

DSL

2-2025

La tutela del capitale umano attraverso la compartecipazione organizzativa. Per un diritto penale sussidiario una responsabilità autonoma dell'ente^{**}

di Francesca Curi*

SOMMARIO: 1. In breve. – 2. Dalle origini della nozione di lavoro alla quinta rivoluzione industriale. – 3. Il penale classico e i meccanismi premiali: una combinazione non vincente. – 3.1 La strettoia della formula *bard* nei delitti omissivi di evento. – 4. L'ordito e la trama: tra il d.lgs. n. 231/2001 e il d.lgs. n. 81/2008. – 5. La compartecipazione organizzativa. – 5.1 I lavoratori garanti di sé stessi? – 5.2 Dall'asseverazione paritaria alla legge 14 maggio 2025, n. 76, prove 'tecniche' di un diritto penale sussidiario.

1. In breve

In breve: può sembrare perfino eccentrico occuparsi di “benessere lavorativo” in un'epoca storica in cui stiamo assistendo al diffondersi planetario di guerre, di condizioni di povertà, di fame, di violenze e discriminazioni che offendono l'essere umano con umiliazioni personali e trattamenti degradanti. Anticipando le conclusioni del mio breve ragionamento, ritengo che ripartire dalle condizioni di lavoro per provare ad “invertire la rotta” sia addirittura doveroso. Le buone pratiche, adottate nel microcosmo del posto di lavoro, possono trasmettersi virtuosamente al tessuto sociale nel suo complesso.

In questa prospettiva, ritengo che il diritto penale difficilmente sia in grado di assumere le magnifiche sorti e progressive che recentemente – con una forte accelerazione sul piano simbolico¹ – gli vengono attribuite.

* Francesca Curi è professoressa associata di Diritto penale nell'Università di Bologna Alma Mater Studiorum. francesca.curi@unibo.it

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

¹ Il riferimento è – in particolare – al recente provvedimento legislativo, assunto con decretazione d'urgenza: d.l. 11 aprile 2025, n. 48, recante “*Disposizioni urgenti in materia di sicurezza pubblica, di tutela del personale in servizio, nonché di vittime dell'usura e di ordinamento penitenziario*”, definitivamente approvato dal Parlamento il 4 giugno 2025 e convertito nella l. 9 giugno 2025, n. 80. L'Ufficio del massimario della Corte di cassazione il 23 giugno ha pubblicato una relazione (la n. 33/2025) di 130 pagine sulle numerose criticità anche di ordine costituzionale su tale novità normativa (il documento è reperibile in www.sistemapenale.it). La letteratura di commento è ormai estesa, per un inquadramento dei rilievi strutturali: E. DOLCINI, *Sicurezza per decreto-legge?*, in www.sistemapenale.it, 30 giugno 2025.

Quindi, in controtendenza rispetto ad un securitarismo panpenalistico², che espone simulacri esangui ma densi di narrazione simbolica, proverò ad argomentare un'idea che mira a superare lo schema binario – reato/pena – nella convinzione che relegando la risposta punitiva in una posizione di autentica *extrema ratio*, si possano ottenere risultati di gran lunga più efficaci e socialmente meno costosi³.

Per fare questo bisogna innanzitutto incentivare meccanismi di stampo premiale, che sollecitino il destinatario ad assumersi oneri autoregolativi. Ancora, sostenere misure responsive, che l'universo della *compliance* aziendale, attraverso un approccio multilivello e multiagenziale, è in grado di generare in modo virtuoso. Infine, il punto di approdo – in una prospettiva necessariamente *de iure condendo* – diventa quello di assegnare un centro di imputazione diretto all'ente, allargando la sfera di autonomia della responsabilità, rispetto a quanto già disposto all'art. 8 del d.lgs. n. 231/2001⁴.

Se si riconosce che il benessere psicosociale è l'*ubi consistam*, il tessuto connettivo, di qualunque assetto imprenditoriale – pubblico/privato; piccolo/grande – consegue piuttosto linearmente come le forme di costrittività lavorativa possano esprimere in modo sintomatico quei difetti organizzativi, che innescano una responsabilità dell'ente per colpa di organizzazione “pura”⁵.

² Per un'ampia ricostruzione, anche dei passaggi storico politici attraverso i quali si è dipanato il diritto penale a partire dagli ultimi trent'anni, si veda: E. AMATI, *L'enigma penale. L'affermazione politica dei populismi nelle democrazie liberali*, Torino, Giappichelli, 2020.

³ Per una trattazione più diffusa sia consentito rinviare a: F. CURI, *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici e privati: per un ruolo sussidiario del diritto penale. A proposito di una compliance integrata e una colpevolezza responsiva*, Torino, Giappichelli, 2024.

⁴ In questo senso, con sfumature diverse, anche: M. PELISSERO, *La responsabilizzazione degli enti alla ricerca di un difficile equilibrio tra modelli "punitivi" e prospettive di efficienza*, in “Legislazione penale”, 2003, p. 365 ss.; A. MELCHIONDA, *Brevi appunti sul fondamento 'dogmatico' della nuova disciplina sulla responsabilità degli enti collettivi*, in F. PALAZZO (a cura di), *Societas puniri potest: la responsabilità da reato degli enti collettivi*, Padova, Cedam, 2003, p. 229; C.E. PALIERO, *La società punita: del come, del perché, e del per cosa*, in “Rivista italiana di diritto e procedura penale”, 2008, p. 1527; M.A. BARTOLUCCI, *L'art. 8 d.lgs. 231/2001 nel triangolo di Penrose. Tra minimizzazione del rischio-reato e 'nuove forme' di colpevolezza*, in G. DE FRANCESCO, G. MORGANTE (a cura di), *Il diritto penale di fronte alle sfide della 'società del rischio'. Un difficile rapporto tra nuove esigenze di tutela e classici equilibri di sistema*, Torino, Giappichelli, 2017, p. 112 ss.; F. CONSULICH, *Il principio di autonomia della responsabilità dell'ente. Prospettive di riforma dell'art. 8*, in “Responsabilità amministrativa delle società e degli enti”, 4/2018, p. 204 ss.; V. VALENTINI, *L'autonomia della responsabilità degli enti: avanguardismi e performances*, in “Criminalia”, 2019, p. 651 ss.; R. BLAIOTTA, *Diritto penale e sicurezza sul lavoro*, Torino, Giappichelli, 2020, p. 343; O. DI GIOVINE-S. DOVERE-C. PIERGALLINI, *La responsabilità dell'ente nel d.lgs. n. 231/2001: paradigmi imputativi e prospettive di riforma*, in F. CENTONZE-S. MANACORDA (a cura di), *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti. Dato empirico e dimensione applicativa*, Bologna, Il Mulino, 2023, p. 382; T. VITARELLI, “Obblighi” apicali e “oneri” metaindividuali in materia di sicurezza sul lavoro: intersezioni e differenze, in C. PIERGALLINI, G. MANNOZZI, C. SOTIS, C. PERINI, M. SCOLETTA, F. CONSULICH (a cura di), *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, Milano, Giuffrè, 2022, Tomo II, p. 1205, p. 1207.

⁵ Autorevole dottrina ritiene che ci si trovi di fronte alla costruzione di un terzo modello di responsabilità (alternativo a quelli previsti, rispettivamente dagli artt. 6 e 7), pensato per i reati colposi di evento, realizzati all'interno dell'impresa, in cui il reato sia ascrivibile *tout court* all'organizzazione: ci si troverebbe «di fronte ad un paradigma di colpa per organizzazione puro»: C.E. PALIERO, *La responsabilità penale della persona giuridica: profili strutturali e sistematici*, in DE FRANCESCO (a cura di), *La responsabilità degli enti: un nuovo modello di giustizia "punitiva"*, Torino, Giappichelli, 2004, p. 30. Si tratterebbe di una responsabilità «non solo 'autonoma', ma addirittura (iper)diretta, della persona giuridica (cioè anche in assenza del 'filtro-tramite', di regola necessario,

2. Dalle origini della nozione di lavoro alla quinta rivoluzione industriale

Per capire cosa intendiamo con “costrittività organizzativa” – cioè, una disfunzione nel modo in cui è strutturato e gestito il lavoro – può essere utile partire dall’etimologia del termine lavoro, che contiene in sé il significato di ‘fatica’. Possiamo dire che la storia dell’evoluzione umana è caratterizzata dalla tensione incessante a liberare il lavoro dalla fatica.

La civiltà umana dai suoi esordi ha tentato di sottrarsi alla maledizione biblica, che la inchiodava alla sofferenza per la rottura del patto tra il piano umano e quello divino. La donna partorirà con dolore i figli, l’uomo con dolore trarrà il cibo per tutti i giorni della sua vita⁶. Quale che sia l’esito di questo processo, sicuramente non rettilineo, con ripiegamenti e battute d’arresto, ma anche con spettacolari avanzamenti, esprime l’intreccio ineludibile tra la storia del lavoro e la storia della sua liberazione⁷.

Già la critica marxiana aveva fatto intravedere con chiarezza perfino brutale a quali esiti disumani e strani possa condurre il lavoro, una volta che esso sia inserito in una dinamica, quale è quella capitalistica, che conduce a svilupparne il potere non per rendere più libero l’uomo, ma per introdurre nuove condizioni di schiavitù⁸. Marx tenta di delineare, pur se in forma molto problematica e senza temerarie ambizioni profetiche, una forma di organizzazione economico-sociale nella quale il lavoro sia ‘liberato’ dagli aspetti coercitivi ed afflittivi, con i quali esso si manifesta nelle condizioni capitalistiche della produzione, valorizzandone pienamente le potenzialità di trasformazione sociale e la forte carica innovativa. Ma Marx prefigurava anche un’organizzazione economico-sociale in cui il lavoro, liberato dalla sua componente afflittiva, potesse divenire strumento di

dell’agente ‘naturalistico’), che non può che fondarsi sul solo e principale (...) requisito della colpa di organizzazione»: ID., *Dieci anni di “corporate liability” nel sistema italiano: il paradigma imputativo nell’evoluzione della legislazione e della prassi*, in AA.VV., *D.lgs. 231: dieci anni di esperienze nella legislazione e nella prassi*, in “Le Società”, 2011, n. spec., p. 17. Esprime dubbi sulla legittimità costituzionale di una simile lettura dell’art. 8, in termini di congruenza con la legge delega: G. DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, Milano, Giuffrè, 2008, p. 207 ss.

⁶ Nel processo di antropogenesi, la condanna inflitta a Adam e a colei che viene presentata come la prima donna sembra essere differenziata. In realtà, la sanzione irrogata può essere considerata identica, almeno per quanto riguarda l’essenza della pena inflitta. Entrambi, l’uomo e la donna, dovranno soprattutto soffrire, l’uno per trarre il cibo dal suolo, l’altra per partorire i figli. Quale giusta ‘remunerazione’ della colpa commessa, disobbedendo (letteralmente: non ascoltando) al comando di *Elohim*, essi dovranno subire la pena-sofferenza che è insita in due forme diverse di travaglio: il lavoro per lui, il parto per lei: «Alla donna disse: “Moltiplicherò i tuoi dolori e le tue gravidanze, con dolore partorirai figli” (...). All’uomo disse: “(...) maledetto sia il suolo per causa tua! Con dolore ne trarrai il cibo per tutti i giorni della tua vita”» (Gen. 3, pp. 16-18).

⁷ Interessante è il riferimento alla presumibile radice etimologica del termine «travaglio». Esso deriverebbe da *trepalium* (*tres* + *palus*, palo), o *trabalium* (connesso a *trabs* = trave), e indicherebbe originariamente un ordigno fatto di travi, nel quale i maniscalchi mettevano le bestie fastidiose o indocili, allo scopo di ferrarle o di medicarle. Di qui una accezione secondo la quale il ‘travaglio’ equivale alla sofferenza inflitta con strumenti di coercizione o di vera e propria tortura (F. AVALONE, *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*, Roma, Carrocci, 2011, p. 23).

⁸ K. MARX, *Das Kapital. Kritik der politischen Oekonomie*, Hamburg, Otto Meissner, 1867, *Il capitale. Critica dell’economia politica*, trad. it. di D. CANTIMORI, libro I, t. 2, Roma, Editori Riuniti, 1970, p. 65.

autorealizzazione individuale e trasformazione sociale⁹. Il lavoro liberato, così inteso, non è più luogo di spoliamento dell'essere umano, ma sua piena espressione.

Conosciamo purtroppo quale curvatura ha assunto l'auspicata 'liberazione' a seguito dell'interpretazione che ne faranno prima Taylor e poi Ford, attraverso la disciplina dello *scientific management*¹⁰. L'uomo ha finito per essere inchiodato in una dimensione sempre più subalterna alla macchina.

Nella fabbrica fordista il lavoro si presenta nella sua accezione originaria, di matrice biblica, di fatica senza un contenuto specifico, senz'altra finalità che non sia il conseguimento del profitto e, con esso, la riproduzione allargata del rapporto capitalistico di produzione. Si immagina il lavoratore come un «gorilla ammaestrato», esclusivamente dedito allo svolgimento di mansioni prive di ogni qualificazione, la cui efficacia è affidata alla misurazione dei tempi di esecuzione.

Eppure, se si riesce a valorizzare una pianificazione condivisa, è davvero possibile ripensare il lavoro come uno spazio di libertà.

Questo comporta un cambio di paradigma rispetto al modello produttivo fordista-taylorista, caratteristiche¹¹. Se si concentra l'attenzione sul benessere di chi trascorre più della metà della propria esistenza, impegnandosi in una attività lavorativa subordinata, non si può non generare un impatto che supera i confini dell'impresa e arriva a diffondersi al corpo sociale.

La quarta rivoluzione industriale, ma di fatto siamo già entrati nella quinta, impone di guardare ai nuovi spazi di espressione della soggettività, richiedendo una riformulazione del concetto di lavoro non solo come oggetto di tutela, ma come un'espressione autentica della libertà individuale. L'eudaimonia in senso aristotelico, ovvero la piena realizzazione di sé, non va cercata dopo il lavoro, come accadeva nell'industrialismo fordista, ma dentro di esso: è nel lavoro che l'essere umano incontra la propria umanità¹².

Ancora oggi la tendenza è ad un'ipertrofia lavorativa, perché è ancora dominante la propensione a riempire un vuoto antropologico crescente, quando proprio la rivoluzione tecnologica e culturale in atto dovrebbe sospingerci verso

⁹ K. MARX, *Lineamenti fondamentali di critica dell'economia politica* ("Grundrisse"), trad. it. di G. BACKHAU, Torino, Einaudi, 1976, p. 725.

¹⁰ F.W. TAYLOR, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, prefazione a cura di A. FABRIS, II ed., Milano, Etas Kompass, 1967; R.G. ZUFFO, *Taylor: le origini dello Scientific Management e della psicologia del lavoro*, Milano, Raffaello Cortina, 2004; G. GALLI – F. BERNINI, *L'organizzazione taylorista del lavoro*, in P. DI NICOLA (a cura di), *Da Taylor a Ford: appunti per lo studio dello scientific management e della catena di montaggio*, Roma, Futura Editrice, 2005, pp. 27-43.

¹¹ M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019, p. 46.

¹² Si pone nell'ottica di valutare se vada assicurata al lavoratore persino la sua felicità, intesa nell'accezione peculiare della buona realizzazione di sé: G. NICOSIA, *La ricerca della felicità: aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?*, in "Variazioni sui temi di diritto del lavoro", 1/2022, p. 88 ss. Esprime articolate perplessità: A. LASSANDARI, *Il diritto del lavoro tra realtà, razionalità e felicità*, in "Variazioni sui temi di diritto del lavoro", 1/2022, p. 29 ss.

un'idea di libertà del lavoro, tale da consentire un alleggerimento del carico psicofisico di coloro che sono impegnati nel processo produttivo¹³.

Porre al centro della relazione capitale-lavoro lo sviluppo di progetti concordati di innovazione, dando autonomia ai processi di lavoro auto-organizzati, comporta impegni e investimenti da ambedue le parti contraenti, ma con gli effetti di un'equa distribuzione del risultato. Questa direzione, che conserva la sua costitutiva ambivalenza, se non opportunamente governata, può essere intrapresa facendo perno sull'adozione di modelli organizzativi, costantemente aggiornati e condivisi, che inneschino strategie responsive, relegando il diritto penale sullo sfondo di un'autentica sussidiarietà.

Mai come in questa fase storica possiamo tangibilmente apprezzare i prodigiosi progressi della scienza, tuttavia, Max Weber (già nel 1917) aveva intuito quanto il sistema della scienza rappresentasse il paradigma di un lavoro completamente libero, se opportunamente guidato da parte della politica. Solo attraverso la politica diventa possibile governare la scienza in modo razionale, calcolabile economicamente, responsabile. A fianco ad una scienza che è in grado di produrre riduzione del lavoro necessario, ci deve essere una politica intesa come organizzazione pianificata¹⁴. È così che si può pensare di ripartire dal basso, valorizzando i luoghi di produzione come spazi nei quali sperimentare forme di organizzazione che esprimano anche modelli di governo della dimensione sociale. L'Olivetti di Torino e la Lanerossi di Vicenza sono state precorritrici di quanto oggi avviene in aziende come Lamborghini, Intesa San Paolo e Luxottica.

Non è sciovinismo leggere in controluce nell'ennesimo acronimo, prodotto dalla recente normativa europea, attraverso la giustapposizione di termini inglesi, *Environmental Social Governance*, quanto a metà degli anni Cinquanta rappresentava un modello di impresa sociale compiuta. Oggi, le strategie di sostenibilità – accompagnate da metriche sempre più sofisticate¹⁵ – spingono le aziende verso modelli di *governance* consapevole, capaci di creare valore per i lavoratori e per l'intera comunità¹⁶.

¹³ S. ZAMAGNI, *Libertà del lavoro e giustizia del lavoro*, in "Quaderni di economia del lavoro", 105/2016, pp. 71-72. È forte l'eco del pensiero di Arendt (H. ARENDT, *Vita activa. La condizione umana*, Chicago 1964, trad. it. S. FINZI, Firenze, Bompiani, 2017).

¹⁴ Da una riflessione di: M. CACCIARI, *Il lavoro dello spirito. Saggio su Max Weber*, Milano, Adelphi Edizioni, 2020, p. 68 ss.

¹⁵ T. TREU, *Impresa sostenibile: implicazioni del diritto del lavoro*, in "Astrid Rassegna", 2024, n. 4, e "WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT", 2024, n. 483, ora in T. TREU, *Le trasformazioni del lavoro: discontinuità e interdipendenze*, Torino, Giappichelli, 2024, p. 218 ss.; B. GIOVANNI, *Sostenibilità con la "S" maiuscola e la necessità di guardare oltre l'acronimo ESG*, in "Rivista Corporate Governance", 1/2025, p. 15 ss.

¹⁶ «L'integrazione della sostenibilità non è una scelta operativa ma un imperativo strategico, per difendere il valore di impresa ed incontrare le aspettative del mercato. Nell'affrontare questa sfida, il ruolo della governance di impresa è fondamentale perché deve essere necessariamente ispirata alle migliori pratiche per assicurare il massimo impatto positivo delle azioni di integrazione della sostenibilità nella strategia ed operatività dell'impresa e la minimizzazione dei rischi di transizione connessi»: A. ROMANO – R. FONTANA, *Il ruolo guida della buona governance nella sfida della sostenibilità*, in "Rivista Corporate governance", 2025, numero straordinario, p. 55 ss.

In questa scia si colloca la Direttiva *Corporate Sustainability Due Diligence* (in vigore dal 25 luglio 2024)¹⁷, che assume rilievo in particolare là dove la costrittività organizzativa sfocia nello sfruttamento lavorativo di cui all'art. 603-bis c.p.

Il d.lgs. n. 231/2001, in connessione con i fattori ESG e con gli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU¹⁸, fornisce una trama normativa essenziale per l'integrazione tra *compliance* e sostenibilità. Ne deriva un legame sempre più stretto tra benessere organizzativo, benessere lavorativo ed efficienza d'impresa. Una relazione sana e trasparente tra le parti sociali diventa condizione necessaria per l'efficienza produttiva.

3. Il penale classico e i meccanismi premiali: una combinazione non vincente

Un'azienda – è indifferente che sia pubblica o privata¹⁹ – deve considerare i fattori di rischio psicosociale attraverso un percorso proprio di conoscenza e crescita, individuando misure di prevenzione adeguate e progettando lo sviluppo di competenze interne o l'acquisizione di professionalità, che garantiscano un miglior funzionamento dell'organizzazione, in un'ottica di benessere individuale e collettivo.

Bisogna riconoscere che il baricentro riguardante la tutela della salute ed integrità fisica del lavoratore si è ineludibilmente ampliato, inglobando situazioni fino ad ora non codificate, ma soprattutto non collimanti con il tradizionale campo scientifico e semantico di 'malattia'.

Il formante legislativo italiano ha prodotto una soluzione sicuramente costosa e per molti aspetti inefficace, ricorrendo alla minaccia della sanzione penale all'autore persona fisica-datore di lavoro. Il combinato disposto dell'art. 28, comma 1, con l'art. 55, commi 1 e 2, del Tusi genera una serie di fattispecie che si presentano in forma omissiva propria. Tuttavia, una delle molteplici questioni sul tappeto risiede nella difficoltà di individuare la fonte autentica dello *stress*, per stabilire una diretta ed univoca connessione con l'ambiente di lavoro ed escludere fattori extralavorativi.

Inoltre, la costruzione dell'illecito penale nella forma del reato di mera condotta assottiglia sensibilmente i criteri di accertamento riguardanti la responsabilità dell'autore, inducendo a concentrare la maggiore attenzione sulla

¹⁷ T. TREU, *Il diritto del lavoro alla prova dell'emergenza climatica*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", 4/2024, p. 897 ss.

¹⁸ C. SANTORIELLO, *L'adozione di un idoneo modello organizzativo 231 quale indispensabile (ed unico) presupposto per la responsabilità sociale dell'impresa*, in "Diritto ed Economia dell'Impresa", 6/2024, p. 1052 ss.

¹⁹ Sulla tutela dell'integrità psicosociale nelle pubbliche amministrazioni: G. NICOSIA, *La complicata evoluzione del controllo gestionale sul «capitale umano» nelle pubbliche amministrazioni*, in "Rivista trimestrale di diritto pubblico", 3/2019, p. 775; ID., *La ricerca della felicità: aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?*, in "Variazioni sui temi di diritto del lavoro", 1/2022, p. 87; A. PIOGGIA, *Cura pubblica e amministrazione. Come il pensiero femminista può cambiare in meglio le nostre amministrazioni*, Bologna, Il Mulino, 2024.

verifica di un'eventuale colpevolezza. In questo modo però si corre il rischio di scivolare in una sorta di *culpa in re ipsa*, se il contenuto del rimprovero arriva a coincidere *tout court* con la mancata predisposizione delle misure antinfortunistiche. È bene ribadire ancora una volta che l'oggetto di tutela non riguarda la vita o l'integrità fisica dei lavoratori, ma più genericamente una loro possibile condizione di atipico malessere psicologico.

Il caso di mancata valutazione dei rischi riceve un trattamento sanzionatorio severo, attraverso la previsione della pena detentiva, ma comunque posta in alternativa a quella pecuniaria. Con l'art. 301 del TUSL, che richiama la disciplina dell'art. 20, contenuto nel d.lgs. n. 758/1994, è stata prevista l'estinzione delle contravvenzioni, punite con pena alternativa o con la sola pena pecuniaria, grazie ad un meccanismo premiale. L'adempimento delle prescrizioni, impartite dall'autorità competente (ispettori dell'Ispettorato nazionale del lavoro e dell'Asl, a seguito della estensione apportata dalla l. n. 215/2021), unita al pagamento di una somma di denaro, provoca infatti l'estinzione della contravvenzione, riguardante la salute e sicurezza sul lavoro²⁰. Ciò significa che il trasgressore viene incentivato ad assumere un contegno post-fattuale virtuoso, grazie alla strategia della riparazione premiata.

Non si può tacere che ai debitori di sicurezza è chiaro che un simile congegno li sottrae alla condanna, a seguito del ripristino delle condizioni di legalità, rendendo così ancora meno dissuasiva la minaccia penale.

Inoltre, l'adempimento postumo disvela la reale spinta motivazionale dei suddetti debitori, che vengono determinati non tanto per un «autentica resipiscenza», quanto piuttosto perché colti in fallo dal personale ispettivo²¹. A queste considerazioni va aggiunto il dato di realtà, secondo il quale la maggioranza delle imprese tende ad assumere un poco lungimirante calcolo fra costi e benefici: considerato l'elevato peso economico di una seria politica aziendale della sicurezza, da un lato, e, dall'altro lato, la sporadicità delle visite ispettive e le modeste conseguenze sanzionatorie, che si patirebbero in caso di acclarata responsabilità contravvenzionale, i vertici aziendali soprattutto in passato preferivano rischiare un addebito di responsabilità, piuttosto che investire in standard prevenzionistici²².

Più grave, perché punita con la sola pena detentiva dell'arresto da quattro ad otto mesi, l'evenienza in cui l'omissione della valutazione dei rischi sia realizzata in un contesto di macro-azienda (non inferiore a duecento uomini-giorno) o nel quale si svolgono attività particolarmente pericolose (rischi biologici, da atmosfere esplosive, cancerogeni mutageni, e da attività di manutenzione, rimozione smaltimento e bonifica di amianto)²³.

²⁰ E. AMATI, *Il meccanismo estintivo delle contravvenzioni*, in F. CURI (a cura di), *Nuovo statuto penale del lavoro. Responsabilità per i singoli e per gli enti*, Bologna, Bononia University Press, 2011, p. 59 ss.

²¹ V. VALENTINI, *Contravvenzioni extra-codice e meccanismi premiali*, in D. CASTRONUOVO-F. CURI-S. TORDINI CAGLI-V. TORRE-V. VALENTINI, *Sicurezza sul lavoro. Profili penali*, Torino, Giappichelli, 2023, III ed., p. 258.

²² V. VALENTINI, *Contravvenzioni extra-codice*, cit., p. 259.

²³ S. DOVERE, *Le fattispecie sanzionatorie di carattere generale*, in B. DEIDDA-A. GARGANI (a cura di), *Reati contro la salute e la dignità del lavoratore*, Torino, Giappichelli, 2013, p. 256 ss.

La previsione della sola pena detentiva esclude l'accesso al meccanismo premiale dell'estinzione, ma il legislatore del Testo unico e ancora più incisivamente quello del d.lgs. n. 106/2009 hanno previsto comunque un meccanismo di incentivazione-premiazione. L'attuale art. 302 del TUSL stabilisce che, fuori dei casi in cui si sia verificato un infortunio mortale o gravemente incapacitante, il contravventore che neutralizza il pericolo innescato dalla violazione («tutte le fonti di rischio») e le sue eventuali ripercussioni dannose («le conseguenze dannose del reato») può chiedere al giudice, che a sua volta può concedere, la sostituzione della pena detentiva irrogata nel limite di dodici mesi col pagamento di una somma determinata secondo i criteri *ex* art. 135 c.p.²⁴.

Per quanto il legislatore abbia inteso assecondare la logica «piuttosto che reprimere, meglio prevenire», anche attraverso l'uso del diritto penale, alla prova dei fatti la strategia impiegata appare inadeguata o comunque incapace di provocare quegli apprezzabili effetti, che sarebbe legittimo attendersi.

I meccanismi poc'anzi richiamati prevedono la sollecitazione del datore di lavoro ad attuare il comportamento corretto, attraverso precise prescrizioni, una volta che sia stata riscontrata l'inosservanza da parte degli organi competenti. Sennonché, il loro grado di ineffettività – come la realtà quotidiana racconta – è estremamente elevato, non ultimo anche perché non vi è alcun limite nella possibilità di invocarli, lasciando sempre aperta la via di fuga al datore di lavoro recidivo ostinato. Inoltre, non va sottovalutato che per commutare l'intervento sanzionatorio in prescrittivo, ovvero in quei dettami obbligatori, che vengono impartiti dal funzionario accertatore, si parte comunque dalla qualificazione del fatto in chiave penalistica, con tutto il corredo di vincoli e presidi, che ne conseguono.

3.1 La strettoia della formula bard nei delitti omissivi di evento

Le problematiche si acuiscono se si guarda alle ulteriori conseguenze, derivanti da una possibile estensione della responsabilità in chiave omissiva impropria. Se il mancato adempimento dell'obbligo organizzativo, che presiede alla prevenzione dell'evento *stress* lavoro-correlato, viene fatto assurgere ad obbligo giuridico in capo al datore di lavoro, in quanto foriero di danni alla salute ed alla sicurezza dei lavoratori, entra in gioco, con un ulteriore groviglio di effetti, l'applicazione dell'art. 40 cpv., c.p.

Questo comporta, innanzitutto aprire il varco ad una nuova forma di responsabilità penale, questa volta per omesso impedimento dell'evento lesioni se non addirittura omicidio, ovviamente declinati in chiave colposa, con un conseguente svettamento del profilo sanzionatorio. Inoltre, questa veste giuridica

²⁴ V. VALENTINI, *Contravvenzioni extra-codicem*, cit., p. 272.

esige l'attivazione di indagini sulle connessioni causali che si presentano inevitabilmente più complesse, se non addirittura molto impervie.

Significativo è il dato che emerge dalla produzione giurisprudenziale, che negli ultimi anni ha impresso una tangibile accelerazione nella tutela del lavoratore che abbia subito un infortunio sul lavoro, non caratterizzato da danni fisici, derivanti da eventi traumatici, bensì da danni psicologici o danni fisici connessi al c.d. stress lavoro correlato. La via maestra seguita è quella tracciata dall'art. 2087 c.c. e i giudici di legittimità delle sezioni lavoro hanno ormai consolidato un pieno riconoscimento, da un lato, del debito di sicurezza incombente sul datore di lavoro, e, dall'altro, addirittura dell'attenuazione dell'onere probatorio incombente sul lavoratore, al punto da escludere che quest'ultimo debba provare elementi attinenti all'organizzazione del lavoro che, come tali, sono estranei alla sua pronta disponibilità²⁵.

Il fatto che l'accertamento causale in ambito civilistico goda di un rigore meno stringente, rispetto al suo omologo penale ha reso certamente più agevole il riconoscimento di tutele risarcitorie, per quanto anche su questo versante non manchino alcune resistenze²⁶.

Se si guarda dalla prospettiva penale, configurandosi un reato ad evento naturalistico, che per essere correttamente ascritto esige una comprovata connessione eziologica tra comportamento colposo ed evento occorso, tale da sostanziare la formula *bard* (*beyond any reasonable doubt*), il giudice penale ha l'obbligo di andare oltre lo standard civilistico del «più che ragionevole che no».

Forse ormai risulta chiaro che la costitutiva rigidità del diritto penale, con i suoi guanti di legno, mal si presta ad afferrare e presidiare la tutela di un bene giuridico dinamico quale il benessere del lavoratore.

4. L'ordito e la trama: tra il d.lgs. n. 231/2001 e il d.lgs. n. 81/2008

Tutto questo prelude all'accoglimento di quel punto di vista che vede nell'organizzazione aziendale l'oggetto e, al tempo stesso, «il laboratorio nel quale

²⁵ Così in una recentissima pronuncia che ha stabilito la risarcibilità di un danno biologico (infarto del miocardio), occorso ad un lavoratore per *surmenage* lavorativo: Cass. civ., sez. lav., 15 febbraio 2023, n. 6008, in "Lavoro nella giurisprudenza", 12/2023, con commento di D. VOLPE, *Danno da superlavoro: quando l'organizzazione del lavoro da soluzione diventa problema*, p. 1133 ss. Meno recente: Cass. civ., sez. lav., 5 marzo 2018, n. 5066, con commento di G.M. LETTIERI, *L'organizzazione del lavoro e l'eziologia della malattia professionale*, in "Giurisprudenza Italiana", 11/2018, p. 2436.

²⁶ A fronte dell'eziologia multifattoriale della patologia causa del decesso, la Suprema Corte ritiene che: ai fini della prova del nesso causale, sia necessaria la dimostrazione, almeno in termini di probabilità, con riferimento alle mansioni svolte, alle condizioni di lavoro e alla durata ed intensità dell'esposizione a rischio, che, rispetto all'evento dannoso, l'attività lavorativa avesse assunto un ruolo concausale, anche alla stregua della regola di cui all'art. 41 c.p. (Cass. civ., sez. lav., 23 maggio 2018, n. 12808, con commento di R. NUNIN, *Stress lavoro-correlato: il nodo critico resta l'onere della prova*, in "Lavoro nella Giurisprudenza", 11/2018, p. 1019 ss.).

prende forma la politica prevenzionale»²⁷. Da qui la necessità di anticipare la tutela, anche in ambito psicosociale, già nella fase di programmazione degli interventi in materia di salute e sicurezza nel singolo contesto imprenditoriale.

Una premialità, fondata su un assetto organizzativo conforme alla legalità, come quello promosso dal sistema 231, rappresenta il terreno più promettente. Addirittura, si potrebbe parlare di meccanismo premiale preventivo²⁸, se il reato commesso dalla persona fisica altro non fosse che l'occasione per verificare l'organizzazione dell'ente e una volta accertata l'eventuale disorganizzazione "relativa", si inducesse l'ente a riorganizzarsi e l'eventuale mancata riorganizzazione costituisse il vero illecito dell'ente, sanzionato mediante le misure interdittive.

In ogni caso, molto meglio di una formula punitiva, che grava sulla singola persona fisica, con scarsa influenza dissuasiva e con elevato indice di ineffettività general-preventiva, si può guardare all'impianto normativo che disciplina la responsabilità degli enti.

Il dato di realtà ci fa dire che ad oggi la 'costrittività lavorativa' non è contemplata tra i reati-presupposto del d.lgs. n. 231/2001.

Da qui la necessità di rivolgere lo sguardo verso prospettive inusuali. L'ipotesi che ho provato ad avanzare concentra il rimprovero sulla lacunosità organizzativa dell'ente in modo autonomo, e per quel che ci concerne esclusivo, rispetto a quanto viene ascritto all'autore individuale del reato, allo scopo di costruire una responsabilità diretta della *societas*, producendo al contempo l'effetto di una più efficace salvaguardia dell'integrità psicofisica del lavoratore²⁹.

²⁷ L. MONTUSCHI, *Dai principi al sistema della sicurezza sul lavoro*, in C. ZOLI (a cura di), *La nuova sicurezza sul lavoro*, diretto da L. MONTUSCHI, vol. I, Bologna, Il Mulino, 2011, p. 5; U. LECIS, *Lo stress lavoro correlato: esempio di possibile colpa in organizzazione imputabile all'ente ai sensi del d.lgs. 231/2001*, in "La Responsabilità amministrativa delle società e degli enti", 2/2012, p. 109 ss. Si tratta di un salto di managerialità ed autoreponsabilità del sistema prevenzionistico, coerente con le nuove modalità di svolgimento della prestazione e con le competenze professionali che le stesse richiedono: M. GIOVANNONE, *Responsabilità datoriale e prospettive regolative della sicurezza sulla lavoro*, Torino, Giappichelli, 2024, p. 337.

²⁸ R. BARTOLI, *Dal paradigma punitivo reattivo al paradigma punitivo reattivo-premiale. Secondo studio per un affresco*, in *www.sistemapenale.it*, 2021, p. 14. «Insomma, la colpa di organizzazione cautelativa apre a un'idea di responsabilità del tutto nuova, consistente nella sostanza nella creazione di un percorso dialogico tra l'ente e lo Stato finalizzato alla riorganizzazione in termini di legalità per il futuro e dove ciò che si sanziona è alla fin fine la mancata disponibilità a riorganizzarsi per il futuro, più che la responsabilità per quanto commesso nel passato.» (*ivi*, p. 15).

²⁹ Più diffusamente in: F. CURI, *La tutela del benessere lavorativo*, cit. Suggestisce di interpretare la colpa di organizzazione nell'ottica di una forma di responsabilità per la condotta di vita dell'ente: G. DE SIMONE, *La colpevolezza dei soggetti metaindividuali: una questione tuttora aperta*, in "Cassazione penale", 2/2017, p. 915 ss.; ID., *Sistema 231 e persone giuridiche: il criterio oggettivo d'imputazione*, in E. AMATI - L. FOFFANI - T. GUERINI (a cura di), *Scritti in onore di Nicola Mazzacupa*, Pisa, Pacini Editore, 2023, nota 33. Di segno sempre favorevole: O. DI GIOVINE, *Il criterio di imputazione soggettiva*, in G. LATTANZI-P. SEVERINO (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, Volume I, *Diritto sostanziale*, p. 237. Più apertamente: T. VITARELLI, *"Obblighi" apicali e "oneri" metaindividuali in materia di sicurezza sul lavoro: intersezioni e differenze*, in C. PIERGALLINI, G. MANNOZZI, C. SOTIS, C. PERINI, M. SCOLETTA, F. CONSULICH (a cura di), *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, cit., p. 1205 ss.; F. D'ALESSANDRO, *La responsabilità da reato delle societates in Italia: finalmente pronti per un illecito direttamente imputabile agli enti?*, *ivi*, p. 974 ss.

Pur tenendo conto di tutti i meccanismi deflattivi che qui non ho il tempo di richiamare, si potrebbe configurare una responsabilità pura dell'ente – grazie all'appiglio normativo di cui all'art. 8 del d.lgs. n. 231/2001³⁰ – quando il fatto delittuoso abbia trovato la sua origine in un disordine organizzativo, solo esemplificativamente riconducibile a: ritmi esasperati del processo produttivo; oppure al risparmio sui costi derivanti dall'adozione delle misure di sicurezza, o ancora ad una formazione dei lavoratori di facciata, con ciò trascurando quei fattori di rischio il cui inverarsi può determinare anche un evento dannoso.

In questo quadro, la costrittività occupazionale rappresenta l'espressione più marcata di una disorganizzazione o di una organizzazione aziendale malsana, che attraverso il principio di autonomia della responsabilità delle società può essere efficacemente contrastata.

In una prospettiva *de iure condendo*, si dovrebbe valutare concretamente l'opportunità di chiamare a rispondere direttamente ed esclusivamente l'ente collettivo in virtù di una struttura che dovrebbe essere vocata per statuto ad evitare il realizzarsi di comportamenti capaci di mettere in pericolo l'integrità psicosociale dei lavoratori. Su una società che trascura, per ragioni di carattere economico, o per una non meno grave insipienza manageriale, di valorizzare adeguatamente il patrimonio umano di cui dispone dovrebbe gravare una responsabilità per colpa di organizzazione, senza che sia richiesto il passaggio condizionante di un agire individuale, realizzato nell'interesse o a vantaggio dell'azienda. Ciò che è impossibile rimproverare alla persona fisica può invece essere addebitato alla persona giuridica³¹.

5. La compartecipazione organizzativa

In conclusione, il sistema 231 ha certamente tracciato il perimetro più innovativo, ma ormai da tempo non rappresenta più un avamposto isolato. Si sono progressivamente aggiunti numerosi altri apparati normativi, che – nel regolamentare con finalità anche molto diverse tra loro la *compliance* dell'ente – hanno concorso ad accelerare la diffusione di una nuova politica d'impresa, rivolta a contrastare l'illegalità attraverso meccanismi promozionali. L'integrazione di

³⁰ O. DI GIOVINE - S. DOVERE - C. PIERGALLINI, *La responsabilità dell'ente nel d.lgs. n. 231/2001: paradigmi imputativi e prospettive di riforma*, in F. CENTONZE-S. MANACORDA (a cura di), *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti*, cit., p. 382. *De lege lata* si ritiene che l'art. 8 possa già operare con riferimento ai reati presupposto di natura colposa, nei quali l'evento del reato costituisce l'esito di una serie di inefficienze organizzative della società da cui consegue il verificarsi del fatto delittuoso: C. SANTORIELLO, *Responsabilità da reato degli enti: problemi e prassi*, Milano, Giuffrè, 2023, p. 88 ss.

³¹ F. CONSULICH, *Il principio di autonomia della responsabilità dell'ente. Prospettive di riforma dell'art. 8*, in "La Responsabilità amministrativa delle società e degli enti. Rivista 231", 4/2018, p. 204. L'A. riflette su questa evenienza partendo dai casi di «contaminazione ambientale», a causa delle cui stratificazioni e modalità di realizzazione non è possibile individuare l'autore persona fisica. L'A. enfatizza la necessità di tenere distinto il rimprovero all'organizzazione, rispetto a quello che può rivolgersi all'organizzatore: ID., *Manuale di diritto penale del lavoro*, Torino, Giappichelli, 2024, p. 324 ss.

diversi modelli responsivi crea una rete – quella che chiamiamo *compliance* integrata – che rafforza la tutela anche contro i rischi da stress lavoro-correlato.

In questo intreccio, anche le norme privatistiche giocano un ruolo cruciale³². Gli strumenti di validazione preventiva, tra i quali rientrano a pieno titolo le norme tecniche (norme ISO e assimilabili) o le linee guida più accreditate nei diversi settori, concorrono a rinforzare la certificazione, nonché asseverazione dei Mog 81³³. Nel novembre 2021 è entrata in vigore la UNI ISO 45003:2021 sulla «*Gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Salute e sicurezza psicologica sul lavoro. Linee di indirizzo per la gestione dei rischi psicosociali*». Essa individua le *best practices* nella prevenzione dei rischi psicosociali. È forse ridondante rammentare che l'art. 30 del Tusl, comma 5, prevede una presunzione di adeguatezza del modello (Mog 81) qualora sia conforme alle menzionate norme tecniche.

Le certificazioni non esonerano di per sé l'ente dalla responsabilità penale, ma – come la giurisprudenza ha chiarito – possono valere come prova di idoneità astratta del modello³⁴.

Il modello regolatorio può contribuire significativamente alla prevenzione della *corporate violence* tutte le volte in cui includa, quale forma di *hard compliance*, proprio l'adozione degli standard riconosciuti come *best practice* per la gestione di un determinato rischio. L'incentivo diventa ancora più forte quando le regole di *compliance* sono accompagnate da prescrizioni che puniscono chi negligenzemente o intenzionalmente non si adegua, così come da misure premiali in favore dell'impresa, che viceversa si sia diligentemente adeguata³⁵.

³² P. TULLINI, *Organizzazione e partecipazione nel sistema della sicurezza sul lavoro*, in G. NATULLO - P. SARACINI (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro. Regole, organizzazione, partecipazione*, Napoli, Editoriale scientifica, 2017, p. 38. Rileva che le «indicazioni però, per quanto sempre più meditate e accurate, non sono in grado di vincolare il giudice e, per l'appunto, (non sono) idonee ad assicurare la necessaria uniformità nell'applicazione giurisprudenziale»: P. SEVERINO, *Il sistema di responsabilità degli enti ex D.lgs. 231/2001: alcuni problemi aperti*, in F. CENTONZE - M. MANTOVANI (a cura di), *La responsabilità «penale» degli enti. Dieci proposte di riforma*, Bologna 2016, p. 74.

³³ L'art. 30 fa riferimento a: British Standard OHSAS 18001:2007. OHSAS 18001 è l'acronimo di *Occupational Health and Safety Assessment Series* e si tratta dello standard inglese che identificava un preciso sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori. Emanata dal BSI (British Standard Institution) nel 1999, rivista nel 2007 (BS OHSAS 18001:2007), la norma è stata sostituita dall'UNI ISO 45001:2018. Da marzo 2021, a conclusione di un periodo di transizione di tre anni dalla pubblicazione, la UNI ISO 45001 sostituisce la BS OHSAS 18001 come unico riferimento per la certificazione dei sistemi di gestione per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Con il recepimento nel 2023 da parte del Comitato Europeo di normazione la sigla è diventata: UNI EN ISO 45001:2023.

³⁴ La verifica in ordine alla sua efficace attuazione è demandata all'osservazione concreta del giudice: A. MATONTI-A. QUATTROCIOCCHI, *Individuazione di standard di prevenzione del rischio e regole di compliance nel giudizio sul d.lgs. n. 231/2001*, in F. CENTONZE-S. MANACORDA (a cura di), *Verso una riforma da reato degli enti*, cit., p. 423. Osservazione che non può che avvenire *ex ante* «non deve trarre spunto da argomentazioni *ex post*, motivate sulla sola base dell'avvenuto accertamento della commissione del reato»: A. MELCHIONDA, *Genesi, sviluppo e caratteri attuali del diritto penale dell'economia*, in «Rivista trimestrale di diritto penale dell'economia», 3-4/2023, p. 507.

³⁵ S. GIAVAZZI, *La gestione del rapporto tra impresa e vittime di corporate violence*, in «Rivista italiana di medicina legale e del diritto in campo sanitario», 3/2019, p. 1116; P. PASCUCI, *Salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità degli enti, modelli organizzativi e gestionali*, in «Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale», 2021, 4, I, p. 545 ss.; V. MONGILLO, *Presente e futuro della compliance penale*, in *www.sistemapenale.it*, 11 gennaio 2022, 12: «credo sia emerso con nitore che dietro la nozione di *compliance* non si cela una fantasia onirica o un'astrazione priva di contenuto. I sistemi di controllo

Se ad un primo livello l'asseverazione e la certificazione condizionano l'esatto adempimento e la determinatezza dell'obbligo di sicurezza, è difficile non riconoscere che in un secondo momento le stesse procedure soddisfino anche alla funzione di rafforzare l'evidenza di aver adempiuto *ex ante* all'obbligo di sicurezza³⁶.

Ricordo incidentalmente che in base all'art. 51, comma 3 *bis*, del Tusi, il Mog 81 può essere asseverato da organismi paritetici, ovvero da associazioni di datori di lavoro e di lavoratori³⁷. Quindi i lavoratori possono intervenire nel processo di autonormazione interna all'azienda, conferendo un contributo direi essenziale nella definizione delle strategie di prevenzione dei rischi psicosociali. La certificazione rilasciata da un ente autorevole e indipendente costituirà evidenza concreta della mancanza di gravi carenze organizzative e consentirà di scongiurare l'applicazione delle conseguenze sanzionatorie *ex d.lgs. n. 231/2001*.

5.1 I lavoratori garanti di sé stessi?

Già la norma tecnica UNI EN ISO 45001:2023 contiene tra le sue novità più significative il «coinvolgimento dei lavoratori senza funzioni manageriali», cioè di tutto il personale dipendente, sottolineando il ruolo critico che i lavoratori e i loro rappresentanti hanno nel promuovere un ambiente di lavoro sicuro e salutare. Nel capitolo 5.4, paragrafo e) si chiede alle organizzazioni di strutturare le modalità di consultazione e partecipazione con estrema precisione nei processi del sistema di gestione per la sicurezza e salute sul lavoro. I requisiti di questo paragrafo mirano a garantire che tutti i lavoratori siano non solo informati, ma anche coinvolti attivamente nelle decisioni che influenzano la loro salute e sicurezza sul lavoro. Questo include la partecipazione alla definizione delle politiche, alla

dei rischi sono una realtà in tantissime aziende, specie quelle medio-grandi e/o a proiezione transfrontaliera. Forse solo un disfattismo un po' nichilista potrebbe indurre a giudicare come puro allestimento scenografico tutto ciò che le imprese fanno oggi, in termini di gestione dei rischi legali, penali, reputazionali, ecc.». Ritiene che le: «regole private divengano infestanti, disfunzionali tanto alla supervisione pubblica (rendendo gli enti opachi ad uno sguardo esterno), quanto all'operatività stessa dell'impresa (ostacolata da autorizzazioni e veti interni)»: F. CONSULICH, *Controllo del comportamento economico deviante ed evoluzione del diritto penale d'impresa*, in "Rivista trimestrale di diritto penale dell'economia", 1-2/2024, p. 2.

³⁶ P. PASCUCCI, *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e gestione*, in "I Working Papers di Olympus", n. 43/2015, p. 17.

³⁷ C. ZOLI, Sub art. 51, in C. ZOLI (a cura di), *La nuova sicurezza sul lavoro*, Volume I, *I principi comuni*, L. MONTUSCHI (diretto da), Bologna, Il Mulino, 2011, p. 529 ss.; C. LAZZARI, *Gli organismi paritetici nel decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81*, in "I Working Papers di Olympus", 21/2013, p. 1 ss.; A. DELOGU, *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione della sicurezza sul lavoro di cui all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008: analisi e prospettive*, in questa "Rivista", 1/2018, I, p. 12 ss. L'A. sottolinea come il potere di asseverazione sia stato conferito non ad un organo terzo in senso tecnico, come avviene nel caso della certificazione, ma alle parti sociali stesse, attraverso il sistema della pariteticità. Con ciò alludendo ad un nuovo modello di relazioni aziendali, declinato in termini di confronto e collaborazione permanenti e non di conflitto tra le parti (*ivi*, p. 15). P. PASCUCCI, *Definizione, ruolo e funzioni dei "genuini" organismi paritetici in materia di salute e sicurezza sul lavoro*, in P. LOI-R. NUNIN (a cura di), *La bilateralità nel tempo a garanzia dell'artigianato* Materiali di studio dai Convegni di Cagliari e Trieste – giugno/settembre 2018, Trieste, Edizioni Università di Trieste, 2018, pp. 85-97.

pianificazione delle azioni di prevenzione dei rischi, alla formazione e alla comunicazione in materia di sistema di gestione.

Il coinvolgimento dei lavoratori non solo valorizza la soggettività delle loro esperienze, ma proprio perché solo loro conoscono in modo preciso le modalità esecutive della loro mansione nella realtà (distinguendosi dal lavoro «prescritto»), favorisce una mappatura delle criticità più esatta e dettagliata³⁸. In questo senso sarà molto importante la ricerca delle ‘evidenze’ durante gli *audit* di certificazione, perché là dove i lavoratori sono stati coinvolti nella prevenzione, si è apprezzato un drastico calo degli infortuni e degli incidenti.

Forse l'obiettivo più importante che si è prefissata la UNI ISO 45001 è proprio quello di innalzare complessivamente il livello di conoscenza e cultura organizzative in materia di salute e sicurezza sul lavoro, al fine di ridurre gli eventi infortunistici e accrescere il benessere del personale. Il coinvolgimento a tutti i livelli dell'organizzazione, che comprende sia la maggiore possibilità per il personale di partecipare attivamente e contribuire al miglioramento continuativo delle prestazioni, con *feedback* e proposte, sia l'accentuato coinvolgimento del personale con funzioni manageriali, che esercita un ruolo di *leadership*, costituiscono un modello di gestione estesa dei rischi connessi agli elementi interni ed esterni del contesto dell'organizzazione, tale da fornire una garanzia dell'impegno delle organizzazioni nella protezione della salute e sicurezza.

Il punto è se il potere di allertare anche altre istanze, oltre a quelle interne all'organizzazione dell'impresa, da parte degli stessi lavoratori, possa fondare una responsabilità penale in capo a questi ultimi per omesso impedimento, qualora l'esercizio di quel potere rappresenti un anello della catena

causale impeditiva dell'evento in concreto realizzatosi. Perché vi sia un potere giuridico di impedire l'evento è necessario che vi sia un «dominio sull'organizzazione»³⁹.

Il tema è stabilire se i compiti di impulso, di segnalazione, che si risolvono nel potere di fornire informazioni, talvolta, prodromiche all'attualizzazione di ben più pregnanti obblighi impeditivi incombenti su diversi soggetti, muniti a loro volta di un potere di incidere in via diretta sul processo organizzativo da cui promana il rischio, possano assumere una rilevanza causale⁴⁰. Infatti, sebbene sia stata verificata la concatenazione causale, alla stregua dell'art. 40, comma 1, c.p., più complesso è argomentare l'imputazione giuridica dell'evento alla stregua della

³⁸ Il coinvolgimento dei lavoratori (da facilitare sin dalla fase preparatoria) può essere anche più importante di una lista di controllo, ancorché insoddisfacente e migliorabile, ma compilata con grande impegno da tutte le figure presenti, perché può portare indicazioni più utili rispetto a un questionario ampio, ma con risposte «a caso» di lavoratori non motivati: S. TODERI-G. SARCHIELLI, *Andare oltre la normativa e gli strumenti: le condizioni di efficacia degli interventi organizzativi*, in “Giornale italiano di psicologia”, 1-2/2019, p. 157 ss.

³⁹ Una «competenza funzionale» che renda responsabile l'autore per un fatto proprio e determinato: L. CORNACCHIA, *Concorso di colpe e principio di responsabilità penale per fatto proprio*, Torino, Giappichelli, 2004, p. 345 ss.

⁴⁰ I. LEONCINI, *Obbligo di attivarsi, obbligo di garanzia, obbligo di sorveglianza*, Torino, Giappichelli, 1999, p. 80; N. PISANI, *Dominio sull'organizzazione dell'impresa e competenza per il rischio nel diritto penale del lavoro*, in E. AMATI-L. FOFFANI-T. GUERINI (a cura di), *Scritti in onore di Nicola Mazza*, cit., p. 620.

clausola di equivalenza di cui al comma 2, nel momento in cui si ritiene che in capo ai lavoratori difetti proprio quel diretto dominio sul processo organizzativo.

Condivido l'opinione secondo la quale la responsabilità dei prestatori d'opera non possa che arrestarsi di fronte alla carenza di quei poteri, che sono in grado di impedire l'evento, generato all'interno dello specifico circolo di organizzazione⁴¹. I lavoratori sono resi compartecipi nella gestione della sicurezza e questo loro ruolo, che ormai deve essere rivestito con ineludibile consapevolezza, ha un'incidenza essenziale, ma altra cosa è la responsabilità per le scelte strategiche che non possono che rimanere in capo all'alta direzione, ovvero al datore di lavoro. Solo lui possiede i mezzi economici e il potere di gestione per trasformare l'*input* generato dalle risorse umane interne, in un *output* di massima sicurezza possibile.

La giurisprudenza ha assunto una posizione opposta, confezionando l'inedita categoria dei c.d. «poteri sollecitatori». Secondo tale orientamento sui lavoratori, ai fini dell'imputazione dell'evento, graverebbe un potere sollecitatorio, cioè di secondo grado⁴², allorquando, per il loro tramite possa essere attivato un «processo organizzativo a contenuto impeditivo» nelle aree prossime al rischio e generato dalla condotta illecita.

La replica in dottrina si muove sulla base del ragionamento secondo il quale, intesi in questo modo, i poteri sollecitatori finiscono per confondersi con i poteri di mera segnalazione, con la conseguenza che l'ampliamento che ne deriva dell'ambito della responsabilità penale omissiva si pone in aperta contraddizione con il paradigma del dominio sull'organizzazione, che circoscrive la responsabilità per il fatto proprio del garante agli eventi generati all'interno di aree di rischio, che cadono nella sua sfera di competenza⁴³.

Il mancato esercizio riferito a poteri sollecitatori «tipici», muniti di efficacia causale sul processo organizzativo di gestione del rischio, porta invece ad una conclusione diversa. «Il potere sollecitatorio qui si distingue dal potere di mera segnalazione poiché esso è conferito in vista della tutela del bene, a soggetti istituzionalmente competenti, o in ragione della loro partecipazione ad organi collegiali o in virtù di attribuzioni individuali specifiche (ad es. come nel caso del dirigente della sicurezza); dall'altra parte esso si differenzia dal potere di impedimento diretto per il fatto di essere mediato dal processo organizzativo nel

⁴¹ Altra cosa è il titolare di autentici poteri impeditivi, come nel caso del coordinatore per l'esecuzione dei lavori, che addirittura ha la facoltà di sospendere le attività in caso di pericolo grave ed imminente: N. PISANI, *Dominio sull'organizzazione dell'impresa*, cit.

⁴² Secondo la giurisprudenza di legittimità, il soggetto preposto alla vigilanza sui lavori con delega sulla sicurezza, anche se sprovvisto di poteri decisionali, assume una funzione integrativa in chiave di segnalazione ai superiori degli eventuali profili di criticità delle misure di prevenzione e protezione dei lavoratori, e di sollecitazione nella predisposizione degli accorgimenti tecnici più idonei in relazione alla specificità della lavorazione, posizione di garanzia che non esclude ma integra quella dei superiori gerarchici dotati di autonomia e capacità decisionale (Cass. pen., sez. IV, 31 luglio 2019, n. 34887). Orientamento che ha anticipato la riforma dell'art. 19 del d.lgs. n. 81/2008, introdotta dalla l. n. 215/2021, che ha ridisegnato la figura del preposto assegnandogli un ruolo di condebitore di sicurezza: S. TORDINI CAGLI, *I soggetti responsabili*, in D. CASTRONUOVO - F. CURI - S. TORDINI CAGLI - V. TORRE - V. VALENTINI (a cura di), *Sicurezza sul lavoro*, cit., p. 110 ss.

⁴³ N. PISANI, *Dominio sull'organizzazione*, cit., p. 621.

quale si attende al governo del rischio»⁴⁴.

Il tema qui allora diventa appurare se i lavoratori, in base ad un potere previsto dalla legge (nel caso di specie l'art. 51, comma 3, del d.lgs. n. 81/2008), preordinato alla specifica tutela dei beni giuridici che ruotano attorno alla salute e sicurezza sul lavoro (*nulla quaestio*, sotto questo profilo, trattandosi di impedire forme di *stress* lavoro correlato che incidono sulla salute) possano considerarsi garanti di sé stessi.

Nel terzo comma dell'art. 51 si afferma che «*gli organismi paritetici possono supportare le imprese nell'individuazione di soluzioni tecniche e organizzative dirette a garantire e migliorare la tutela della salute e sicurezza sul lavoro*». L'art. 20, comma 2, lett. e) prevede che tra gli obblighi del lavoratore quello di «*segnalare immediatamente al datore di lavoro, al dirigente o al preposto le deficienze dei mezzi e dei dispositivi (...), nonché qualsiasi eventuale condizione di pericolo di cui vengano a conoscenza, adoperandosi direttamente, in caso di urgenza, nell'ambito delle proprie competenze e possibilità e fatto salvo l'obbligo di cui alla lettera f) per eliminare o ridurre le situazioni di pericolo grave e incombente, dandone notizia al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza*». Tale ultima disposizione è corredata anche da una sanzione penale nel caso in cui il lavoratore non si attivi (l'art. 59 del d.lgs. n. 81/2008, prevede l'arresto fino a un mese o l'ammenda da 284,77 a 854,30 euro).

È difficile trasformare un onere di supporto-segnalazione in una posizione di garanzia in capo a chi è del tutto sprovvisto del controllo sulle leve essenziali, che incidono sul cambiamento organizzativo. Certamente non si può più disconoscere al lavoratore l'acquisizione di un ruolo attivo nella pianificazione prevenzionistica, così come è diventato improponibile sottrarlo dall'onere di cooperare con il datore di lavoro per rendere efficiente il sistema di prevenzione aziendale⁴⁵. Tuttavia, per quanto non possa più essere considerato come mero creditore di sicurezza, essendo divenuto egli stesso debitore di sicurezza, poiché grava sulla sua persona una quota, pur se residuale, di tale debito⁴⁶, non va

⁴⁴ Passaggio della nota sentenza della Cassazione a Sezioni Unite sul caso Thyssen Krupp, come riportata da: N. PISANI, *Dominio sull'organizzazione*, cit., p. 622. Sulla necessità di definire e tipizzare accuratamente le tecniche d'intervento: G. DE FRANCESCO, *Brevi riflessioni sulle posizioni di garanzia e sulla cooperazione colposa nel contesto delle organizzazioni complesse*, in M. CATENACCI - V.N. D'ASCOLA - R. RAMPIONI (a cura di), *Studi in onore di Antonio Fiorella*, vol. I, Roma, Roma TrE-Press, 2023, p. 534 ss.

⁴⁵ P. PASCUCI, *Sicurezza sul lavoro e cooperazione del lavoratore*, in "Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali", 3/2021, p. 421 ss. A fronte di una crescente assegnazione *ex lege* di ruoli sempre più proattivi di cooperazione nella organizzazione «la condizione di vulnerabilità del lavoratore si riduce inevitabilmente, con correlativa riduzione altresì, specularmente, dell'area di predominio cautelativo del datore di lavoro, e correlativamente dell'ambito di estensione della relativa posizione di garanzia. Così deve essere, per evitare di disconoscere il principio della personalità della responsabilità penale a favore della affermazione di una responsabilità da posizione.»: S. TORDINI CAGLI, *Smart working, sicurezza e responsabilità penale. alcuni spunti problematici*, in "Penale Diritto e Procedura", 20 aprile 2020, p. 6. Più diffusamente: ID., *Sfere di competenza e nuovi garanti: quale ruolo per il lavoratore?*, in "Legislazione Penale", 3 gennaio 2020.

⁴⁶ In giurisprudenza si afferma che: nella disposizione di cui al d.lgs. n. 626/1994, art. 5, comma 1 e comma 2, lett. b) (oggi testualmente riportati nell'art. 20, commi 1 e 2, del d.lgs. n. 81/2008) è stato introdotto un nuovo principio: «la trasformazione del lavoratore da semplice creditore di sicurezza nei confronti del datore di lavoro a suo compartecipe nell'applicazione del dovere di fare sicurezza, nel senso che il lavoratore diventa garante, oltre che della propria sicurezza, anche di quella dei propri compagni di lavoro o di altre persone presenti, quando si trovi nella

dimenticato che al lavoratore è precluso l'accesso alle risorse economico-finanziarie, che in ultima analisi orientano le linee di gestione dell'organizzazione aziendale. Tale limitazione non può non avere riverberi decisivi sui profili di responsabilità penale, essendogli affidato l'onere di contribuire alle scelte, ma negato il potere di assumere le decisioni.

Si tratta di prendere atto di quelle novità, incalzate anche dalla normativa comunitaria, che attribuiscono al lavoratore – sia individualmente, che sul piano collettivo – il ruolo di attore consapevole e fattivo nella costruzione di un ambiente di lavoro sicuro⁴⁷. Nel ribadire la funzione proattiva, volta a prevenire i rischi per sé stessi e per la collettività impiegata in azienda, nonché collaborante con il *board* dirigenziale, il lavoratore – ultimo tassello dell'organigramma – non può però essere chiamato a rispondere penalmente per il mancato impedimento dell'evento lesivo della salute o sicurezza, dovuto ad un suo difetto di segnalazione. Quel ruolo di garante può essere ricoperto solo dal datore di lavoro, mentre al lavoratore dovrebbe competere l'obbligo autonomo di sollecitare l'intervento precauzionale datoriale.

Il tema è quale sia la conseguenza sanzionatoria più adeguata nel caso in cui il prestatore d'opera non adempia a tale comportamento collaborativo⁴⁸. La partecipazione attiva e responsabile, secondo le rispettive competenze, di chiunque si trovi coinvolto nel processo produttivo, non è stata corredata dal legislatore del 1994, come da quello del 2008, da alcun presidio penale in caso di inadempienza.

La posizione del lavoratore all'interno di una struttura complessa, pur assumendo un ruolo significativo nelle strategie di prevenzione in materia di salute e sicurezza, lo qualifica come «soggetto sottoposto all'altrui direzione o vigilanza», impegnando in questo modo la responsabilità della *societas*, in caso di realizzazione del reato colposo presupposto nell'interesse o a vantaggio dell'ente, secondo il

condizione, in ragione di una posizione di maggiore esperienza lavorativa, di intervenire onde rimuovere le possibili cause di infortuni sul lavoro» (Cass. pen., sez. IV, 1° settembre 2014, n. 36452). In dottrina: G. NATULLO, *Il quadro normativo dal Codice civile al Codice della sicurezza sul lavoro. Dalla Massima Sicurezza possibile alla Massima Sicurezza effettivamente applicata?*, in ID. (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, Torino, Giappichelli, 2015, p. 29 ss.

⁴⁷ Esprime una chiara contrarietà all'orientamento dominante favorevole a istituire forme di auto-responsabilità del lavoratore, che accolgono l'idea del lavoratore «garante di sé stesso»: P. TULLINI, *Sicurezza sul lavoro: posizione di garanzia del datore e concorso di colpa del lavoratore*, in «Rivista Labor», 2/2017, p. 127 ss. Per l'Autrice non vanno invertite le posizioni giuridiche tra il garante principale, datore di lavoro debitore di sicurezza, e il lavoratore, che resta creditore di sicurezza, e che è chiamato solo a cooperare (*ivi*, p. 133). Di avviso diverso: C. LAZZARI, *Gli obblighi di sicurezza del lavoratore, nel prisma del principio di autoresponsabilità*, in questa «Rivista», 1/2022, I, p. 4.

⁴⁸ Non minori perplessità vengo espresse riguardo alle soluzioni contenute nel codice civile, evidenziando: «(...) la limitatezza e l'insufficienza dello strumento della cooperazione creditoria, il quale resta pur sempre ancorato all'ottica squisitamente bilaterale che caratterizza il singolo rapporto contrattuale tra il debitore/datore di lavoro e il creditore/lavoratore, nonché intimamente legato al (e «dipendente» dal) comportamento del debitore, finendo per rilevare, in caso di omessa cooperazione, essenzialmente sul piano del risarcimento del danno e della sua quantificazione come prevede l'art. 1227 c.c.». Per poi aggiungersi, ancora più risolutamente: «Una prospettiva, quella risarcitoria *ex post*, che al di là del suo necessario fondamento, appare quanto mai insoddisfacente per conferire effettività all'obbligo di sicurezza, dal momento che, trattandosi di danni alla integrità psico-fisica delle persone, prima che ripararli sarebbe bene prevenirli»: P. PASCUCI, *Sicurezza sul lavoro e cooperazione del lavoratore*, cit., p. 427.

meccanismo soggettivo previsto dall'art. 7 del d.lgs. n. 231/2001⁴⁹.

In dottrina è stata avanzata la proposta di valorizzare l'esercizio del potere disciplinare, specie ove la contrattazione collettiva delinea più puntualmente il contenuto dell'obbligo⁵⁰. Per altro, tale opzione è perfettamente coerente con quanto enunciato all'art. 30, comma 3, del d.lgs. n. 81/2008, che, combinato con il d.lgs. n. 231/2001, per produrre effetti esimenti esige che il Mog preveda un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello⁵¹.

Nell'ottica di promuovere il coinvolgimento responsabile di ciascun attore nell'organizzazione imprenditoriale, forse in alternativa si potrebbe ipotizzare la trasposizione – anche nel contesto imprenditoriale privatistico – della formula già sperimentata nella pubblica amministrazione del c.d. «premio produttività». Per rinforzare efficacemente i comportamenti funzionali ad una collaborazione nella definizione del perimetro di sicurezza, usare la premialità – che consiste in un incentivo professionale, di solito di natura economica – non solo nella valutazione delle *performance*, per incoraggiare la produttività, migliorare le competenze o raggiungere determinati obiettivi, ma anche per favorire la collaborazione nella progettazione e implementazione del sistema precauzionale, potrebbe rivelarsi particolarmente fruttuoso per l'intera compagine aziendale.

In ogni caso, per «prendersi cura» della propria salute, il lavoratore ha necessità di accedere ad un livello d'informazione e formazione, che gli deve essere impartito dal datore di lavoro, in modo tale da consentirgli di adempiere correttamente ai propri obblighi collaborativi. Ancora una volta l'enfasi va posta sulla dimensione dell'organizzazione nella programmazione e sulla gestione della sicurezza nei luoghi di lavoro, in modo tale da generare un modello «collaborativo» in cui gli obblighi siano ripartiti tra più soggetti, compresi i lavoratori⁵².

5.2 Dall'asseverazione paritaria alla legge 14 maggio 2025, n. 76, prove 'tecniche' di un diritto penale sussidiario

In questo quadro si iscrive un recentissimo provvedimento legislativo, che

⁴⁹ D. CASTRONUOVO, *Garanti della sicurezza del lavoro e loro qualificazione alternativa come apicali o subordinati in ambito 231*, in "Legislazione Penale", 30 marzo 2021, p. 17.

⁵⁰ P. PASCUCI, *Sicurezza sul lavoro e cooperazione*, cit., p. 429.

⁵¹ P. PASCUCI, *Sicurezza sul lavoro e cooperazione*, cit., p. 431.

⁵² P. PASCUCI, *Dopo il d.lgs. 81/2008: salute e sicurezza in un decennio di riforme del diritto del lavoro*, in ID. (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro. Tutele universali e nuovi strumenti regolativi a dieci anni dal d.lgs. n. 81/2008*, Milano, Franco Angeli, 2019, p. 14. Dalla prospettiva penalistica, si legge che portare ad emersione i profili relazionali della colpa significa: «valorizzare il ruolo dei fenomeni d'interazione nella definizione del dovere di diligenza effettivamente violato da ciascuno dei "gestori del rischio lavorativo", a tutti i livelli, e in ognuna delle articolazioni dei plessi organizzativi, contribuendo a perimetrare correttamente la concreta condotta colposa»: D. CASTRONUOVO, *I delitti di omicidio e lesioni*, in D. CASTRONUOVO-F. CURI-S. TORDINI CAGLI-V. TORRE-V. VALENTINI (a cura di), *Sicurezza sul lavoro*, cit., p. 356; più approfonditamente: ID., *Profili relazionali della colpa nel contesto della sicurezza sul lavoro. Autoreponsabilità o paternalismo penale?*, in "Archivio Penale Web", 2/2019, in particolare p. 12 ss.

all'art. 1 definisce tra le proprie finalità e oggetto la disciplina della compartecipazione *«gestionale, economica e finanziaria, organizzativa e consultiva dei lavoratori alla gestione, all'organizzazione, ai profitti e ai risultati nonché alla proprietà delle aziende e individua le modalità di promozione e incentivazione delle suddette forme di partecipazione, in attuazione dell'articolo 46 della Costituzione e nel rispetto dei principi e dei vincoli derivanti dall'ordinamento dell'Unione europea e internazionale, al fine di rafforzare la collaborazione tra i datori di lavoro e i lavoratori, di preservare e incrementare i livelli occupazionali e di valorizzare il lavoro sul piano economico e sociale. Introduce altresì norme finalizzate all'allargamento e al consolidamento di processi di democrazia economica e di sostenibilità delle imprese.»* Si tratta della legge 14 maggio 2025, n. 76⁵³.

La rubrica del Capo IV della legge n. 76/2025 è emblematicamente intitolata: *«Partecipazione organizzativa dei lavoratori»*. Come è stato opportunamente sottolineato, il richiamo che in particolare nell'art. 7 si fa ai “processi produttivi” e, soprattutto, all’“organizzazione del lavoro”, quali ambiti rispetto ai quali la forma partecipativa assume un ruolo centrale, merita la massima attenzione⁵⁴. Infatti, l'organizzazione datoriale, complessivamente considerata, viene sottoposta a esame e verifica attraverso l'idoneità dei Mog a innescare procedure tracciabili di monitoraggio, riesame ed eventuale modifica dei processi organizzativi, anche sotto il profilo della capacità dell'organizzazione stessa di garantire il benessere della persona nei contesti lavorativi⁵⁵.

L'eco all'asseverazione dei Mog 81 si legge là dove si prevede l’*«istituzione di commissioni paritetiche, composte in eguale numero da rappresentanti dell'impresa e dei lavoratori» «finalizzate alla predisposizione» delle «proposte dei piani di miglioramento e di innovazione dei prodotti, dei processi produttivi, dei servizi e dell'organizzazione del lavoro»* (art. 7, comma 1)⁵⁶.

L'art. 8 prevede che: *«Le imprese che occupano meno di trentacinque lavoratori possono favorire, anche attraverso gli enti bilaterali, forme di partecipazione dei lavoratori all'organizzazione delle imprese stesse.»*

Pienamente condivisibile l'auspicio che dalle commissioni paritetiche, adeguatamente supportate da sistemi bilaterali, possano scaturire decisivi impulsi, tali da vincere «le resistenze rinvenibili in certa parte del mondo imprenditoriale ad adottare anche con riguardo a tali contesti idonei modelli di organizzazione e di

⁵³ Per un'analisi dell'articolato legislativo: M. TIRABOSCHI (a cura di), *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori (approvata dal parlamento il 14 maggio 2025)*, introduzione di F. SEGHEZZI, Adapt University Press, 2025.

⁵⁴ C. LAZZARI, *Legge 14 maggio 2025, n. 76 e tutela della salute e sicurezza sul lavoro: primi spunti per una lettura organizzativa*, in questa “Rivista”, 2/2025, II, p. 4.

⁵⁵ C. LAZZARI, *Brevi note in tema di MOG e salute, fra partecipazione e inclusione*, in questa “Rivista”, 1/2025, II, p. 97. Sempre l'Autrice sottolinea: «Con l'ulteriore precisazione che il richiamo ai contratti collettivi permette al sindacato una verifica sulla disciplina di tali figure, definite dal legislatore “soggetti di riferimento della partecipazione organizzativa”, indirettamente esortando l'attore collettivo a farsi sempre più carico delle problematiche legate al benessere complessivo della persona che lavora»: ID., *Legge 14 maggio 2025, n. 76*, cit., p. 4.

⁵⁶ C. LAZZARI, *Legge 14 maggio 2025, n. 76*, cit., p. 5.

gestione, in un ideale dialogo a distanza con l'art. 51, comma 3, del d.lgs. n. 81/2008 (..)»⁵⁷.

In conclusione: nella prospettiva di una tutela pronta, reattiva ed efficace, ma soprattutto capace di intervenire in modo positivo, radicale e duraturo, sui cambiamenti funzionali ad un *wellbeing* aziendale, tali da produrre anche un miglioramento su scala sociale, è opportuno che il diritto penale faccia un passo indietro e si collochi in una posizione autenticamente sussidiaria. Lasciare spazio ad un'imputazione diretta in capo alla persona giuridica, che si muova in un intreccio articolato di modelli organizzativi, così come di norme tecniche, tali da tessere una *compliance* aziendale integrata, può essere la strada per ridurre realmente al minimo le forme di costrittività lavorativa.

Abstract

Il saggio affronta il tema della tutela del benessere lavorativo, proponendo una rilettura del ruolo del diritto penale in chiave sussidiaria. A partire da una riflessione storica e filosofica sul concetto di lavoro, l'autrice analizza le criticità dell'attuale sistema punitivo, evidenziando l'inefficacia dei meccanismi sanzionatori tradizionali nel garantire il benessere psicosociale dei lavoratori. Viene proposta una responsabilità autonoma dell'ente, fondata sulla colpa di organizzazione, che superi il filtro dell'agente individuale. In questa prospettiva, la compartecipazione organizzativa dei lavoratori, sostenuta da modelli di compliance integrata e da strumenti normativi recenti come la legge n. 76/2025, diventa centrale per costruire ambienti di lavoro sicuri e inclusivi. Il saggio si conclude con l'auspicio di un autentico investimento nel virtuoso intreccio dei modelli organizzativi, così come di norme tecniche, tale da tessere una compliance aziendale integrata, che riduca al minimo le forme di costrittività lavorativa.

This paper explores the protection of human capital in the workplace, proposing a rethinking of criminal law as a subsidiary tool. Starting from a historical and philosophical reflection on the concept of labor, the author examines the shortcomings of the current punitive system, highlighting the ineffectiveness of traditional sanctions in safeguarding workers' psychosocial well-being. The essay advocates for an autonomous liability of the organization, based on organizational fault, bypassing the need for individual wrongdoing. Within this framework, organizational participation by workers – supported by integrated compliance models and recent legislative instruments such as Law n° 76/2025 – becomes essential to building safe and inclusive work environments. The paper concludes by calling for a genuine investment in the virtuous interweaving of organizational models and technical standards, aimed at fostering integrated corporate compliance and minimizing coercive working conditions.

Parole chiave

Benessere lavorativo, Responsabilità dell'ente, Compliance integrata, L. n. 76/2025, Partecipazione organizzativa, Diritto penale come extrema ratio

Keywords

Workplace well-being, Corporate liability, Integrated compliance, L. n° 76/2025, Organizational participation, Criminal law as extrema ratio

⁵⁷ C. LAZZARI, *Legge 14 maggio 2025, n. 76*, cit., p. 8. Tra le condizioni essenziali, affinché la norma non rimanga confinata nella pura dimensione utopistica, si deve annoverare: «una svolta di tipo culturale, che, da un lato, superi il “dilemma” fra conflitto e partecipazione all'interno dello stesso sindacato in nome di una complementarità fra le due forme d'azione collettiva, e, dall'altro, modernizzi lo stile manageriale delle imprese, all'insegna di una più spiccata attitudine cooperativa, nella consapevolezza che le modifiche organizzative imposte specie dalla transizione digitale e dalla sostenibilità ambientale sono difficilmente implementabili senza coinvolgere chi poi dovrà nei fatti attuarle.», Id., *Legge 14 maggio 2025, n. 76*, cit., p. 10.