

Home > [Diritto penale](#) > [Colpa di organizzazione: non basta la mancata adozione del Modello 231](#)

Colpa di organizzazione: non basta la mancata adozione del Modello 231

La Cassazione chiarisce il rapporto tra colpa di organizzazione e Modello 231: l'assenza del modello non basta da sola. Rilevano il deficit organizzativo concreto e il suo collegamento con il reato commesso.



Nicoletta Pacileo
15/10/26



Andrea Milani



*La Corte di Cassazione, Terza Sezione Penale, con la **sentenza n. 34774 del 28 settembre 2026** torna a pronunciarsi su alcuni aspetti in tema di responsabilità degli enti di cui al d.lgs. 231/01. Il presente contributo intende soffermarsi sulle tematiche relative alla funzione della colpa di organizzazione, che offre interessanti spunti di riflessione, anche alla luce del progetto di riforma del sistema 231, approvato dal Consiglio dei Ministri il 6 agosto 2026, e all'inizio del suo iter parlamentare. Per supporto ai professionisti, abbiamo pubblicato il **Formulario annotato del processo penale 2026**, disponibile su [Shop Maggioli](#) e su [Amazon](#). Si consigliano anche il **Codice Penale e norme complementari 2026 – Aggiornato a Legge AI e Conversione dei decreti giustizia e terra dei fuochi**, acquistabile sullo [Shop Maggioli](#) e su [Amazon](#), e il **Codice di Procedura Penale e norme complementari**, disponibile su [Shop Maggioli](#) e su [Amazon](#).*

Corte di Cassazione -sez. III pen.- sentenza n. 34774 del 28-09-2026

Iscriviti alla newsletter per poter scaricare gli allegati

Iscriviti



Indice

- 1. La vicenda
- 2. La colpa di organizzazione
- 3. Modelli 231 e valutazione della colpa di organizzazione
- 4. Gli strumenti di prevenzione
- 5. Prospettive future
- Ti interessano questi contenuti?
- Note



**Aggiungi //
portale
giuridico
online per i
professionisti
– Diritto.it
come fonte
preferita su
Google.**

Seguici su Google

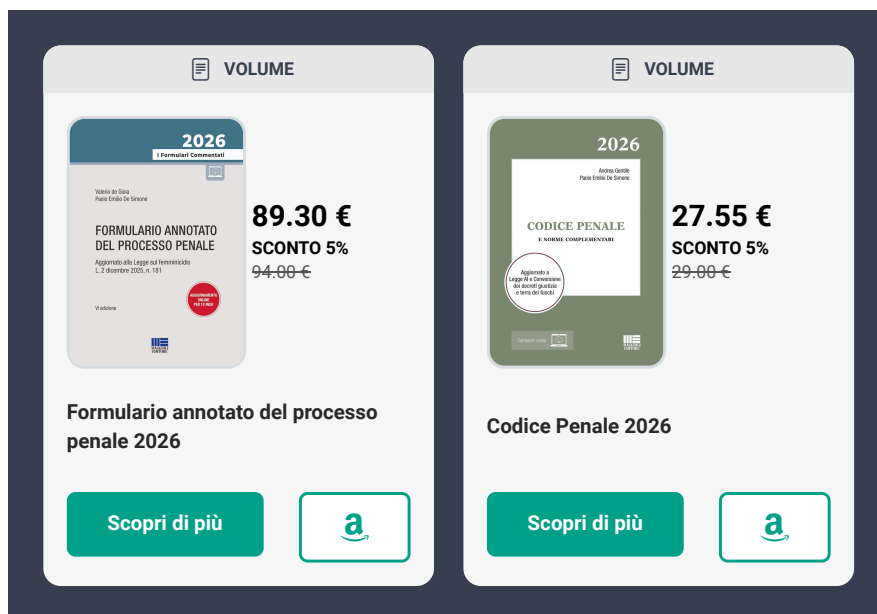
1. La vicenda

La decisione in commento si inserisce nell'ambito di un caso di **truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche**, ex art. 640 bis c.p., in danno della Regione Sicilia, reato c.d. presupposto ai sensi dell'art. 24 d.lgs. 231/01.

Prima di andare oltre e di dar conto del principio enunciato dal Supremo Consesso, pare opportuno inquadrare brevemente la vicenda. Secondo la ricostruzione offerta, il legale rappresentate della società beneficiaria del contributo aveva presentato alla Regione falsa documentazione attinente sia allo stato di

avanzamento del progetto, sia ai giustificativi riferiti a spese in realtà mai sostenuti (così ponendo in essere gli artifici e raggiunti richiesti dalla fattispecie), al fine di ottenere indebitamente una quota del finanziamento (i.e. l'ingiusto profitto): venivano pertanto condannati ai sensi dell'art. 640 bis c.p. le persone fisiche e giuridiche attinte. Per completezza si precisa che nella stessa sede, venivano altresì contestati i reati tributari di cui agli artt. 2 e 8 d.l.gs 74/2000, e il reato di favoreggiamento personale, art. 378 c.p.; tra gli imputati figuravano, oltre a due società (attinte per i reati presupposto di truffa aggravata e emissione di fatture per operazioni inesistenti – quest'ultimo illecito dichiarato prescritto), anche i rispettivi legali rappresentati.

Pur dichiarando tutti i ricorsi inammissibili, confermando così la precedente decisione, la Corte coglie l'occasione per fare il punto sulla struttura della responsabilità delle persone giuridiche. Per supporto ai professionisti, abbiamo pubblicato il **Formulario annotato del processo penale 2026**, disponibile su [Shop Maggioli](#) e su [Amazon](#). Si consigliano anche il **Codice Penale e norme complementari 2026 – Aggiornato a Legge AI e Conversione dei decreti giustizia e terra dei fuochi**, acquistabile sullo [Shop Maggioli](#) e su [Amazon](#), e il **Codice di Procedura Penale e norme complementari**, disponibile su [Shop Maggioli](#) e su [Amazon](#).



2. La colpa di organizzazione

In accordo con gli ultimi arresti giurisprudenziali, i Giudici di legittimità confermano che quella dell'ente è una responsabilità **per fatto proprio**, del tutto autonoma da quella della persona fisica, per quanto sia richiesto il c.d. nesso funzionale che colleghi *“teleologicamente l'azione dell'uno all'interesse dell'altro”*. Ma ciò

che *pone al riparo da possibili profili di responsabilità oggettiva*, nel rispetto del dettato costituzionale di cui all'art. 27 Cost., è il necessario riscontro di un ulteriore elemento: la c.d. **colpa di organizzazione**, concetto di elaborazione giurisprudenziale che ha creato in passato incertezze interpretative. Per riprendere le parole della Corte, la c.d. colpa di organizzazione è da intendersi come la mancata predisposizione di *“un insieme di accorgimenti preventivi idonei ad evitare la commissione di reati del tipo di quello realizzato”*.

3. Modelli 231 e valutazione della colpa di organizzazione

Ebbene, in questa sede l'aspetto interessante riguarda il rapporto tra la colpa di organizzazione e l'omessa adozione di un modello di organizzazione gestione e controllo (MOG) efficacemente attuato, ai sensi degli artt. 6 e 7 del decreto n. 231/2001 e all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008. Sul punto, si legge in sentenza: *“la mancata adozione e l'inefficace attuazione degli specifici modelli di organizzazione e di gestione prefigurati dal legislatore [...] non può assurgere ad elemento costitutivo della tipicità dell'illecito dell'ente ma integra una circostanza atta ex lege a dimostrare che sussiste la colpa di organizzazione”*. La pronuncia ribadisce – pertanto – come l'elemento costitutivo del fatto imputabile all'ente non sia l'assenza (o l'inefficace attuazione) del MOG, bensì la colpa di organizzazione, che ben può essere dimostrata prendendo le mosse da quell'assenza o inefficace attuazione, ma che non si esaurisce in esse. La valutazione che incombe sul giudice in punto colpa di organizzazione, pertanto, è complessiva di tutti gli elementi concreti, possibili indici di una disfunzione organizzativa, nell'ottica di una riflessione **unitaria**, calata nello specifico contesto aziendale. E tale valutazione a tutto tondo è l'unica atta a dimostrare una condotta colpevole, in cui l'assenza (o l'inefficacia) del MOG è solo uno dei potenziali indici. Nel caso in analisi, la Terza Sezione ha individuato quali elementi comprovanti la responsabilità dell'ente: (i) l'accertamento di un reato presupposto riferibile, nel caso di specie, ad un soggetto apicale; (ii) la mancata predisposizione e attuazione di specifici modelli ex artt. 6 e 7 d.lgs. 231/2001; (iii) un **deficit organizzativo complessivo**. E solo la compenetrazione di tutti questi elementi può essere atta fondare una condotta rilevante e colpevole dell'ente. Si badi che la Corte non si ferma ad enunciare astrattamente principi regolatori, ma enfatizza come, nel caso concreto, i giudici di merito abbiano fatto buon governo del principio di diritto, specificando in che modo si

appalessa quel deficit organizzativo complessivo che, unito alla mancata predisposizione ed efficace attuazione del MOG, dimostra la colpa di organizzazione: la Corte territoriale, infatti, aveva avuto agio di stigmatizzare la omessa *predisposizione di un organismo di controllo contabile e di verifica delle attività correlate al progetto*. Con ciò, viene altresì data enfasi alla centrale rilevanza della causalità della colpa di organizzazione: essa, infatti – seppur accertata (attraverso indici quali la mancata adozione o inefficace attuazione del MOG e la dimostrazione di un deficit organizzativo complessivo) – deve sempre e comunque porsi in nesso di causalità rispetto all'evento verificatosi e che il complesso cautelare mirava a prevenire. A dire che deve necessariamente sussistere un nesso imputativo intercorrente tra il reato commesso e il deficit organizzativo, che sia in termini di agevolazione ovvero di determinazione. Questo conduce fatalmente alla possibilità di censurare solo quelle carenze organizzative che abbiano inciso nel determinismo del fatto, secondo il classico giudizio controfattuale.

4. Gli strumenti di prevenzione

La pronuncia è quindi confermativa dell'orientamento per il quale il MOG si pone al terzo (se non quarto) livello di organizzazione e controllo, ed in quanto tale è bisognoso di un substrato organizzativo e procedurale interno rispetto al quale sinergicamente operare la propria efficacia.

Gli strumenti di prevenzione, infatti, vanno necessariamente valutati in combinato disposto: un MOG funzionante ed osservato, infatti, ben può non essere ancora sufficiente in presenza di un deficit organizzativo sottostante (dovendo peraltro tempestivamente intercettarlo); per contro, una regola cautelare interna, per quanto ficcante, può non essere sufficiente se operante in solitudine. È dalla sinergia del complesso delle cautele (MOG, operatività dell'organismo di vigilanza, procedure interne operative, sistemi di gestione e loro controllo, reattività organizzativa e disciplinare all'incidente etc.) che si deve dedurre l'assenza (o meno) della colpa di organizzazione.

5. Prospettive future

È noto come il 6 agosto 2026 il Consiglio dei Ministri abbia approvato la proposta di riforma del d.lgs. 231/01 [1], il cui iter parlamentare è tutt'ora in corso.

Interessante notare come il nodo centrale della prospettiva

elaborata dal Tavolo Tecnico per la riforma risiede nel superamento delle antiche incertezze sulla funzione della colpa di organizzazione; quest'ultima viene infatti definita (a conferma dell'elaborazione giurisprudenziale maturata negli anni) come elemento costitutivo dell'illecito dell'ente, bisognoso di quel nesso imputativo sopra descritto. Inevitabile, di conseguenza, il superamento dell'inversione probatoria oggi prevista dall'art. 6 (sebbene, di fatto, abrogata da illuminati percorsi giurisprudenziali).

Un ultimo aspetto su cui si vuole richiamare l'attenzione, anche de jure condendo, riguarda la strutturazione dei MOG.

Riprendendo la sentenza in oggetto, si legge che l'organizzazione (su cui non deve ricadere colpa) è "un'insieme di accorgimenti preventivi idonei ad evitare la commissione di reati del tipo di quello realizzato", tra i quali certamente il MOG nei termini sopra ricordati.

La proposta di riforma del Tavolo 231 muove da questo substrato, in ottica di ulteriore rafforzamento della valorizzazione della prevenzione dei reati e, congiuntamente, dell'incentivare gli enti a dotarsi di MOG efficaci, come descritti al paragrafo precedente.

In tal senso il proposto art. 8-bis ("Estinzione dell'illecito amministrativo"), mira a introdurre nel sistema 231 una nuova causa estintiva dell'illecito amministrativo da applicarsi, esclusivamente, all'ente che abbia adottato un MOG (sebbene "parzialmente inidoneo") preventivamente alla commissione dell'illecito, dimostrando così la seria volontà di organizzarsi per prevenire il rischio.

In breve: se l'ente ha adottato un MOG prima del fatto, ma ciò nonostante è incorso un illecito a causa di difetti non strutturali – e sanabili – del sistema preventivo, potrà chiedere un termine ante judicium per eliminare le carenze organizzative determinanti o agevolanti la commissione del reato (congiuntamente risarcendo l'eventuale danno, indicando le attività volte a eliminare le conseguenze dannose o pericolose del reato, mettendo a disposizione l'eventuale profitto). L'adempimento a tutti tali impegni potrà poi determinare, previa analisi in contraddittorio, l'estinzione dell'illecito amministrativo, sebbene per non più di due volte nella vita dell'ente.

In questo senso si coglie la potente spinta verso la prevenzione (e non solo la repressione) della riforma, con cui viene ri-valorizzata la centralità dei MOG.

I principi ispiratori del Tavolo Tecnico 231, si inseriscono perfettamente in una rinnovata sensibilità (sia in dottrina che in giurisprudenza) sul tema della legalità d'impresa; in proposito,

basti pensare ai recenti casi di cronaca giudiziaria nell'ambito della filiera dell'alta moda (seppure in un contesto diverso, quello del Codice Anti Mafia), in cui i Giudici hanno premiato quelle società che hanno intrapreso un percorso di ripristino della legalità. Tale percorso sta conducendo il MOG ex d.lgs. 231/01 ad assumere un ruolo sempre più centrale, affermandosi come parametro trasversale di affidabilità [2].

Ti interessano questi contenuti?

Salva questa pagina nella tua [Area riservata di Diritto.it](#) e riceverai le notifiche per tutte le pubblicazioni in materia. Inoltre, con le [nostre Newsletter](#) riceverai settimanalmente tutte le novità normative e giurisprudenziali! Iscriviti!

Iscriviti alla newsletter

Iscriviti ↓

Note

[1] Elaborata dal Tavolo Tecnico istituito presso il Ministero della Giustizia con il d.m. 7 febbraio 2024.

[2] F. Vincelli, Legalità proattiva: il dialogo tra prevenzione antimafia e d.lgs. 231/01 come strumento di autorisanamento d'impresa, Sistema Penale 2/26, 61-81.

 NP Nicoletta Pacileo

 AM Andrea Milani

Scrivi un commento

Accedi per poter inserire un commento

Accedi

Leggi anche