

# INTRODUZIONE

## LA DELEGA NEL FENOMENO AZIENDALE

*“Per quanto possa sembrare strano,  
i grandi leader acquistano autorità delegandola”*

(James B. Stockdale)

Nelle dinamiche decisionali aziendali, la delega rappresenta senza dubbio il più alto grado di *empowerment*, ossia quel processo di responsabilizzazione all'interno dell'organizzazione aziendale, mediante il quale vengono trasferiti poteri dai vertici direttivi a risorse di livello gerarchico inferiore<sup>1</sup>.

Il processo di delega ha subito, nel corso del tempo, rilevanti mutamenti fino a divenire strumento di vitale importanza, largamente impiegato nelle realtà di impresa. Storicamente si intendeva la delega come il mero conferimento del diritto di eseguire semplici operazioni, senza che tali attività andassero ad inficiare il funzionamento aziendale e i relativi risultati in termini sostanziali. Oggi il significato è mutato. Le organizzazioni aziendali durante gli ultimi decenni hanno infatti implementato importanti processi di decentramento dell'autorità<sup>2</sup>. Si parla quindi di *delega delle decisioni*, poiché al delegato viene richiesto di prendere provvedimenti rilevanti e talvolta irreversibili in termini di operatività, organizzazione delle risorse e sviluppo aziendale nel suo complesso. Come sostiene l'americano Robert B. Maddux, esperto di gestione delle risorse umane, *“delegare non è un'arte misteriosa per pochi eletti. È un processo manageriale di fondamentale importanza”*<sup>3</sup>. Una buona delega può determinare importanti vantaggi all'organizzazione, poiché diminuisce il “costo-temporale” della presa di decisioni, aumenta la professionalità e la motivazione dei collaboratori e permette un'ottimizzazione del tempo a disposizione dei vertici<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> A. LA BELLA, E. BATTISTONI, *Economia e organizzazione aziendale*, Apogeo, 2008, pp. 437-439; R. KREITNER, A. KINICKI, *Comportamento Organizzativo*, Apogeo, 2013, pp. 361-363

<sup>2</sup> In tema di *decentramento organizzativo* R. CANDIOTTO, *Organizzazione aziendale*, Giappichelli, 2016, pp. 62-63; G. R. JONES, *Organizzazione. Teoria, progettazione e cambiamento*, Egea, 2021, p. 100

<sup>3</sup> R. B. MADDUX, *Come delegare e avere ottimi risultati*, Franco Angeli, 2016

<sup>4</sup> E. GIUSTI, M.C. PROIETTI, *La delega direzionale. Psicologia e metodi per delegare in azienda*, Sovera Edizioni, 1996, pp. 14 ss; P. PRETI, M. PURICELLI, *La guida del Sole 24 Ore alle gestione delle PMI. La soluzione alle problematiche più tipiche della piccola e media impresa italiana*, Gruppo 24 Ore, II ed, 2011, pp. 259 ss.

Delegare significa quindi assegnare funzioni e responsabilità a soggetti diversi rispetto ai titolari originari, fornendo loro gli strumenti di cui necessitano. Per fare ciò è necessaria la compresenza di almeno tre elementi fondamentali. Occorre infatti dotare i propri collaboratori di idonee informazioni aziendali, è indispensabile che gli stessi siano in possesso delle conoscenze e competenze adeguate a svolgere il ruolo delegatogli e che gli sia attribuito il potere di prendere decisioni significative<sup>5</sup>.

Assegnare una delega equivale implicitamente al riconoscimento della validità professionale del delegato, che determina l'avvio di un sano processo di *empowerment lavorativo*. L'implementazione di tale processo potrebbe sollecitare fenomeni di *management* “diffuso”, realizzando contestualmente la distribuzione del potere decisionale e della relativa autorità all'interno dell'organizzazione aziendale<sup>6</sup>. Vi è da dire che la delega non prevede una cessione incondizionata del “potere”, poiché la responsabilità ultima rispetto al risultato permane in capo al delegante. Altro aspetto di fondamentale rilevanza è quello di definire e attuare le più idonee modalità di verifica e controllo sull'operato del delegato<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> R.L. DAFT, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, 2010, pp. 456-457;

<sup>6</sup> M.A. HITT, R.D. IRELAND, R.E. HOSKISSON, V. PISANO, *Strategic Management. Competitività e globalizzazione*, G. Giappichelli Editore, 2007, pp. 546-567; M. ANTONUCCI, *E adesso delega!: Guida pratica per promuovere, gestire e consolidare la delega aziendale*, Franco Angeli, 2019, p. 12

<sup>7</sup> F. FONTANA, *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 2009, pp. 314 ss; In tema di *controllo pedagogico* quale presupposto di qualunque processo di apprendimento ved. F. BOCHICCHIO, *3. Autoformazione (Formazione. Metodi)*, Raffaello Cortina Editore, 2020

## DAL FENOMENO AZIENDALE AL FENOMENO GIURIDICO

*“L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro”*

(art. 2087 Codice Civile)

Partendo dall'identificazione dello strumento della delega con un'accezione prettamente economico-aziendale, il presente elaborato si propone di analizzare tale istituto alla luce del nostro ordinamento ed in particolare nel settore nel quale ha visto per la prima volta un pieno riconoscimento legislativo. In effetti, benché lo stesso fosse già largamente utilizzato nelle organizzazioni aziendali e pienamente riconosciuto dalla dottrina e dalla giurisprudenza cui si deve la creazione<sup>8</sup>, la sua prima vera positivizzazione risale al noto d.lgs. 81/2008 il c.d. *Testo Unico sulla Sicurezza*<sup>9</sup>. Non è un caso che il legislatore abbia scelto di consacrare definitivamente la dignità normativa<sup>10</sup> della delega all'interno di un settore così specifico e di rilevante complessità, caratterizzato da copiosi incumbenti posti a carico del datore di lavoro e dai relativi risvolti penali<sup>11</sup>. La tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, nel nostro paese ha raggiunto una notevole importanza normativa, ciò a causa dei numerosi episodi di incidenti sul lavoro, talvolta gravissimi<sup>12</sup>, primo fra tutti la strage nello stabilimento della ThyssenKrupp di

---

<sup>8</sup> Innegabile il ruolo “di supplente” assunto per decenni dalla giurisprudenza - autrice di un c.d. *diritto penale giurisprudenziale* - in termini di codifica dei requisiti di validità ma non sufficientemente chiara e uniforme rispetto alla natura dell'istituto. Così T. VITARELLI, *Profili penali della delega di funzioni. L'organizzazione aziendale nei settori della sicurezza del lavoro, dell'ambiente e degli obblighi tributari*, Giuffrè, Milano, 2008, p. 185

<sup>9</sup> Il testo è stato elaborato con la dichiarata finalità di realizzare la razionalizzazione di tutta la normativa di settore, che fino a quel momento era caratterizzata da estrema genericità dei precetti, causando enormi difficoltà interpretative per i destinatari. Di fatto il con il d.lgs. 81/2008 è cambiata radicalmente la *cultura* dell'intervento legislativo, improntato ora al raggiungimento di un risultato effettivo. Sul tema L. FIASCONARO, G. DI TROCCHIO, *Disciplina penale della sicurezza sul lavoro e responsabilità amministrativa degli enti*, EPC, 2013, p. 17

<sup>10</sup> A. SCARCELLA *La delega di funzioni prima e dopo il T.U. 81/08. Continuità normativa e novità legislative nell'analisi comparativa in Responsabilità penale e rischio nelle attività mediche e d'impresa (un dialogo con la giurisprudenza)*, R. BARTOLI (a cura di), Firenze University Press, 2010, pp. 311-313

<sup>11</sup> G. NATULLO, *Soggetti e obblighi di prevenzione nel nuovo Codice della sicurezza sui luoghi di lavoro: tra continuità e innovazioni*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D'Antona” – Catania, 91/2009

<sup>12</sup> Tra i molteplici episodi di morti plurime di quel periodo si ricordano: l'esplosione alla *Umbria Olii*, Perugia, 25/11/2006 (4 morti); la tragedia della *Truck Center*, Molfetta, 03/03/2008 (5 morti); la strage nel depuratore di Mineo, Catania, 11 giugno 2008 (6 morti); la tragedia alla raffineria *Saras* di Sarroch, Cagliari, 26/05/2009 (3 morti); l'incidente nel depuratore di Riva Ligure, 15/06/2009 (2 morti); l'incidente in un ex distributore gas di Tortona, 12/01/2010 (2 morti).

Torino, dove la notte tra il 5 e il 6 dicembre 2007 scoppiò un terribile incendio nel quale trovarono la morte sette operai<sup>13</sup>.

Vi è da dire che negli ultimi anni il legislatore si è impegnato significativamente introducendo svariati interventi normativi che hanno determinato una progressiva, seppur lenta, riduzione degli infortuni sul lavoro ed in particolare di quelli con esito mortale<sup>14</sup>. Recentemente il tema della sicurezza e della salute dei lavoratori è tornato di grandissima attualità a causa del propagarsi della pandemia da Covid-19 che ha impegnato le imprese nell'adozione di ulteriori e stringenti misure di prevenzione<sup>15</sup>. L'emergenza sanitaria ha, infatti, determinato l'inserimento di nuove responsabilità penali per i datori di lavoro<sup>16</sup>. I numerosissimi oneri posti a carico dei responsabili aziendali hanno evidenziato ancora una volta l'importanza dello strumento della delega di funzione, al fine di attuare un'efficace ripartizione degli obblighi e delle connesse responsabilità penali. Vista in quest'ottica la delega si configura da un lato come strumento di chiarificazione aziendale<sup>17</sup>, dall'altro come metodo indispensabile di adempimento dei precetti, necessario a colmare la distanza tra i vertici aziendali e le fonti di pericolo, in particolar modo laddove vi siano esigenze di razionalizzazione dei sistemi organizzativi aziendali<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> Fu soprattutto la strage dell'acciaieria torinese a spronare la realizzazione del Testo Unico. Sul punto G.M. DE FILIPPO, *La sicurezza nel cantiere. Ruoli e responsabilità nelle sentenze della Corte di Cassazione*, Maggioli, 2012, p. 56; P. PASCUCCI, *Dopo il d.lgs. 81/2008: salute e sicurezza in un decennio di riforme del diritto del lavoro*, Seminario Nazionale Avvocati INAIL, 13/12/2018, p. 3

<sup>14</sup> Nel quinquennio 2015-2019 gli infortuni sul lavoro accertati sono diminuiti del 5,1% (405.538 episodi nel 2019), mentre quelli con esito mortale accertati nello stesso periodo di riferimento sono calati del 19,6% (628 episodi nel 2019). Open data INAIL, 31/07/2020.

Nel periodo gennaio-dicembre 2020 si è registrata una diminuzione del 13,6% delle denunce di infortunio sul lavoro presentate rispetto all'anno precedente, mentre le denunce di infortunio sul lavoro con esito mortale registrano un incremento eccezionale (+16,6%) rispetto al 2019. Tale aumento risulta influenzato soprattutto dai decessi avvenuti nel 2020 a causa dell'infezione da Covid-19 in ambito lavorativo. Open data INAIL, 31/12/2020. Sul rapporto tra scienza statistica e diritto penale si veda A. BONDI, *Diritto penale e sicurezza sul lavoro, persone ed enti* in P. CAMPANELLA, P. PASCUCCI (a cura di) *La sicurezza sul lavoro nella galassia delle società di capitali*, I Working Papers di Olympus 44/2015, pp. 50-54

<sup>15</sup> Art. 29-bis d.l. 23/2020 (convertito nella l. 40/2020) - *Obblighi dei datori di lavoro per la tutela contro il rischio di contagio da COVID-19* – “Ai fini della tutela contro il rischio di contagio da COVID-19, i datori di lavoro pubblici e privati adempiono all'obbligo di cui all'articolo 2087 del codice civile mediante l'applicazione delle prescrizioni contenute nel protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del COVID-19 negli ambienti di lavoro...”. Sul tema ved. V. MONGILLO, *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro in tempo di pandemia*, in *Dir. pen. cont.*, 2/2020; A. MARESCA, *Il rischio di contagio da COVID-19 nei luoghi di lavoro: obblighi di sicurezza e art. 2087 c.c. (prime osservazioni sull'art. 29-bis della l. n. 40/2020)*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro 2-2020*

<sup>16</sup> Di fatto il coronavirus, rappresenta solo l'ultimo dei rischi che le imprese si trovano a dover fronteggiare come rilevato da R. GUARINIELLO, *La sicurezza sul lavoro al tempo del coronavirus*, Wolters Kluwer Italia, 2020, p. 10

<sup>17</sup> D. GAROFALO, *I soggetti della sicurezza aziendale. Responsabilità e competenze anche alla luce dell'emergenza COVID-19* in *rivista.comminodiritto.it*, 19/06/2020, p. 8

<sup>18</sup> T. VITARELLI, *Profili penali della delega di funzioni. L'organizzazione aziendale nei settori della sicurezza*

## I SOGGETTI RESPONSABILI NEL DIRITTO PENALE DELL'IMPRESA

*“La responsabilità penale è personale”*

(art. 27 c.1 Costituzione della Repubblica Italiana)

L'istituto della delega di funzione fa emergere una delle tematiche classiche del diritto penale dell'economia, nel suo ramo aziendale, ossia l'individuazione dei soggetti responsabili di reati connessi all'esercizio dell'impresa<sup>19</sup>. Il tema da sempre vede al centro due massimi principi del nostro ordinamento, se da un lato, infatti, sono costituzionalmente sanciti il principio di *personalità della responsabilità penale* e quello di *colpevolezza*, dall'altro occorre prendere atto della mutata struttura organizzativa dell'impresa moderna<sup>20</sup>. L'elevato tasso di organizzazione, caratterizzato da una dimensione organizzativa *plurale e decentrata*<sup>21</sup>, determina in molti casi, una notevole difficoltà nell'esatta individuazione del soggetto-persona fisica al quale ascrivere la condotta illecita<sup>22</sup>. In tale ottica non può negarsi il parallelismo tra lo studio dell'organizzazione aziendale e il diritto penale d'impresa, discipline legate da propedeutica reciprocità, divenendo l'una, a seconda dei casi, presupposto ovvero punto di arrivo dell'altra<sup>23</sup>. Quanto detto è il frutto della sempre maggiore frammentazione e disarticolazione dei processi decisionali realizzata anche mediante le catene degli appalti<sup>24</sup>, in cui la persona non ha più,

---

*del lavoro, dell'ambiente e degli obblighi tributari*, Giuffrè, Milano, 2008, p. 3;

<sup>19</sup> Si tratta della storica questione dei “soggetti responsabili”, tradizionalmente al centro del diritto penale dell'impresa e in particolare del diritto penale del lavoro, come rilevato da V. MONGILLO, *Il dovere di adeguata organizzazione della sicurezza tra responsabilità penale individuale e responsabilità da reato dell'ente: alla ricerca di una plausibile differenziazione in Infortuni sul lavoro e doveri di adeguata organizzazione: dalla responsabilità penale individuale alla “colpa” dell'ente* in M. STILE, A. FIORELLA, V. MONGILLO, (a cura di), Jovene, 2014, p. 25; Sul medesimo tema A. KELLER, *L'irrelevanza penale delle (in)competenze tecnico-scientifiche del datore di lavoro indispensabili per la valutazione dei rischi*, in *Dir. pen. Cont.*, 10/2018, p. 115

<sup>20</sup> R. ZANNOTTI, *Diritto penale dell'economia. Reati societari e reati in materia di mercato finanziario*, III ed, Giuffrè, Milano, 2017, pp. 17-18

<sup>21</sup> C. PIERGALLINI, *Danno da prodotto e responsabilità penale. Profili dommatici e politico-criminali*, Milano, 2004, p. 312; V. PERRONE, *Le strutture organizzative d'impresa*, Milano, 1990, pp. 366 ss.

<sup>22</sup> Si tratta di capire se e in quale misura la *divisione del lavoro* da parte dell'imprenditore, possa creare un sistema di posizioni di garanzia ulteriori rispetto alle proprie stabilite *ex lege*.

“Un ordinamento che voglia punire legittimamente il responsabile effettivo della condotta colposa deve essere in grado di individuare in modo inequivoco il *debitore di sicurezza* che nell'ambito della struttura lavorativa aveva il potere-dovere di impedire il verificarsi dell'evento lesivo”; così A. KELLER, *L'irrelevanza penale delle (in)competenze tecnico-scientifiche del datore di lavoro indispensabili per la valutazione dei rischi*, in *Dir. pen. Cont.*, 10/2018, p. 115

<sup>23</sup> V. ROCHIRA, S. NANNI, *La delega di funzioni*, Key Editore, 2020, p. 124

<sup>24</sup> L. FIASCONARO, G. DI TROCCHIO, *Disciplina penale della sicurezza sul lavoro e responsabilità amministrativa degli enti*, EPC, 2013, pp. 135 ss; P. PASCUCCHI, *Dieci anni di applicazione del d.lgs. n. 81/2008*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro* 1-2018, p. 2

diversamente dalla concezione aziendale tradizionale, il totale controllo sul fatto illecito.

Il singolo agente, di fatto diviene solo uno dei molteplici anelli della catena decisionale di cui fa parte. Si assiste, in pratica, ad un processo “frammentato” che vede la compartecipazione di più soggetti verso un’unica decisione aziendale<sup>25</sup>. Questa criticità ha fatto emergere in numerose situazioni l’inadeguatezza del nostro ordinamento penalistico, incapace di individuare e quindi di punire i “reali” soggetti responsabili di illeciti<sup>26</sup>, talvolta dalla portata assai dannosa. Alla luce di ciò si deve valutare favorevolmente la scelta di assoggettare a sanzioni amministrativo-penali anche le organizzazioni che, attraverso i singoli individui, commettono determinati reati a causa di una propria e spregiudicata *politica d’impresa*<sup>27</sup>.

Il diritto penale d’impresa è caratterizzato nella maggior parte delle fattispecie, dalla presenza di *reati propri*, ossia illeciti penali che possono essere commessi solo da coloro che ricoprono una determinata qualifica. In particolare si tratta di reati *propri-funzionali*, poiché il soggetto agente è titolare di una speciale condizione soggettiva nell’esercizio di una funzione aziendale.

La giurisprudenza in materia di delega, in ordine all’individuazione del soggetto concretamente responsabile, si dirige ormai verso un *criterio di effettività* con una visione sostanzialistica<sup>28</sup>. La valorizzazione di determinate qualifiche va ricondotta, infatti, ad uno *status* soggettivo dell’agente, che contemporaneamente comporta poteri e doveri, non rilevando la mera qualifica formale<sup>29</sup>. Vista in quest’ottica, di particolare interesse risulta la responsabilità del soggetto privo di delega, c.d. *soggetto di fatto*<sup>30</sup>. Si tratta di una figura di creazione giurisprudenziale, nata per

---

<sup>25</sup> N. BRAMANTE, *La “spersonalizzazione” nelle organizzazioni complesse e la difficile individuazione dei soggetti penalmente responsabili. Teorie formale e funzionale a confronto* in *www.diritto.it*, 22/02/2007; G. SANTORO PASSARELLI, *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, VIII Edizione, Utet, 2020

<sup>26</sup> R. ZANNOTTI, *Diritto penale dell’economia. Reati societari e reati in materia di mercato finanziario*, III ed, Giuffrè, Milano, 2017, p. 18, rileva come spesso la giurisprudenza abbia riconosciuto una “responsabilità da posizione” per i vertici dell’organizzazione, sebbene a livello effettivo risultino “distanti” dal bene giuridico protetto.

<sup>27</sup> Il riferimento è al d. lgs. 231/2001, che ha introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento un’autonoma responsabilità amministrativa da reato dell’ente, accanto a quella penale dei singoli componenti, limitando, di fatto, il noto brocardo “*societas delinquere non potest*”; S. DOVERE, *Delega di funzioni prevenzionistiche e compliance programs*, in *www.rivista231.it* - 4/2010, p. 101

<sup>28</sup> N. D’ANGELO, *Infortunati sul lavoro e responsabilità penale*, Maggioli, 2009, pp. 235-244; R. ZANNOTTI, *Diritto penale dell’economia. Reati societari e reati in materia di mercato finanziario*, III ed, Giuffrè, Milano, 2017, p. 42

<sup>29</sup> S. MASSI, *Speciale anti-doverosità della condotta ed elusione del fatto tipico. Un’indagine sui confini «costituzionali» della fattispecie penale*, G. Giappichelli Editore, 2020, p. 142

<sup>30</sup> È possibile rinvenire la definizione di soggetto di fatto nell’art. 2639 c.c. in materia di reati societari. Si tratta tuttavia di una figura pacificamente riconosciuta e applicabile anche ad altri rami

evitare che la mancanza di un'investitura formale possa costituire una comoda via di fuga dalla responsabilità penale del soggetto che *in concreto* pone in essere le funzioni tipiche<sup>31</sup>.

---

come quello fallimentare e tributario; In ambito prettamente organizzativo-aziendale A. LA BELLA, E. BATTISTONI, *Economia e organizzazione aziendale*, Apogeo, 2008, p. 236, sottolineano come sia “*piuttosto frequente che, per motivi storici o di potere effettivo, una delega formalmente gestita da una persona o unità organizzativa venga poi de facto esercitata da altra entità*”.

<sup>31</sup> A tal proposito la giurisprudenza, in particolare nella materia fallimentare, è univoca nel ritenere sussistente la responsabilità penale dell'*amministratore di fatto* in concorso con l'*amministratore di diritto* (c.d. “*prestanome*” o “*testa di legno*”); F. GIUNTA, *Il datore di lavoro*, in F. GIUNTA, D. MICHELETTI (a cura di), *Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giuffrè, 2010, pp. 6-7; R. ZANNOTTI, *Diritto penale dell'economia. Reati societari e reati in materia di mercato finanziario*, III ed, Giuffrè, Milano, 2017, pp. 22-23; M. GAMBARDELLA, *Condotte economiche e responsabilità penale*, G. Giappichelli Editore, 2018, pp. 51-53

# CAPITOLO I

## LA DELEGA DI FUNZIONI NEL D. LGS. 81/2008

### 1.1 Dall'elaborazione giurisprudenziale al diritto positivo

Con l'entrata in vigore del d.lgs. 9 aprile 2008 n. 81, c.d. *Testo Unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, (di seguito T.U.S.), si è assistito alla tanto attesa statuizione dell'istituto della delega di funzione<sup>32</sup>. Normativamente, la delega ha, infatti, trovato piena accoglienza giuridica nell'art. 16 del T.U.S., successivamente modificato ad opera del d.lgs. n. 106/2009 c.d. "decreto correttivo". Tale istituto aveva, però, già avuto un importante riconoscimento a livello giurisprudenziale, causando tuttavia non pochi problemi interpretativi<sup>33</sup>. Più volte nei decenni precedenti l'entrata in vigore dello stesso T.U.S., si era infatti auspicato a un puntuale intervento normativo da parte del legislatore che tuttavia ha tardato ad arrivare. Il menzionato art. 16, pur non fornendo una definizione legale della "delega di funzioni da parte del datore di lavoro", ne sancisce espressamente i requisiti e gli effetti. Sotto il profilo della natura giuridica, può pacificamente riconoscersi come lo strumento presenti i caratteri di un atto negoziale, bilaterale e costitutivo<sup>34</sup>.

Invero la previgente normativa in materia di sicurezza, il d.lgs. 626/1994, attraverso l'art. 1 ammetteva se pur implicitamente e a *contrariis* l'istituto, poiché venivano specificate espressamente le sole attività non delegabili dal datore di lavoro<sup>35</sup>. Si rileva pertanto l'intenzione del legislatore del 2008 di abbandonare

---

<sup>32</sup> 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*, Giuffrè, 2010, p. 37; Come evidenziato da P. PASCUCI, *La nuova disciplina della sicurezza sul lavoro del 2008/2009: una rapsodia su novità e conferme*, I Working Papers di Olympus 1/2011, p. 13, "si tratta di una "novità" legislativa, ma anche di una "conferma" dei precedenti orientamenti giurisprudenziali".

<sup>33</sup> Di fatto la delega di funzioni è sempre stato l'unico meccanismo ammesso dalla giurisprudenza, (sebbene con non poche oscillazioni), idoneo a ridurre il carico di responsabilità per il soggetto al vertice dell'impresa. Ciò ha determinato una vastissima produzione giurisprudenziale, fino a quando il legislatore del 2008 ha deciso di "codificare" il regime della delega, ripristinando il canone di legalità penale nella disciplina di settore. V. MONGILLO, *Il dovere di adeguata organizzazione della sicurezza tra responsabilità penale individuale e responsabilità da reato dell'ente: alla ricerca di una plausibile differenziazione in Infortuni sul lavoro e doveri di adeguata organizzazione: dalla responsabilità penale individuale alla "colpa" dell'ente*, M. STILE, A. FIORELLA, V. MONGILLO, (a cura di), Jovene, 2014, p. 31

<sup>34</sup> E. SANTIN, M. VIANELLO, *La delega di funzioni e la ripartizione delle responsabilità* estratto dal monografico *La colpa negli infortuni sul lavoro*, Bollettino Marzo 2015, Camera penale veneziana "Antonio Pognici", pp. 49-52

<sup>35</sup> In realtà, l'originario testo del d.lgs. 626/1994 non contemplava l'istituto della delega di funzioni; un primo implicito riferimento allo stesso venne introdotto, per l'appunto, con il d.lgs. 19 marzo 1996 n. 242 che interveniva sull'art. 1 d.lgs. 626/1994 aggiungendo allo stesso il seguente comma 4-



questo approccio *minimalista* per passare ad una visione decisamente *massimalistica*, in virtù della quale l'istituto viene rigidamente disciplinato<sup>36</sup>. Non vi è dubbio tuttavia che il legislatore abbia in larga misura recepito la lunga elaborazione giurisprudenziale e dottrinale che si è formata nel tempo<sup>37</sup>. Fra i numerosi contributi si riporta una pronuncia<sup>38</sup> immediatamente precedente l'entrata in vigore del T.U.S., la quale, ben fissando i tratti salienti dell'istituto, sanciva che

*“l'atto di delega deve essere espresso, inequivoco e certo e deve investire persona tecnicamente capace, dotata delle necessarie cognizioni tecniche e dei relativi poteri decisionali e di intervento, che abbia accettato lo specifico incarico, fermo comunque l'obbligo per il datore di lavoro di vigilare e di controllare che il delegato usi, poi, concretamente la delega, secondo quanto la legge prescrive”*

La situazione ante d.lgs. 81/2008 era, peraltro, consolidata, anche in tema di assenza di deleghe formali, così come espresso da altra sentenza<sup>39</sup>, che a tal proposito così si esprimeva:

*“il sistema prevede che il datore possa delegare ad altri alcune delle funzioni che attengono alla sua sfera di responsabilità (D.Lgs. n. 626 del 1994, art. 1, comma 4 quater); ma non richiede che i distinti soggetti legalmente individuati, il dirigente ed il preposto, debbano essere muniti di una delega ad hoc perché assumano la responsabilità che la legge demanda loro”*<sup>40</sup>.

Già all'epoca si ammetteva, seppur in presenza di determinate condizioni, (impresa di ampie dimensioni e impresa “organizzata”)<sup>41</sup>, la c.d. *delega di fatto*, orientamento oggi saggiamente riaffermatosi da parte della basato sul *principio di effettività*<sup>42</sup>.

---

ter: “Nell'ambito degli adempimenti previsti dal presente decreto, il datore di lavoro non può delegare quelli previsti dall'articolo 4, commi 1, 2, 4, lettera a), e 11, primo periodo”; N. PISANI, *Posizioni di garanzia e colpa d'organizzazione nel diritto penale del lavoro*, in Riv. Trim. Dir. Pen. Econ. 1-2/2009, pp. 137-138

<sup>36</sup> V. ROCHIRA, S. NANNI, *La delega di funzioni*, Key Editore, 2020, pp. 200-203

<sup>37</sup> Tra le numerose pronunce si segnalano Cass. Pen. Sez. IV n. 10129 – 05 ottobre 1982; Cass. Pen. Sez. IV n. 7154 – 23 marzo 1987; Cass. Pen. Sez. IV n. 4432 – 12 maggio 1988; Cass. Pen. Sez. IV n. 37470 – 09 luglio 2003

<sup>38</sup> Cass. Pen. Sez. IV n. 38425 – 22 novembre 2006

<sup>39</sup> Cass. Pen. Sez. IV n. 47173 – 20 dicembre 2017

<sup>40</sup> F. PICCAGLIA DE ECCHER, *Il sistema delle deleghe alla prova delle moderne organizzazioni aziendali in Igiene & Sicurezza del Lavoro*, 10/2015, pp. 495-497

<sup>41</sup> Cass. Pen. Sez. IV n. 11358 – 06 ottobre 2005

<sup>42</sup> A ben guardare, a tale principio è informata l'interna normativa prevenzionistica come sottolineato da R. DUBINI, L. FANTINI, *I compiti e le responsabilità delle figure della prevenzione*, EPC, 2014, pp. 7 ss; Sullo stesso tema ved. L. FANTINI, A. GIULIANI, *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Le norme, l'interpretazione e la prassi*, Giuffrè, 2015, p. 85

Tali tradizionali principi giurisprudenziali, per quanto largamente condivisi, non potevano rappresentare un vincolo legale di giudizio, ma solo un autorevole precedente. Questi stessi principi, oggi costituiscono invece il contenuto essenziale dell'istituto, divenendo pertanto norme vincolanti<sup>43</sup>.

## 1.2 Definizione di delega di funzioni

La delega di funzioni può essere definita come il “conferimento revocabile, da parte di un apicale ad un organo subordinato, della capacità di svolgere, in sua vece, determinate attività o compiti assunti dal delegante a causa della sua carica o ruolo interno e in virtù della posizione di garanzia rivestita originariamente in determinate materie”<sup>44</sup>.

Si tratta quindi di un vero atto organizzativo<sup>45</sup> di natura negoziale ad effetto traslativo<sup>46</sup> e costitutivo, con il quale il *datore di lavoro* trasferisce specifici doveri (“*funzioni?*”), connesse responsabilità e poteri giuridico-fattuali ad altro soggetto, che assume così la veste di garante derivato<sup>47</sup>. Si nota quindi fin da subito che tale trasferimento ha ad oggetto la traslazione di tre elementi essenziali, i poteri, i doveri e le connesse responsabilità.

È bene notare che la delega di funzione si differenzia profondamente dall'incarico di mera esecuzione, in quanto in quest'ultimo caso il delegante non giunge a trasferire al soggetto delegato la propria funzione, ma si limita ad affidare a questi il momento attuativo delle proprie decisioni, mentre nella delega vi è un effetto costitutivo di nuovo centro di imputazione penale<sup>48</sup>. Pertanto la delega è quello

---

<sup>43</sup> L. FIASCONARO, G. DI TROCCHIO, *Disciplina penale della sicurezza sul lavoro e responsabilità amministrativa degli enti*, EPC, 2013, pp. 80-81

<sup>44</sup> V. ROCHIRA, S. NANNI, *La delega di funzioni*, Key Editore, 2020, p. 26

<sup>45</sup> “Organizzazione è dire divisione del lavoro, ripartizione di compiti e valorizzazione di competenze differenziate”, così C. PEDRAZZI, come ricordato da R. ZANNOTTI, *Diritto penale dell'economia. Reati societari e reati in materia di mercato finanziario*, III ed, Giuffrè, Milano, 2017, p. 45

<sup>46</sup> Evidenziando proprio tale effetto, lo strumento viene altresì definito “*trasferimento di funzioni?*” da A. FIORELLA, *Il trasferimento di funzioni nel diritto penale dell'impresa*, Firenze, 1985

<sup>47</sup> N. D'ANGELO, *Infortuni sul lavoro e responsabilità penale*, Maggioli, 2009, p. 264; V. MONGILLO, *La delega di funzioni in materia di sicurezza del lavoro alla luce del d.lgs. n. 81/2008 e del decreto 'correttivo'*, in *Dir. pen. cont.*, 2/2012, pp. 76-77; A. SCARCELLA, *La delega di funzioni*, in B. DEIDDA, A. GARGANI (a cura di), *Reati contro la salute e la dignità dei lavoratori*, Giappichelli Editore, Torino, 2012, pp. 91-92; A. NEGRI-CLEMENTI, *Il sistema delle deleghe di funzioni gestorie*, Egea, 2013, p. 31; F. FERDANI, *Il rapporto tra la delega ed il dovere di vigilanza del datore di lavoro*, in *INAIL - Rivista degli infortuni e delle malattie professionali*, 3/2014, p. 591

<sup>48</sup> S. CASSAR, *Il regime giuridico della delega di sicurezza: condizioni di legittimità e limiti dell'incarico di funzioni nel nuovo assetto normativo*, in *Massimario di Giurisprudenza del lavoro*, agosto-settembre 2010, pp. 613-615; G. MULÈ, *La rilevanza della delega di funzioni nell'ambito dei modelli organizzativi in [www.rivista231.it](http://www.rivista231.it)* – 3/2020, p. 312; P. PASCUCCHI, A. DELOGU, *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, in G. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, VIII

strumento, con il quale, al “*fine conciliare la personalità della responsabilità penale con la spersonalizzazione dei rapporti entro organizzazioni complesse*”<sup>49</sup>, il soggetto obbligato (in primis il datore di lavoro), può trasferire, liberandosene sul piano giuridico, poteri, doveri e responsabilità connesse alla propria posizione di garanzia, in capo ad altri soggetti<sup>50</sup>. Si determina quindi una scissione tra l'originaria qualifica soggettiva extrapenalistica e l'esercizio della corrispondente funzione avente rilievo penalistico<sup>51</sup>.

### 1.3 Il campo di applicazione: le funzioni delegabili

Il legislatore del 2008 ha preso atto di una realtà economico-imprenditoriale caratterizzata da strutture aziendali sempre più complesse e dotate di svariati livelli decisionali e organizzativi. Di fatto, anche nel tessuto italiano, contraddistinto dalla quasi totalità di piccole e medie imprese<sup>52</sup>, ci si è allontanati dalla visione dell'impresa nella quale “*signoreggia la persona e la volontà dell'imprenditore individuale che direttamente organizza e dirige l'attività produttiva*”<sup>53</sup>. Questo ha determinato l'impossibilità per il soggetto apicale dell'ente di far fronte al sempre maggiore numero di prescrizioni in materia di sicurezza sul lavoro, anche a causa di un'eccessiva legislazione costruita su misura per le grandi imprese<sup>54</sup>. Il T.U.S. è intervenuto quindi in maniera netta nel disciplinare l'istituto della delega di funzione mediante un *principio generale di delegabilità* delle funzioni datoriali (art. 16, c.1), il quale può incontrare eccezioni solo nei casi in cui la delega sia “*espressamente*

---

Edizione, Utet, 2020, cap. LVI, pp. 2418 ss; Sul tema si segnala Cass. Pen. Sez. III n. 47822 – 25 novembre 2019

<sup>49</sup> D. PULITANÒ, *Igiene e sicurezza del lavoro (tutela penale)*, in *Digesto delle discipline penali*, 1992, p. 106

<sup>50</sup> G. NATULLO, *Il quadro normativo dal Codice civile al Codice della sicurezza sul lavoro. Dalla Massima sicurezza (astrattamente) possibile alla Massima sicurezza ragionevolmente (concretamente) applicata?*, I Working Papers di Olympus 39/2014, p. 20

<sup>51</sup> T. VITARELLI, *Profili penali della delega di funzioni. L'organizzazione aziendale nei settori della sicurezza del lavoro, dell'ambiente e degli obblighi tributari*, Giuffrè, Milano, 2008, p. 1

<sup>52</sup> Secondo lo studio della società di consulenza *Prometeia* ripreso da *Il Sole 24 Ore*, (10/07/2019), le piccole e medie imprese (PMI) impiegano l'82% dei lavoratori in Italia, (ben oltre la media Ue) e rappresentano il 92% delle imprese attive. (Sono considerate PMI le imprese attive nel 2017 con ricavi inferiori a 50 milioni di euro). In tema di definizione, classificazione e specificità di piccola e media impresa italiana ved. M. PURICELLI, *Organizzare le piccole imprese*, Egea, 2007; A. CORTESI, F. ALBERTI, C. SALVATO, *Le piccole imprese. Struttura, gestione, percorsi evolutivi*, Carrocci, 2012

<sup>53</sup> F. FOCARETA, *Delega di funzioni e responsabilità penale in materia di sicurezza sul lavoro*, QDLRI, n.14/93, p. 117

<sup>54</sup> B. DEIDDA, *Introduzione* in P. CAMPANELLA, P. PASCUCCHI (a cura di), *La sicurezza sul lavoro nella galassia delle società di capitali*, I Working Papers di Olympus 44/2015, p. 10; M. GAMBARDELLA, *Condotte economiche e responsabilità penale*, G. Giappichelli Editore, 2018, p. 60