

## CRIMINE ORGANIZZATIVO

di Arianna Visconti

La scelta di un termine del linguaggio criminologico, anziché giuridico, qual è ‘crimine organizzativo’ (*organizational crime*) non stupirà i conoscitori dell’opera del Maestro che qui onoriamo. Fin dalla fondamentale monografia del 1985<sup>1</sup>, infatti, Carlo Enrico Paliero è stato uno dei primi pionieri, nell’ambito della dottrina italiana<sup>2</sup>, dell’integrazione dell’analisi criminologica tra gli strumenti d’obbligo per il penalista attento ai profili dell’effettività<sup>3</sup> dei precetti e delle sanzioni e, dunque, a un’integrazione tra diritto penale e *altre* scienze sociali<sup>4</sup> e a una conseguente, indispensabile proiezione politico-criminale<sup>5</sup> della stessa analisi dogmatica del sistema penale. Anche l’attenzione ripetutamente prestata da Paliero al fenomeno della «depenalizzazione di fatto»<sup>6</sup> e alle sue ricadute sul senso di sicurezza e sulla fiducia nelle istituzioni dei consociati<sup>7</sup> appare di diretta rilevanza per il tema qui in discussione.

Come è noto, infatti, il primo approfondito studio su quello che sarebbe poi stato definito ‘crimine di impresa’ (*corporate crime*)<sup>8</sup> e, ancora successivamente e con più ampia generalizzazione, frutto del più che significativo apporto in ambito criminologico della

---

<sup>1</sup> C.E. PALIERO, «*Minima non curat praetor*». *Ipertropia del diritto penale e decriminalizzazione dei reati bagatellari*, Padova, 1985.

<sup>2</sup> Tra i fondamentali contributi alla diffusione in Italia di tale approccio interdisciplinare si veda anche, nello stesso anno, G. FORTI, *Tra criminologia e diritto penale. Brevi note su cifre nere e funzione generalpreventiva della pena*, in G. MARINUCCI-E. DOLCINI (a cura di), *Diritto penale in trasformazione*, Milano, 1985, pp. 53 ss.

<sup>3</sup> Cfr. altresì C.E. PALIERO, *Il principio di effettività nel diritto penale*, Napoli, 2011.

<sup>4</sup> Cfr. C.E. PALIERO, *La funzione delle scienze sociali nella recente evoluzione del diritto penale*, in L. STORTONI-L. FOFFANI (a cura di), *Critica e giustificazione del diritto penale nel cambio di secolo. L’analisi critica della Scuola di Francoforte*, Milano, 2004, pp. 239 ss. Specificamente, l’Autore osserva che «il diritto penale non rappresenta un *aliud* rispetto alle scienze sociali, ma a sua volta è scienza sociale, per di più dotata di una duplice valenza: a) in quanto paradigmatica di comportamenti (*fenomenologia* comportamentale); b) in quanto paradigma di condizionamento di comportamenti sociali (*tecnocrazia* comportamentale)».

<sup>5</sup> Cfr. altresì, da ultimo, C.E. PALIERO, *Il Mercato della Penalità. Bisogno e Meritevolezza di pena nel rationale della punitività*, Torino, 2021.

<sup>6</sup> Cfr. PALIERO, «*Minima non curat praetor*», cit., pp. 203 ss.; Id., voce *Depenalizzazione*, in *Dig. disc. pen.*, III, Torino, 1989, pp. 425 ss., in part. p. 427 s.

<sup>7</sup> Restano per altro attuali, malgrado la maggiore consapevolezza maturata nell’opinione pubblica a seguito degli scandali finanziari degli anni Duemila, le parole di C.E. PALIERO (*Consenso sociale e diritto penale*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1992, pp. 915 ss.) circa la «scarsissima visibilità sociale, persino da parte delle sue vittime» della maggior parte delle manifestazioni della criminalità dei ‘colletti bianchi’, e la collegata «tendenziale, diffusa accettazione sociale dei comportamenti incriminati piuttosto che delle norme che li criminalizzano».

<sup>8</sup> Cfr. per tutti G. GEIS, *The Evolution of the Study of Corporate Crime*, in M.B. BLANKENSHIP (a cura di), *Understanding Corporate Criminality*, New York, 1993, pp. 3 ss.; C. DE MAGLIE, *L’etica e il mercato. La responsabilità penale delle società*, Milano, 2002, pp. 249 ss.

sociologia delle organizzazioni, come ‘crimine organizzativo’<sup>9</sup>, è costituito dalla fondamentale opera di Edwin Sutherland sul « crimine dei colletti bianchi », pubblicata per la prima volta, con molte ‘autocensure’, nel 1949<sup>10</sup>, e solo dopo la morte dell’autore nella versione integrale<sup>11</sup>. Malgrado il titolo incentrato su una forma di criminalità individuale (quella dei professionisti e degli operatori economici in ‘colletto bianco’)<sup>12</sup> e malgrado uno dei propositi di questo studio fosse quello di testare la tenuta generale della teoria eziologica della devianza — individuale — elaborata dall’autore<sup>13</sup>, l’opera è soprattutto un approfondito studio di carriere criminali *d’impresa*. La stessa teoria delle associazioni differenziali, del resto, costituisce un modello di spiegazione del crimine in cui la socializzazione all’interno dei gruppi primari di appartenenza — tra cui un ruolo fondamentale è giocato dagli ambienti di lavoro, come dimostrato del resto proprio dalla parte, pur minoritaria, dell’opera dedicata all’analisi di carriere criminali individuali — gioca un ruolo assolutamente preponderante<sup>14</sup>. Ma *White Collar Crime* costituisce anche il primo grande studio sistematico sul fenomeno della selezione criminale<sup>15</sup>, tanto in astratto, a livello di scelte legislative, quanto in concreto, con tutte le relative ricadute in termini di depenalizzazione prasseologica.

L’analisi del crimine organizzativo e quella della selezione criminale si presentano dunque inestricabilmente legate fin dalla loro origine, in ragione di quel «privilegio degli affari» che lo stesso Sutherland aveva individuato come ragione principe del ritardo con cui l’analisi criminologica aveva iniziato a interessarsi alla

---

<sup>9</sup> Cfr. per tutti D. VAUGHAN, *Criminology and the Sociology of Organizations*, in *Crime, Law & Soc. Change*, 37, 2002, pp. 117 ss.

<sup>10</sup> E.H. SUTHERLAND, *White Collar Crime*, New York, 1949.

<sup>11</sup> Cfr. E.H. SUTHERLAND, *White Collar Crime. The Uncut Version* (1983), trad. it. a cura di G. FORTI, *Il crimine dei colletti bianchi. La versione integrale*, Milano, 1987. Sull’emblematica vicenda editoriale di quest’opera cfr. diffusamente G. FORTI, *Normatività ed empiria nel lavoro del criminologo. Il “caso” Sutherland*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1987, pp. 364 ss.

<sup>12</sup> Definita del resto, con connotazione eminentemente legata allo *status* dell’autore, «approssimativamente» come «il reato commesso da una persona rispettabile e di elevata condizione sociale nel corso della sua occupazione» (E.H. SUTHERLAND, *Il crimine dei colletti bianchi. La versione integrale*, cit., p. 8). Per una critica di tale approccio cfr. ad es., *ex plurimis*, S.P. SHAPIRO, *Collaring the Crime, Not the Criminal: Reconsidering the Concept of White-Collar Crime*, in *Am. Sociol. Rev.*, 55, 1990, pp. 346 ss. Per una rivalutazione del valore euristico di questa e altre definizioni in cui lo *status* socialmente elevato dell’autore del crimine e la sua collegata particolare posizione ‘fiduciaria’ giocano un ruolo importante si veda ad es. G. FORTI-A. VISCONTI, *Cesare Beccaria and White-Collar Crimes’ Public Harm. A Study in Italian Systemic Corruption*, in H.N. PONTELL-G. GEIS (a cura di), *International Handbook of White-Collar and Corporate Crime*, New York, 2007, pp. 490 ss.

<sup>13</sup> Cfr. E.H. SUTHERLAND-D.R. CRESSEY-D.F. LUCKENBILL, *Principles of Criminology*, 11th ed., Oxford, 1992, pp. 88 ss., nonché E.H. SUTHERLAND, *Il crimine dei colletti bianchi*, cit., pp. 305 ss.

<sup>14</sup> V. nota precedente. Lo stesso C.E. PALIERO (*Principio di colpevolezza e reati economici*, in R. BORSARI-L. SAMMICHELI-C. SARRA (a cura di), *Homo Oeconomicus. Neuroscienze, razionalità decisionale ed elemento soggettivo nei reati economici*, Padova, 2015, pp. 24 ss., in part. p. 24) valorizza il ruolo criminogeno — anche rispetto al ‘peso specifico’ della motivabilità attraverso la minaccia della sanzione penale — di questo apprendimento per ‘associazione differenziale’ in quei contesti di criminalità economica in cui più forti sono i condizionamenti organizzativi.

<sup>15</sup> Sull’emersione dell’interesse penalistico per l’analisi dei processi di criminalizzazione v. proprio C.E. PALIERO, *La funzione delle scienze sociali*, cit., pp. 251 ss.

criminalità degli strati sociali superiori e dell'economia<sup>16</sup>. Per altro verso, come osserva lucidamente proprio Paliero, «il reato economico in senso *proprio e stretto* (non quello motivato semplicemente da ragioni economiche) è: *aa) fenomenologicamente*, un reato a *manifestazione plurisoggettiva*; *bb) strutturalmente*, un illecito inevitabilmente e necessariamente [...] prodotto/risultato di una organizzazione (più o meno complessa, ma *di regola complessa*)»<sup>17</sup>. Non sorprende quindi che nei decenni successivi alla pubblicazione di *White Collar Crime* siano progressivamente aumentati gli studi empirici esplicitamente focalizzati sul c.d. *corporate crime*, fino ad arrivare, come accennato, all'elaborazione di un concetto di portata più generale, e quindi dotato di maggiore forza euristica, qual è appunto quello di *organizational crime*, imperniato sul concetto di 'organizzazione'.

Questa, definibile come «un *insieme ordinato e collegato di parti di un tutto* [...] capace di svolgere determinate funzioni [...], contempla una *dotazione di competenze* (il personale) e *di vie di comunicazione*, orientate all'assunzione di *decisioni* in reciproca progressione. [...] Trattandosi di un aggregato di ruoli e di competenze, l'organizzazione si trova quasi sempre nella condizione di doversi confrontare con una *pluralità di alternative decisionali*, che esibiscono coefficienti di *probabilità*, rispetto al risultato, estremamente *diversificati*, proiettando sul sistema non trascurabili *rischi decisionali*. [...] Questa diffusa condizione di incertezza, in cui il rischio si compenetra nella decisione, è il frutto del carattere *multipersonale* dell'organizzazione, della sua suddivisione in cellule funzionali, dislocate gerarchicamente o orizzontalmente. [...] Proprio per poter esprimere decisioni, l'organizzazione, come sistema 'artificiale' [...] deve, a sua volta, organizzarsi (*organizzazione dell'organizzazione*). [...] Per contro, un organismo 'disorganizzato' resta in balia dei rischi decisionali,» ivi incluso il rischio-reato. In questo senso, «la gestione, o meglio, la prevenzione del *rischio-reato*, come *rischio normativo*, rappresenta un momento irrinunciabile nella conformazione dell'agire collettivo in direzione della legalità. Il rispetto delle norme penetra», o dovrebbe penetrare, «nella stessa fase di progettazione della strategia di impresa, in modo da adeguare lo stile e i comportamenti dell'ente alle pretese dell'ordinamento, innescando un meccanismo virtuoso capace di 'contenere' le spinte criminogene connaturate al conseguimento ad ogni costo del profitto» o, più in generale, degli obiettivi di *performance* caratterizzanti la specifica organizzazione. Quello che quindi la società e l'ordinamento si attendono dalle organizzazioni è l'attivazione di «un *processo*, destinato a sfociare nell'allestimento di un[a specifica] "organizzazione", attraverso la quale una *pluralità di soggetti* è chiamata a formulare una ricetta per individuare l'orbita del rischio-reato, misurarne l'intensità e, infine, gestirlo in vista del suo contenimento entro limiti di tollerabilità»<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Cfr. in particolare E.H. SUTHERLAND, *Il crimine dei colletti bianchi*, cit., p. 67. V. anche *supra*, nota 7. Cfr. inoltre G. FORTI, *Il crimine dei colletti bianchi come dislocazione dei confini normativi. "Doppio standard" e "doppio vincolo" nella decisione di delinquere o di blow the whistle*, in Aa.Vv., *Impresa e giustizia penale: tra passato e futuro*, Milano, 2009, pp. 185 ss.

<sup>17</sup> C.E. PALIERO, *La colpa di organizzazione tra responsabilità collettiva e responsabilità individuale*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2018, p. 176.

<sup>18</sup> C.E. PALIERO-C. PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, in *Resp. amm. soc. ed enti*, 3, 2006, p. 171 s.

Il concetto socio-criminologico di ‘crimine organizzativo’, dunque, individua una forma di peculiare ‘fallimento organizzativo’ e ricomprende ogni forma di devianza socialmente dannosa<sup>19</sup> commessa da un’organizzazione di natura lecita, o meglio da persone fisiche (anche non individuate e non individuabili) agenti per conto della stessa, nell’ambito della sua attività istituzionale<sup>20</sup>. Esso si presta quindi a ricomprendere tanto la criminalità d’impresa quanto varie forme di devianza di Stato o comunque riferibili a entità superindividuali non dedite ad attività commerciali (come pure forme di devianza interorganizzativa che vedono il coinvolgimento congiunto di enti pubblici e privati)<sup>21</sup>, in ragione della sostanziale identità dei meccanismi criminogeni alla base di ogni forma di criminalità che trovi il suo contesto di maturazione in un’attività intrinsecamente lecita<sup>22</sup> svolta in forma organizzata.

Pur non essendo questa la sede per una compiuta ricostruzione di tali meccanismi<sup>23</sup>, può essere utile richiamare brevemente almeno i principali tra essi. Oltre

<sup>19</sup> Si utilizza qui il termine ‘devianza’ per sottolineare la propensione della maggior parte dei criminologi ad allargare il campo dell’indagine al di là di comportamenti costituenti reato. Sulla distinzione tra ‘devianza’, ‘crimine’ e ‘reato’ e sul ruolo della dannosità sociale per una equilibrata definizione dell’oggetto dell’analisi criminologica si rinvia per tutti a G. FORTI, *L’immane concretezza. Metamorfosi del crimine e controllo penale*, Milano, 2000, pp. 318 ss.

<sup>20</sup> Cfr. L.M. SHERMAN, *Deviant Organizations*, in M.D. ERMANN-R.J. LUNDMAN (a cura di), *Corporate and Governmental Deviance in Contemporary Society*, Oxford, 1982, pp. 63 ss. Si vedano altresì, *ex plurimis*, J. BRAITHWAITE, *Criminological Theory and Organizational Crime*, in *Justice Quarterly*, 6, 1989, pp. 333 ss.; Id., *Conceptualizing Organizational Crime in a World of Plural Cultures*, in H.N. PONTELL-D. SHICHOR (a cura di), *Contemporary Issues in Crime and Criminal Justice*, Upper Saddle River, 2001, pp. 17 ss.; A. HOCHSTETLER-H. COPEL, *Organizational Culture and Organizational Crime*, in N. SHOVER-J.P. WRIGHT (a cura di), *Crimes of Privilege: Readings in White-Collar Crime*, New York, 2001, pp. 210 ss.; M. TONRY-A.J. REISS, *Organizational Crime*, in Ead., *Beyond the Law. Crime in Complex Organizations*, Chicago, 1993, pp. 1 ss.; D. VAUGHAN, *The Dark Side of Organizations. Mistake, Misconduct, and Disaster*, in *Ann. Rev. Sociol.*, 25, 1999, pp. 271 ss. Nell’ambito della dottrina penalistica italiana si veda ampiamente F. CENTONZE, *La normalità dei disastri tecnologici. Il problema del congedo dal diritto penale*, Milano, 2004, in part. pp. 43 ss.

<sup>21</sup> Uno degli episodi di crimine organizzativo più emblematici e più approfonditamente studiati in letteratura, il disastro dello shuttle Challenger del 1986, è a tutti gli effetti un caso di c.d. *State-corporate crime*. In argomento cfr. *ex plurimis* R.C. KRAMER, *The Space Shuttle Challenger Explosion: A Case Study of State-Corporate Crime*, in K. SCHLEGEL-D. WEISBURD (a cura di), *White-Collar Crime Reconsidered*, Boston, 1992, pp. 214 ss.; D. VAUGHAN, *The Challenger Launch Decision. Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, Chicago, 1996; F. CENTONZE, *La normalità dei disastri tecnologici*, cit., pp. 149 ss.; M. CATINO, *Da Chernobyl a Linate. Incidenti tecnologici o errori organizzativi?*, Milano, 2008 (in part. pp. 96 ss.). Si veda altresì R.C. KRAMER-R.J. MICHALOWSKI-D. KAUZLARICH, *The Origin and Development of the Concept and Theory of State-Corporate Crime*, in *Crime & Delinq.*, 48, 2002, pp. 263 ss.

<sup>22</sup> Il che rende palese la distinzione concettuale rispetto al fenomeno del crimine *organizzato*, ovvero delle organizzazioni costitutivamente devianti, pur nella consapevolezza di come, nella prassi, quest’ultimo e la criminalità organizzativa (a contesto lecito di base) si presentino spesso in varia misura intrecciati. In tema cfr. già C.E. PALIERO, *Criminalità economica e criminalità organizzata: due paradigmi a confronto*, in Aa.Vv., *Criminalità transnazionale fra esperienze europee e risposte penali globali*, Milano, 2005, pp. 909 ss. Per un’analisi sociologico-organizzativa cfr. inoltre, per tutti, M. CATINO, *Capire le organizzazioni*, Bologna, 2012, pp. 245 ss.; Id., *Colletti bianchi e mafie. Le relazioni pericolose nell’economia del Nord Italia*, in *Stato e mercato*, 2018, pp. 149 ss.; Id., *Le organizzazioni mafiose. La mano visibile dell’impresa criminale*, Bologna, 2020.

<sup>23</sup> Su cui pure si è appuntata l’attenzione del Maestro che onoriamo: cfr. ad es. C.E. PALIERO, *La società punita: del come, del perché, e del per cosa*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2008, pp. 1516 ss.

a meccanismi di interazione di gruppo ampiamente studiati dalla psicologia sociale<sup>24</sup>, quali dinamiche di obbedienza legate alla struttura più o meno esplicitamente gerarchica<sup>25</sup> delle organizzazioni e dinamiche di conformità legate allo stesso operare in un contesto collettivo<sup>26</sup>, tra i meccanismi principali (i quali, è appena il caso di ricordarlo, risentono a loro volta di condizionamenti sistemici, legati al più ampio contesto sociale, economico, culturale e normativo in cui le stesse organizzazioni si trovano a operare) rientra l'adozione di determinati *frame* interpretativi<sup>27</sup> – capaci di condizionare tanto la comprensione normativa quanto quella cognitiva della realtà, tanto che si è parlato di «normalizzazione della devianza»<sup>28</sup> in determinati contesti – a sua volta legata all'assunzione di specifici ruoli<sup>29</sup> all'interno dell'ente e all'assimilazione della cultura organizzativa<sup>30</sup>.

Quest'ultima, che si plasma e riplasma nel tempo per adattarsi alla struttura e soprattutto alle problematiche affrontate collettivamente dal gruppo, venendo quindi trasmessa agli individui che in esso si avvicinano e da questi in tutto o in parte rielaborata in ragione delle nuove problematiche da fronteggiare (nonché delle

---

<sup>24</sup> Tra i riferimenti fondamentali cfr. S. MILGRAM, *Obedience to Authority* (1974), trad. it. a cura di R. BALLABENI, *Obbedienza all'autorità*, Torino, 2003; P. ZIMBARDO, *The Lucifer Effect. How Good People Turn Evil* (2007), trad. it. a cura di M. BOTTO, *L'effetto Lucifero. Cattivi si diventa?*, Milano, 2008; A. BANDURA, *Moral Disengagement* (2016), trad. it. a cura di R. MAZZEO, *Disimpegno morale. Come facciamo del male continuando a vivere bene*, Trento, 2017. Si veda altresì ampiamente A.G. MILLER (a cura di), *The Social Psychology of Good and Evil*, New York, 2004.

<sup>25</sup> Un caso di evoluzione organizzativa *informale* nel senso di una stringente gerarchizzazione e burocratizzazione dell'ente è ad es. quello, già richiamato (v. *supra*, nota 21), del disastro del Challenger. Cfr. D. VAUGHAN, *The Challenger Launch Decision*, cit., in part. pp. 196 ss. Per un altro esempio di come la formalizzazione di ruoli gerarchici possa esercitare pressioni all'obbedienza, anche autodistruttiva, si veda E. TARNOW, *Self-destructive Obedience in the Airplane Cockpit and the Concept of Obedience Optimization*, in T. BLASS (a cura di), *Obedience to Authority: Current Perspectives*, Mahwah, 2000, pp. 111 ss.

<sup>26</sup> Dati sperimentali dimostrano, per altro, come il semplice inserimento in un gruppo sia più importante delle dimensioni del gruppo stesso. Cfr. già S.E. ASCH, *Opinions and Social Pressure*, in *Scientif. Am.*, 193, 1955, pp. 1 ss.; Id., *Studies of Independence and Conformity: A Minority of One against a Unanimous Majority*, in *Psychol. Monog. General & Applied*, 70, 1956, pp. 1 ss. Va inoltre ricordato come la pressione alla conformità agisca anche in presenza di una semplice percezione, *non necessariamente corretta*, di un comune orientamento del resto del gruppo (c.d. ignoranza pluralistica): cfr. J. ELSTER, *Explaining Social Behavior. More Nuts and Bolts for the Social Sciences* (2007), trad. it. a cura di P. PALMINIELLO, *La spiegazione del comportamento sociale*, Bologna, 2010, pp. 463 ss.

<sup>27</sup> Cfr. specificamente E. GOFFMAN, *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959), trad. it. a cura di M. CIACCI, *La vita quotidiana come rappresentazione*, Bologna, 1969, pp. 21 ss., e Id., *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience* (1974), trad. it. a cura di I. MATTEUCCI, *Frame analysis. L'organizzazione dell'esperienza*, Roma, 2001. In tema cfr. anche, *ex plurimis*, M. CATINO, *Miopia organizzativa. Problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni*, Bologna, 2009, in part. pp. 114 ss.; D. VAUGHAN, *The Challenger Launch Decision*, cit., pp. 62 ss.; P. ZIMBARDO, *L'effetto Lucifero*, cit., pp. 317 ss. e 619 s.

<sup>28</sup> L'espressione è di D. VAUGHAN, *The Challenger Launch Decision*, cit., pp. 62 ss.

<sup>29</sup> Cfr. in particolare P. ZIMBARDO, *L'effetto Lucifero*, cit., pp. 321 ss.

<sup>30</sup> Cfr., *ex multis*, J.W. COLEMAN, *Toward an Integrated Theory of White-Collar Crime*, in *Am. Journ. Sociol.*, 93, 1987, pp. 422 ss.; D. VAUGHAN, *The Challenger Launch Decision*, cit., pp. 58 ss.; A. HOCHSTETLER-H. COPES, *Organizational Culture and Organizational Crime*, cit., pp. 210 ss.; M. CATINO, *Capire le organizzazioni*, cit., pp. 127 ss.



caratteristiche personali degli attori individuali, in particolare di vertice)<sup>31</sup>, porta tipicamente con sé non solo un corredo di specifiche «neutralizzazioni»<sup>32</sup> — o «meccanismi di disimpegno morale»<sup>33</sup> che dir si voglia — adattate alle peculiari ‘esigenze’ della singola organizzazione, ma anche l’attitudine a potenziare e ‘istituzionalizzare’ tutta una serie di *bias* cognitivi<sup>34</sup> capaci di condizionare pesantemente la percezione del rischio — anche penale — da parte degli individui inseriti nell’organizzazione e di minare i meccanismi di controllo interno (e talora, nei casi di devianza interorganizzativa, esterno) della stessa.

Tutte dinamiche che rendono evidente l’inadeguatezza di un modello politico-criminale incentrato su una (minaccia della) sanzione penale concentrata sulle persone fisiche operanti nella e per l’organizzazione<sup>35</sup>, le quali agiscono sotto l’effetto di pesanti condizionamenti situazionali e nel perseguimento di obiettivi (in tutto o almeno in parte) esogeni, ‘istituzionali’, sicché l’eventuale punizione (esclusivamente) del singolo lascia inalterate le cause più profonde del reato, la cui commissione potrà quindi facilmente ripetersi a opera di individui diversi<sup>36</sup>.

L’evoluzione degli ordinamenti positivi, in particolare di *civil law*, ha solo lentamente e parzialmente seguito quella delle conoscenze empiriche in tema di crimine organizzativo. Forme di responsabilità ‘punitiva’ da reato per le imprese si sono affermate relativamente tardi nei vari ordinamenti nazionali<sup>37</sup> e una responsabilità almeno *lato sensu* ‘penale’ di entità superindividuali di natura pubblica per forme di ‘devianza di Stato’ appare futuribile perfino in relazione a gravi violazioni dei diritti umani, tutt’oggi perseguiti, anche a livello internazionale, essenzialmente come crimini

<sup>31</sup> Sottolinea in particolare la rilevanza di fenomeni di c.d. *toxic leadership* nel promuovere e/o perpetuare politiche devianti di impresa M. BERTOLINO, *Dall’organizzazione all’individuo: crimine economico e personalità, una relazione da scoprire*, in R. BORSARI-L. SAMMICHELI-C. SARRA, *Homo Oeconomicus*, cit., pp. 43 ss.

<sup>32</sup> Cfr. G.M. SYKES-D. MATZA, *Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency*, in *Am. Sociol. Rev.*, 22, 1957, pp. 664 ss.; Ead., *Juvenile Delinquency and Subterranean Values*, in *Am. Sociol. Rev.*, 26, 1961, pp. 712 ss.; D. MATZA, *Delinquency and Drift*, New York, 1964; Id., *Becoming Deviant* (1969), trad. it. a cura di M. PETRACCHI, *Come si diventa devianti*, Bologna, 1976. Per un esempio di applicazione della teoria delle neutralizzazioni all’analisi della criminalità economica cfr. S. WILLOTT-C. GRIFFIN-M. TORRANCE, *Snakes and Ladders: Upper-Middle Class Male Offenders Talk about Economic Crime*, in *Criminology*, 39, 2001, pp. 441 ss. Ogni specifico ambito di *white-collar crime* — ad esempio in ogni settore di mercato — può sviluppare neutralizzazioni specificamente adattate alle sue peculiarità strutturali e culturali: per un esempio cfr. S.R.M. MACKENZIE, *Going, Going, Gone: Regulating the Market in Illicit Antiquities*, Leicester, 2005, pp. 193 ss.

<sup>33</sup> Cfr. A. BANDURA, *Disimpegno morale*, cit., in part. pp. 67 ss.

<sup>34</sup> Cfr. diffusamente M. CATINO, *Miopia organizzativa*, cit., pp. 69 ss.; Id., “Gatekeepers” miopi? *Aspetti organizzativi nel fallimento dei controlli*, in *Stato e mercato*, 2010, pp. 219 ss.

<sup>35</sup> Così C.E. PALIERO, *Problemi e prospettive della responsabilità penale dell’ente nell’ordinamento italiano*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 1996, pp. 1173 ss. Cfr. altresì, *ex plurimis*, C. DE MAGLIE, *L’etica e il mercato*, cit., pp. 251 ss.; A. ALESSANDRI, *Riflessioni penalistiche sulla nuova disciplina*, in *Aa.Vv.*, *La responsabilità amministrativa degli enti*, Milano, 2002, pp. 26 ss.

<sup>36</sup> Dopo il disastro dello *shuttle Challenger* (v. *supra*, nota 21), ad esempio, dinamiche organizzative analoghe risultarono alla base di quello dello *shuttle Columbia* nel 2003. Cfr. per tutti F. CENTONZE, *La normalità dei disastri tecnologici*, cit., pp. 181 ss.; D. VAUGHAN, *History as Cause: Columbia and Challenger*, in M.L. DI DOMENICO-S. VANGEN-N. WINCHESTER-D.K. BOOJHAWON-J. MORDAUNT (a cura di), *Organizational Collaboration. Themes and Issues*, London, 2011, pp. 234 ss.; M. CATINO, *Da Chernobyl a Linate*, cit., pp. 96 ss.

<sup>37</sup> Cfr. per tutti C. DE MAGLIE, *L’etica e il mercato*, cit., pp. 12 ss.

individuali (si pensi al modello della Corte Penale Internazionale)<sup>38</sup>, o ‘sanzionati’ in via del tutto indiretta, secondo il modello, ad esempio, della Corte Europea dei Diritti dell’Uomo, per ragioni autoevidenti legate alla sovranità delle entità statuali e alla riluttanza di queste ad aderire a qualsiasi modello di giustizia sovranazionale che ponga alla stessa limitazioni stingenti.

Guardando specificamente alla situazione italiana, il nostro paese, come è noto, malgrado alcune sollecitazioni dottrinali piuttosto precoci<sup>39</sup>, ha intrapreso un percorso di criminalizzazione degli illeciti organizzativi d’impresa con grande ritardo<sup>40</sup> e fondamentalmente solo a seguito di pressioni internazionali<sup>41</sup>, per altro con un andamento a «razionalità inesistente»<sup>42</sup> quanto alla selezione delle fattispecie da assoggettare a responsabilità amministrativa da reato ai sensi del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231. Un ritardo di assimilazione del portato delle scienze sociali che si dimostra tutt’oggi assai profondo solo che si consideri il notoriamente problematico<sup>43</sup> inserimento e la perdurante marginalizzazione del c.d. *corporate manslaughter*<sup>44</sup> nel catalogo dei reati presupposto.

---

<sup>38</sup> Il cui Statuto, come è noto, nel solco del resto di una lunga tradizione del diritto internazionale penale, consente solo procedimenti nei confronti di persone fisiche, escludendo quindi non solo Stati o enti pubblici, ma anche imprese: cfr. *ex plurimis* J. GRAFF, *Corporate War Criminals and the International Criminal Court: Blood and Profits in the Democratic Republic of Congo*, in *Hum. Rights Brief*, 2, 2004, pp. 23 ss.; O.K. FAUCHALD-J. STIGEN, *Corporate Responsibility before International Institutions*, in *The Geo. Wash. Int. Law Rev.*, 40, 2009, pp. 1025 ss.; W. KALECK-A.M. SAAGE-MAAß, *Corporate Accountability for Human Rights Violations Amounting to International Crimes*, in *Journ. Intern. Crim. Justice*, 8, 2010, pp. 699 ss.; C. STAHN, *Liberals vs Romantics: Challenges of an Emerging Corporate International Criminal Law*, in *Case West. Res. Journ. Intern. Law*, 50, 2018, pp. 91 ss.

<sup>39</sup> Cfr. in particolare F. BRICOLA, *Il costo del principio “societas delinquere non potest” nell’attuale dimensione del fenomeno societario*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1970, pp. 951 ss.; G. MARINUCCI, *Il reato come azione. Critica di un dogma*, Milano, 1971, pp. 175-177.; G. MARINUCCI-M. ROMANO, *Tecniche normative nella repressione penale degli abusi degli amministratori di società per azioni*, in *Aa.Vv.*, *Il diritto penale delle società commerciali*, Milano, 1971, pp. 98-100. Per ogni altro riferimento si rinvia a C. DE MAGLIE, *L’etica e il mercato*, cit., pp. 308 ss.

<sup>40</sup> Per una sintesi e una critica delle diverse argomentazioni addotte a sostegno della posizione secondo la quale *societas delinquere non potest* v. ancora C.E. PALIERO, *Problemi e prospettive della responsabilità penale dell’ente nell’ordinamento italiano*, cit., pp. 1175 ss., nonché C. DE MAGLIE, *L’etica e il mercato*, cit., pp. 303 ss.

<sup>41</sup> Per una sintesi cfr., per tutti, C.E. PALIERO, *Il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231: da ora in poi, societas delinquere (et puniri) potest*, in *Corr. giur.*, 2001, pp. 845 ss., e A. ALESSANDRI, *Riflessioni penalistiche*, cit., pp. 37 ss.

<sup>42</sup> Così G. AMARELLI, *Il catalogo dei reati presupposto del d.lgs. n. 231/2001 quindici anni dopo. Tracce di una razionalità inesistente*, in R. BORSARI (a cura di), *Itinerari di diritto penale dell’economia*, Padova, 2018, pp. 265 ss.

<sup>43</sup> Cfr. per tutti T. VITARELLI, *Infortuni sul lavoro e responsabilità degli enti: un difficile equilibrio normativo*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2009, pp. 695 ss.; N. SELVAGGI, *Infortuni sul lavoro e interesse dell’ente. Tra “rottura” e “conservazione”, l’unità del sistema di responsabilità dell’ente alla prova dei reati colposi*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2010, pp. 509 ss.; A. GARGANI, *Delitti colposi commessi con violazione delle norme sulla tutela della sicurezza sul lavoro: responsabile ‘per definizione’ la persona giuridica?*, in M. BERTOLINO-G. FORTI-L. EUSEBI (a cura di), *Studi in onore di Mario Romano*, III, Napoli, 2011, pp. 1939 ss.; G. FORTI, *Uno sguardo ai “piani nobili” del d.lgs. n. 231/2001*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2012, pp. 1259 ss.; nonché ampiamente A.M. STILE-A. FIORELLA-V. MONGILLO (a cura di), *Infortuni sul lavoro e dovere di adeguata organizzazione: dalla responsabilità penale individuale alla ‘colpa’ dell’ente*, Napoli, 2014; oltre a G. AMARELLI, *Il catalogo dei reati presupposto*, cit., pp. 278 ss.

<sup>44</sup> Una criminalizzazione (relativamente) precoce del quale ha invece caratterizzato i paesi di *common law*: cfr. P. ALMOND, *Corporate Manslaughter and Regulatory Reform*, Basingstoke, 2013, in part. pp. 1-6.

Alla frenetica ed eterogenea moltiplicazione delle fattispecie suscettibili di dar luogo a responsabilità *ex d.lgs. n. 231 del 2001* cui si è assistito negli ultimi anni, molte delle quali «non costituiscono davvero espressione della *criminalità di impresa*»<sup>45</sup>, infatti, ha fatto da contraltare una straordinaria difficoltà a ‘metabolizzare’ i reati organizzativi colposi. E questo malgrado alla base della riforma del 2001 (come desumibile dalla stessa legge delega 29 settembre 2000, n. 300, la quale, come si ricorderà, includeva molte fattispecie colpose, da quelle contro l’incolumità pubblica incluse nel Titolo VI del Libro II c.p., alle lesioni e omicidio colposi commessi con violazione della normativa antinfortunistica e a tutela dell’igiene e salute sul lavoro, a quelle in materia ambientale) vi fosse *ab origine* una determinazione a valorizzare la componente più squisitamente normativa della colpevolezza-rimproverabilità<sup>46</sup>, come tale riferibile anche a entità collettive, chiamate a rispondere di assetti organizzativi ‘criminogeni’ da queste consapevolmente impostati e/o coltivati a livello di scelte dei vertici (colpevolezza per la politica di impresa) o comunque non adeguatamente monitorati e corretti nel tempo (colpa di organizzazione in senso stretto)<sup>47</sup>.

Come rilevano Paliero e Piergallini, la «nozione post-moderna di “colpa di organizzazione» si offre «come una categoria idonea a rimandare plasticamente il fenomeno di una ‘responsabilità collettiva’ dell’ente, quale aggregato di individui che, proprio perché ‘organizzati’, esprimono un’autonoma ‘mente collettiva’ e una ‘metacompetenza’ di gruppo, capaci di fronteggiare situazioni ‘complesse’, indominabili dal singolo o da una pluralità ‘disorganizzata’ di soggetti». Come tale, «la categoria della colpa di organizzazione imprime al diritto penale una svolta ‘modernizzatrice’, ponendo in risalto le costanti criminologiche con le quali quest’ultimo è chiamato a confrontarsi nell’attualità: offese maturate sullo sfondo di apparati complessi, ove l’individuo, calato nelle diverse cellule organizzative, padroneggia, al più, frammenti di processi decisionali e l’ente si rivela portatore di una propria strategia, distinta da quella appartenente ai singoli componenti della struttura». Questo, ovviamente, non deve spingere a dimenticare che «ciò che contraddistingue la colpa di organizzazione, in chiave problematica, è l’individuazione, nei diversi settori [dell’ordinamento], del criterio di ascrizione dell’illecito». È quindi fondamentale che «il fascino evocativo» della categoria, e le «ragioni» alla base della stessa (identificabili nella necessità di «disegnare una colpevolezza di caratura socio-normativa, diretta a soppiantare il

---

<sup>45</sup> G. FORTI, *Uno sguardo ai “piani nobili”*, cit., p. 1259 e pp. 1291 ss.

<sup>46</sup> Sull’importanza dell’evoluzione del concetto di colpevolezza in senso normativo anche nell’aprire la strada alla responsabilità da reato degli enti cfr. ancora, per tutti, C.E. PALIERO, *Principio di colpevolezza e reati economici*, cit., pp. 17 ss., il quale per altro mette in guardia dai rischi di un *eccesso* di normativizzazione in relazione all’accertamento della responsabilità nei reati riconducibili all’ambito economico.

<sup>47</sup> Cfr. C. DE MAGLIE, *L’etica e il mercato*, cit., pp. 333 ss.; v. anche, *ex plurimis*, A. ALESSANDRI, *Riflessioni penalistiche*, cit., pp. 42-45; E.R. BELFIORE, *Colpevolezza e rimproverabilità dell’ente ai sensi del d.lgs. n. 231/2001*, in *Studi in onore di Mario Romano*, III, cit., pp. 1743 ss., e *ivi* C. PIERGALLINI, *Paradigmatica dell’autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del ‘modello organizzativo’ ex d.lgs. 231/2001)*, pp. 2049 ss. In giurisprudenza si rinvia, per tutte, a Cass. pen., SS.UU., 18 settembre 2014, n. 38343, Thyssen Krupp, in *Soc.*, 2015, p. 215, con nota di R. BARTOLI, *Le Sezioni Unite prendono coscienza del nuovo paradigma punitivo del “sistema 231”*, pp. 219 ss.



concetto 'classico' di colpevolezza, ricco di implicazioni etico-personalistiche, e perciò ontologicamente non applicabile ad una persona giuridica» e in quella di «'fissare' un concetto di colpevolezza dell'ente, che prescindendo da qualsiasi collegamento con il coefficiente psicologico [della] persona fisica autrice del reato») non finiscano per «inquinare il contenuto della responsabilità nei suoi profili ascrittivi orientati sulla colpevolezza»<sup>48</sup>.

Malgrado la 'colpa di organizzazione' non possa farsi coincidere, per ragioni strutturali, con i tradizionali elementi soggettivi individuali del dolo o della colpa<sup>49</sup>, è la violazione del già richiamato dovere di organizzarsi per la prevenzione del rischio-reato a integrare una forma di rimproverabilità comunque riconducibile al paradigma della colpevolezza. Pur se, infatti, «il mancato assolvimento dell'obbligo non rende [...], di per sé, l'attività [dell'ente] illecita o vietata», nondimeno esso «viola una regola 'progettuale' che, quanto agli effetti, *aumenta il rischio di lesione dei beni giuridici*, nel senso che integra una significativa spia della *propensione dell'ente ad assumersi i rischi* che possono derivare, sul versante del rispetto della legalità, dalla sua azione collettiva 'disorganizzata'. [...] La disorganizzazione favorisce la dispersione dei controlli, incrementa le spinte criminogene, sì da accentuare l'*anomalia* che già di per sé marca l'agire all'interno di un gruppo». Muovendo, ancora una volta, da «un rilievo di impronta sociologica», si può constatare che «la mancata organizzazione prende le mosse da una *scelta*, con la quale l'ente *decide di correre un rischio*: quello che i soggetti che, a diverso titolo, svolgono un'attività per suo conto, commettano reati. [...] Ciò che è davvero rimproverabile all'ente, se non si organizza, è una sorta di *Planungsverschulden*, consistente in una *consapevole noncuranza progettuale nei confronti del rischio-reato*», il quale «viene assunto o tollerato»<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> C.E. PALIERO-C. PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, cit., pp. 167 e 170.

<sup>49</sup> Cfr. PALIERO-PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, cit., pp. 174 ss.

<sup>50</sup> C.E. PALIERO-C. PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, cit., p. 179 s. Come puntualizza sempre C.E. PALIERO in uno scritto successivo (*La colpa di organizzazione tra responsabilità collettiva e responsabilità individuale*, cit., pp. 207 ss.) occorre distinguere i casi di «colpevolezza» di organizzazione — ravvisabili laddove l'ente non si sia dotato di un Modello di Organizzazione e Gestione, e abbia quindi compiuto una precisa «scelta di disorganizzazione» — da quelli di «colpa (in senso stretto) di organizzazione», ravvisabili invece quanto l'ente si sia dotato di un MOG, ma abbia adempiuto «non compiutamente, ovvero imperfettamente» al dovere di organizzarsi per prevenire i rischi-reato, vuoi per l'adozione di un modello inadeguato, vuoi per la difettosa implementazione di un modello idoneo. Per ulteriori approfondimenti e un confronto critico con l'evoluzione giurisprudenziale cfr. altresì C.E. PALIERO, *Responsabilità dell'ente e cause di esclusione della colpevolezza: decisione «lassista» o interpretazione costituzionalmente orientata?*, in *Soc.*, 2010, pp. 473, in relazione a Trib. Milano, GUP, 17 novembre 2009, Impregilo, *ivi*, p. 476, unica pronuncia a oggi in cui sia stata confermata la possibilità che una corretta auto-organizzazione dell'ente garantisca un 'diaframma' tra responsabilità individuale dei soggetti apicali e imputazione del reato all'ente stesso; diaframma, per altro, come è noto poi demolito da Cass. pen., sez. V, 30 gennaio 2014, n. 4677, in *Soc.*, 2014, p. 469, su cui v. ancora C.E. PALIERO, *Responsabilità degli enti e principio di colpevolezza al vaglio della Cassazione: occasione mancata o definitivo de profundis?*, in *Soc.*, 2014, pp. 474 ss., e 'ripristinato' solo recentemente da Cass. pen., sez. VI, 15 giugno 2022, n. 23401, su cui v. E. FUSCO-C.E. PALIERO, *L'«happy end» di una saga giudiziaria: la colpa di organizzazione trova (forse) il suo tipo*, in *Sist. pen.*, 27 settembre 2022, online. Cfr. altresì C.E. PALIERO, *Dieci anni di «corporate liability» nel sistema italiano: il paradigma imputativo nell'evoluzione della legislazione e della prassi*, in *Soc.*, 2011, pp. 5 ss.; Id., *Bowling a Columbine: la Cassazione bersaglia i basic principles della corporate*

Ma «di colpa di organizzazione si parla anche con riferimento alle ipotesi di *insufficiente o inefficace realizzazione di un modello di prevenzione del rischio-reato*. [...] Il contenuto del modello di prevenzione è formato da regole cautelari elaborate sulla scorta dell'analisi e delle modalità di gestione del rischio-reato. La *realizzazione di regole autonormate* integra una vicenda propriamente 'cautelare', che replica le cadenze strutturali e funzionali della *colpa*. Una *defaillance* cautelare, rintracciabile in una delle tante regole di comportamento forgiate dall'ente, si risolve in un *contegno autenticamente colposo*. [...] Tuttavia, si è pur sempre in presenza di una manifestazione 'speciale' della colpevolezza di matrice colposa. [...] *La colpa costituisce*, in questo caso, *espressione di un momento organizzativo*, che affonda le radici nella natura 'collettiva' dell'attività svolta», con significative «ripercussioni sulla configurazione della colpa nelle organizzazioni complesse» e quindi sul «*livello di diligenza richiesto all'ente*». Emerge così «la necessità di plasmare una figura di "agente-modello collettivo", verso la quale indirizzare una rosa di *doveri di informazione e di adeguamento* che tenga conto delle *capacità superiori* che il modello collettivo naturalmente possiede rispetto all'"agente-modello individuale": alla maggiore capacità strategico-operativa del gruppo (nella fase della progettazione, della fabbricazione e della commercializzazione di beni o di tecnologie), misurabile anche in termini di risultati economici, devono corrispondere *doveri di adeguamento più intensi* sul versante del *controllo delle fonti del rischio-reato*. [...] Qui, l'agente-modello 'individuale' risente, in modo pervasivo, dei condizionamenti indotti dal sistema organizzativo [...] Spetta all'(agente-modello) organizzazione predisporre un reticolato di comportamenti che favoriscano l'adesione [degli individui] alle norme e incentivino modelli di decisione ispirati alla cautela e al "fare con cura". È necessario che le *defaillances* cautelari, provocate dal singolo individuo, ma da questi non 'avvertite' per tempo, [...] vengano, per contro, sedate dall'organizzazione, la cui mente-collettiva è in possesso di capacità cognitive e previsive superiori»<sup>51</sup>.

Ciò malgrado, proprio il primo innesto di fattispecie colpose nel corpo del d.lgs. n. 231 del 2001, come sopra ricordato, è stato relativamente tardo e alquanto limitato, avendo la l. 3 agosto 2007, n. 123 inserito esclusivamente una responsabilità per i reati di lesioni personali gravi e gravissime e omicidio aggravati dalla violazione di disposizioni sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, e anche tale innesto ha incontrato forti resistenze iniziali. Resistenze per altro comprensibili, in quanto legate a una nascita del sistema della responsabilità da reato degli enti finalizzata al perseguimento di (un numero per altro originariamente molto limitato di) reati dolosi, e che solo a prezzo di

---

liability, in *Soc.*, 2011, pp. 1075 ss.; Id., *Soggettivo e oggettivo nella colpa dell'ente: verso la creazione di una "gabella delicti"?*, in *Soc.*, 2015, pp. 1285 ss.

<sup>51</sup> C.E. PALIERO-C. PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, cit., p. 182 s. Sempre C.E. PALIERO (*Il tipo colposo*, in R. Bartoli, *Responsabilità penale e rischio*, cit., pp. 521 ss.) fa per altro notare come il recente ma sempre più sistemico fenomeno della «*auto-normazione delle regole cautelari*» — di cui non solo il 'sistema 231', ma anche quello tratteggiato dal Testo Unico 81/2008 costituiscono eminenti esempi — «è suscettibile di produrre conseguenze devastanti, anzitutto in termini di garanzie», ove non correttamente governato: «al limite, un soggetto potrebbe essere comunque sollevato da ogni responsabilità, perché definisce lui stesso le regole a proprio uso e consumo; oppure potrebbe essere sempre soggetto a responsabilità sulla base della considerazione che lui stesso ha creato l'insieme di regole che poi non ha rispettato».

‘aggiustamenti’ interpretativi ‘ortopedici’<sup>52</sup> finalizzati a salvare l’applicabilità dell’art. 25-*septies* (tollerabili in quanto legittimati dall’originaria proiezione del d.lgs. n. 231 del 2001<sup>53</sup>, come tratteggiata dalla legge delega, alla ‘copertura’ delle fattispecie colpose, ma pur sempre fonte di tensione col principio di legalità) ha potuto essere adattata all’ambito dei reati colposi di evento. Una impostazione genetica che del resto continua a rispecchiarsi nella stessa evoluzione del catalogo dei reati presupposto, tutt’oggi dominati da fattispecie dolose, se si eccettua la recente aggiunta di una serie di ipotesi colpose in materia ambientale (ma si noti che l’eventuale ricorrere dell’ipotesi di cui all’art. 452-*ter* c.p. non implica aggravati sanzionatori in capo all’ente).

Resta dunque a oggi ampiamente scoperta una enorme quota di quella che in criminologia va sotto il nome di *corporate violence*, ovvero (devianze o, per quanto qui interessa) reati pregiudizievoli per la vita, la salute e l’integrità psicofisica delle persone<sup>54</sup>. La paradossalità di tale quadro normativo si apprezza appieno laddove si consideri non solo la rilevanza, anche sul piano costituzionale, degli interessi marginalizzati dal ‘sistema 231’, ma anche il fatto che si tratta di reati costitutivamente colposi in cui la violazione delle istanze cautelari è strutturalmente compenetrata con i meccanismi genetici della devianza organizzativa sopra sinteticamente tratteggiati. Si tratta, cioè, di reati colposi per eccellenza e di reati organizzativi per eccellenza.

Ciò malgrado, come del resto la recentissima sentenza della Suprema Corte di Cassazione sulla ‘strage di Viareggio’ ha nitidamente evidenziato<sup>55</sup>, il sistema della responsabilità colposa come tratteggiato attualmente dal nostro ordinamento lascia scoperto tutto il vastissimo settore delle lesioni e morti derivanti da violazione di regole cautelari nell’erogazione di servizi o nella commercializzazione di prodotti<sup>56</sup>, come del resto in altri ambiti legati ad attività produttive esercitate in forma d’impresa, quali

---

<sup>52</sup> Così A. GARGANI, *Delitti colposi*, cit., p. 1943.

<sup>53</sup> Così G. FORTI, *Uno sguardo ai “piani nobili”*, cit., p. 1262.

<sup>54</sup> Cfr. S.L. HILLS, *Corporate Violence: Injury and Death for Profit*, Totowa, 1987; per tutti gli ulteriori riferimenti bibliografici ci si permette di rinviare, per ragioni di sintesi, a A. VISCONTI, *Corporate Violence: Harmful Consequences and Victims’ Needs. An Overview*, in G. FORTI-C. MAZZUCATO-A. VISCONTI-S. GIAVAZZI (a cura di), *Victims and Corporations. Legal Challenges and Empirical Findings*, Milano, 2018, pp. 149 ss.

<sup>55</sup> Cfr. Cass. pen., sez. IV, 6 settembre 2021, n. 32899 in *questa Rivista*, 9 novembre 2021, con nota di P. BRAMBILLA, [Disastro ferroviario di Viareggio: le motivazioni della sentenza di Cassazione](#), online.

<sup>56</sup> Proprio la «responsabilità del produttore» è per altro individuata da C.E. PALIERO (*L’autunno del patriarca. Rinnovamento o trasmutazione del diritto penale dei codici?*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1994, pp. 1239-1242) tra quelle aree di attività umana in grado di ingenerare nel sistema penale tradizionale una grave «crisi di complessità». Tanto che nel tempo altri Autori (in *primis* F. STELLA, *Giustizia e modernità. La protezione dell’innocente e la tutela delle vittime*, 3a ed., Milano, 2003, *passim*, in part. pp. 481 ss.) hanno ritenuto totalmente inadeguato il diritto penale (ove voglia mantenersi fedele ai suoi principi di garanzia) a gestire i rischi da prodotto e, in generale, i rischi tossico-chimici generati dai moderni processi produttivi massificati. Cfr. altresì, anche per ulteriori riferimenti, A. DI MARTINO, *Danno e rischio da prodotti. Appunti per la rilettura critica di un’esperienza giurisprudenziale italiana*, in R. BARTOLI (a cura di), *Responsabilità penale e rischio nelle attività mediche e d’impresa (un dialogo con la giurisprudenza)*, Firenze, 2010, pp. 437 ss.; F. D’ALESSANDRO, *Pericolo astratto e limiti-soglia. Le promesse non mantenute del diritto penale*, Milano, 2011, pp. 143 ss.; C. PIERGALLINI, *Attività produttive, decisioni in stato di incertezza e diritto penale*, in M. DONINI-M. PAVARINI (a cura di), *Sicurezza e diritto penale*, Bologna, 2011, pp. 327 ss.

incidenti industriali o altre forme di contaminazione ambientale che causino effettivi danni alla vita o alla salute di soggetti *estranei* all'impresa.

E se questo è particolarmente evidente rispetto alla responsabilità da reato degli enti, nondimeno si tratta di un'arretratezza culturale che si ripercuote anche sul fronte della responsabilità penale individuale. Se si eccettua infatti proprio l'ambito della responsabilità datoriale, la tendenza manifestata dal legislatore negli ultimi anni è stata quella di perseguire anche in ambito colposo un modello di responsabilità 'per tipo di autore' che sarebbe piaciuto ai compilatori del Codice Rocco — si pensi alla disciplina dell'omicidio stradale<sup>57</sup> e in particolare al trattamento sanzionatorio riservato ai conducenti in stato di alterazione da alcool o sostanze — rimuovendo invece dai propri orizzonti quasi tutto il settore della colpa in attività professionali e organizzate.

Dimenticando il monito della Corte Costituzionale sulla maggiore rimproverabilità di «omissioni di controllo, indifferenze, ecc., di soggetti dai quali, per la loro elevata condizione sociale e tecnica, sono esigibili particolari comportamenti realizzativi degli obblighi strumentali di diligenza»<sup>58</sup>, il nostro legislatore continua infatti ad accomunare sotto lo stesso ombrello sanzionatorio morti e lesioni cagionate da un difettoso governo del rischio in strutturati contesti organizzativi di impresa e analoghe offese cagionate dalla proverbiale vecchietta che dimentica di ancorare la fioriera al davanzale, senza alcun distinguo tra ambiti nettamente differenziati sul piano fenomenologico e delle attese normative. Laddove un'attenzione per il contesto 'professionale' di maturazione del reato colposo è stata manifestata dal legislatore, come in ambito medico-chirurgico<sup>59</sup>, questa è stata anzi unidirezionalmente concentrata sulla valorizzazione (più auspicata che reale, stante la carente tecnica normativa e le successive 'acrobatiche' interpretazioni giurisprudenziali)<sup>60</sup>, in chiave di alleggerimento della responsabilità, delle componenti di particolare complessità tecnica dell'attività, sia intrinseca sia legata alla possibili interferenze nella prestazione individuale di carenze organizzative. Valorizzazione questa certamente meritoria ed empiricamente fondata<sup>61</sup>, ma che lascia per altro verso scoperta la questione degli autonomi profili di

---

<sup>57</sup> Cfr. *ex plurimis* A. MENGHINI, *L'omicidio stradale. Scelte di politica criminale e frammentazione del sistema*, Napoli, 2016; G. RUGGIERO, *L'omicidio stradale*, in A. MANNA-V. PLANTAMURA (a cura di), *I reati di omicidio tra teoria e prassi*, Pisa, 2017, pp. 49 ss.

<sup>58</sup> «Nel conoscere le leggi penali» (Corte Cost., sent. 24 marzo 1988, n. 364), ma, evidentemente, non solo.

<sup>59</sup> Cfr. *ex plurimis* M. CAPUTO, *Colpa penale del medico e sicurezza delle cure*, Torino, 2017, in part. pp. 344 ss.; A. DI LANDRO, *Fine della colpa grave, avanti con le linee guida: la responsabilità penale dell'operatore sanitario dalla l. "Balduzzi" alla l. "Gelli-Bianco"*, in A. MANNA-V. PLANTAMURA, *I reati di omicidio*, cit., pp. 25 ss.

<sup>60</sup> Cfr. in particolare Cass. pen., SS.UU., 22 febbraio 2018, n. 8770, Mariotti, in *Giur. it.*, 2018, p. 944, con nota di L. RISICATO, *Le Sezioni Unite salvano la rilevanza in bonam partem dell'imperizia "lieve" del medico*, pp. 948 ss., e in *Cass. pen.*, 2018, p. 1452, con nota di C. CUPELLI, *L'art. 590-sexies c.p. nelle motivazioni delle Sezioni Unite: un'interpretazione "costituzionalmente conforme" dell'imperizia medica (ancora) punibile*, pp. 1470 ss.

<sup>61</sup> Dal momento che «l'analisi retrospettiva degli "errori in sanità" mette sempre più in luce come siano davvero rari i casi in cui la responsabilità dell'evento sia attribuibile esclusivamente a un comportamento scorretto dell'operatore e non costituisca, invece, il precipitato di un insieme di *deficit* organizzativi riconducibili, in misura più o meno significativa, all'intera struttura sanitaria (e/o ai soggetti che vi rivestono ruoli apicali)». G. FORTI, *Nuove prospettive sull'imputazione penale "per colpa": una ricognizione interdisciplinare*, in M. DONINI-R. ORLANDI (a cura di), *Reato colposo e modelli di responsabilità*, Bologna, 2013, p. 118.

responsabilità individuale ‘qualificata’ in capo a chi, nel quadro di un’attività imprenditoriale professionale, dovrebbe organizzativamente minimizzare i rischi di verifica di eventi lesivi.

Vero infatti che proprio l’intrinseca opacità organizzativa può impedire ai vertici dell’impresa una prevedibilità puntuale dei rischi-reato e, a maggior ragione, di possibili specifici eventi di morte o lesioni derivanti dall’omissione di cautele<sup>62</sup>, è altrettanto vero che, in particolare in presenza di una colpa di organizzazione che si atteggi come colpevolezza per la politica di impresa, il *trade-off* tra risparmi di spesa e taglio delle misure preventive in vista di un incremento dei profitti o di un contenimento delle perdite viene per lo più deliberato a livello apicale e in modo del tutto consapevole, come il caso Thyssen Krupp ha icasticamente evidenziato<sup>63</sup>.

L’indifferenza per il portato conoscitivo delle scienze empiriche si manifesta per altro non solo come deficit di adeguata criminalizzazione (ancor più, com’è stato rilevato, delle «condotte» inosservanti<sup>64</sup>, stante la richiamata difficoltà di rintracciare una effettiva prevedibilità in concreto degli specifici eventi lesivi in ambiti di tale complessità tecnica e organizzativa), ma anche, all’estremo opposto, come tendenziale assenza (con la limitata eccezione, già richiamata, del settore medico-chirurgico) di appropriati meccanismi di adeguamento *verso il basso* del trattamento sanzionatorio per soggetti collocati in ruoli subordinati, i quali abbiano contribuito alla commissione del reato sotto la spinta di pressioni organizzative<sup>65</sup>, e la cui effettiva misura di rimproverabilità dovrebbe dunque scontare la «sottrazione [...] di importanti lacerti di colpa “di sistema”»<sup>66</sup>. Soggetti, per altro, facilmente destinabili al ruolo di ‘capri espiatori organizzativi’<sup>67</sup>, anche nel quadro di strategie difensive volte ad assicurare all’ente (e spesso ai suoi vertici) l’accesso a misure premiali per la collaborazione prestata alle indagini e per la ‘riforma’ del carente assetto organizzativo<sup>68</sup>.

Quello del crimine organizzativo è dunque tutt’oggi un settore che, più di altri, registra un perdurante e grave scollamento tra approccio legislativo e «immane

<sup>62</sup> Cfr. ancora C.E. PALIERO-C. PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, cit., pp. 174 ss.

<sup>63</sup> Cfr. Cass. pen., SS.UU., 18 settembre 2014, n. 38343, cit., la quale ha ritenuto «dimostrato non solo il nesso di concausalità fra le varie norme violate e gli eventi, ma anche che la loro violazione è rapportabile a scelte di carattere gestionale centrale, che riguardavano i più alti gradi dell’ente».

<sup>64</sup> Cfr. L. EUSEBI, commento all’Art. 43 c.p., in G. FORTI-S. SEMINARA-G. ZUCALÀ (a cura di), *Commentario breve al codice penale*, 6a ed., Padova, 2017, p. 188.

<sup>65</sup> Cfr. C.E. PALIERO, *Principio di colpevolezza e reati economici*, cit., pp. 22-25; v. anche Id., *L’economia della pena (un work in progress)*, in E. DOLCINI-C.E. PALIERO (a cura di), *Studi in onore di Giorgio Marinucci*, I, Milano, 2006, pp. 583 ss.

<sup>66</sup> Cfr. G. FORTI, *Nuove prospettive sull’imputazione penale “per colpa”*, cit., p. 122.

<sup>67</sup> I quali sono, per definizione, soggetti *colpevoli*, a cui viene tuttavia ‘imputata’ l’inezienza di una responsabilità in larga misura riferibile alla struttura organizzativa e/o ai suoi vertici. Cfr. da ultimo M. CATINO, *Il capro espiatorio nelle organizzazioni complesse*, in G. FORTI-C. MAZZUCATO-A. PROVERA-A. VISCONTI (a cura di), *L’ombra delle ‘colonne infami’. La letteratura e l’ingiustizia del capro espiatorio*, Milano, 2022, pp. 251 ss.

<sup>68</sup> Cfr. da ultimo, anche per ulteriori riferimenti, A. JORDANOSKA, *Regulatory Enforcement against Organizational Insiders: Interactions in the Pursuit of Individual Accountability*, in *Regul. & Governance*, 15, 2021, pp. 298 ss.



concretezza»<sup>69</sup> della criminalità d'impresa. È certamente vero, come osserva criticamente Paliero, che la peculiarità del diritto penale, quale scienza sociale, è di essere «strutturalmente *autopoietica e autoriflessiva*», il che implica, da un lato, che «il sistema penale, ancorché alimentato *ab origine* da *input sociali*, una volta instaurato, formalizzandosi in *diritto*, il suo 'ciclo autoreferenziale', è in grado di autoalimentarsi e così virtualmente cessare *ogni rapporto* con le scienze sociali e con il loro oggetto, per porre direttamente ad oggetto *se stesso* (e non più le dinamiche sociali sottostanti)» e, dall'altro, che «il *diritto* penale, come sistema autopoietico, in ogni caso incontra *limiti strutturali* nella ricezione *ab externo* dell'apporto conoscitivo delle scienze sociali: tendendo a filtrare, della complessiva fenomenologia sociale, soltanto quegli oggetti che si lascino in qualche modo sussumere nei dogmi, nei paradigmi euristici, nei modelli di formalizzazione [...] che sono *propri del solo* sistema culturale penale; e respingendo, istintivamente, tutto il resto», per un intrinseco «problema di *codici espressivi*» che, nella loro diversità, innalzano tra scienza penalistica e realtà sociale una forte «barriera semantica»<sup>70</sup>. Per altro verso, tuttavia, in particolare in un ambito dove, come in quello del crimine organizzativo, la posta in gioco è così elevata (in termini non solo di beni da proteggere, ma di complessiva razionalità, effettività e 'tenuta' democratica del sistema)<sup>71</sup>, è essenziale, come lo stesso Maestro ammonisce, che «il rapporto fra queste due 'culture' (giuridico-penale e sociale in senso stretto)» venga «costruito nella prospettiva di una *integrazione razionale* fra i due sistemi di sapere, che restauri, su basi moderne, la [...] concezione lisztiana di una '*gesamte Strafrechtswissenschaft*'»<sup>72</sup>, e dunque un autentico «rapporto dialettico tra diritto penale e scienze sociali [...] che non si limiti ad un'estetica e narcisistica autoriflessione nei rispettivi specchi concettuali, ma si orienti piuttosto ad un'integrazione effettiva e soprattutto 'su base democratica'; nella quale, cioè, *nessuno* dei due saperi sia ancillare all'altro, ma *entrambi* siano dell'altro servente»<sup>73</sup>.

---

<sup>69</sup> Cfr. G. FORTI, *L'immane concretezza*, cit., in part. p. 23.

<sup>70</sup> C.E. PALIERO, *La funzione delle scienze sociali*, cit., p. 244.

<sup>71</sup> Pur nella consapevolezza che la «legittimazione democratica» costituisce per il diritto penale solo un «carattere acquisito», e per di più in epoca relativamente tarda, con tutte le relative ricadute in termini di «persistenti stigmate dell'autoritarismo penale»: cfr. C.E. PALIERO, *Legittimazione democratica versus fondamento autoritario: due paradigmi di diritto penale*, in A.M. STILE (a cura di), *Democrazia e autoritarismo nel diritto penale*, Napoli, 2011, pp. 157 ss.

<sup>72</sup> C.E. PALIERO, *La funzione delle scienze sociali*, cit., p. 245; cfr. anche, nello stesso senso, G. Forti, *L'immane concretezza*, cit., pp. 91 ss.

<sup>73</sup> C.E. PALIERO, *La funzione delle scienze sociali*, cit., p. 283 s.