



## Responsabilità datoriale per danno da conflittualità lavorativa e modelli di organizzazione e gestione\*\*

di Laura Greco\*

SOMMARIO: Premessa. – 1. Ambiente di lavoro e tutela della salute. – 2. Il *mobbing* e la responsabilità datoriale. – 3. Lo *straining*. – 4. Il risarcimento del danno da *stress* da conflittualità lavorativa. – 5. I modelli di organizzazione e gestione nella gestione e prevenzione dei rischi. – 6. Il valore dell’asseverazione. – 7. Conclusioni.

### *Premessa*

L’articolo 2087 del Codice Civile costituisce il pilastro fondamentale del sistema di prevenzione in materia di tutela del lavoro. Inserito all’interno del sinallagma contrattuale, esso impone al datore di lavoro non solo un obbligo di astensione da condotte dannose, ma anche doveri positivi, richiedendogli di adottare tutte le misure necessarie a garantire un ambiente e un’organizzazione del lavoro idonei, per quanto possibile, alla salvaguardia dell’integrità fisica e della personalità morale del lavoratore.

La natura elastica e dinamica della norma ha reso possibile un costante adattamento del suo ambito applicativo, consentendo una progressiva estensione delle tutele alla luce dei mutamenti intervenuti nel mondo del lavoro. Tale evoluzione è stata resa possibile grazie a un approccio interpretativo e innovativo guidato soprattutto dalla giurisprudenza, che ha offerto letture via via più ampie e costituzionalmente orientate dell’art. 2087 c.c.

In questa prospettiva, l’attenzione si è gradualmente spostata anche verso i fattori organizzativi, relazionali e ambientali, riconoscendo la responsabilità del datore di lavoro anche in presenza di contesti disfunzionali, conflittuali, stressogeni o non rispettosi dei principi ergonomici, qualora tali condizioni abbiano inciso negativamente sulla salute psico-fisica del lavoratore.

Questo sviluppo interpretativo ha reso anche possibile il superamento dei vincoli imposti dalla tradizionale figura del *mobbing*, la cui costruzione

---

\* Laura Greco è dottoranda di ricerca presso la Fondazione Marco Biagi – Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. [laura.greco@unimore.it](mailto:laura.greco@unimore.it)

\*\* Questo scritto, preventivamente sottoposto alla valutazione del Comitato di redazione, riproduce, con l’aggiunta delle note, l’intervento presentato al Seminario “Gli obblighi di sicurezza come prevenzione di tipo organizzativo: i modelli di organizzazione e i sistemi di qualificazione delle imprese”, tenutosi in Urbino il 4 aprile 2025.

giurisprudenziale aveva frenato il dibattito dottrinale e applicativo, imponendo come condizione per il risarcimento del danno la dimostrazione dell'intenzionalità lesiva (*animus nocendi*) del datore di lavoro. Ciò aveva condotto al rigetto delle domande risarcitorie, anche in presenza di gravi lesioni alla salute, per l'assenza di un'intenzionalità specifica, trascurando, così, un'analisi complessiva della responsabilità contrattuale *ex art. 2087 c.c.*

Questo contributo si propone di esaminare il percorso evolutivo seguito dalla giurisprudenza nel tentativo di rafforzare, nel tempo, la tutela dell'integrità psico-fisica del lavoratore, attraverso un'estensione progressiva dell'obbligo di sicurezza adeguato ai nuovi rischi e profondi mutamenti intervenuti nell'organizzazione del lavoro.

### 1. *Ambiente di lavoro e tutela della salute*

L'ambiente di lavoro si configura come un sistema articolato di relazioni, nel quale l'assetto organizzativo e le interazioni tra i soggetti coinvolti possono dar luogo a dinamiche che, ove non adeguatamente governate e valutate, risultano potenzialmente lesive dell'equilibrio psico-fisico del lavoratore. In tale prospettiva, assume particolare rilievo la nozione di salute contenuta nell'art. 2, comma 1, lett. *o*), del d.lgs. n. 81/2008, la quale accoglie una visione unitaria del bene salute, riconducibile ad uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità, evocando una condizione di equilibrio del soggetto rispetto all'ambiente, inteso in senso lato, ossia non solo come ambiente di lavoro, ma anche di vita, all'interno del quale egli è inserito. Ne deriva che la tutela deve estendersi all'intero contesto organizzativo in cui il lavoratore svolge la propria attività, imponendo al datore di lavoro di considerare e prevenire anche i rischi derivanti dalle dinamiche relazioni e dall'assetto dell'organizzazione.

L'utilizzo dell'aggettivo "sociale" pare sollecitare l'interprete a concentrarsi sugli aspetti relazionali che collegano l'individuo a ciò che lo circonda e, cioè, ai vari fattori di contesto che possono incidere sul benessere complessivo della persona<sup>1</sup>, assistendo, quindi, ad una idea di circolarità della salute<sup>2</sup>.

Il paradigma di salute circolare, proprio perché in grado di focalizzare l'attenzione sulla permeabilità fra organizzazione produttiva e ambiente in senso ampio, implica un approccio integrato e olistico al tema della prevenzione dei rischi interni ed esterni all'azienda<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> C. LAZZARI, *Salute e lavoro: questioni di genere*, in "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 2021, n. 2.

<sup>2</sup> C. LAZZARI, *Per un (più) moderno diritto della salute e della sicurezza sul lavoro: primi spunti di riflessione a partire dall'emergenza da Covid-19*, in "Diritto della Sicurezza sul Lavoro", 2020, n. 1, I.

<sup>3</sup> C. LAZZARI P. PASCUCI, *La gestione della circolarità dei rischi tra ambiente interno ed esterno all'azienda. Profili giuridici*, in "Diritto della Sicurezza sul Lavoro", 2023, n. 1, I.

Appare sempre più marcata la necessità di una prevenzione integrata finalizzata a garantire il benessere della persona-lavoratore nella sua dimensione unitaria.

La giurisprudenza, nel corso del tempo, si è mossa con l'intento di rafforzare la tutela dell'integrità psico-fisica dei lavoratori di fronte a condotte datoriali ostili, vessatorie e persecutorie perpetrate a loro danno all'interno dei luoghi di lavoro e, in mancanza di una disciplina specifica, non solo è giunta alla creazione delle fattispecie del *mobbing* e dello *straining* lavorativo, ma - proprio facendo leva sulla natura dinamica dell'art. 2087 c.c. - si è spinta nella direzione di ampliare ulteriormente la tutela risarcitoria in favore dei lavoratori, giungendo a condannare tutti quei comportamenti colposi del datore di lavoro idonei a creare un ambiente di lavoro conflittuale, nocivo, stressogeno e lesivo della salute e della dignità dei lavoratori<sup>4</sup>.

Appare, pertanto, opportuno ricostruire il percorso evolutivo seguito dalla giurisprudenza che ha interessato l'art. 2087 c.c., giacché, già a partire dagli arresti più risalenti, si rinvencono i primi segnali di una significativa trasformazione interpretativa dell'obbligo generale di sicurezza gravante in capo al datore di lavoro.

Tale norma, posta a chiusura del sistema infortunistico italiano, ha una funzione di adeguamento permanente dell'ordinamento alla sottostante realtà socio-economica<sup>5</sup> e si presta a un'interpretazione piuttosto ampia, alla luce tanto del riconoscimento costituzionale del diritto alla salute e dei principi di correttezza e buona fede che devono orientare l'esecuzione del rapporto di lavoro, consentendo, così, di ritenere l'obbligo datoriale di tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei lavoratori nel senso di includere anche l'obbligo all'adozione di ogni misura atipica diretta alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori<sup>6</sup>.

Il datore di lavoro ha anche l'obbligo di astenersi da iniziative, scelte o comportamenti che possono ledere, già di per sé, la personalità morale del lavoratore, a partire dai comportamenti più gravi come *mobbing*, *straining*, *burnout*, molestie, *stalking*, fino all'adozione di condizioni di lavoro stressogene o non rispettose dei principi ergonomici<sup>7</sup>.

## 2. Il mobbing e la responsabilità datoriale

La prima tappa significativa è rappresentata dal riconoscimento giuridico del *mobbing*.

---

<sup>4</sup> Cass. civ., sez. lav., 19 gennaio 2024, n. 2084; Cass. civ., sez. lav., 31 gennaio 2024, n. 2870; Cass. civ., sez. lav., 12 febbraio 2024, n. 3791; Cass. civ., sez. lav., 12 febbraio 2024, n. 3822; Cass. civ., sez. lav., 12 febbraio 2024, n. 3856; Cass. civ., sez. lav., 16 febbraio 2024, n. 4279; Cass. civ., sez. lav., 17 giugno 2024, n. 15957.

<sup>5</sup> Cass. civ., sez. lav., 6 settembre 1988, n. 5048.

<sup>6</sup> Cass. civ., sez. lav., 21 febbraio 2024, n. 4664; Cass. civ., sez. lav., 19 gennaio 2024, n. 2084; Cass. civ., sez. lav., 19 febbraio 2016, n. 3291.

<sup>7</sup> Cass. civ., n. 2084/2024; Cass. civ., n. 4664/2024.

Sin dal 1999<sup>8</sup> i giudici si sono trovati a fare i conti con un fenomeno nuovo, cioè davanti a delle situazioni potenzialmente dannose e non normativamente tipizzate. Nel corso del tempo, infatti, lo sforzo compiuto è stato quello di delimitare i contorni della fattispecie e di definirne gli elementi qualificanti, tracciando la rotta per condurre il fenomeno che inizialmente era circoscritto nell'ambito delle scienze sociali e mediche, anche in quello giuridico<sup>9</sup>.

È opportuno, anzitutto, individuare i presupposti rilevanti ai fini della configurabilità della condotta illecita del datore di lavoro, il cui accertamento implica una valutazione rimessa al giudice di merito.

Qualora non risultino integrati tutti i requisiti, la giurisprudenza fa leva per attribuire rilevanza giuridica a forme di *mobbing* attenuato o a situazioni stressogene di conflittualità lavorativa, andando di fatto ad ampliare la tutela a favore delle vittime di tali condotte.

La giurisprudenza è ormai concorde nel ritenere che, ai fini della configurabilità della fattispecie del *mobbing*, sia necessaria la sussistenza dell'elemento obiettivo, integrato da una pluralità di comportamenti aventi carattere persecutorio, illeciti o anche leciti se considerati singolarmente, posti in essere in modo miratamente sistematico e prolungato contro il dipendente con intento vessatorio<sup>10</sup>.

Tuttavia, non tutti i comportamenti percepiti come ingiusti sono di per sé sufficienti a integrare la fattispecie del *mobbing*. Oltre a rilevare l'effettiva lesione della salute o della personalità, nonché il nesso tra le condotte attuate e il pregiudizio subito dalla vittima nella propria integrità psico-fisica e/o della propria dignità, l'aspetto caratterizzante è rappresentato dall'elemento soggettivo, cioè dall'intenzione, da parte del soggetto agente, di ledere<sup>11</sup>.

La fattispecie trova configurabilità non tanto in caso di legittimità o illegittimità delle singole condotte, ma quando i comportamenti datoriali sono il frutto di un disegno persecutorio unificante, preordinato alla prevaricazione<sup>12</sup>, poiché è l'intenzione di ledere a rendere illecite anche quelle condotte che, altrimenti, sarebbero perfettamente legittime.

Quanto detto trova pieno riscontro nell'ambito civilistico, dove la determinazione intenzionale di un danno alla persona del lavoratore da parte del datore di lavoro o di altro soggetto è di per sé motivo di violazione dell'art. 2087

<sup>8</sup> Trib. Ord. Torino, in funzione di Giudice del lavoro, 16 novembre, 1999.

<sup>9</sup> V. PASQUARELLA, *Dal mobbing allo stress da conflittualità lavorativa: la Cassazione consolida la vis expansiva dell'art. 2087 c.c.*, in "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 2024, n. 4.

<sup>10</sup> Cass. civ., n. 2870/2024; Cass. civ., sez. lav., 30 novembre 2022, n. 35235; Cass. civ., sez. lav., 4 marzo 2021, n. 6079; Cass. civ., sez. lav., 10 novembre 2017, n. 26684; Cass. civ., sez. lav., 27 gennaio 2017, n. 2142; Cass. civ., sez. lav., 24 novembre 2016, n. 24029; Cass. civ., sez. lav., 6 agosto 2014, n. 17698; Cass. civ., sez. lav., 5 novembre 2012, n. 18927; Cass. civ., sez. lav., 31 maggio 2018, n. 12048; Cass. civ., sez. lav., 26 marzo 2010, n. 7382.

<sup>11</sup> Cass. civ., n. 15957/2024; Cass. civ., sez. lav., 26 febbraio 2024, n. 5061; Cass. civ., n. 4279/2024; Cass. civ., sez. lav., 5 aprile 2019, n. 9664; Cass. civ., sez. lav., 21 maggio 2018, n. 12437; Cass. civ., sez. lav., 23 gennaio 2015, n. 1258; Cass. civ., sez. lav., 7 agosto 2013, n. 18836.

<sup>12</sup> Cass. civ., sez. lav., 18 ottobre 2023, n. 28923/2023; Cass. civ., sez. lav., 9 giugno 2020, n. 10992; Cass. civ., sez. lav., 6 marzo 2006, n. 4774.

c.c., idoneo a determinare la responsabilità contrattuale, con i maggiori effetti di cui all'art. 1225 c.c. in caso di dolo<sup>13</sup>.

La pluralità di comportamenti illegittimi non implica il configurarsi del *mobbing*. Allo stesso modo, la legittimità di ogni singolo atto non è sufficiente a escludere l'intento vessatorio del soggetto agente. Fondamentale è procedere ad una valutazione complessiva della pluralità di fatti integranti il *mobbing*, fermo restando che se la prova dell'intento vessatorio risulta più agevole nel caso di comportamenti illeciti, di contro, è resa più complessa nel in cui si vada a riscontrare la legittimità dei comportamenti denunciati come unitariamente finalizzati alla persecuzione e all'isolamento del lavoratore<sup>14</sup>.

### 3. *Lo straining*

In un momento successivo, la giurisprudenza di merito<sup>15</sup>, mossa dall'esigenza di offrire una maggiore protezione ai lavoratori vittime di azioni vessatorie che, pur non rientrando nei tradizionali parametri necessari a poter configurare la fattispecie del *mobbing*, risultavano comunque idonee ad arrecare un pregiudizio alla loro salute, enuclea la fattispecie dello *straining* lavorativo.

Questa costruzione interpretativa è poi approdata alla Corte di Cassazione: dapprima innanzi alla sezione penale, che nel 2013 ha preso posizione sul fenomeno e, solo in un momento successivo, nel 2016, dinnanzi alla sezione lavoro, chiamata a valutarne la rilevanza nell'ambito della responsabilità datoriale e della tutela del rapporto di lavoro.

Lo *straining* lavorativo, pur condividendo con il *mobbing* l'intenzionalità e la finalità persecutoria di marginalizzare il dipendente tramite atti e comportamenti aventi ripercussioni negative sulla sua personalità e sull'attività lavorativa, se ne differenzia per le modalità attuative della condotta. Mentre il *mobbing* presuppone una pluralità di atti persecutori ravvicinati nel tempo e di gravità crescente, lo *straining* si configura come una situazione lavorativa conflittuale di *stress*, in cui la vittima subisce azioni ostili limitate nel numero e/o distanziate nel tempo, ma comunque idonee a provocare una modificazione in senso negativo costante e permanente<sup>16</sup> della sua condizione lavorativa, con ripercussioni sulla salute e sulla qualità della vita.

Si tratterebbe, quindi, di una forma attenuata di *mobbing* che difetterebbe del carattere della pluralità di azioni vessatorie<sup>17</sup> e della continuità nel tempo delle azioni stesse.

<sup>13</sup> Cass. civ., sez. lav., 28 dicembre 2023, n. 36208; Cass. civ., sez. lav., 18 ottobre 2023, n. 28923; Cass. civ., sez. lav., 7 febbraio 2023, n. 3692; Cass. civ., sez. lav., 28 novembre 2022, n. 34976; Cass. civ., sez. lav., 23 maggio 2022, n. 16580.

<sup>14</sup> Cass. civ., sez. lav., 12 febbraio 2024, n. 3822.

<sup>15</sup> Trib. Bergamo, 20 giugno 2005, n. 286.

<sup>16</sup> Cass. civ., n. 3291/2016.

<sup>17</sup> Cass. civ., n. 15957/2024; Cass. civ., n. 36208/2023; Cass. civ., sez. lav., 18 ottobre 2023, n. 28923.

Nel caso in cui queste azioni dovessero produrre una situazione stressante idonea a procurare gravi disturbi psico-somatici, anche psico-fisici o psichici, si giustificerebbe la pretesa risarcitoria *ex art. 2087 c.c.*

Per configurare la fattispecie dello *straining* lavorativo è, quindi, sufficiente anche un'unica azione ostile, purché idonea a provocare conseguenze durature e costanti a livello lavorativo, tali per cui la vittima percepisca di essere in una costante posizione di inferiorità rispetto ai suoi aggressori<sup>18</sup>.

Oltre alla variante dolosa dello *straining*, che è integrabile quando vi siano comportamenti stressogeni scientemente attuati nei confronti di un dipendente, anche se manchi la pluralità delle azioni vessatorie, si può integrare la variante colposa, nel caso in cui il datore di lavoro consente, anche colposamente, il mantenersi di un ambiente stressogeno fonte di danno alla salute dei lavoratori<sup>19</sup>.

Ai sensi dell'art. 2087 c.c. è configurabile la responsabilità datoriale a fronte di un mero inadempimento, imputabile anche solo per colpa, che si ponga in nesso causale con un danno alla salute del lavoratore<sup>20</sup>.

Ne consegue che l'accertamento demandato al giudice presenta una significativa ampiezza. Anche laddove le condotte datoriali non risultino sorrette da un disegno persecutorio unitario tale da integrare gli estremi del mobbing, il giudice è comunque chiamato a verificare se, sulla base degli elementi dedotti in giudizio, sia possibile desumere in via presuntiva l'esistenza di un pregiudizio, ancorché di minore intensità, riconducibile a tali comportamenti. L'assenza di un intento vessatorio sistematico non esonera il giudice dall'obbligo di valutare complessivamente le circostanze del caso concreto, al fine di accertare se le condotte attuate dal datore di lavoro abbiano comunque determinato una lesione, anche più attenuata, dell'integrità o della dignità del lavoratore.

Il lavoratore dovrà dimostrare l'esistenza del danno, la nocività dell'ambiente di lavoro e il nesso eziologico tra l'una e l'altra. L'onere della prova graverà sul datore di lavoro che dovrà provare di aver adottato tutte le cautele necessarie a impedire il verificarsi del danno subito dal lavoratore<sup>21</sup>.

Si registra, dunque, un'attenuazione dell'onere probatorio gravante sul lavoratore, considerato che la prova dell'intento persecutorio del datore di lavoro si rivela, nella pratica, particolarmente complessa e insidiosa. Tale difficoltà emerge soprattutto quando non si è in presenza di una pluralità di comportamenti tra loro coordinati e sistematicamente orientati, bensì di un unico episodio, ancorché articolato e composto da una pluralità di condotte tra loro connesse.

In queste ipotesi l'assenza di una reiterazione nel tempo rende più difficoltoso provare l'esistenza di un disegno vessatorio unitario, giustificando così un approccio interpretativo volto a non gravare eccessivamente il lavoratore sul piano probatorio.

<sup>18</sup> Cass. civ., n. 3291/2016.

<sup>19</sup> Cass. civ., n. 16580/2022; Cass. civ., sez. lav., 11 novembre 2022, n. 33428.

<sup>20</sup> Cass. civ., sez. lav., 20 giugno 2018, n. 16256; Cass. civ., sez. lav., 20 aprile 2018, n. 9901.

<sup>21</sup> Cass. civ., sez. lav., 18 agosto 2023, n. 24804; Cass. civ., sez. lav., 28 febbraio 2023, n. 6008; Cass. civ., sez. lav., 28 novembre 2022, n. 34968.

È da precisare che non tutte le situazioni lavorative caratterizzate da forti divergenze sono di per sé idonee a generare un ambiente di lavoro nocivo: si è al di fuori del perimetro di responsabilità datoriale nel caso in cui i pregiudizi derivino dalla qualità intrinsecamente e inevitabilmente pericolosa o usurante della ordinaria prestazione di lavoro<sup>22</sup> oppure tutto si riduca a meri disagi o lesioni di interessi privi di qualsiasi consistenza e gravità e, in quanto tali, non risarcibili<sup>23</sup>.

Va da sé però che la configurabilità di una condotta stressogena viene esclusa nel caso di contribuzione causale del lavoratore alla creazione di una situazione conflittuale duratura nel tempo<sup>24</sup>.

#### 4. Il risarcimento del danno da stress da conflittualità lavorativa

L'ultima svolta a cui è giunta la giurisprudenza è rappresentata dal riconoscimento della responsabilità colposa del datore di lavoro che tolleri indebitamente l'esistenza di una condizione di lavoro nociva o che ponga in essere comportamenti anche in sé legittimi, ma tali da poter indurre disagi o stress, che si manifestano isolatamente o si connettono ad altre condotte inadempienti, contribuendo a inasprirne gli effetti e la gravità del pregiudizio alla personalità e alla salute del lavoratore<sup>25</sup>.

Emerge chiaramente la volontà della giurisprudenza di andare oltre la fattispecie del *mobbing* e dello *straining* lavorativo andando a riconoscere una più ampia categoria di *stress* da conflittualità lavorativa, ricomprendendo tutti quei comportamenti che si pongono in contrasto con il dettato dell'art. 2087 c.c. e con la normativa in materia di tutela della salute negli ambienti di lavoro<sup>26</sup>.

Il giudice è, quindi, chiamato ad accertare se sussista una situazione conflittuale di *stress* forzato, tale da provocare una modificazione in senso negativo, costante e permanente della condizione lavorativa e idonea a incidere sul diritto alla salute del lavoratore. Accertata questa situazione, il giudice dovrà ricondurla nell'alveo dell'art. 2087 c.c. che estende i doveri di sicurezza del datore di lavoro oltre il mero rispetto delle norme di sicurezza prescritte e fino alla previsione di ogni possibile conseguenza negativa della mancanza di equilibrio tra organizzazione di lavoro e personale impiegato<sup>27</sup>.

Si attribuisce valore al rilievo dell'ambiente lavorativo stressogeno quale fatto ingiusto ai sensi dell'art. 2087 c.c. da cui sia derivata la violazione di interessi del lavoratore protetti dall'ordinamento, quali l'integrità fisica, la dignità, l'identità personale, la partecipazione alla vita sociale e politica, mentre la reiterazione e

---

<sup>22</sup> Cass. civ., sez. lav., 29 gennaio 2013, n. 3028; Cass. civ., sez. lav., 31 maggio 2021, n. 1509.

<sup>23</sup> Cass., SS. UU., 22 febbraio 2010, n. 4063; Cass. civ., SS.UU., 11 novembre 2008, n. 26972.

<sup>24</sup> Cass. civ., sez. lav., 5 dicembre 2018, n. 31485/2018.

<sup>25</sup> Cass. civ., n. 5061/2024; Cass. civ., n. 4279/2024; Cass. civ., n. 3856/2024

<sup>26</sup> Cass. civ., n. 15957/2024; Cass. civ., n. 4664/2024; Cass. civ., n. 2084/2024; Cass. civ., n. 3291/2026; Cass. civ., sez. lav., 10 dicembre 2019, n. 32257; Cass. civ., n. 33428/2022; Cass. civ., n. 3692/2023.

<sup>27</sup> Cass. civ., n. 3692/2023.

l'intensità del dolo sono elementi che il giudice deve tenere in considerazione in quanto possono incidere sulla determinazione del *quantum* del risarcimento<sup>28</sup>.

Il giudice esercita il suo potere equitativo che oscillerà tra un limite minimo, in caso di condotte illecite derivanti da mera negligenza e imperizia, e un limite massimo, in caso di condotte persecutorie e vessatorie caratterizzate da sistematicità e intenzionalità, quali *mobbing* e *straining*.

La centralità che sta assumendo lo *stress* lavorativo come fattore di rischio ha posto l'esigenza di allargare la portata dell'art. 2087 c.c. e dei doveri di prevenzione e protezione: questa tendenza espansiva dell'obbligazione datoriale viene suggellata dalla Suprema Corte di Cassazione attraverso il riconoscimento della responsabilità contrattuale per la mancata prevenzione e rimozione della conflittualità delle relazioni personali all'interno dell'ambiente di lavoro, prendendo le mosse da quel filone giurisprudenziale che impone al datore di lavoro di intervenire per ripristinare la serenità necessaria per il corretto svolgimento dell'attività lavorativa<sup>29</sup>.

##### 5. I modelli di organizzazione e gestione nella gestione e prevenzione dei rischi

Sebbene non tipizzate nel Codice penale, molteplici condotte idonee a determinare la violazione dell'art. 2087 c.c. possono assumere valenza penale, integrando reati rilevanti ai sensi del d.lgs. n. 231/2001<sup>30</sup>.

In questa prospettiva, la dimensione organizzativa dell'impresa assume un ruolo centrale.

L'adozione e l'efficace attuazione di un modello di organizzazione e gestione conforme all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008 e agli artt. 6 e 7 del d.lgs. n. 231/2001 non si esaurisce in un mero adempimento formale, ma si configura come uno strumento di *governance* volto a garantire un sistema strutturato di gestione dei rischi.

L'art. 25 *septies* del d.lgs. n. 81/2008 prevede la responsabilità dell'ente in caso di omicidio colposo o lesioni personali colpose gravi o gravissime commessi con violazione della normativa antinfortunistica. Specularmente, l'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, letto in combinato disposto con l'art. 6 del d.lgs. n. 231/2001, disciplina le condizioni alle quali l'ente può andare esente da responsabilità, subordinando tale effetto all'adozione e all'efficace attuazione di un modello di organizzazione e di gestione idoneo a prevenire rischi per la salute dei lavoratori, prevedendo un idoneo sistema disciplinare volto a sanzionare il mancato rispetto delle misure

<sup>28</sup> Cass. civ., n. 4664/2024; Cass. civ., n. 2084/2024; Cass. civ., sez. lav., 19 ottobre 2023, n. 29101.

<sup>29</sup> Cass. civ., n. 5061/2024; Cass. civ., n. 4279/2024; Cass. civ., n. 26684/2017; Cass. civ., sez. lav., 27 novembre 2018, n. 30673.

<sup>30</sup> Artt. 589 e 590 c.p., rispettivamente omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime commessi in violazione delle norme prevenzionistiche.

indicate, nonché un sistema di controllo sull'attuazione del modello e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate<sup>31</sup>.

In tal senso, il sistema di gestione rappresenta una componente essenziale del modello organizzativo, integrandone la struttura e assicurandone l'effettività<sup>32</sup>.

Il modello organizzativo può rappresentare una leva fondamentale anche per intercettare e neutralizzare situazioni di conflittualità lavorativa potenzialmente dannose per la salute dei dipendenti, attraverso la predisposizione di procedure interne, meccanismi di controllo, canali di segnalazione e percorsi formativi idonei a promuovere un ambiente di lavoro improntato al rispetto della dignità e dell'integrità psico-fisica della persona.

L'art. 30, comma 1, stabilisce che il modello di organizzazione e di gestione, affinché possa svolgere efficacemente la propria funzione esimente, debba assicurare un sistema aziendale in grado di garantire l'adempimento di tutti i principali obblighi giuridici previsti dal medesimo decreto legislativo.

In particolare, la disposizione richiama, anzitutto, il rispetto degli standard tecnico-strutturali relativi ad attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici. A ciò si affiancano le attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione necessarie; le attività di natura organizzativa, quali la gestione delle emergenze e del primo soccorso, la gestione degli appalti, la convocazione delle riunioni periodiche e le consultazioni degli RLS. Rientrano, altresì, la sorveglianza sanitaria, l'informazione e la formazione dei lavoratori, nonché la vigilanza circa il rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro da parte dei lavoratori. Completano il quadro l'acquisizione della documentazione e delle certificazioni obbligatorie e la previsione di verifiche periodiche volte a controllare l'applicazione e l'efficacia delle procedure adottate. Ne consegue che il modello organizzativo non si limita a presidiare la fase di individuazione e valutazione del rischio, ma deve estendersi anche alla concreta gestione, attraverso un sistema dinamico di controllo e aggiornamenti, idoneo a garantire nel tempo l'effettività della tutela prevenzionistica. Si tratta, quindi, di una garanzia circa l'adempimento delle attività di accertamento del rischio, ma anche delle attività di gestione del rischio.

Il comma 2 dell'art. 30 prevede che tale modello debba anche prevedere idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta effettuazione delle attività sopra indicate (obbligo di documentazione). La richiesta di formalizzazione delle attività compiute è utile ai fini di una verifica dell'attuazione e dell'efficacia del sistema preventivo aziendale, poiché consentirà di passare da un sistema di prassi non codificate e poco affidabili, ad un sistema di procedure scritte e di registrazioni che rendono tracciabili tutti gli interventi di prevenzione e protezione posti in essere<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> T.E. ROMOLOTTI, *Organismo di vigilanza 231 e sicurezza sul lavoro: un problema strutturale*, in "Rivista 231", 2010.

<sup>32</sup> P. PASCUCCI, *Salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità degli enti, modelli organizzativi e gestionali*, in "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 2021, n. 4, I.

<sup>33</sup> L. BARBIERI, *Sicurezza del lavoro: responsabilità amministrativa dell'ente*, in "La giurisprudenza del lavoro", 2007, n. 38.

Il modello di organizzazione e di gestione deve prevedere un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio<sup>34</sup>. Inoltre, esso deve contemplare un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Il comma 4 dell'art. 30 prevede che il modello organizzativo debba prevedere un idoneo sistema di controllo sull'attuazione dello stesso e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate (cd. revisione e adeguamento).

Va da sé, quindi, che l'eventuale modifica del modello di organizzazione e di gestione devono essere adottati ogniqualvolta siano scoperte violazioni significative delle norme relative alla prevenzione degli infortuni e all'igiene sul lavoro, ma anche in casi di mutamenti nell'organizzazione e nell'attività in relazione al progresso scientifico e tecnologico<sup>35</sup>.

In tale prospettiva, il ricorso alla promozione ed utilizzo dei modelli di organizzazione e di gestione si presta a realizzare una forma di tutela integrata, capace di connettere in modo sistemico la dimensione interna dell'impresa con quella esterna, nella quale l'attività produttiva si inserisce e produce i propri effetti. Il modello organizzativo può costituire uno strumento di governo complessivo dei processi aziendali, idoneo a incidere in modo significativo sulle modalità di organizzazione del lavoro. Infatti, attraverso la previsione di procedure formalizzate di programmazione, attuazione, monitoraggio, riesame e, se necessario, revisione dell'assetto organizzativo, esso consente di intercettare tempestivamente le criticità e di prevenire l'insorgenza di situazioni potenzialmente dannose. In tal senso, esso si configura come un meccanismo dinamico di gestione del rischio in grado di disinnescare alla radice quelle disfunzioni organizzative o relazionali che possono tradursi in fattori di rischio per la salute e sicurezza dei lavoratori e che, ove non adeguatamente governate, potrebbero ricadere nell'ambito della responsabilità datoriale. La valorizzazione dei modelli organizzativi, pertanto, appare funzionale non solo al rispetto formale degli obblighi normativi, ma anche alla costruzione di un ambiente di lavoro improntato ai criteri di prevenzione e trasparenza.

Coerentemente alla funzione sistemica e dinamica dei modelli di organizzazione e di gestione, deve ulteriormente evidenziarsi come essi siano in grado di attivare un processo di autoanalisi dell'impresa, inserendosi pienamente nella logica della prevenzione integrata.

Il modello organizzativo, infatti, promuove un meccanismo di autovalutazione e autoverifica dell'assetto organizzativo, consentendo al datore di

---

<sup>34</sup> P. PASCUCI, L. ANGELINI, C. LAZZARI, *I "sistemi" di vigilanza e di controllo nel diritto della salute e sicurezza del lavoro*, in "Lavoro e diritto", 2015.

<sup>35</sup> A. DELOGU, *L'asserazione 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 "Diritto della Sicurezza sul Lavoro", n. 1, 2018, n. 1, II.

lavoro di individuare preventivamente le aree di criticità e di intervenire, ove necessario, attraverso correttivi mirati.

In tale prospettiva, l'organizzazione è posta nelle condizioni di rivedere procedure e prassi operative potenzialmente rischiose, sostituendole con soluzioni alternative più adeguate e maggiormente coerenti con gli obiettivi di tutela della salute e sicurezza, così da eliminare o, quantomeno, ridurre significativamente i fattori di rischio.

Il modello fornisce, pertanto, una cornice metodologica strutturata per l'identificazione dei rischi, l'analisi delle loro cause e la predisposizione di strumenti di gestione e controllo idonei a prevenire la verifica degli stessi. Tale assetto organizzativo, oltre a rilevare ai fini dell'eventuale esonero dalla responsabilità amministrativa dell'ente ai sensi del d.lgs. n. 231/2001, assume un ruolo centrale anche nella gestione dei rischi connessi alle dinamiche relazionali interne.

Con particolare riguardo ai fenomeni di conflittualità lavorativa, il modello di organizzazione e gestione si configura quel presidio organizzativo idoneo a incidere in modo strutturale sulle dinamiche interne all'impresa. Esso, infatti, opera come strumento di governo dei processi aziendali e delle relazioni interpersonali, nella misura in cui impone una mappatura sistematica dei rischi, inclusi quelli derivanti da assetti organizzativi disfunzionali o da prassi gestionali suscettibili di generare situazioni di tensione.

Attraverso la predisposizione di procedure, l'attribuzione di ruoli e responsabilità, la previsione di flussi informativi tracciabili e l'istituzione di meccanismi di controllo e vigilanza, il modello organizzativo è potenzialmente in grado di intercettare in via anticipata segnali di criticità, prevedendo la possibile evoluzione di conflitti interpersonali in condotte lesive dell'integrità psico-fisica del lavoratore.

Tale modello si colloca in modo coerente nell'alveo della responsabilità datoriale, valorizzando la dimensione organizzativa quale elemento cardine nella prevenzione dei rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori. In tale prospettiva, l'organizzazione non è più considerata un mero contesto neutro entro cui si svolge la prestazione di lavoro, bensì un fattore determinante nel contenimento dei rischi.

Attraverso l'integrazione sistematica delle misure di prevenzione nei processi decisionali e gestionali dell'impresa, il modello contribuisce alla realizzazione di una tutela effettiva e integrata<sup>36</sup> dell'ambiente di lavoro, nella quale la salvaguardia dell'integrità psico-fisica del lavoratore assurge a obiettivo strutturale dell'assetto organizzativo. In tal senso, la protezione della persona non si esaurisce nell'adempimento formale di obblighi predisposti dalla legge, ma diviene parametro capace di orientare le scelte organizzative e gestionali.

Un simile approccio si rivela, altresì, efficace nel governare le dinamiche relazionali interne all'impresa, contribuendo a contenere il rischio di conflittualità e a favorire la creazione di un clima aziendale equilibrato, caratterizzato da

---

<sup>36</sup> P. PASCUCCI, *L'assequazione dei modelli di organizzazione e di gestione*, in "I Working Papers di Olympus", n. 43, 2015.

collaborazione, trasparenza e produttività. La tutela dell'integrità psico-fisica del lavoratore assume il ruolo di criterio guida nell'orientare le scelte organizzative e gestionali dell'impresa.

#### 6. *Il valore dell'asseverazione*

In continuità con quanto osservato circa il ruolo strategico dei modelli di organizzazione e gestione nella prevenzione dei rischi e nella tutela dell'integrità psico-fisica del lavoratore, particolare rilievo assume l'istituto giuridico dell'asseverazione dei modelli stessi.

Tale strumento contribuisce a rafforzare la qualificazione del sistema di prevenzione aziendale, offrendo un maggiore grado di affidabilità e trasparenza circa le modalità in cui l'impresa adempie agli obblighi previsti dalla legge in materia di salute e sicurezza sul lavoro. L'asseverazione, infatti, produce effetti significativi in termini di certezza circa l'implementazione e l'efficacia delle misure preventive adottate, costituendo un elemento aggiuntivo di credibilità del modello e consolidando la fiducia tra l'impresa, i lavoratori e le autorità di vigilanza.

In questo modo, l'asseverazione integra e valorizza l'approccio sistemico del modello organizzativo, rappresentando un presidio essenziale per assicurare un'effettiva tutela dei lavoratori e ridurre in maniera concreta i rischi derivanti dall'organizzazione del lavoro.

Il legislatore, però, non ha fornito alcuna definizione dell'istituto dell'asseverazione. Tale lacuna normativa comporta che i tratti essenziali dell'istituto debbano essere desunti indirettamente dai limitati dati testuali, che sono quelli contenuti nell'art. 51 del d.lgs. n. 81/2008, commi 3 *bis* e 3 *ter*.

La prima norma prevede che gli organismi paritetici possano asseverare l'adozione e l'efficace attuazione dei modelli di organizzazione e gestione della sicurezza sul lavoro di cui all'art. 30 del medesimo decreto; la seconda, invece, prevede che gli organismi paritetici istituiscano specifiche commissioni paritetiche, tecnicamente competenti.

Le funzioni fin qui contemplate si iscrivono nel quadro dei compiti attribuiti agli organismi paritetici in materia di sicurezza sul lavoro, con particolare riguardo ai compiti di assistenza o di supporto alle imprese nell'individuazione di soluzioni tecniche e organizzative dirette a garantire e migliorare la tutela della salute e sicurezza sul lavoro (art. 51, comma 3).

Gli organismi paritetici rappresentano delle sedi privilegiate per la programmazione di attività formative e l'elaborazione e la raccolta di buone prassi a fini prevenzionistici; lo sviluppo di azioni inerenti alla salute e alla sicurezza sul lavoro; l'assistenza alle imprese finalizzata all'attuazione degli adempimenti in materia; ogni altra attività o funzione assegnata loro dalla legge o dai contratti collettivi di riferimento.

Il raccordo dell'art. 51, comma 3 *bis*, del d.lgs. n. 81/2008 con l'art. 30 è dato dal fatto che quest'ultimo prevede i requisiti necessari affinché il modello di organizzazione e di gestione della sicurezza sul lavoro possa essere idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di responsabilità giuridica di cui al d.lgs. n. 231/2001 conseguente al verificarsi dei reati di omicidio colposo (art. 589 c.p.) e di lesioni colpose gravi o gravissime (art. 590 c.p.) commessi in violazione delle norme prevenzionistiche<sup>37</sup>.

Tuttavia, la mancanza di una definizione legislativa non impedisce di considerare tale attività come coerente con le funzioni esercitabili dagli organismi paritetici.

L'art. 2, lett. *ee*, definisce tali soggetti, ma non menziona l'asseverazione tra le funzioni che svolgono, tuttavia essa, oltre a essere espressamente citata dall'art. 51, comma 3 *bis*, è sicuramente riconducibile nell'ambito dei compiti di "assistenza alle imprese finalizzata all'attuazione degli adempimenti in materia" cui fa riferimento la definizione degli organismi paritetici all'art. 2 lett. *ee*<sup>38</sup>.

In primo luogo, ai sensi del comma 3 dell'art. 51, 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. Da ciò deriva che il contributo alle imprese da parte degli organismi paritetici non attiene solo alla verifica di quanto da esse realizzato sul piano dell'organizzazione della sicurezza sul lavoro, ma anche la fase della costruzione di questa organizzazione, supportando le imprese nell'attuazione dei modelli di organizzazione e di gestione.

Ad un più attento esame del comma 3 *bis*, si evince che l'asseverazione si configura come una specifica fattispecie riconducibile nell'ambito delle attività e dei servizi di supporto al sistema delle imprese svolte dagli organismi paritetici. Essa, dunque, si inserisce nel novero degli strumenti attraverso i quali tali organismi svolgono una funzione di assistenza e affiancamento alle aziende nell'attuazione della disciplina prevenzionistica.

Il rilascio dell'attestazione relativa allo svolgimento delle già menzionate attività – tra le quali rientra, appunto, l'asseverazione del modello di organizzazione e gestione – avviene su iniziativa dell'impresa interessata, che ne fa espressa richiesta. Ne deriva che l'asseverazione non opera in via automatica, ma presuppone una scelta volontaria dell'azienda, la quale intende sottoporre il proprio sistema organizzativo a una verifica qualificata, al fine di attestare la conformità e l'effettiva attuazione delle misure adottate in materia di salute e sicurezza sul lavoro<sup>39</sup>.

Il medesimo comma precisa, altresì, che l'asseverazione ha ad oggetto non soltanto l'adozione formale del modello di organizzazione e di gestione, ma anche

---

<sup>37</sup> G. D'ALESSANDRO, *Il modello di organizzazione, gestione e controllo (artt. 30-300 D. Lgs. n. 81/2008)*, in G. NATULLO (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, Milano, Utet Giuridica, 2015.

<sup>38</sup> P. PASCUCI, *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione*, cit.

<sup>39</sup> P. PASCUCI, *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione*, cit.

la sua concreta ed efficace attuazione, con specifico riferimento ai modelli di cui all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, dai quali può dipendere l'eventuale esonero dalla responsabilità amministrativa dell'ente ai sensi del d.lgs. n. 231/2001.

Ne consegue che l'attività di asseverazione non può limitarsi a una verifica meramente documentale o statistica, ma deve estendersi all'accertamento della reale operatività del modello nell'ambito dell'organizzazione aziendale. A tal fine, si rende necessario un monitoraggio effettuato lungo un arco temporale congruo, tale da consentire una valutazione attendibile dell'effettiva implementazione delle procedure previste, del corretto funzionamento dei meccanismi di controllo e della capacità del sistema di prevenire o intercettare eventuali criticità. Solo così è possibile misurare l'idoneità del modello a svolgere la funzione esimente che l'ordinamento gli riconosce.

Sempre il medesimo comma prevede, inoltre, che gli organi di vigilanza possano tener conto dell'asseverazione ai fini della programmazione delle proprie attività. L'asseverazione figura tra le attività e i servizi di cui gli organismi paritetici rilasciano l'attestazione su richiesta delle imprese.

Il comma 3 *ter*, altresì, dispone che, ai fini del perseguimento degli obiettivi indicati al precedente comma, gli organismi paritetici provvedano all'istituzione di specifiche commissioni paritetiche dotate di adeguata competenza tecnica. Tale previsione mira a garantire che l'attività di asseverazione sia svolta da soggetti qualificati, in grado di effettuare una valutazione approfondita e specialistica circa l'idoneità e l'effettiva attuazione del modello organizzativo, rafforzandone, così, l'affidabilità e la credibilità nel sistema prevenzionistico.

L'intero complesso delle attività di supporto alle imprese, compresa l'asseverazione, presuppone il possesso di specifiche competenze tecniche, senza le quali verrebbe meno la stessa affidabilità dell'intervento degli organismi paritetici.

In questa prospettiva, si colloca il comma 3 *ter*, il quale stabilisce che tutte le attività di supporto, inclusa l'asseverazione, siano svolte da commissioni non solo tecnicamente competenti, ma anche paritetiche. Le commissioni paritetiche, infatti, rappresentano l'espressione congiunta delle due istanze di rappresentanza degli interessi che vengono in rilievo, cioè quelli delle associazioni dei datori di lavoro e quelle dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale (art. 2, lett. *ee*)<sup>40</sup>. Si tratta di una bilateralità e di un controllo sociale che sono legittimati dall'adesione volontaria dei datori di lavoro e dei lavoratori.

L'adozione e l'efficace attuazione del modello costituiscono una scelta libera e volontaria: gli enti e le società, al fine di beneficiare dell'esonero della sanzione prevista, saranno indotti pur non essendovi obbligati, ad adottare o rivisitare il modello di cui sono dotati al fine di migliorare il loro sistema gestionale in materia preventiva.

---

<sup>40</sup> P. PASCUCI, *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione*, cit.

Dall'adozione e dall'efficace attuazione del modello di organizzazione e di gestione in materia di salute e sicurezza, che l'asseverazione attesta, al fine di conseguire un miglioramento delle condizioni dei lavoratori, dipende l'efficacia sostanziale ed esimente del modello rispetto alla responsabilità amministrativa degli enti di cui al d.lgs. n. 231/2001.

Il legislatore, nell'introdurre l'istituto dell'asseverazione, presuppone una verifica sostanziale della sua idoneità ed effettiva attuazione. L'asseverazione, tuttavia, non determina alcuna automatica preclusione del potere di accertamento del giudice in ordine alla conformità del modello organizzativo e alla sua effettiva efficacia: il sindacato giurisdizionale rimane integro, sia con riferimento alla verifica della reale implementazione delle misure prevenzionistiche, sia in relazione alla loro adeguatezza rispetto al rischio concretamente realizzatosi<sup>41</sup>. Ne deriva che in sede di accertamento, il giudice non potrà limitarsi ad un controllo meramente formale sull'esistenza del modello, ma – pur senza entrare nel merito delle scelte imprenditoriali<sup>42</sup> – dovrà verificare che esso sia caratterizzato in concreto da tutti i requisiti di legge, risulti calato sulla specifica realtà aziendale e sia, infine, attuato efficacemente<sup>43</sup>.

Ciò nondimeno, l'avvenuta asseverazione da parte di una commissione tecnicamente competente e paritetica costituisce un elemento di particolare rilievo nel giudizio, rappresentando un indice qualificato della serietà e della strutturazione del sistema prevenzionistico adottato dall'impresa. Il giudice, pur non essendo vincolato, non potrà prescindere dal fatto che il modello sia stato oggetto di una verifica, svolta da un organismo dotato di competenze richieste dalla legge.

In tale prospettiva, l'asseverazione può contribuire alla promozione del benessere lavorativo, inteso in senso ampio quale condizione di equilibrio non solo fisico, ma anche psichico e relazionale, all'interno dell'ambiente di lavoro. Un modello organizzativo attuato, efficacemente attuato e sottoposto a verifica tecnica favorisce la prevenzione delle situazioni di stress, di marginalizzazione o di conflittualità, incidendo sulle cause organizzative che possono compromettere la dignità e la salute dei lavoratori.

Ne deriva un rafforzamento della stessa concezione della responsabilità datoriale, che si configura sempre più come responsabilità organizzativa: estesa alla predisposizione di un assetto strutturato e coerente volto a prevenire i rischi in via preventiva. In questa chiave, l'asseverazione si inserisce come strumento di qualificazione dell'adempimento datoriale, contribuendo a rendere effettiva quella tutela integrata dell'ambiente di lavoro che l'evoluzione normativa e giurisprudenziale ha progressivamente posto al centro del sistema prevenzionistico.

---

<sup>41</sup> L. ZOPPOLI, *Il controllo collettivo sull'efficace attuazione del modello organizzativo diretto ad assicurare la sicurezza nei luoghi di lavoro*, in "I Working Papers di Olympus", n. 18, 2012.

<sup>42</sup> L. FANTINI, A. GIULIANI, *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2015.

<sup>43</sup> G. D'ALESSANDRO, *Il modello di organizzazione, gestione e controllo*, cit.

## 7. Conclusioni

La ricostruzione svolta consente di cogliere come la responsabilità datoriale per danno da conflittualità lavorativa si collochi oggi all'interno di uno scenario profondamente evoluto, nel quale l'art. 2087 c.c. continua a svolgere la funzione di clausola generale di protezione<sup>44</sup>, capace di adattarsi ai mutamenti dell'organizzazione e alle nuove forme di rischio che caratterizzano il lavoro contemporaneo.

L'elaborazione giurisprudenziale, dapprima attraverso la tipizzazione del *mobbing* e successivamente, prima, mediante l'emersione della figura dello *straining*, poi, dello stress da conflittualità lavorativa, ha progressivamente ampliato l'ambito della tutela affrancandola dalla rigida necessità di accertare un disegno persecutorio unitario e valorizzando, invece, la dimensione oggettiva dell'ambiente di lavoro quale possibile fonte di pregiudizio per la salute e la dignità del lavoratore. In tale prospettiva, la responsabilità datoriale *ex art.* 2087 c.c. impone al datore di lavoro non soltanto di astenersi da condotte lesive, ma di governare in modo attivo e consapevole le dinamiche relazionali e strutturali dell'impresa.

È proprio in questa dimensione organizzativa che si inseriscono i modelli di organizzazione e gestione di cui all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, letti in combinato disposto con il d.lgs. n. 231/2001.

Essi rappresentano non solo uno strumento potenzialmente idoneo a escludere la responsabilità amministrativa dell'ente in caso di reati presupposto individuati nell'art. 25 *septies* del d.lgs. n. 81/2008, commessi con la violazione della normativa prevenzionistica, ma anche un presidio di *governance* volto a strutturare in modo sistematico la gestione dei rischi, inclusi quelli derivanti da assetti organizzativi disfunzionali o da situazioni di conflittualità interna.

Il modello, se effettivamente adottato ed efficacemente attuato, consente di trasformare l'obbligo di sicurezza del datore di lavoro in un processo di programmazione, monitoraggio e controllo, nel quale la tutela dell'integrità psico-fisica del lavoratore diventa criterio ordinatore delle scelte gestionali. In tal senso, esso contribuisce a realizzare quella prevenzione integrata che la nozione "circolare"<sup>45</sup> di salute richiede, promuovendo un assetto organizzativo orientato alla qualità dell'ambiente di lavoro.

L'istituto dell'asseverazione si colloca coerentemente in questo quadro, rafforzando la credibilità e la qualificazione del sistema prevenzionistico aziendale. Pur non limitando il potere di accertamento del giudice, l'asseverazione costituisce un indice significativo della serietà dell'impegno organizzativo dell'impresa e contribuisce a consolidare un modello di responsabilità fondato sulla prevenzione, sulla trasparenza e sulla partecipazione paritetica.

<sup>44</sup> G. NATULLO (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, cit.

<sup>45</sup> C. LAZZARI, P. PASCUCI, *La gestione della circolarità dei rischi tra ambiente interno ed esterno all'azienda. Profili giuridici*, in "Diritto della Sicurezza sul Lavoro", 2023, n. 1, I.

In conclusione, il progressivo ampliamento della tutela contro i danni derivanti da conflittualità lavorativa e la valorizzazione dei modelli di organizzazione e di gestione convergono verso una concezione evolutiva della responsabilità datoriale, intesa come responsabilità organizzativa e sistemica. In essa, la salute e la dignità del lavoratore rappresentano obiettivi strutturali da presidiare possibilmente in chiave preventiva, attraverso la predisposizione di un assetto organizzativo idoneo a intercettare e neutralizzare i rischi prima che essi si traducano in eventi lesivi per la salute e sicurezza dei lavoratori.

### *Abstract*

*La responsabilità datoriale per i danni da conflittualità lavorativa, anche alla luce della più recente giurisprudenza di legittimità, si sta estendendo ben aldilà del mobbing o dello straining. In questo scenario, l'adozione di un modello di organizzazione e gestione, ex art. 30 del d.lgs. n. 81/2008 e artt. 6 e 7 del d.lgs. n. 231/2001, può rappresentare una strategia fondamentale per prevenire i danni alla salute derivanti da conflittualità lavorativa, idonea a dimostrare l'adozione di tutte le misure organizzative necessarie per prevenire e fronteggiare i rischi psicosociali, in grado di mitigare al contempo la responsabilità datoriale. Sebbene non tipizzate nel Codice penale, molteplici condotte idonee a determinare la violazione dell'art. 2087 c.c. possono comunque assumere rilevanza penale, integrando reati rilevanti ai sensi del d.lgs. n. 231/2001. Infatti, nel caso in cui non vengano adottati modelli organizzativi idonei a prevenire i rischi, la conseguenza sarebbe la responsabilità amministrativa degli enti. A tal proposito, il MOG assume un ruolo cruciale, poiché prevede misure organizzative idonee a garantire il rispetto della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro, ma anche sistemi di gestione delle attività aziendali che consentono l'identificazione, l'analisi e la gestione dei rischi specifici. In tale prospettiva, l'asseverazione rappresenta uno strumento in grado di garantire la qualità e l'efficacia dei modelli adottati dalle aziende, contribuendo a ridurre il rischio di fenomeni conflittuali nei luoghi di lavoro, dimostrando, altresì, che l'ente ha adottato tutte le misure organizzative necessarie. In tal modo, l'esito sarebbe una limitazione della responsabilità del datore di lavoro.*

*Employers' liability for damages arising from workplace conflicts, particularly in light of the most recent case law, extends well beyond the concepts of mobbing and straining. In this context, the adoption of an organizational and management model pursuant to Article 30 of Legislative Decree No. 81/2008 and Articles 6 and 7 of Legislative Decree No. 231/2001 may constitute a fundamental strategy for preventing health damage caused by workplace conflict. Such models are capable of demonstrating that all organizational measures necessary to prevent and address psychosocial risks have been adopted, while also mitigating employer liability.*

*Although these forms of conduct are not specifically classified under the Criminal Code, several types of behaviour capable of violating Article 2087 of the Civil Code may nonetheless amount to criminal offences and constitute predicate offences under Legislative Decree No. 231/2001. Indeed, where organizational models suitable for risk prevention are not adopted, entities may incur administrative liability.*

*In this regard, the organizational and management model (MOG) plays a crucial role, as it provides for appropriate organizational measures aimed at ensuring compliance with occupational health and safety regulations, as well as business management systems capable of identifying, analysing, and managing specific risks.*

*From this perspective, affidavit represents a valuable tool for ensuring the quality and effectiveness of the models adopted by companies, thereby helping to reduce the risk of workplace conflict and demonstrating that the entity has implemented all necessary organizational measures. As a result, employer liability may be limited.*

### *Parole chiave*

*Mobbing, Straining, Conflittualità lavorativa, Modelli di organizzazione, Asseverazione*

### *Keywords*

*Mobbing, Straining, Workplace conflict, Models organization, Affidavit*