 3.8.2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (d.lgs. 9.4.2008, n. 81. Titolo XII)*, in "La Legislazione Penale", 2009, p. 70.

⁴¹ Per un confronto tra le procedure estintive delle contravvenzioni e i meccanismi riparatori previsti dal d.lgs. n. 231/2001, C. TRABACE, *Le procedure definitive delle contravvenzioni antinfortunistiche*

reato presupposto, il paradigma «reattivo-premiale»⁴² impone di valorizzare le condotte di ravvedimento poste in essere *post delictum* in funzione di riorganizzazione interna per la gestione del rischio-reato⁴³.

Sin dalla fase cautelare, a dire il vero, l'implementazione *ex post facto* del modello organizzativo entro un termine indicato dal giudice, secondo un paradigma scalare di *responsive regulation*, rileva, unitamente al deposito di una cauzione, ai sensi dell'art. 49 del d.lgs. n. 231/2001, ai fini della sospensione delle misure cautelari di tipo interdittivo.

Ferma restando l'applicazione delle sanzioni pecuniarie, l'art. 17 del d.lgs. n. 231/2001 postula, poi, l'esclusione delle sanzioni interdittive se, cumulativamente, prima dell'apertura del dibattimento di primo grado, l'ente abbia risarcito integralmente il danno ed eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato o si sia almeno adoperato in tal senso, abbia eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della stessa specie di quello verificatosi e abbia, infine, messo a disposizione il profitto conseguito dal reato ai fini della confisca.

Il “premio” per l'attuazione di misure di *compliance* postume, peraltro, non si esaurisce nella mancata applicazione delle sanzioni interdittive ma si estende al *quantum* di sanzione pecuniaria irrogabile: ai sensi dell'art. 12, d.lgs. n. 231/2001, l'impresa che, sia pur tardivamente, adotti un modello organizzativo idoneo ottiene *de iure* una riduzione della sanzione pecuniaria; predetta riduzione è ancora più consistente nel caso in cui l'ente abbia risarcito integralmente il danno ed eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato o, comunque, si sia adoperato in tal senso.

Il *favor* per i meccanismi di riparazione *post delictum* si manifesta persino in sede esecutiva: l'ente che adotti misure auto-organizzative entro il termine di venti giorni dalla notifica dell'estratto della sentenza di condanna può, infatti, richiedere la conversione della sanzione interdittiva in sanzione pecuniaria.

3. Le dicotomie dell'apparato prevenzionistico

Orbene, dal variegato e complesso quadro sin qui delineato sembrano emergere talune aporie, derivanti dalla sovrapposizione di logiche, istanze e categorie che, pur dovendo – almeno in linea teorica – operare sinergicamente, appaiono soggette ad un costante dinamismo conflittuale.

e il rito de societate: due modelli all'insegna del favor reparationis, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, n. 1/2022, I, p. 66 ss.

⁴² R. BARTOLI, *Dal paradigma punitivo-reattivo al paradigma punitivo reattivo-premiale. Secondo studio per un affresco*, in M. CATENACCI, V.N. D'ASCOLA, R. RAMPIONI (a cura di), *Studi in onore di A. Fiorella*, Roma, RomaTre-Press, 2021, p. 467 ss.

⁴³ R. SABIA, *Responsabilità da reato degli enti e paradigmi di validazione dei modelli organizzativi. Esperienze comparate e scenari di riforma*, Torino, Giappichelli, 2022, p. 120.

In primo luogo, l'attuale configurazione del sistema prevenzionistico impone di instaurare un confronto dialettico tra l'autorità pubblica e l'operatore privato, chiamati a cooperare nella complessa attività di regolazione del rischio.

La densità normativa che caratterizza la materia *de qua*, tuttavia, non consente di definire con sufficiente precisione i rispettivi ambiti di competenza: non è sempre agevole, infatti, individuare quali aree siano soggette all'intervento pubblico e quali siano, invece, i margini rimessi all'autodisciplina privata. Del resto, nemmeno la stessa articolazione della *partnership* pubblico-privato appare esente da profili di criticità, tanto sul piano dell'intellegibilità del quadro normativo, quanto sul piano della ricostruzione *ex post facto* del dovere di diligenza⁴⁴.

Inoltre, l'organizzazione del processo produttivo e, in seconda istanza, l'ascrizione delle sfere di responsabilità richiedono un'impostazione di tipo "olistico"⁴⁵, che valorizzi entrambe le dimensioni in cui si esprime la vita dell'impresa: non solo quella individuale, segnata dall'intreccio di relazioni tra i singoli soggetti operanti nel medesimo contesto lavorativo, ma anche quella "collettiva", propria dell'organizzazione nel suo complesso.

Non di rado, però, gli adempimenti imposti alla persona fisica si sovrappongono alle misure di prevenzione di cui è onerato l'ente e, laddove si verifichi un evento lesivo, diviene particolarmente arduo separare i profili di colpa individuale dall'accertamento della colpa organizzativa.

Infine, come si è osservato, la repressione delle inosservanze prevenzionistiche deve necessariamente coniugarsi con la previsione di opportunità premiali, capaci di valorizzare i comportamenti proattivi tenuti dall'impresa al fine della tutela dei beni giuridici coinvolti, sia nel quadro del diritto penale premiale, sia, più in generale, nella prospettiva di incoraggiare in chiave "promozionale" la *compliance* "spontanea" dell'impresa virtuosa che investa nella sicurezza dei lavoratori non soltanto perché incentivata dalla minaccia di una sanzione⁴⁶. Cionondimeno, i modelli piramidali di *responsive regulation* – strategia regolativa ottimale per la disciplina delle attività economiche – postulano un'interazione periodica tra autorità pubbliche e operatori privati⁴⁷ che l'ordinamento giuslavoristico, da un punto di vista economico e strutturale, non pare in grado di sostenere.

⁴⁴ Sul tema, in generale, si vedano i contributi pubblicati nel volume collettaneo A. GULLO, V. MILITELLO, T. RAFARACI (a cura di), *I nuovi volti del sistema penale fra cooperazione pubblico-privato e meccanismi di integrazione fra hard law e soft law*, Milano, Giuffrè, 2021.

⁴⁵ V. MONGILLO, *La responsabilità penale*, cit., p. 416 ss.

⁴⁶ Sulla necessità che la promozione di una "cultura della sicurezza" non passi dalla minaccia di una sanzione penale, M. RUSCIANO, "Retorica", "cultura" ed "effettività" della sicurezza sul lavoro, in P. PASCUCCI (a cura di), *Il testo unico sulla sicurezza del lavoro. Atti del convegno di studi giuridici sul disegno di legge delega approvato dal Consiglio dei Ministri il 13 aprile 2007 (Urbino, 4 maggio 2007)*, disponibile su olympus.uniurb.it.

⁴⁷ I. AYRES, J. BRAITHWHITE, *Responsive regulation. Transcending the Deregulation Debate*, New York-Oxford, Oxford University Press, 1992, disponibile su www.johnbraithwhite.com. Cfr. S.B. TAVERRITI, *Che cosa genera il sonno del Leviatano? Modelli e movimenti dell'autonormazione nelle pieghe dell'ordinamento penale statale*, in "Criminalia", 2021, p. 28 ss.

In considerazione della loro rilevanza, tali dicotomie, meritano di essere ulteriormente indagate nella loro reciproca interazione, così da mettere in luce linee di frattura e possibili direttrici di composizione.

3.1. Normazione pubblica e autodisciplina privata

In dottrina si è rilevato come la radice del fenomeno autonormativo sia da rintracciarsi nell'inconciliabile «*asimmetria informativa tra il decisore pubblico e coloro che, unitamente all'attività socialmente utile (quando non indispensabile), producono il rischio che spinge il primo ad affidare, almeno in parte, ai secondi la statuizione delle norme – presumibilmente – atte a contenere i livelli di rischio*»⁴⁸.

La penetrazione dei saperi esperti nelle trame del diritto positivo è concepita quale reazione all'incertezza epistemica che pervade la società postmoderna, sebbene, in termini più utilitaristici, non si sia mancato di intravedere nell'opzione legislativa uno “scaricamento” sull'operatore privato del costo economico e “sociale” degli adempimenti organizzativi⁴⁹.

Nel contesto lavoristico, lo sforzo di “flessibilizzazione” del precetto⁵⁰, non più statico e immutabile, ma dinamico e integrato da regole cautelari «*di tipo maientico*»⁵¹, assume le sembianze di una “co-regolamentazione”⁵², di una autoregolamentazione “regolata”⁵³ (o “delegata”) ⁵⁴, in cui si affida al privato l'elaborazione della politica di sicurezza sulla base di un'intelaiatura positiva dai contorni più o meno definiti. Il potere di auto-normazione viene, in questo senso, mediato dall'intervento statale che, oltre a conferire giuridicità all'ordinamento “co-prodotto”, ne predetermina i contenuti minimi, delimitando l'area entro cui l'autonomia privata può esprimere le proprie capacità regolative⁵⁵.

⁴⁸ D. BIANCHI, *Appunti per una teoria dell'autonormazione penale*, in “Rivista Italiana di Diritto e Procedura Penale”, n. 3, 2019, p. 1500.

⁴⁹ Infatti, come osserva D. BIANCHI, *Autonormazione e diritto penale. Intersezioni, potenzialità, criticità*, Torino, Giappichelli, 2021, p. 153, «*l'internalizzazione di funzioni di sorveglianza e di meccanismi di punizione rischia di sfibrare il tessuto sociale intraorganizzativo, instaurando un clima di sospetto reciproco e svalutando le risorse morali individuali*».

⁵⁰ C. PIERGALLINI, *Autonormazione e controllo penale*, in “Diritto Penale e Processo”, n. 3, 2015, p. 263, evidenzia i rischi connessi alla “flessibilizzazione” del precetto, che aprono il campo alla colpa generica, grazie al rinvio alla clausola di cui all'art. 2087 c.c.

⁵¹ C. PIERGALLINI, *Danno da prodotto e responsabilità penale*, Milano, Giuffrè, 2004, p. 577.

⁵² F. CENTONZE, *La co-regolamentazione della criminalità d'impresa nel d.lgs. n. 231 del 2001. Il problema dell'importazione dei «compliance programs» nell'ordinamento italiano*, in “Analisi Giuridica dell'Economia”, n. 2, 2009, p. 219 ss.

⁵³ T. PADOVANI, *Lezione II del corso di lezioni intitolato “Societas non delinquere sed puniri potest” tenuto presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa nell'a.a. 2019/20 insieme al dott. G. Di Vetta*, p. 3 del dattiloscritto.

⁵⁴ D. BIANCHI, *Appunti per una teoria*, cit., p. 1486.

⁵⁵ Sul punto, A. SAVARINO, *I modelli organizzativo-gestionali tra autonormazione e meccanismi premiali*, in A. GULLO, V. MILITELLO, T. RAFARACI (a cura di), *I nuovi volti del sistema penale*, cit., p. 229, riprendendo le osservazioni del prof. Padovani, evidenzia il carattere “ossimorico” del fenomeno, che assume una connotazione peculiare proprio nell'ambito dell'autonormazione posta a tutela della salute, della sicurezza e dell'ambiente: trattandosi, infatti, di ambiti particolarmente sensibili in ragione della natura dei beni giuridici protetti, l'autoregolazione assume tratti quasi compilativi, innestandosi su un quadro giuridico già ampiamente eteronormato a opera della

Nell'ambito degli strumenti di *compliance* cui si è già accennato, il vincolo autoregolativo si riduce essenzialmente alla redazione del documento di valutazione dei rischi, «che disegna una obbligatorietà autopoietica (minima) a cui il sistema aggiunge, semmai, una facoltatività autopoietica (massima)»⁵⁶, integrata dal modello organizzativo ex art. 30 del d.lgs. n. 81/2008 e dai *compliance programs* per la prevenzione dei rischi-reato sottesi agli artt. 589, comma 2, e 590, comma 3, c.p.

Al riguardo, possono essere segnalati almeno due profili controversi.

Ancora dibattuta, per vero, è la natura, discrezionale o meno, degli adempimenti rivolti all'ente collettivo: per stimolare l'adozione di cautele auto-organizzative, infatti, si è fatto ricorso all'inedito (quantomeno nell'orizzonte penalistico) strumento dell'onere, prospettando l'esonero da responsabilità penali della persona giuridica dotata di un assetto organizzativo idoneo; se il dato normativo e il formante giurisprudenziale convergono nel confermare la facoltatività del modello, la concreta configurazione del sistema di responsabilità punitiva delle persone giuridiche induce taluni a qualificare l'adempimento auto-organizzativo alla stregua di un vero e proprio obbligo⁵⁷.

I termini della questione mutano parzialmente quando si traspongano simili riflessioni nella materia lavoristica: la portata dirompente dell'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008 – ben compendiata dall'*incipit* «il modello di organizzazione e gestione [...] deve essere adottato ed efficacemente attuato» – conduce, secondo una parte della dottrina, a postulare il carattere “obbligatorio” del paradigma comportamentale declinato in tema di infortuni sul lavoro, evidenziando così l'eccezionalità del modello di cui al d.lgs. n. 81/2008⁵⁸.

La spinta all'auto-organizzazione, in tal senso, risulterebbe ulteriormente rafforzata da un'efficacia esimente che si esplica sul piano delle responsabilità individuali, accentuando la “sfumatura” di doverosità⁵⁹ che “colora” il modello organizzativo previsto in ambito lavoristico.

legislazione statale (in questo senso, cfr. S.B. TAVERRITI, *L'autocontrollo penale. Sistematica e funzionalità politico-criminale del diritto riflessivo*, Milano, Giuffrè, 2025, p. 301).

⁵⁶ V. MUSCATIELLO, *Il ruolo dell'autonormazione nel diritto penale della società del rischio. L'euristica del prima, la maledizione del dopo*, in “Rivista Trimestrale di Diritto Penale dell'Economia”, n. 1-2, 2020, p. 316.

⁵⁷ Così, F. GIUNTA, *Il reato come rischio di impresa e la colpevolezza dell'ente collettivo*, in “Analisi Giuridica dell'Economia”, n. 2, 2009, p. 243 ss. Come sottolineato da A. GULLO, *I modelli organizzativi*, cit., p. 246 ss., in giurisprudenza si è ipotizzato di ricavare l'obbligo per gli amministratori delegati di adottare i modelli di organizzazione, gestione e controllo dall'art. 2381 c.c.

⁵⁸ N. PISANI, *Profili penalistici del testo unico della sicurezza sul lavoro. Il commento*, in “Diritto penale e processo”, p. 834; T. VITARELLI, *Infortuni sul lavoro e responsabilità degli enti*, cit., p. 709; O. DI GIOVINE, *Sicurezza sul lavoro*, cit., p. 1338; nello stesso senso, V. TORRE, *La privatizzazione delle fonti di diritto penale*, cit., p. 418, osserva come, «ove si rendesse obbligatoria l'adozione del modello organizzativo, non solo il messaggio veicolato dal diritto assumerebbe un connotato simbolico di maggiore efficacia orientativa [...], ma l'attività di rule-making del privato, come adempimento di una regola cautelare di tipo procedurale, potrebbe assumere – in una prospettiva de iure condendo – autonoma rilevanza penale». Cfr., da ultimo, M. TORTORELLI, *La persona giuridica “garante” della sicurezza sul lavoro. La responsabilità dell'ente tra nodi insoluti e ricerca dell'effettività*, Roma, Dike Giuridica, 2022, p. 111 ss.

⁵⁹ M. RIVERDITI, *La responsabilità degli enti: un crocevia tra repressione e specialprevenzione. Circolarità ed innovazione dei modelli sanzionatori*, Napoli, Jovene, 2009, p. 267 ss., che, tuttavia, ritiene che anche l'adozione del modello organizzativo ex art. 30 del d.lgs. n. 81/2008 sia facoltativa.

Il riferimento è alla previsione di cui all'art. 16, comma 3, del d.lgs. n. 81/2008, nella parte in cui si instaura una virtuosa correlazione tra il corretto assolvimento del dovere di vigilanza del delegante sull'operato del delegato e l'adozione ed efficace attuazione del modello di verifica e controllo di cui all'art. 30, comma 4, del d.lgs. n. 81/2008, che costituisce una ramificazione essenziale del modello organizzativo volto alla prevenzione dei rischi lavorativi⁶⁰.

Obliterando il profilo più strettamente formale inerente alla qualificazione dell'adempimento in termini di obbligo o di onere, si è più realisticamente osservato come, allo stato attuale, pur in assenza di sanzioni per la persona giuridica, *«peccherebbe di ingenuità – difficilmente ravvisabile in chi svolge funzioni manageriali – colui che, tenuto a redigere il DVR in nome dell'ente/datore di lavoro, per mera apatia organizzativa non ne replicasse le parti utili (cognitiva e operativa, debitamente adeguate sulla scorta delle puntuali indicazioni fornite dal t.u.) all'interno di un modello, oltretutto dotato di potenziale esimente»*⁶¹.

Il secondo aspetto problematico attiene, invece, ai criteri di formulazione dei prodotti autonormati: in generale, con riferimento al modello di cui all'art. 6 del d.lgs. n. 231/2001, è stata rimarcata l'assoluta carenza di parametri legislativi idonei a supportare la *societas* nella definizione dei contenuti del modello⁶², con riverberi tutt'altro che trascurabili in punto di determinatezza e prevedibilità⁶³.

⁶⁰ F. BELLAGAMBA, *Adempimento dell'obbligo di vigilanza da parte del delegante e sistema di controllo di cui all'art. 30, comma 4, T.U. n. 81/2008: punti di contatto e possibili frizioni*, in G. CASAROLI, F. GIUNTA, R. GUERRINI, A. MELCHIONDA (a cura di), *La tutela penale della sicurezza sul lavoro. Luci e ombre del diritto vivente*, Pisa, Edizioni ETS, 2015, p. 71 ss., non condivide *«l'idea che, soltanto in forza di quel verbo servile "dovere", si sia voluta introdurre una così rilevante deroga al complessivo impianto su cui si fonda la responsabilità degli enti, trasformando quello che per l'ente, con riferimento ad ogni altro reato presupposto, è un onere, in un vero e proprio obbligo giuridico»*. Esclude l'obbligatorietà del modello ex art. 30 del d.lgs. n. 81/2008 anche G. FORTI, *Uno sguardo ai "piani nobili" del d.lgs. n. 231/2001*, in "Rivista Italiana di Diritto e Procedura Penale", n. 4, 2012, p. 1268.

⁶¹ T. VITARELLI, *"Obblighi" apicali e "oneri" metaindividuali in materia di sicurezza sul lavoro*, cit., p. 16. Come efficacemente osservato da P. PASCUCCI, *Salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità degli enti, modelli organizzativi e gestionali*, in "Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale", n. 4, 2021, p. 537 ss., l'adozione del modello organizzativo costituisce una scelta "etica", segnando un passo decisivo nella direzione della definizione della politica della sicurezza sul lavoro realizzata dalla *societas*.

⁶² Sul punto, rinviando ad altre sedi per ulteriori approfondimenti, occorre sinteticamente dar conto del progetto di riforma A.C. 2632, depositato alla Camera dei Deputati il 29 settembre 2025: nell'opera di revisione sistematica suggerita dalla proposta, assume particolare rilevanza il proposito di *«restituire tassatività alla colpa di organizzazione»*, perseguito mediante l'ideazione di un modello organizzativo fondato su un sistema tripartito, composto da una parte generale (con la *«descrizione completa della configurazione societaria, degli organi di amministrazione e controllo, del sistema di procure e deleghe, un codice etico strutturato [...], le modalità di accertamento delle violazioni, l'istituzione dei canali di segnalazione interni conformi al d.lgs. n. 24/2023, un sistema disciplinare graduato per ruolo e un organismo di vigilanza definito nella sua composizione e nei suoi poteri e fonti di informazione tramite la disciplina dei flussi informativi»*), una parte speciale che *«dettaglia i reati presupposto, la mappatura delle attività e dei processi a rischio (aree, ruoli coinvolti, efficacia dei controlli esistenti, possibili modalità di commissione), i principi generali di comportamento e i contenuti essenziali dei protocolli operativi»* e, infine, protocolli di prevenzione operativi con la designazione di un responsabile del processo a rischio-reato e la definizione delle modalità di vigilanza da parte del *management* (cfr. *Una proposta di riforma del d. lgs. 8 giugno 2001, n. 231: relazione del Gruppo di ricerca del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Bergamo*, in "Sistema Penale", 2025, p. 11 ss.).

⁶³ A. SAVARINO, *L'illecito dell'ente tra combinazione di moduli punitivi e affievolimento di garanzie: deroghe e scostamenti disciplinari al vaglio di legittimità costituzionale e convenzionale*, in "Giurisprudenza Penale Web", n. 1-bis, 2021, p. 10.

Nel settore lavoristico, la dialettica tra etero-regolazione pubblica e autoregolazione privata si esprime sempre secondo una logica di «*autopoiesi mista*»⁶⁴. In altri termini, anche per gli adempimenti organizzativi non presidiati da sanzione punitiva (delega di funzioni e modelli *ex art.* 30 del d.lgs. n. 81/2008), la legge definisce più o meno puntualmente i requisiti, formali e/o sostanziali, a cui condizionare l'inveramento del beneficio accordato (l'efficace trasferimento di poteri e doveri impeditivi in capo al delegato e l'esonero da responsabilità dell'ente collettivo).

L'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008 fornisce, per vero, alcune direttive di metodo piuttosto minuziose, indicando tra i contenuti obbligatori del modello la predisposizione di un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi: a) al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi ad attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici; b) alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti; c) alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza; d) alle attività di sorveglianza sanitaria; e) alle attività di informazione e formazione dei lavoratori; f) alle attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori; g) alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge; h) alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate; e, ancora, idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta effettuazione di suddette attività; un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la gestione del rischio; un sistema disciplinare volto a sanzionare il mancato rispetto delle misure previste dal modello; un sistema di controllo per l'attuazione e l'aggiornamento periodico del modello⁶⁵.

La presenza di un *corpus* di prescrizioni ben più dettagliate rispetto alle scarse indicazioni dell'art. 6, tuttavia, non implica un corrispondente progresso sul terreno della riconoscibilità del precetto⁶⁶: come è stato acutamente rilevato, infatti, l'elencazione legislativa segue un «*approccio aziendale, più che normativo*», privilegiando non tanto la puntuale individuazione dei fattori di rischio lavorativo celati nella singola attività economica, quanto un asettico rinvio, in chiave «burocratizzante», a tutti gli obblighi giuridici rilevanti nel settore della salute e della sicurezza sul lavoro⁶⁷.

⁶⁴ V. MUSCATIELLO, *Il ruolo dell'autonormazione nel diritto penale della società del rischio*, cit., p. 316.

⁶⁵ Valuta positivamente questa positivizzazione delle cautele, auspicandone l'estensione nei settori dell'illecito colposo di base S. MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli nella responsabilità da reato degli enti: analisi critica e linee evolutive*, in «Rivista Trimestrale di Diritto Penale dell'Economia», n. 1-2, 2017, pp. 92-93.

⁶⁶ A. SAVARINO, *L'illecito dell'ente*, cit., p. 11.

⁶⁷ Quasi testualmente, C.E. PALIERO, sub *Art. 7. Soggetti sottoposti all'altrui direzione e modelli di organizzazione dell'ente*, in M. LEVIS, A. PERINI, *Il 231 nella dottrina e nella giurisprudenza a vent'anni dalla sua promulgazione*, Bologna, Zanichelli, 2021, p. 289 ss.

Ulteriori indicazioni, utili a colmare il *vulnus* normativo appena segnalato e «a mettere al riparo la *societas* dai rischi interpretativi giurisprudenziali»⁶⁸, provengono dal co. 5 dell'art. 30, che fonda una presunzione (relativa⁶⁹) di idoneità dei modelli organizzativi formulati secondo le Linee guida nazionali UNI-INAIL o in base alle normative internazionali *British Standard OHSAS 18001:2009* (oggi sostituite dalla disciplina *ISO 45001:2018*).

Quest'ultima soluzione, affidando alle *best practices* il compito di orientare le imprese nella costruzione del modello, presenta l'indubbio vantaggio di offrire all'organizzazione «un dettagliato programma di gestione del rischio, garantendo un approfondimento della compliance "verticale" per il singolo illecito»⁷⁰.

Il ricorso alla normativa tecnica, quale «garanzia di razionalità e di neutralità»⁷¹, consente all'ente di «riporre maggiore affidamento nella tenuta del proprio statuto autonomo»⁷². In tale prospettiva, assume un rilievo primario la possibilità che l'ente acquisisca una certificazione in ordine alla conformità del modello alla normativa ISO, all'esito di una verifica positiva condotta da un organismo accreditato⁷³. Non si manca di osservare, tuttavia, l'impossibilità di escludere in radice una verifica giudiziale sulla concreta idoneità del modello⁷⁴: l'attestazione di adeguatezza preventiva, infatti, riguarda «il sistema e la sua funzionalità» ma non si estende, ad esempio, al contenuto tecnico del documento di valutazione dei rischi, né alla coerenza tra le misure organizzative contenute nel modello e le risultanze del DVR, la cui effettiva idoneità resta comunque oggetto di accertamento giudiziale⁷⁵.

3.2. Dimensione individuale e dimensione collettiva

Nell'interferenza tra le due dimensioni in cui si dipana l'agire organizzativo, il sistema prevenzionistico (come tutti i sistemi in cui sia in gioco la sicurezza di un determinato settore) rivela un paradosso strutturale: se, da un lato, gli obblighi di autodisciplina sono rivolti alle persone fisiche, quali «titolari di rapporti giuridici

⁶⁸ C. PIERGALLINI, *Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del "modello organizzativo" ex d.lg. n. 231/2001, II*, in "Cassazione Penale", n. 2, 2013, p. 861.

⁶⁹ Così, *ex multis*, T. VITARELLI, *La disciplina della delega di funzioni*, in F. GIUNTA, D. MICHELETTI (a cura di), *Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro*, cit., p. 49.

⁷⁰ F. CENTONZE, *Responsabilità da reato e agency problems. I limiti del d.lgs. n. 231 del 2001 e le prospettive di riforma*, in "Rivista Italiana di Diritto e Procedura Penale", n. 3, 2017, p. 978. Nel senso che questo *format* di "autonormazione guidata" «possa ritrovare un corretto equilibrio con le istanze di prevedibilità e "calcolabilità del diritto", e di sostenibilità per il mondo delle imprese»: V. MANES, *Realismo e concretezza nell'accertamento dell'idoneità del modello*, in "Giurisprudenza Commerciale", n. 4, 2021, p. 660 ss.

⁷¹ V. TORRE, *Compliance penale e normativa tecnica*, in "Archivio penale", n. 1, 2022, p. 9.

⁷² S.B. TAVERRITI, *L'autocontrollo penale*, cit., p. 169.

⁷³ Sul tema, A. DELOGU, *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e gestione della sicurezza sul lavoro di cui all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008: analisi e prospettive*, in "Diritto della Sicurezza sul Lavoro", n. 1/2018, II, p. 7 ss.

⁷⁴ L. ZOPPOLI, *Il controllo collettivo sull'efficace attuazione del modello organizzativo diretto ad assicurare la sicurezza nei luoghi di lavoro*, in "I Working Papers di Olympus", n. 18, 2012, p. 5.

⁷⁵ C. PIERGALLINI, *Paradigmatica dell'autocontrollo penale*, cit., p. 862. Cfr. anche S. MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli nella responsabilità da reato degli enti*, cit., p. 99.

qualificati (reati propri)», dall'altro, «i veri destinatari delle regole di sicurezza che devono essere attuate affinché gli illeciti penali non vengano commessi sono le imprese»⁷⁶. In altri termini, l'imponente mole di adempimenti auto-organizzativi poggia (non tanto sulle persone fisiche formalmente destinatarie del comando, quanto) sull'impegno economico e sociale dell'impresa stessa. Colgono nel segno, infatti, le riflessioni che pongono in risalto la "dominante collettiva" della criminalità d'impresa, quale paradigma in grado di alterare la tradizionale contrapposizione tra responsabilità individuale e responsabilità plurisoggettiva, con l'ingresso in scena di forme di responsabilità plurisoggettiva e di responsabilità dell'organizzazione⁷⁷: in tal senso, all'individuo potrebbe tutt'al più essere attribuito il dominio su singoli frammenti del processo decisionale, mentre l'ente si rivelerebbe «portatore di una propria strategia, distinta da quella appartenente ai singoli componenti della struttura»⁷⁸.

Nel tentativo di arginare la vischiosa tendenza ad appiattire riduttivamente la colpa organizzativa sulla colpa individuale⁷⁹, merita di essere approfondita la relazione tra gli obblighi di *compliance* di competenza del datore di lavoro e i processi autoregolativi di cui è "onerato" l'ente collettivo in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Il disarmonico intreccio fra la logica organizzativa del sistema prevenzionistico e il modello punitivo risultante dalla combinazione tra il d.lgs. n. 231/2001 e il d.lgs. n. 81/2008, genera «un'indubbia sovrapposizione»⁸⁰ e zone d'ombra che rendono talora ardua la ricostruzione della linea di confine tra responsabilità individuale e collettiva.

Uno snodo problematico si rinviene, per l'appunto, nei profili di intersezione tra la disciplina istitutiva della responsabilità degli enti e la complessa trama di ruoli e doveri forgiata dal d.lgs. n. 81/2008. Il *punctum dolens*, più precisamente, attiene alla commistione tra gli adempimenti richiesti alla rete di garanti dal d.lgs. n. 81/2008 e quelli diretti alla persona giuridica, rispetto ai quali si registra un palese *deficit* di coordinamento.

⁷⁶ M. DONINI, *Compliance, negozialità e riparazione dell'offesa nei reati economici*, cit., p. 597.

⁷⁷ C. PIERGALLINI, *Danno da prodotto*, cit., pp. 558-559.

⁷⁸ C.E. PALIERO, *Colpa di organizzazione e persone giuridiche*, in *Enciclopedia del diritto, I tematici II, Reato colposo*, Milano, Giuffrè, 2021, p. 66. In una prospettiva parzialmente diversa (ma complementare sul piano descrittivo), A. GARGANI, *Individuale e collettivo nella responsabilità della societas*, in "Studi Senesi", 2006, p. 259 ss., sottolinea come l'ente non possa mai agire se non per il tramite delle persone fisiche che ne compongono l'organizzazione: la *societas*, pur interlocutrice privilegiata per l'adempimento dei doveri di auto-organizzazione, resta dunque necessariamente avvinta alla dimensione individuale dei suoi organi.

⁷⁹ Segnalata, in un recente approdo giurisprudenziale, da C. PIERGALLINI, *L'uso obliquo della colpa di organizzazione: ripensamenti e regressioni*, in "Cassazione Penale", n. 10, 2023, p. 3360 ss. *Ex plurimis*, recentemente, A. SAVARINO, *Danni lungo-latenti e responsabilità penale. Modelli di imputazione e prospettive politico-criminali*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 438 s., rileva il rischio che, a causa della sovrapposizione tra colpa individuale e colpa di organizzazione, «sul piano ermeneutico, si determini un'estensione indebita della posizione di garanzia individuale, mediante l'attribuzione di doveri di protezione e controllo ai singoli garanti che, in realtà, gravano sull'intera struttura organizzativa, specie in considerazione della limitatata capacità delle condotte individuali di incidere su dinamiche di rischio complesse e sistemiche».

⁸⁰ A. GARGANI, *Delitti colposi commessi con violazione delle norme sulla tutela della sicurezza sul lavoro: responsabile "per definizione" la persona giuridica?*, in *Studi in onore di Mario Romano*, Napoli, Jovene, 2011, p. 1960.

Il primo equivoco, di più agevole soluzione, riguarda i possibili profili d'interferenza tra i modelli organizzativi previsti dalla disciplina lavoristica e i modelli di cui al d.lgs. n. 231/2001: è evidente che, mentre i primi «sono direttamente orientati a eliminare o ridurre i rischi da lavoro (e solo indirettamente ad evitare inosservanze sanzionate penalmente o ad impedire che tali rischi sfocino in fatti di reato)», i secondi «sono direttamente orientati a eliminare o ridurre il rischio-reato, ossia il rischio che coloro che agiscono nell'interesse dell'organizzazione commettano reati nell'interesse o a vantaggio della stessa»⁸¹.

La questione più delicata, invece, attiene ai rapporti tra i modelli organizzativi ex art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, e il documento di valutazione dei rischi.

Pur cogliendo le profonde affinità tra i due sistemi autonormati in ordine all'impostazione metodologica di fondo, imperniata sulla procedimentalizzazione e sul «governo sistemico di un certo rischio» e all'obiettivo finale di «assicurare l'incolumità fisica e la salute dei lavoratori, prevenendo eventi pregiudizievoli»⁸², la dottrina converge sull'esigenza di differenziare i rispettivi piani d'intervento⁸³.

Al riguardo, tra i due strumenti di *compliance* è stato individuato un rapporto di mezzo a fine⁸⁴: se il DVR individua regole cautelari e precautelari inerenti ai rischi del processo produttivo, delineando una sistema di organizzazione, gestione e controllo “di primo livello”, il modello organizzativo assume i connotati di un complesso cautelativo “di secondo livello”, in quanto tale volto a prevenire i pericoli connessi ai processi decisionali⁸⁵.

L'interpretazione prospettata, pur condivisibile, non pare sufficiente a dissolvere le incertezze in ordine ai profili di interferenza tra dimensione individuale e dimensione collettiva, anche in virtù del nesso stabilito all'art. 16, comma 3, del d.lgs. n. 81/2008, che interseca funzionalmente l'obbligo di vigilanza del datore di lavoro-persona fisica e l'adozione del modello organizzativo di competenza meta-individuale⁸⁶.

Le tensioni evidenziate appaiono ulteriormente acuite dall'omessa inserzione, nel catalogo dei reati presupposto di cui al d.lgs. n. 231/2001, della congerie di illeciti contravvenzionali previsti dal d.lgs. n. 81/2008, essenziali avamposti sanzionatori rispetto ai *deficit* organizzativi e strutturali collocati “a monte” degli eventi infortunistici⁸⁷.

⁸¹ D. CASTRONUOVO, *La responsabilità degli enti collettivi per omicidio e lesioni alla luce del d.lgs. n. 81/2008*, in F. BASENGHI, L.E. GOLZIO, A. ZINI, *La prevenzione dei rischi e la tutela della salute in azienda. Il Testo Unico e il decreto correttivo 106/2009*, Milano, Ipsoa Inditalia, 2009, p. 331.

⁸² V. MONGILLO, *Il dovere di adeguata organizzazione della sicurezza*, cit., p. 36 ss.

⁸³ A. GARGANI, *Profili della responsabilità collettiva da reato colposo*, in “Rivista Trimestrale di Diritto Penale dell'Economia”, n. 1-2, 2022, p. 57.

⁸⁴ R. BLAIOTTA, *Diritto penale e sicurezza del lavoro*, Torino, Giappichelli, 2023, p. 326 ss.

⁸⁵ T. VITARELLI, “Obblighi” apicali e “oneri” metaindividuali in materia di sicurezza sul lavoro, cit., p. 15. Parla di prevenzione “di secondo grado” anche F. GIUNTA, *I modelli di organizzazione e gestione nel settore antinfortunistico*, in “La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti”, 2013, p. 9.

⁸⁶ Così A. GARGANI, *Profili della responsabilità collettiva da reato colposo*, cit., p. 58.

⁸⁷ V. TORRE, *La privatizzazione delle fonti di diritto penale*, cit., p. 418 ss.; osserva come gli illeciti in materia di sicurezza sul lavoro si materializzino sempre all'interno del “contesto organizzativo”, dovendosi, pertanto, abbandonare un approccio meramente “individualistico” P. PASCUCCI, *Prevenzione, organizzazione e formazione. A proposito di un recente libro sulla sicurezza sul lavoro*, in “Diritto

In effetti, sono proprio le condotte punite dai reati contravvenzionali a contribuire, sostanzialmente, alla definizione del comportamento doveroso nell'ambito dell'illecito (omissivo) colposo ascripto all'ente collettivo⁸⁸, tanto che, secondo autorevole dottrina, le contravvenzioni, ormai assunte al singolare *status* di «reati presupposto “di fatto”», avrebbero acquisito una rilevanza surrettizia: in questa prospettiva, rilevandosi una perfetta coincidenza tra il disvalore dell'illecito attribuito alla *societas* e l'inosservanza sanzionata dalla contravvenzione, l'evento lesivo fungerebbe da «mera condizione di punibilità»⁸⁹.

3.3. Logiche repressive e spinte premiali

Le dissonanze non sono circoscritte al piano imputativo.

Sul versante riparatorio, infatti, non si può prescindere dalla banale considerazione per cui «l'unico in grado di fatto di attivarsi per porre in essere le condotte reintegratorie» sia il soggetto corporativo⁹⁰: appare, pertanto, del tutto irrazionale la scelta del legislatore di non coinvolgere la persona giuridica nelle dinamiche di *compliance* “*ex post*” previste per i reati contravvenzionali contestati all'individuo⁹¹. Una simile esclusione tradisce una visione della funzione riparatoria avulsa dalla realtà effettuale, poiché le condotte post-delittuose richiedono quasi sempre l'intervento «decisivo, se non anche esclusivo, delle risorse del soggetto collettivo»⁹².

Dunque, l'ordinamento, da un lato, valorizza la riparazione come strumento di deflazione e ricomposizione del conflitto, istituendo a favore della persona giuridica circuiti premiali dinamici incentrati sul paradigma della *reactive fault* ma, dall'altro, in un settore in cui il concetto di “prevenzione mediante

della Sicurezza sul Lavoro”, n. 1/2016, I, p. 78 ss. A ciò si aggiunga il mancato inserimento dei delitti di cui agli artt. 437 e 451 c.p. su cui, *ex plurimis*, D. CASTRONUOVO, *La responsabilità degli enti collettivi per omicidio e lesioni*, cit., p. 310.

⁸⁸ Propende per la qualificazione in termini di “illecito omissivo improprio” A. GARGANI, *L'influenza del modello omissivo sulla ricostruzione dogmatica della responsabilità degli enti collettivi*, in C. PIERGALLINI, G. MANNOZZI, C. SOTIS, C. PERINI, M. SCOLETTA, F. CONSULICH (a cura di), *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, cit., p. 1029 ss. In una diversa prospettiva, C.E. PALIERO, *Il sistema sanzionatorio dell'illecito dell'ente: sistematica e rationale*, in “Rivista Italiana di Diritto e Procedura Penale”, n. 4, 2021, p. 1226 s., considera l'illecito della persona giuridica (non tanto come un illecito di evento, quanto) un illecito con evento, in cui l'evento non coincide con il fondamento del paradigma punitivo, bensì con il «bersaglio su cui è puntato l'arsenale sanzionatorio», ossia l'oggetto del controllo preventivo. La struttura dell'illecito dell'ente collettivo è stata di recente approfondita da E. GRECO, *L'illecito dell'ente nella teoria della colpa. Modelli emergenti e proposte di rinnovazione*, Torino, Giappichelli, 2024.

⁸⁹ A. GARGANI, *Profili della responsabilità collettiva da reato colposo*, cit., p. 52.

⁹⁰ FED. MAZZACUVA, *I sistemi di giustizia penale tra negozialità e conciliazione. Il ruolo delle autorità amministrative e dei privati nel contrasto alla criminalità d'impresa*, in A. GULLO, V. MILITELLO, T. RAFARACI (a cura di), *I nuovi volti del sistema penale*, cit., p. 200.

⁹¹ E. SCAROINA, *Prospettive di razionalizzazione della disciplina dell'oblazione nel sistema della responsabilità da reato degli enti tra premialità e non punibilità*, in “Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale”, n. 2, 2020, p. 191 ss.

⁹² A. GULLO, *La riparazione nel diritto penale dell'economia: linee evolutive*, in A. MENGHINI, E. MATTEVI, *Riparazione e giustizia riparativa nel sistema penale: teorie, prassi e nuove prospettive. Atti del Convegno, Trento, 20-21 settembre 2024*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2025, p. 124.

organizzazione” assume una valenza così cruciale, priva l’ente stesso di ogni forma di riconoscimento sostanziale nello sforzo auto-rigenerativo.

Il paradosso è presto svelato. Pur contribuendo in modo significativo alle condotte riparatorie, l’ente collettivo non beneficia in alcun modo del “premio” (l’estinzione del reato), che, *de iure condito*, per l’operatività dei meccanismi premiali previsti dal d.lgs. n. 81/2008, viene riservato alle sole contravvenzioni della persona fisica: la persona giuridica deve, infatti, accontentarsi delle riduzioni sanzionatorie previste dal d.lgs. n. 231/2001.

Se il fronte sanzionatorio esibisce vistose carenze, non meno problematico si rivela il versante dei meccanismi premiali. Per comprendere meglio tali criticità è opportuno, preliminarmente, accennare alla distinzione tra forme di premialità “pura” e disposizioni riconducibili all’alveo del “diritto penale premiale”⁹³: alla prima accezione si riferiscono le ipotesi di «*meritevolezza normativamente qualificata*», connotate dalla comminatoria di una “sanzione positiva” accordata in funzione d’incoraggiamento a tenere il comportamento desiderabile determinato dalla legge⁹⁴; il “diritto penale premiale”, invece, pur conservando l’obiettivo promozionale riferito alla concessione del beneficio, designa quel complesso di norme *lato sensu* penali volte a incentivare comportamenti contro-offensivi per la tutela, pur se tardiva, del bene giuridico.

Orbene, se, come si è avuto modo di rilevare, da un lato, il d.lgs. n. 81/2008 contempla meccanismi premiali riservati alla persona fisica e, dall’altro, nonostante i limiti evidenziati, il d.lgs. n. 231/2001 prevede procedure riparatorie destinate all’ente collettivo, collocandosi, per l’appunto, nel solco del “diritto penale premiale”, emerge nondimeno un aspetto deficitario che, invece, meriterebbe di essere potenziato tra le forme di premialità “pura” per promuovere la diffusione della “cultura della sicurezza”.

Il riferimento è alle procedure di asseverazione di cui all’art. 51, comma 3-*bis*, del d.lgs. n. 81/2008: su richiesta dell’impresa, infatti, gli organismi paritetici possono rilasciare un’attestazione dell’avvenuta asseverazione dell’adozione ed efficace attuazione dei modelli di organizzazione e gestione della sicurezza di cui all’art. 30. Gli interrogativi sollevati da questa disposizione sono molteplici: scarse sono le indicazioni in merito alla procedura da seguire, incerta la sua (eventuale) valenza giuridica e del tutto oscuro il significato stesso di “asseverazione”⁹⁵.

Al riguardo, si è sottolineata la diversa sfumatura rispetto al termine “certificazione”⁹⁶, coincidendo l’asseverazione con «*una mera dichiarazione di scienza*»⁹⁷: in tal senso, assume un rilievo primario la circostanza che l’attestazione

⁹³ FED. MAZZACUVA, *L’ente premiato*, cit., p. 52 ss.

⁹⁴ F. BRICOLA, *Diritto premiale e sistema penale*, in *Scritti di Diritto Penale*, Milano, Giuffrè, 1997, p. 1460.

⁹⁵ P. PASCUCCHI, *L’asseverazione dei modelli di organizzazione e gestione*, in “I Working Papers di Olympus”, n. 43, 2015, p. 2.

⁹⁶ C. LAZZARI, *Gli organismi paritetici nel decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81*, in “I Working Papers di Olympus”, n. 21, 2013, pp. 10-11.

⁹⁷ A. DELOGU, *L’asseverazione dei modelli di organizzazione e gestione*, cit., p. 9.

sia rilasciata da organismi paritetici tecnicamente competenti (e non, invece, da organi terzi) chiamati a esprimere le istanze di tutte le parti sociali coinvolte.

L'unico effetto premiale normativamente previsto si sostanzia, però, nella possibilità che gli organi di vigilanza tengano conto dell'esistenza dell'asseverazione nella programmazione delle proprie attività e, dunque, posticipino le attività d'ispezione negli enti che si siano avvalsi della procedura: ora, fatti salvi i possibili riflessi ulteriori promananti dalla disposizione (ad esempio, in via ermeneutica, sulla valutazione di idoneità del modello organizzativo), deve rilevarsi come il potenziale di tale procedura sia rimasto perlopiù inespresso.

Alla carenza di incentivi e “premi” aventi funzioni puramente promozionali⁹⁸ si accompagna, peraltro, la complessiva inadeguatezza degli strumenti di *enforcement*, che finisce per ostacolare il pieno soddisfacimento delle istanze di tutela degli interessi in gioco. Il rischio è che gli apparati di controllo, in astratto deputati a vigilare sulle politiche di sicurezza, siano in realtà «*considerati solo in termini di centri di spesa e non di risorse pubbliche*»⁹⁹: l'inefficacia dei controlli *in itinere*, l'impunità dell'ente di fronte a reati di natura contravvenzionale e la prospettazione di “vie di fuga” per gli illeciti “minori” restituiscono l'immagine di un sistema strutturalmente inidoneo a realizzare le finalità proprie della prevenzione.

Per tale ragione, appare condivisibile la complessiva riscrittura dell'assetto burocratico delle attività di vigilanza operata dalla l. n. 215/2021: superando le irrazionalità dell'apparato previgente¹⁰⁰, la legge affida le funzioni di vigilanza prima spettanti (quasi unicamente) ai servizi ispettivi delle ASL anche all'Ispettorato Nazionale del Lavoro, disponendo un aumento dell'organico e un investimento volto a dotare il personale di sistemi informatici più avanzati¹⁰¹.

4. Il sistema di (de)qualificazione delle imprese come paradigma delle tensioni regolatorie della disciplina prevenzionistica

Nel quadro delineato, si inserisce la novità accennata di cui all'art. 29, comma 19, del d.l. n. 19/2024, con cui è stato sostituito il testo dell'art. 27 del d.lgs. n. 81/2008, dedicato ai sistemi di qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi mediante patente a crediti.

⁹⁸ R. ORLANDI, *Diritto penale preventivo e sicurezza sul lavoro: effettività della tutela e percorsi premiali*, in “Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale”, n. 4, 2024, p. 209, propone un ripensamento della disciplina, con la depenalizzazione di taluni illeciti contravvenzionali, defiscalizzazioni e un sistema assicurativo innovato.

⁹⁹ V. TORRE, *La privatizzazione delle fonti di diritto penale*, cit., p. 367 ss.

¹⁰⁰ Evidenziate da V. VALENTINI, *La sostanziale continuità*, cit., p. 321 ss.; ID., *Contravvenzioni extra codicem*, cit., p. 235 ss.

¹⁰¹ M. LAI, *Le novità in materia di salute e sicurezza del lavoro nella legge n. 215/2021*, in “Lavoro Diritti Europa”, n. 1, 2022, p. 3 ss. Sull'assetto degli apparati di vigilanza si è intervenuti anche nel d.l. n. 19/2024, con cui è stata prevista una riorganizzazione delle strutture e dei compiti ispettivi di INPS e INAIL (paventa un rischio di sovrapposizione con le competenze dell'INL, ridimensionato sotto il profilo delle funzioni e della gerarchia istituzionale A. INTERDONATO, *Le nuove ispezioni in materia di lavoro: il d.l. n. 19 del 2 marzo 2024*, in “Lavoro Diritti Europa”, n. 3, 2024, p. 14).

In origine, il sistema di cui all'art. 27, modificato con il d.lgs. n. 106/2009, era concepito come “norma di premialità” per le imprese virtuose, basata sulla sussistenza di elementi sostanziali relativi alla gestione della prevenzione, alla struttura e alla qualità dei processi formativi, alla valorizzazione dell'acquisizione di competenze mirate e validate, all'assenza di specifiche violazioni in tema di tutela delle condizioni di lavoro e all'adozione di standard contrattuali ed organizzativi attestati tramite procedure di certificazione volontaria.

Il possesso della qualificazione (in linea teorica) costituiva elemento preferenziale ai fini della partecipazione ad appalti e subappalti pubblici: per ottenerla, dopo un «*preliminare riscontro di regolarità e compliance con la disciplina prevenzionistica di base, generalmente vincolante per tutti*», si procedeva a una «*successiva verifica sostanziale di ulteriori standard contrattuali ed organizzativi per lo più volontari*»¹⁰².

Nella regolazione prospettata (e mai attuata), l'adozione ed efficace attuazione dei modelli di organizzazione e gestione di cui all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, la certificazione dei contratti, l'applicazione di codici di condotta ed etici e le iniziative di responsabilità sociale da parte delle imprese erano annoverate tra i requisiti preferenziali utili al riconoscimento della qualificazione.

Gli orizzonti dischiusi dalla previsione in esame apparivano piuttosto allettanti, specie nella prospettiva di promuovere una cultura aziendale orientata alla sicurezza¹⁰³ poiché, prospettando il “premio” della qualificazione, si incentivava l'impresa all'incremento degli standard organizzativi mediante procedure che contemplavano il coinvolgimento di organismi paritetici ed enti certificatori¹⁰⁴.

Avuto riguardo al profilo categoriale del fenomeno autoregolativo, l'istituto in origine approntato dall'art. 27 poteva essere inquadrato come forma di autonormazione facoltativa a efficacia premiale¹⁰⁵: l'idea, invero, era che,

¹⁰² P. PASCUCCI, M. GIOVANNONE, *La patente a crediti nei cantieri temporanei o mobili*, cit., p. 302 ss. Cfr. anche M. TIRABOSCHI, *Il sistema di qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il testo unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (D.lgs. n. 106/2009). Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009*, Milano, Giuffrè, 2009, p. 119 ss.

¹⁰³ Nel senso che «*la sfida per l'impresa è riuscire a garantire standard di sicurezza superiori a quelli minimi, standard in grado di orientarsi verso il benessere organizzativo delle persone che lavorano e ad elaborare modelli che valorizzino il capitale umano in un contesto che è quello attuale della rivoluzione digitale in atto*»: P. ALBI, *La sicurezza sul lavoro e la cultura giuridica italiana fra vecchio e nuovo diritto*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, 1/2016, I, p. 84.

¹⁰⁴ G. NATULLO, *Competenze regionali e tecniche giuridiche su standard di prevenzione ed effettività delle tutele normative*, in “Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale”, suppl., n. 2, 2007, p. 77 ss. In tal senso, si era proposto anche di valorizzare il sistema di qualificazione delle imprese per superare la logica “burocratizzante” sottesa alla certificazione del modello organizzativo, così da promuovere, invece, una “*regulated self-regulation*” fondata sulle regole di conformità stabilite dall'ente pubblico preposto alla qualificazione (cfr. M. BARBERIO, *L'art. 27 del d.lgs. n. 81/2008: la prospettiva della responsabilità sociale*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, 1/2022, I, p. 26 ss.).

¹⁰⁵ S.B. TAVERITI, *L'autocontrollo penale*, cit., p. 96 ss. In questo orizzonte, nello scenario giuslavoristico, si collocano le previsioni in tema di sostegno Inail alle imprese e l'istituzione del *rating* di sicurezza e prevenzione: cfr. M. GIOVANNONE, *Responsabilità datoriale e prospettive regolative della sicurezza sul lavoro*, Torino, Giappichelli, 2024, p. 95 ss.

all'adozione di comportamenti "superconformi"¹⁰⁶, corrispondesse una sanzione positiva, integrata dalla predisposizione di una "corsia preferenziale" per la selezione nell'ambito di procedure a evidenza pubblica. Interlocutore privilegiato, in questa dinamica, era l'ente collettivo, perno su cui si innestavano il processo autonormativo e la concessione del beneficio.

Eppure, la trasposizione dei sistemi di qualificazione nello strumento della patente a crediti non pare aver colto alcuna delle suggestioni in ottica "riorganizzativa" sottese alla previsione originaria.

Molto sinteticamente, le imprese (e i lavoratori autonomi) operanti nei cantieri temporanei o mobili sono tenute al possesso della patente a crediti, rilasciata dall'INL in presenza di alcuni requisiti autocertificati dal richiedente. La patente è dotata di un punteggio iniziale di trenta crediti e consente a chi ne sia in possesso di operare nei suddetti cantieri con una dotazione pari o superiore a quindici crediti: il punteggio è soggetto a decurtazioni correlate a provvedimenti definitivi emanati nei confronti di datori di lavoro, dirigenti e preposti; nel caso in cui si verificano infortuni da cui deriva la morte o l'inabilità permanente, parziale o assoluta, del lavoratore, l'INL può procedere alla sospensione in via cautelare della patente, così impedendo all'impresa di continuare ad operare.

Dunque, se, nella versione originaria, assumevano preminente rilievo gli spunti autoregolativi, la dimensione pluralistica dell'ente collettivo e la connotazione premiale (in un'ottica di *compliance* virtuosa), la disciplina attuale assume i contorni di un ennesimo espediente punitivo, fondato sul possesso di requisiti minimi di legalità (autocertificati), in bilico tra individuo e impresa.

Ecco che la disciplina della patente a crediti, con i suoi limiti e paradossi, si rivela una perfetta "cartina al tornasole" delle aporie del sistema prevenzionistico.

Anzitutto, vi si specchia la prima delle dinamiche conflittuali sopra evidenziate, tra regolazione pubblica e normazione privata.

L'approccio adottato dal legislatore è estremamente formalistico e piuttosto significativo delle derive burocratizzanti a cui tende la disciplina legislativa delle attività "a rischio". Ciò che rileva per il conseguimento della patente, invero, è la semplice esistenza dei requisiti indicati dall'art. 27 (iscrizione alla camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura, adempimento degli obblighi formativi, possesso del documento unico di regolarità contributiva, possesso del documento di valutazione dei rischi, possesso della certificazione di regolarità fiscale, avvenuta designazione del responsabile del servizio di prevenzione e protezione): requisiti che, di fatto, attestano il *bare minimum*, ossia la formale regolarità alla soglia minima di operatività dell'impresa.

All'operatore privato, dunque, non è richiesto alcuno sforzo di autonormazione; l'adeguamento è puramente documentale, atteso che, per certificare il possesso di questi requisiti non occorrono particolari procedure di asseverazione: è sufficiente che l'impresa li autocertifichi.

¹⁰⁶ N. BOBBIO, *Sulla funzione promozionale del diritto*, in "Rivista Trimestrale di Diritto e Procedura Civile", 1969, p. 1329.

In assenza di incentivi all'adozione di misure organizzative *ulteriori*, l'Istituto rappresenta un'occasione mancata per il perseguimento dell'obiettivo promozionale di innestare nell'impresa l'etica e i valori di una cultura aziendale realmente orientata alla prevenzione.

La patente a crediti, inoltre, reitera i tipici difetti di coordinamento tra dimensione individuale e dimensione collettiva.

La decurtazione del punteggio, infatti, è prevista a fronte di violazioni individuali di datori di lavoro, dirigenti e preposti, risultando parametrata sulla responsabilità dei singoli; l'entità colpita dalla sottrazione, però, è la persona giuridica, che ne subisce gli effetti collaterali in quanto le è precluso operare nei cantieri mobili e temporanei nelle ipotesi in cui il punteggio sia inferiore a quindici crediti.

Infine, l'ultimo momento di criticità, che riaffiora anche nella disciplina della patente a crediti, attiene alla tensione tra logiche repressive e spinte premiali.

In origine, come si è visto, la patente a crediti non era concepita in funzione di un'inosservanza in materia di prevenzione: la valorizzazione di certi elementi non assumeva affatto connotazioni punitive, ma era protesa a incoraggiare i comportamenti ultra-virtuosi dell'impresa. La sua funzione, pertanto, era eminentemente premiale, come era, del resto, ragionevole alla luce del già nutrito apparato sanzionatorio proprio del settore lavoristico.

Invece, il sistema della patente a crediti non interviene in chiave preventiva o promozionale ma ruota attorno alle violazioni antinfortunistiche.

Tale configurazione ben traspare dalla lettura dell'art. 27, comma 8, del d.lgs. n. 81/2008, secondo cui l'INL, in via cautelare, può sospendere la patente fino a dodici mesi¹⁰⁷ se, all'interno del cantiere, si verificano infortuni da cui derivi la morte o l'inabilità permanente, assoluta o parziale, del lavoratore imputabili, almeno a titolo di colpa grave, al datore di lavoro, al suo delegato *ex art.* 16 del d.lgs. n. 81/2008 oppure a un dirigente. Dunque, all'esito di un giudizio (inevitabilmente sommario) secondo il criterio del "più probabile che non" e inerente all'ascrivibilità dell'infortunio all'inosservanza, per colpa grave, di uno dei soggetti indicati¹⁰⁸, l'INL può emanare un provvedimento cautelare di natura chiaramente afflittiva.

La stessa connotazione punitiva si rinviene nella disciplina della decurtazione: se il punteggio scende al di sotto dei quindici punti¹⁰⁹, infatti,

¹⁰⁷ Sebbene tale periodo non sia affatto sufficiente per pervenire all'emanazione di un provvedimento definitivo: P. TULLINI, *Il micro-riformismo legislativo della patente a crediti e la sicurezza sul lavoro*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", n. 4, 2024, p. 645 ss.

¹⁰⁸ Interessante il dato rilevato da E. RAGO, *Ad un anno dall'entrata in vigore del d.l. n. 19/2024: luci e ombre della patente a crediti per la sicurezza sul lavoro*, in "Diritto della Sicurezza sul Lavoro", n. 1/2025, I, pp. 209-210, ovvero che le dodici istruttorie avviate per la sospensione del titolo sono state tutte archiviate per insufficienza di prove. Cfr. anche G. BONANOMI, *Criticità applicative della patente a crediti*, in "Diritto della Sicurezza sul Lavoro", n. 2/2025, I, p. 83 ss.

¹⁰⁹ Basti considerare che è prevista una decurtazione di quindici punti in caso di infortunio che comporti un'assoluta inabilità permanente al lavoro, di venti punti in caso di infortunio mortale e dieci punti in caso di malattia professionale.

L'impresa finisce surrettiziamente per risultare destinataria di una misura interdittiva che ne paralizza l'operato. Peraltro, nel giudizio penale all'esito del quale sia adottato il provvedimento definitivo rilevante per la decurtazione del punteggio, l'ente potrebbe anche essere assolto; se, però, il datore di lavoro, il dirigente o il preposto vengono condannati, un ente effettivamente giudicato *compliant* rischia comunque di soggiacere alla misura della decurtazione. Poiché non v'è dubbio che la decurtazione del punteggio possa ricondursi all'orbita delle sanzioni "parapenali" (e, per tale ragione, vada assoggettata alle correlative garanzie), deve segnalarsi la sostanziale violazione del principio di *ne bis in idem* che si realizzerebbe nell'ipotesi in cui, all'opposto, l'ente fosse giudicato *non-compliant*.

Dal canto loro, le violazioni "minori" rilevanti per la decurtazione coincidono perlopiù con illeciti contravvenzionali suscettibili di estinzione mediante il meccanismo della prescrizione, per cui è assai improbabile che si giunga all'adozione di un provvedimento definitivo di condanna e, di conseguenza, alla riduzione del punteggio¹¹⁰.

5. *Riflessioni conclusive: le traiettorie dei modelli organizzativi ex art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, tra prospettive de iure condito e de iure condendo*

Lungi dal costituire uno strumento di qualificazione delle imprese particolarmente virtuose nella gestione della sicurezza sul lavoro, la patente a crediti appare, piuttosto, riconducibile al *genus* delle misure punitive, non presentando alcuna delle peculiarità innovative che caratterizzavano lo strumento in sede di prima formulazione. In realtà, non viene assolta neppure quella (pur minima) finalità di *compliance* "ex ante" ravvisabile nell'inclusione, tra i requisiti necessari per il conseguimento della patente, del possesso del DVR e della nomina del RSPP: come si è osservato in senso critico¹¹¹, infatti, la mancata elaborazione del DVR e l'omessa nomina del RSPP incidono anche sulla modulazione del punteggio (determinando, rispettivamente, una decurtazione di cinque e tre crediti). Si perviene così all'esito paradossale di consentire la conservazione della patente anche a imprese prive delle condizioni minime di legalità organizzativa, suscitando non poche perplessità sulla *ratio* preventiva dello strumento.

Gli unici residui di premialità "pura", nella direzione della prevenzione organizzativa, si annidano nella disciplina relativa all'incremento dei crediti. Se, infatti, per operare nei cantieri, è richiesto un punteggio minimo di quindici crediti, all'impresa è consentito raggiungere un massimo di cento, attestando il possesso di ulteriori requisiti, tra i quali figurano, altresì, elementi realmente qualificanti, come la certificazione da parte di un ente accreditato di un sistema di gestione della

¹¹⁰ P. PASCUCI, M. GIOVANNONE, *La patente a crediti nei cantieri temporanei o mobili*, cit., p. 325 ss. Ulteriori contraddizioni sono rilevate da D. PIVA, *Ripenalizzazione dell'appalto illecito: vuoti normativi e necessità di coordinamento*, in "Diritto e Pratica del Lavoro", n. 15, 2024, p. 932.

¹¹¹ P. PASCUCI, M. GIOVANNONE, *La patente a crediti nei cantieri temporanei o mobili*, cit., p. 331 ss.

sicurezza sul lavoro conforme alla *UNI EN ISO 45001* e l'asseverazione del modello di organizzazione e gestione *ex art.* 30 del d.lgs. n. 81/2008, da parte di un organismo paritetico.

Siffatta (marginale) previsione non è sufficiente a modificare l'impressione di una complessiva regressione rispetto alla logica originaria del d.lgs. 81/2008, la cui vocazione preventiva finisce così per essere offuscata da un'impostazione di segno prevalentemente sanzionatorio.

Si ha, dunque, l'impressione che, nella patente a crediti come, più in generale, nel sistema di salute e sicurezza sul lavoro, il coordinamento tra le diverse istanze sia affidato al caso: non sorprende, pertanto, che, in assenza di meccanismi di raccordo efficaci, tali logiche vengano spesso a trovarsi in frizione reciproca.

La sfida della *compliance* in materia di salute e sicurezza sul lavoro consiste allora nell'individuazione di effettivi spazi di valorizzazione delle condotte organizzative virtuose e nella mediazione delle contrapposizioni, conciliando ciò che sinora è parso inconciliabile: in ambito prevenzionistico non si può, in effetti, prescindere né da forme di autonormazione regolata, né dal coinvolgimento congiunto dei garanti individuali e dell'ente collettivo, né, ancora, dalla combinazione di sanzioni e strumenti premiali.

Al riguardo, già in una prospettiva *de iure condito*, merita di essere approfondita la prassi dell'asseverazione del modello organizzativo, che costituisce pur sempre una conferma della bontà dei processi di auto-organizzazione adottati e attuati all'interno dell'impresa¹¹². Essa, infatti, rappresenta un riconoscimento *hic et nunc* della capacità dell'ente di predisporre autonomamente strumenti di prevenzione e gestione del rischio, conferendo rilevanza all'apporto di soggetti terzi (gli organismi paritetici). Con la valorizzazione delle procedure di asseverazione, dunque, si concretizza l'idea che i modelli organizzativi, ben lungi dall'esaurirsi in meri adempimenti burocratici, siano in realtà strumenti dinamici di *governance*, idonei a incidere sull'efficacia dei controlli e sulla credibilità esterna della stessa società.

In tale direzione, parzialmente confortante (rispetto alla sostanziale marginalizzazione legislativa) si rivela il quadro restituito dal formante giurisprudenziale in ordine alla rilevanza dell'asseverazione nella valutazione di adeguatezza del modello di organizzazione e gestione.

In una vicenda recentemente sottoposta al suo scrutinio¹¹³, la Corte di Cassazione, censurando gli errori metodologici commessi dai giudici di merito, si è soffermata sul rilievo dell'attestazione di conformità al *British Standard OHSAS 18001:2009* nell'accertamento della colpa d'organizzazione e su contenuti e funzioni del modello quale strumento di *governance* societaria.

Sotto il primo profilo, la Corte, ha rimarcato l'esigenza di «una valutazione di particolare pregnanza» nell'ambito dell'accertamento della colpa organizzativa quando il modello sia elaborato e asseverato alla luce degli standard internazionali, rispetto

¹¹² P. PASCUCCI, *Salute e sicurezza sul lavoro*, cit.

¹¹³ Cass. Pen., Sez. IV, 13 maggio 2025, n. 30039, in "DeJure".

ai quali, come si è detto, l'art. 30, comma 5, del d.lgs. n. 81/2008 fonda una presunzione di conformità: in particolare, secondo i giudici, «l'esistenza di un modello certificato secondo standard internazionali riconosciuti costituisce un elemento che deve essere superato da una compiuta dimostrazione dell'inadeguatezza sostanziale del sistema organizzativo adottato».

Si sancisce, pertanto, una sorta di onere motivazionale rafforzato, esigendosi una valutazione più approfondita dell'eventuale discostamento – da parte della *societas* – dalle procedure tecniche asseverate, proprio alla luce della presunzione di conformità cristallizzata nell'art. 30, comma 5, del d.lgs. n. 81/2008. Se è vero che l'asseverazione del modello non può tradursi in un automatico esonero da responsabilità per l'ente collettivo, dovendosi pur sempre valutare l'efficace attuazione del prodotto certificato¹¹⁴, si deve, però, ammettere che tale riconoscimento può senz'altro costituire un indizio sintomatico del corretto assolvimento degli obblighi di *compliance*¹¹⁵.

La conclusione della Corte, del resto, si pone nel solco del filone giurisprudenziale inaugurato con la pronuncia “Impregilo”, pionieristica nel riconoscere, in presenza di un modello organizzativo conforme ai codici di comportamento dettati dalle associazioni di categoria, la necessità di un vaglio giudiziale particolarmente stringente: il giudice deve, infatti, indicare specificamente «le ragioni per le quali possa ciò nonostante ravvisarsi la “colpa di organizzazione” dell'ente, individuando la specifica disciplina di settore, anche di rango secondario, che ritenga violata o, in mancanza, le prescrizioni della migliore scienza ed esperienza dello specifico ambito produttivo interessato, dalle quali i codici di comportamento ed il modello con essi congruente si siano discostati, in tal modo rendendo possibile la commissione del reato»¹¹⁶.

Quanto al secondo profilo, secondo la Suprema Corte, la funzione del modello organizzativo coincide con la gestione dei rischi correlati ai processi decisionali¹¹⁷: i suoi contenuti, perciò, non devono approfondire i dettagli tecnico-operativi specifici, dovendo bensì limitarsi alla definizione di principi, procedure

¹¹⁴ Così, Cass. pen., Sez. IV, 15 maggio 2025, n. 18410, in *olympus.uniurb.it*. Nel tendenziale disinteresse mostrato dalla giurisprudenza per la ricostruzione del concetto di “colpa di organizzazione” (cfr. A. GARGANI, *Responsabilità collettiva da delitto colposo d'evento: i criteri d'imputazione nel diritto vivente*, in “La Legislazione Penale”, 11 gennaio 2016, p. 16), si era già distinta Trib. Catania, Sez. IV, 16 aprile 2016, n. 2133, in cui si era tenuto conto della conformità del Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro al *British Standard OHSAS 18001:2009*: A. ORSINA, *Il caso “Rete Ferroviaria Italiana s.p.a.”: un'esperienza positiva in tema di colpa di organizzazione*, in “Diritto Penale Contemporaneo”, n. 1, 2017, p. 27 ss.

¹¹⁵ Cfr. anche V. MANES, *Realismo e concretezza*, cit., pp. 660-661. Sul tema dell'idoneità del modello organizzativo, in generale, si era già sottolineata la necessità di valutare l'eventuale inadeguatezza «in relazione al ripetuto manifestarsi di comportamenti illeciti o, quanto meno, all'atteggiarsi del fatto commesso come “sintomo” rivelatore di una politica d'impresa» affetta da gravi disfunzioni (cfr. G. A. DE FRANCESCO, *Uno sguardo fugale sulla c.d. autonormazione*, in “La Legislazione Penale”, 17 aprile 2023, p. 12).

¹¹⁶ Cass., Sez. VI, 11 novembre 2021 (dep. 15 giugno 2022), n. 23401, in *www.giurisprudenzapenale.com*. In commento, C. PIERGALLINI, *Una sentenza “modello” della Cassazione pone fine all'estenuante vicenda “Impregilo”*, in “Sistema Penale”, 2022.

¹¹⁷ In tal senso, in dottrina si è opportunamente rilevato che le «cautele gestionali-organizzative» presentano una funzione «frappositiva», essendo orientate «allo scopo di rendere più difficoltosa la commissione di una certa categoria di reati»: A. GARGANI, *L'influenza del modello omissivo*, cit., p. 1042.

generali e flussi informativi necessari per la prevenzione del rischio-reato. Dunque, la circostanza che le procedure di sicurezza riportate nel modello presentino natura di monito non assume alcun rilievo nell'indagine sulla sua idoneità preventiva; al contrario, un modello troppo minuzioso «risulterebbe inadeguato sotto il profilo sistematico e organizzativo».

Avuto riguardo alle possibili direttrici *de iure condendo*, invece, in precedenza è stata evidenziata la necessità di inserire le contravvenzioni in materia lavoristica nel catalogo dei reati-presupposto di cui al d.lgs. n. 231/2001 e di estendere i meccanismi di prescrizione e i connessi benefici estintivi agli illeciti della *societas*.

In dottrina, si è anche osservata la scarsa strutturazione del sistema sanzionatorio del microcosmo della responsabilità da reato degli enti collettivi. Difetta, infatti, qualsiasi forma di coazione specifica volta a stimolare processi di riorganizzazione o riparazione: non sono, infatti, previsti né obblighi di reintegrazione del danno o di compensazione delle vittime, né forme di sorveglianza giudiziale, né, soprattutto, obblighi di ristrutturazione dell'entità collettiva o di rimozione delle condizioni organizzative della *non-compliance*¹¹⁸; misure punitive che, in tutta evidenza, ben si presterebbero a conformare la risposta afflittiva rispetto a illeciti incentrati su carenze organizzative, quali quelli in materia di salute e sicurezza sul lavoro¹¹⁹.

In tale direzione, con esiti più che apprezzabili, la proposta di riforma del sistema di responsabilità amministrativa degli enti presentata il 29 settembre 2025, A.C. 2632, si sofferma sulla disciplina della cause di non punibilità, proponendo l'introduzione nel d.lgs. n. 231/2001 di un nuovo art. 17-*bis*, destinato ad assicurare la non punibilità all'ente che, già dotato di un modello di organizzazione e gestione, seppur non idoneo, prima della formale conoscenza del procedimento penale a suo carico (o a carico del soggetto autore del reato presupposto), «fornisca all'autorità giudiziaria elementi di prova decisivi per ricostruire il fatto o individuare gli autori del reato e si adoperi per prevenire ulteriori conseguenze», oltre a eliminare le carenze che hanno agevolato il reato mediante l'attuazione di «misure correttive idonee a ridurre il rischio di reati della stessa specie»¹²⁰.

Non si può prescindere, infine, da un breve confronto con gli spunti provenienti dall'ordinamento euro-unitario: emerge, innanzitutto, l'importanza di adottare forme di *corporate compliance* capaci di integrare i sistemi di gestione del rischio-reato con le politiche relative al *due diligence duty* in materia di diritti umani e

¹¹⁸ Così V. MONGILLO, *Il sistema delle sanzioni applicabili all'ente collettivo tra prevenzione e riparazione. Prospettive de iure condendo*, in "Rivista Trimestrale di Diritto Penale dell'Economia", n. 3-4, 2022, p. 591 ss.

¹¹⁹ Uno spunto interessante, in tal senso, proviene dalla nuova direttiva sulla tutela penale dell'ambiente (Direttiva UE 2024/1203) che disciplina la responsabilità delle persone giuridiche da reato ambientale inserendo, nel catalogo delle sanzioni applicabili all'ente ai sensi dell'art. 7, l'obbligo di ripristinare l'ambiente o di risarcire il danno se irreversibile, l'assoggettamento a sorveglianza giudiziaria e, soprattutto, l'obbligo di istituire sistemi di *due diligence* per incrementare la *compliance* rispetto agli standard in materia ambientale.

¹²⁰ Cfr. *Una proposta di riforma del d. lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 21. V. anche *supra*, nt. 62.

protezione dell'ambiente lungo la catena del valore¹²¹. Al riguardo, in dottrina, con riflessioni più che condivisibili, si è sottolineata, in una visione olistica, la possibilità di implementare il modello organizzativo con la valutazione di «*tutto ciò che minaccia variamente il benessere della persona*»¹²².

Si prospetta, inoltre, sia in fase di *compliance* “*ex ante*”, ossia di predisposizione e attuazione della politica di sicurezza, che in fase di *compliance* riparatoria, la necessità di un maggiore coinvolgimento delle comunità degli *stakeholder* danneggiati, di cui fanno parte i lavoratori¹²³: pur evidenziando le criticità dovute alla carenza, allo stato attuale, di efficaci meccanismi di coinvolgimento dei soggetti interessati nella *governance* aziendale, non sono da sottovalutare gli scenari disvelati dalle novità legislative in tema di partecipazione organizzativa dei lavoratori¹²⁴.

Abstract

Muovendo dalla persistente crisi di effettività che affligge il sistema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, il contributo si propone di indagare le tensioni dialettiche che attraversano il paradigma normativo di riferimento. Dopo aver ripercorso gli strumenti di compliance in materia prevenzionistica, si sofferma, in una prospettiva “dicotomica”, sui profili di criticità della disciplina, mettendo in luce, in particolare, la presenza di alcune frizioni strutturali: tra regolazione pubblica e autonormazione privata; tra dimensione individuale e dimensione “collettiva”; e, infine, tra logiche repressive e circuiti premiali. La tensione tra queste istanze si riflette emblematicamente anche nell’istituto di nuovo conio della c.d. patente a crediti, con cui l’analisi si confronta in una prospettiva critica, sottolineandone la natura afflittiva. L’obiettivo dell’indagine, dunque, è quello di approfondire, sul piano della compliance penale, le traiettorie evolutive di un sistema normativo in trasformazione, interrogandosi sulla sua effettiva capacità di coniugare esigenze di prevenzione, responsabilizzazione degli attori economici e garanzie per i destinatari.

¹²¹ B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, in *csdle.lex.unict.it*, 2020, spec. p. 35 ss., e poi B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Il diritto del lavoro nella giusta transizione. Un contributo “oltre” il manifesto*, in *csdle.lex.unict.it*, 2023, p. 46 ss.; P. PASCUCCHI, *Salute pubblica e limiti all’attività di impresa dall’angolo visuale del diritto del lavoro e della sicurezza sul lavoro*, in L. ZOPPOLI (a cura di), *Tutela della salute pubblica e rapporti di lavoro*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2021, p. 113 ss.; V. BRINO, *La governance societaria sostenibile: un cantiere da esplorare per il diritto del lavoro?*, in “Lavoro e Diritto”, n. 3, 2023, p. 437 ss.; T. TREU, *Il diritto del lavoro alla prova dell’emergenza climatica*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, n. 4, 2024, p. 891 ss. Sulla prospettiva di integrare i rischi relativi ad ambiente interno e ambiente esterno di lavoro all’interno del modello organizzativo, S. BUOSO, *Principio di prevenzione e sicurezza sul lavoro*, Torino, Giappichelli, 2020, p. 134 ss.; M. CHILOSI, M. RICCARDI, *Profili penalistici dei modelli organizzativi. Ambiente interno e ambiente esterno: interferenze relative al catalogo “231”*, in “Diritto della Sicurezza del Lavoro”, n. 1/2023, I, p. 65 ss.; F. GRASSO, *La tutela dell’ambiente interno ed esterno all’impresa. Il fondamento giuridico e gli strumenti per una prevenzione integrata*, in “Diritto della Sicurezza del Lavoro”, n. 1/2024, I, p. 123 ss.; A. SAVARINO, *Posizione di garanzia datoriale e gestione del rischio lavorativo tra ambiente interno ed esterno all’impresa: profili penali*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, n. 2/2024, I, p. 248.

¹²² C. LAZZARI, *Brevi note in tema di MOG e salute, fra partecipazione e inclusione*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, n. 1/2025, II, p. 98

¹²³ Il riferimento è alla Direttiva UE 2024/1760 e, in particolare, all’art. 7, che si occupa delle modalità di coinvolgimento dei “portatori d’interesse” nei processi di attuazione del *due diligence duty*. Sul tema, cfr. M. GIOVANNONE, *Responsabilità, informazione e partecipazione nella proposta di direttiva europea sulla due diligence*, in “Federalismi.it”, n. 3, 2024, p. 233 ss.; EAD., *Responsabilità datoriale e prospettive regolative della sicurezza sul lavoro*, cit., p. 103 ss.

¹²⁴ C. LAZZARI, *Legge 14 maggio 2025, n. 76 e tutela della salute e sicurezza sul lavoro: primi spunti per una lettura organizzativa*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, n. 2/2025, II, p. 1 ss.

Starting from the crisis of effectiveness that continues to affect the occupational health and safety system, this paper seeks to explore the tensions that run through the current regulatory paradigm. After reconstructing the main compliance tools in this field, the analysis focuses – through a dichotomic lens – on the critical aspects of the existing framework, highlighting some structural frictions: between public regulation and private self-regulation; between individual and collective dimensions of protection; and, finally, between repressive approaches and incentive-based mechanisms. These conflicting tendencies are epitomized by the recently introduced “credit-based licence” (the so-called “patente a crediti”), which is critically assessed in light of its predominantly punitive nature. The aim of the study is to investigate – within the broader domain of criminal compliance – the developmental trajectories of the current regulatory model, questioning its actual ability to reconcile preventive goals, the accountability of economic actors, and the protection of fundamental guarantees.

Parole chiave

Compliance penale, Sistema di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, Modelli di organizzazione e gestione

Keywords

Criminal compliance, Occupational Health and Safety System, Compliance programs