

# Guida al Lavoro

**I Supplementi** - 03 novembre 2025

## Lavoro sicuro, prevenzione salute benessere Convegno AGI 2025

### Sommario

**CONVEGNO AGI 2025 Lavoro sicuro, il tema del Convegno nazionale dei giuslavoristi**

di Marco Miccichè e Martina Saporiti

**CONVEGNO AGI 2025 Lavoro sicuro: tutele, nuovi rischi, il nodo delle molestie**

di Martina Saporiti

**CONVEGNO AGI 2025 Sicurezza sociale tra impresa e mercato ed etica, responsabilità, nuove tecnologie**

di Martina Saporiti

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 1 Sicurezza informatica e diritti del lavoratore: tutele e compliance normativa**

di Renato Scorcelli

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 1 Segreti commerciali, concorrenza sleale e rapporti di lavoro**

di Marco Saverio Spolidoro

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 1 Accesso difensivo del lavoratore a documenti e sistemi informatici aziendali**

di Alessandra Fanizzi

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 1 Sicurezza in azienda e comportamenti illeciti dei dipendenti**

di Giampaolo Furlan

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 1 Profili penali dell'accesso abusivo a sistema informatico e della sottrazione di dati aziendali**

di Francesco Paolo Micozzi

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 1 L'informatica forense al servizio della tutela del know-how, dei segreti commerciali e industriali in azienda**

di Paolo Dal Checco

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 Sicurezza e tecniche di risarcimento del danno alla persona**

di Giuliana Murino

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 Azione risarcitoria e onere della prova**

di Carlo Zoli

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 L'azione per il risarcimento del danno da reato e i rapporti tra processo penale e giudizio civile**

di Domenico De Feo

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 La presunzione di colpa del datore di lavoro e la responsabilità civile**

di Ilaria Berni

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 La responsabilità datoriale e il risarcimento del danno da mobbing e straining**

di Rosa Tarantini

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 Mobbing e straining nel lavoro pubblico non contrattualizzato**

di Ivano Veroni

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 Il danno pensionistico da infortunio**

di Chiara Daneluzzi

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 I danni alla persona del lavoratore tra tutela risarcitoria e previdenziale**

di Tiziana Assunta Orrù

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 Sicurezza, persona e organizzazione: dagli accomodamenti ragionevoli alle nuove dimensioni spazio-temporali del lavoro**

di Lisa Amoriello

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 La promozione del benessere sul luogo di lavoro**

di Marco Biasi

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 Tutela della salute e del benessere del lavoratore**

di Elena Boghetich

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 La condizione di malattia cronica e il rapporto di lavoro**

di Rossana Perra

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 La costrittività organizzativa nel diritto del lavoro italiano**

di Tiziana Serrani

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 Remotizzazione e destrutturazione, nuove dimensioni spazio-temporali del lavoro**

di Ivana Veronese

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 Il lavoratore e l'impresa nella sfida degli accomodamenti ragionevoli: dal processo alla realtà aziendale**

di Elena Bruno

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 4 Sicurezza sociale e nuove tecniche di imputazione delle responsabilità nelle filiere nazionali e globali**

di Simonetta Candela

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 4 Focus sulla salute e sicurezza del lavoro nelle filiere, spunti nazionali e globali**

di Fabrizio Cantore

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 4 Sicurezza sociale e responsabilità alla prova dei "nuovi" rischi per il mondo del lavoro**

di Massimo Corrias

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 4 Sicurezza sociale e tecniche di tutela dei diritti nelle catene globali di valore alla luce della direttiva 2024/1760**

di Stefano Giubboni

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 4 La responsabilità solidale nell'appalto**

di Giuseppe Macciotta

**CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 4 D.Lgs. 231/2001: i giuslavoristi devono "scendere in campo" (con le scarpe antinfortunistiche)**

di Giulio Mosetti

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025 Lavoro sicuro, il tema del Convegno nazionale dei giuslavoristi

di Marco Miccichè e Martina Saporiti

N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**

[Torna al sommario ↑](#)

A Cagliari i giuslavoristi si interrogano sul lavoro sicuro e sul ruolo dell'Avvocatura, anche guardando all'Europa

«C'è bisogno di un radicale cambio di prospettiva, sia nel modo di pensare alla sicurezza sia negli strumenti di tutela – ha sottolineato la presidente nazionale di AGI Tatiana Biagioni nel suo intervento di apertura – in un mondo del lavoro in profonda trasformazione, la sicurezza non è più da intendersi soltanto come protezione dal danno fisico ma anche come "prevenzione" emotiva e psicologica: stress, burnout, isolamento, fragilità mentale sono questioni di cui dobbiamo iniziare a occuparci seriamente». «La sicurezza, poi, non deve più essere solo un adempimento normativo, un insieme di misure tecniche da mettere in atto nel timore di pene e sanzioni – ha proseguito la Presidente – queste ultime sono certamente necessarie, così come servono controlli efficaci, ma per un lavoro sicuro abbiamo bisogno soprattutto di cultura, prevenzione, progettazione inclusiva che deve tener conto della persona nella sua interezza, fisica e psichica, e del contesto in cui vive e lavora». Quindi il saluto del presidente del CNF Francesco Greco, in videocollegamento: «L'Avvocatura è viva e partecipe, pronta ad affrontare le sfide che l'attendono. Ne è prova il numero straordinario di circa 2500 iscritti al nostro prossimo Congresso Nazionale di Torino, senza precedenti. Questo successo è anche merito delle associazioni forensi, che infondono linfa e vitalità all'Avvocatura: tra queste, AGI si distingue per l'impegno costante e per la forza della propria specializzazione. Il taglio e i contenuti di questo Convegno sono di grande rilievo: il tema della sicurezza sul lavoro resta oggi di stringente attualità e di estrema gravità, poiché gli incidenti continuano a essere una delle principali piaghe che colpiscono il mondo del lavoro. Un'Avvocatura seria e matura non può limitarsi alla sola attività difensiva nelle aule di giustizia: deve partecipare attivamente alla vita del Paese. Abbiamo le competenze giuridiche per approfondire i temi che riguardano il diritto e per contribuire, con proposte concrete, al lavoro del legislatore. Le nostre riflessioni e analisi nascono dallo studio dei testi, ma trovano applicazione quotidiana nella pratica professionale, trasformandosi in un contributo reale alla crescita del sistema giuridico e sociale». Nel suo intervento, Giuliana Murino, presidente di AGI Sardegna, ha sottolineato la necessità di una visione ampia della sicurezza: «In un mondo del lavoro che cambia, variano anche i rischi lavorativi e i soggetti che necessitano di maggior tutela. Le nuove forme di organizzazione lavorativa possono incidere sulla qualità del lavoro e sulla salute e sicurezza comportando rischi e sfide di nuovo tipo che devono essere anticipati e affrontati per garantire la salute e la sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori. Valutare correttamente questi rischi e individuare le strategie per affrontarli comporta una visione generale e non settoriale della sicurezza - separata dal contesto aziendale - cioè quella della sicurezza come elemento coessenziale dell'organizzazione dei vari processi produttivi e risultato della loro qualità ed efficacia. Un ambiente di lavoro sicuro richiede una combinazione di regole rigorose, una formazione efficace dei lavoratori e un solido programma di controllo sanitario. Investire nella sicurezza non solo protegge lavoratori e lavoratrici, ma migliora la reputazione aziendale, riduce i costi legati agli infortuni e favorisce un ambiente lavorativo più produttivo e soddisfacente per tutti». Quindi l'avvocato Giuseppe Bassu ha ricordato il giurista Salvatore Satta a 50 anni dalla morte e a seguire la presidente di Cassa Forense Maria Annunziata, sempre in videocollegamento, ha fornito una

fotografia dell'Avvocatura. «I numeri ci dicono che quest'anno c'è stato un considerevole aumento delle cancellazioni e una "resistenza" alle nuove iscrizioni: nel 2024 abbiamo avuto un numero di iscrizioni di avvocate di 3.345, quest'anno – anche se il dato è parziale – siamo a 1.783. Anche le nuove iscrizioni degli uomini sono calate da 2.427 a 1.358. In questo momento così delicato e con una categoria così vasta e diversa, parliamo di una platea di 240.000 avvocati che va da un estremo all'altro perché continuiamo ad avere 90.000 professionisti con reddito inferiore a 20.000 euro e solo il 7 per cento con un reddito superiore a 100.000, la Cassa deve essere in grado di ripensare e potenziare il welfare attivo: abbiamo le risorse e dobbiamo impiegarle per le esigenze di tutti». La parola è poi passata a Mario Scialla, coordinatore dell'Organismo Congressuale Forense, che ha sottolineato la vitalità dell'Avvocatura. «La Cassa parla di una evidente rarefazione dei numeri delle iscrizioni, ma l'interesse per la politica forense rimane alto come dimostrano gli iscritti al Congresso e le 317 mozioni presentate. C'è tanta voglia di politica e questo è un motivo di grande soddisfazione che deve spingere l'evoluzione dell'Avvocatura. Abbiamo già raggiunto grandi risultati, penso all'equo compenso o alla separazione delle carriere, tema sul quale siamo già impegnati nelle campagne referendarie; ma il risultato di cui sono più orgoglioso, una battaglia dell'OCF, è stato quello di rinviare, per ora solo di un anno ma ci auguriamo che si intervenga ancora più pesantemente, sulla legge Orlando, sulla riforma sull'ampliamento delle competenze del giudice di pace». I saluti istituzionali sono proseguiti con Matteo Pinna, presidente dell'Ordine degli Avvocati di Cagliari, e Rosanna Mura, presidente del CPO dell'Ordine degli Avvocati di Cagliari. «Oggi il diritto del lavoro intercetta la modernità come pochi altri e cerca di interpretarla e governarla nell'impatto sui diritti e sulle tutele – ha detto Pinna – "Lavoro sicuro" è quello in cui i principi costituzionali trovano nuove forme di tutela a fronte di una transizione tecnologica senza precedenti, caratterizzata da dematerializzazione e delocalizzazione, i cui effetti osserviamo ogni giorno. Il diritto del lavoro è chiamato oggi a "riscrivere sé stesso" per evitare che dietro la modernità digitale e organizzativa si celino nuove forme di subordinazione o sfruttamento, difficili da individuare con gli strumenti tradizionali». Sulla necessità di nuove tutele e più welfare, Mura ha aggiunto: «Oggi il concetto di tutela si amplia sempre più, includendo beni immateriali. Penso, per esempio, a tutto l'ambito delle molestie sul lavoro – alle quali, giustamente, sarà dedicata grande attenzione – ma anche, in senso positivo, all'evoluzione del concetto di salute: non più soltanto assenza di malattia, ma ricerca di benessere. Tradotto nel contesto lavorativo, questo significa ampliare le tutele immateriali e rafforzare il welfare. Dal punto di vista delle pari opportunità, ciò si traduce nella possibilità, per ciascuna e ciascuno, di trovare il proprio spazio nel mondo del lavoro senza dover rinunciare alla vita privata». I lavori del Convegno sono quindi entrati nel vivo con il dialogo "L'Avvocatura: analisi e prospettive. Le associazioni specialistiche in Europa". La prima sessione, moderata dalla giornalista Maria Carla De Cesari del Il Sole 24 Ore, ha visto la partecipazione di Luisa Corazza, professoressa ordinaria di Diritto del lavoro all'Università del Molise, Patrizia Corona, vicepresidente del CNF, e Maurizio Scarparo, delegato della Cassa Forense dove è componente della Commissione Bilancio e Patrimonio e del Gruppo di lavoro "esperti in informatica". La seconda sessione, coordinata dal vicedirettore de Il Dubbio Errico Novi, ha invece coinvolto: Tatiana Biagioni, presidente AGI; Kostis Bakopoulos, avvocato membro del consiglio direttivo greco dell'Associazione Europea degli Avvocati del Lavoro; Ana Gómez Hernández, avvocata e presidente dell'Associazione Nazionale degli Avvocati del Lavoro in Spagna (ASNALA) e della Sezione di Diritto del Lavoro dell'ICAM (Istituto Spagnolo di Diritto del Lavoro). A conclusione c'è stata la firma della convenzione che sancisce la collaborazione tra AGI e le associazioni giuslavoristiche greche e spagnole per studio e formazione. «Nello statuto di AGI – ha sottolineato Biagioni – formazione e "apertura" verso le realtà europee occupano un ruolo centrale. Questa convenzione rappresenta un primo passo concreto per costruire una rete di avvocati e avvocate europei che si occupano di diritto del lavoro e per offrire ai più giovani l'opportunità di svolgere percorsi formativi presso studi legali stranieri. Oggi il diritto europeo è parte integrante della nostra attività professionale: questo

accordo segna l'avvio di un percorso volto a strutturare una formazione realmente europea. L'obiettivo è avviare un processo che ci porti oltre i confini nazionali, consentendo a tutti – giovani e meno giovani – di conoscere da vicino come si lavora negli studi legali del resto d'Europa».

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025 Lavoro sicuro: tutele, nuovi rischi, il nodo delle molestie

di Martina Saporiti

N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**

[Torna al sommario ↑](#)

La cronaca della seconda giornata del Convegno AGI 2025 a Cagliari

Il tema centrale dell'evento AGI è stato oggetto nella seconda giornata di un "Dialogo" e due tavole rotonde: "Lavoro sicuro, nuovi rischi, tutele ed effettività del sistema"; "Sicurezza e promozione della salute nei luoghi di lavoro: il sistema e i suoi attori"; "Molestie e violenze nei luoghi di lavoro".

## Lavoro sicuro, nuovi rischi, tutele ed effettività del sistema

La prima sessione con Aldo Bottini, avvocato ed ex presidente nazionale di AGI, e Patrizia Tullini, docente di Diritto del Lavoro all'Università di Bologna, è stata moderata dal giornalista del Corriere della Sera Federico Fubini. «Numeri impressionanti, 3 morti al giorno sul lavoro – ha sottolineato Bottini – ma c'è un barlume di speranza sul funzionamento del sistema della prevenzione perché gli incidenti non aumentano e siamo sotto la media europea. Il dato preoccupante è quello dell'incidenza degli infortuni in itinere e fuori dall'azienda: aumentano, se li andiamo a sommare arriviamo al 42% degli infortuni mortali. Come giuslavoristi il tema ci riguarda, ci chiede di estendere il perimetro dei provvedimenti unilaterali o negoziati anche al di fuori dei cancelli dell'azienda». «Il dovere di prevenzione dei rischi, se applicato correttamente, richiede di mitigare il rischio di infortuni fuori azienda magari con un'organizzazione più accurata o riducendo il numero di lavoratori impiegati al di fuori dell'azienda – ha detto Tullini – la sicurezza che ci serve non è quella delle macchine, delle attrezzature di lavoro, ma quella dell'organizzazione aziendale e dei processi organizzativi. Dietro i fattori di rischio ci sono precise scelte aziendali che si possono, e devono, modificare». E su contrattazione e responsabilità. «La contrattazione collettiva perde grip sui lavoratori perché c'è più consapevolezza del proprio potere negoziale. Ma parlando di individui non dobbiamo dimenticare la responsabilità individuale nei confronti della sicurezza, non va dimenticata nel momento in cui la giurisprudenza tende a escludere il concorso di colpa del lavoratore. Ci dovrebbe essere un atteggiamento molto più severo e rigoroso verso chi non rispetta le regole», ha detto l'avvocato giuslavorista. «La contrattazione collettiva può e deve avere un ruolo soprattutto se consideriamo la sicurezza collegata ai fattori organizzativi. Sul concorso di colpa, temo che ci sia una sorta di retropensiero che porta ad avvicinare il tema del concorso di colpa del lavoratore nell'infortunio al concorso di colpa negli infortuni stradali. Ma la situazione è molto diversa, perché datore di lavoro e lavoratore non hanno gli stessi obblighi in materia di sicurezza, le posizioni giuridiche non sono sullo stesso piano», ha concluso la professoressa.

## Sicurezza e promozione della salute nei luoghi di lavoro: il sistema e i suoi attori

La mattina è proseguita con la tavola rotonda "Sicurezza e promozione della salute nei luoghi di lavoro: il sistema e i suoi attori" moderata da Maria Teresa Salimbeni, professoressa di Diritto del Lavoro dell'Unione

europea dell'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di Napoli. Hanno partecipato: Cinzia Callà, professoressa di biochimica clinica dell'Università Cattolica del Sacro Cuore; Stefano Orsini, Group Risk, Asset Protection, Info Security and EHS Director di EssilorLuxottica; Paolo Pascucci, professore ordinario di Diritto del lavoro all'Università di Urbino Carlo Bo; Francesca Re David, segretaria confederale Cgil; Silvia Sanasi, dirigente Medico presso Ministero della Salute. «Accanto all'approccio tradizionale della tutela della salute e sicurezza che si estrinseca nella prevenzione obbligatoria, sta emergendo un approccio più soft basato sulla volontarietà che considera il lavoratore anche al di là dell'organizzazione in cui lavora e il giurista non può non interrogarsi sul rapporto tra queste due forme di tutela – ha sottolineato Pascucci – la contrattazione collettiva ha una funzione strategica fondamentale nel promuovere ulteriori misure che possono essere accolte in azienda. In questo contesto il medico competente ha un ruolo cruciale perché la sua attività può incidere sugli stili di vita della persona che possono riflettersi sul lavoro». Sulle strategie aziendali per promuovere una cultura della sicurezza "olistica", Orsini ha detto: «Come facciamo a far capire che di sicurezza non ci si deve occupare e preoccupare solo una volta varcata la soglia aziendale? In Luxottica abbiamo attivato corsi di formazione svincolati dal contesto aziendale. Per esempio, corsi di benessere sulla postura o sulla sicurezza stradale visto il numero di incidenti in itinere». «Il Ministero della Salute - ha proseguito Sanasi – ha un ruolo di primo piano nel fornire linee di indirizzo e assicurarsi che vengano seguite. Troviamo al centro i LEA dove c'è una sezione dedicata alla prevenzione con un budget del 5% del fondo sanitario a cui si vanno ad aggiungere ulteriori finanziamenti. Gli aspetti di tutela e sicurezza sul lavoro hanno un ruolo primario visto che il lavoratore passa la maggior parte della sua vita in un contesto lavorativo e la figura del medico competente ha un ruolo centrale nell'avvicinare il lavoratore alla sicurezza e ai controlli ma anche a un'ottica più ampia di salute che abbraccia pure i rischi generici fuori dal lavoro». «La medicina sta cambiando il suo approccio – ha spiegato Callà – la medicina di iniziativa, nello specifico, ha un approccio proattivo che valuta prevenzione e gestione delle malattie. Ma chi sono gli attori di questa medicina? I team multi-specialistici, certo, ma anche il paziente stesso che partecipa attivamente al fine di ottenere una medicina sempre più personalizzata, che è proprio l'obiettivo di noi medici del terzo millennio. Questa medicina di iniziativa viene traslata anche nell'ambito della medicina del lavoro e il medico competente, attraverso i dati di laboratorio, può organizzare meglio la sorveglianza sanitaria». «Siamo in un mondo digitale, ma molto poco delle tecnologie è usato per la prevenzione e la sicurezza dei lavoratori. Noi siamo assolutamente a favore di questo impiego – ha concluso Re David – quello che contestiamo è l'idea che i sindacati possano essere esclusi dalla consultazione sulla sicurezza, perché sicurezza e privacy sono due concetti che possono benissimo stare assieme se si vuole. Si dice che l'art. 9 dello Statuto dei Lavoratori non serve più perché tutti hanno a cuore la sicurezza, ma i datori di lavoro non sempre la mettono al centro per questioni di costi e tempi di produzione. I tagli alla sanità hanno comportato tagli alla medicina preventiva del lavoro, abbiamo pochi ispettori, pochi medici del lavoro nelle ASL. Abbiamo un'ottima legislazione, ottimi esempi nei contratti nazionali, ma l'applicazione è un'altra cosa».

## Il nodo delle molestie

Nel pomeriggio i lavori sono ripresi con l'ultimo dialogo della giornata "Molestie e violenze nei luoghi di lavoro" coordinato dalla giornalista del Domani Giulia Merlo, con: Francesco Bilotta, avvocato; Paolo De Angelis, procuratore presso il Tribunale di Cagliari; Floriana Nasso, avvocata giuslavorista; Domenico Tambasco, avvocato giuslavorista. Tambasco ha subito illustrato i dati per inquadrare il tema: «La media delle donne che in Europa hanno subito molestie sul lavoro è del 31%. Altro dato interessante: le donne vittime di violenza sono 4,5 volte più degli uomini. La maggior parte delle violenze è di tipo verbale, quelle fisiche sono minoritarie. Poi, solo il 37,3% denuncia attraverso canali ufficiali, le altre ne parlano ma non denunciano perché hanno paura di ritorsioni, temono l'incertezza sugli esiti della denuncia, hanno paura di non essere

credute. Le molestie sul lavoro si connotano per essere un fenomeno di genere, hanno natura immateriale anche nelle conseguenze. E c'è pure una differenza culturale, con alcuni paesi come la Svezia dove oltre il 50% delle donne ha denunciato una violenza contro, per esempio, l'Italia dove sono meno del 15%». Sullo stesso tema, Nasso ha commentato: «Il dato preoccupante delle indagini INAIL e ISTAT è che le molestie sessuali in percentuale molto alta non vengono denunciate. Perché c'è scarsa consapevolezza per una questione culturale e mancanza di fiducia nel sistema di giustizia. E ancora il timore di una sorta di "evitamento sociale" in ambito lavorativo». De Angelis ha invece avanzato una suggestione: «Il tema è molto ampio e avrebbe a che fare anche con quel concetto di impresa etica su cui spesso ci si confronta. Abbiamo norme bellissime in materia di prevenzione tra cui il documento di valutazione dei rischi che dovrebbe includere, ma ovviamente è uno sforzo interpretativo, anche i meccanismi di prevenzione dei delitti o dei reati che vengono commessi all'interno dell'organizzazione oppure dall'esterno verso l'interno. Nel momento in cui si crea una normativa anche interna di natura contrattuale quell'obbligo "morale" si trasforma in obbligo giuridico. Ma il vero argomento dove si confronta tutela penale del lavoro ed esercizio di violenza è il caporalato, che è un reato dove la violenza è insita nello stesso rapporto di lavoro». Infine, in una riflessione giuridica sul concetto di molestie, Bilotta ha spiegato che: «L'articolo 117 primo comma della nostra Costituzione prevede che il legislatore debba introdurre nel nostro sistema delle norme che siano rispettose della Costituzione, ovviamente, ma pure delle norme europee e delle convenzioni internazionali che l'Italia ha sottoscritto. In questo senso, l'articolo 26 del codice delle pari opportunità definisce come discriminazioni le molestie intese come comportamenti indesiderati. Ma la convenzione internazionale dell'OIL sull'eliminazione delle molestie e della violenza nel mondo del lavoro parla invece di comportamenti inaccettabili. Dall'indesiderato il comportamento diventa inaccettabile e l'inaccettabilità ha una connotazione sì relazionale ma più oggettiva, che dipende strettamente dal contesto in cui l'azione si svolge». Nel pomeriggio si sono svolti i quattro workshop che hanno chiuso la giornata dei lavori: "Sicurezza informatica e diritti dei lavoratori: forme di tutela e compliance normativa"; "Sicurezza e tecniche di risarcimento del danno alla persona"; "Sicurezza, persona e organizzazione: dagli accomodamenti ragionevoli alle nuove dimensioni spazio-temporali del lavoro"; "Sicurezza sociale e nuove tecniche di imputazione delle responsabilità nelle filiere nazionali e globali".

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025 Sicurezza sociale tra impresa e mercato ed etica, responsabilità, nuove tecnologie

di Martina Saporiti

N. 42 - 03 novembre 2025

**Guida al Lavoro**

[Torna al sommario ↑](#)

I due dialoghi della giornata conclusiva del Convegno AGI 2025

## Sicurezza sociale, istruzione e aggiornamento delle competenze tra impresa e mercato

L'ultima giornata del Convegno si è aperta con il dialogo "Sicurezza sociale, istruzione e aggiornamento delle competenze tra impresa e mercato" moderato da Jean Marie Del Bo, vicedirettore dal Sole 24 Ore, con Maurizio Del Conte, docente di diritto del lavoro presso l'Università Bocconi di Milano, e Fabrizio Spada, responsabile delle Relazioni istituzionali del Parlamento europeo in Italia, a Roma. Affrontando il tema dei salari, Spada ha sottolineato: «In Italia sono rimasti molto indietro rispetto agli altri paesi europei. Credo che questo fatto sia dovuto al tentativo delle imprese di rimanere competitive nell'ambito dell'Unione Europea: hanno compresso il costo del lavoro per "bilanciare" l'elevato costo dell'energia, le tante inefficienze strutturali come una PA molto lenta, i tanti i costi che si devono assumere rispetto alle imprese straniere. Naturalmente ciò rappresenta un problema perché spinge tantissimi ragazzi di talento ad abbandonare l'Italia e questo zavorra il sistema nel suo complesso». Alla questione salariale contribuisce anche il lavoro nero, ha evidenziato Del Conte: «Il lavoro sommerso è un problema drammatico che pone l'Italia troppo lontana dalla media dei paesi europei virtuosi. Il fenomeno contribuisce alla depressione del valore dei salari perché è una concorrenza sleale al ribasso sul costo del lavoro. Con gli strumenti di informazione che abbiamo a disposizione oggi non è difficile intercettarlo, manca la volontà». Sul ruolo dell'Europa nella promozione del lavoro, invece, Spada ha ricordato il contributo del fondo sociale che «va a finanziare tutta una serie di iniziative di formazione, di sostegno per i giovani, di scambio di esperienze lavorative, banche dati, circolazione dei lavoratori. Ma non dimentichiamo che il vero motore del lavoro è la crescita economica». E sul tema della formazione, Del Conte ha rimarcato che l'Italia ha «mancato di creare una governance della formazione, non abbiamo mai costruito una formazione trainata dai fabbisogni di competenze delle imprese». È d'accordo Spada, che ha aggiunto come in tal senso «alcuni miglioramenti siano stati fatti anche se è innegabile che le risorse potevano essere impiegate in maniera più intelligente, anche perché in Italia c'è una sottovalutazione della formazione professionale che è inquietante». Entrando nell'attualità e parlando di manovra finanziaria, Del Conte ha dichiarato: «Il "sistema" dei bonus non ha una visione di tipo strutturale e spesso questi bonus non vengono nemmeno sfruttati perché sono costruiti in modo da sembrare una concessione, ma poi sono impossibili da utilizzare. Credo che andrebbero progressivamente assorbiti in misure strutturali semplici, universalistiche che, per esempio, portino finalmente a una riduzione del cuneo fiscale, previdenziale in via strutturale e che siano quindi accessibili a tutti». E sulla crisi demografica italiana, Spada ha ammesso di non credere che sarà il vero problema del lavoro nei prossimi anni, mentre Del Conte si è soffermato sulla necessità di rivedere le politiche sull'immigrazione e la partecipazione di donne e giovani al mercato del lavoro attraverso politiche attive e di formazione.

## Il dialogo finale: etica, responsabilità e nuove tecnologie

La conclusione dei lavori del Convegno ha visto il dialogo "Etica, responsabilità e nuove tecnologie" moderato da Peter Gomez, direttore de Il Fattoquotidiano.it, con Angela Condello, professoressa in Filosofia del diritto all'Università degli Studi di Messina, e Giovanni Maria Flick, ex presidente della Corte costituzionale. Sugli impatti dell'IA, Flick ha sottolineato: «I vantaggi ci sono ma hanno un costo cioè sottrarre all'uomo quello che è un compito fondamentale della convivenza: decidere cosa sia giusto e sbagliato, questo per me è il primo problema da affrontare. Il Consiglio Nazionale Forense sta provando a porre requisiti molto tassativi e molto precisi alla figura dell'aiutante IA, ma la decisione è sempre responsabilità del giudice». E sui riflessi dell'IA sul lavoro, Condello ha aggiunto: «Come diceva Heidegger, e cioè che l'essenza della tecnica non è mai solo qualcosa di tecnico, anche l'essenza del lavoro non è solo il salario. È l'identità sociale. In questo senso, l'IA nel lavoro non è solo qualcosa che polarizza perché potenzialmente può creare tanti poveri e pochissimi ricchi, ma lasciando molte persone inattive può produrre a livello esistenziale un disinvestimento nelle relazioni». «Dobbiamo riconoscere alla tecnologia gli valori enormi che ha, ma non mitizzarla distruggendo attraverso la sua esaltazione quelli che sono i fondamenti dell'identità umana – ha concluso Flick – e nel fondamento dell'identità umana c'è prima di tutto il rapporto con gli altri. Non c'è dubbio che il lavoro cambierà profondamente ma la nostra Costituzione dice che l'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro e questo discorso presuppone l'importanza enorme e irrinunciabile della riserva di umanità».

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 1 Sicurezza informatica e diritti del lavoratore: tutele e compliance normativa

di Renato Scorcetti

N. 42 - 03 novembre 2025

**Guida al Lavoro**

[Torna al sommario ↑](#)

La sicurezza informatica in azienda non è più un'opzione ma un vero e proprio obbligo per l'imprenditore, il cui adempimento deve, tuttavia, conciliarsi con la tutela di diritti fondamentali dei lavoratori, in molti casi, di rilevanza costituzionale

Il workshop n. 1, che vede quali discussant Marco Saverio Spolidoro, Alessandra Fanizzi, Giampaolo Furlan, Francesco Paolo Micozzi e Paolo Dal Checco, coordinati da Renato Scorcetti, è dedicato a "Sicurezza informatica e diritti del lavoratore: tutele e compliance normativa".

In un momento storico nel quale la digitalizzazione pervade tutti gli aspetti della nostra vita - e quindi inevitabilmente anche quelli connessi al rapporto di lavoro - la sicurezza informatica in azienda non è più un'opzione ma un vero e proprio obbligo per l'imprenditore, il cui adempimento deve, tuttavia, conciliarsi con la tutela di diritti fondamentali dei lavoratori, in molti casi, di rilevanza costituzionale.

Il bilanciamento di tali interessi e diritti rappresenta l'aspetto più delicato con il quale deve confrontarsi non solo il legislatore ma anche e soprattutto la giurisprudenza che, come di sovente accade, è sollecitata ad adeguare l'interpretazione di norme di legge inevitabilmente statiche a scenari caratterizzati da rapidi mutamenti **tecnologici**.

Il datore di lavoro è, quindi, chiamato ad un approccio che contemperi l'esigenza di protezione di dati e segreti aziendali - che in molti casi costituiscono beni di grande rilevanza economica - con il rispetto della privacy dei singoli lavoratori e la tutela della loro dignità e libertà individuale (nonché del diritto di difesa sancito dall'art. 24 Cost.) così da garantire un ambiente di lavoro non solo sicuro ma anche rispettoso delle libertà fondamentali dei lavoratori.

Tutto ciò tenendo conto di un quadro normativo nazionale ed europeo di indubbia complessità.

Basti citare:

- il Regolamento (UE) 2016/679 sulla protezione dei dati (il GDPR - General Data Protection Regulation), caratterizzato da stringenti prescrizioni in materia di sicurezza dei dati personali quali l'obbligo di trattare gli stessi in modo lecito, equo e trasparente nonché dalla previsione (i) di specifiche finalità per cui i dati personali possono essere trattati, (ii) di un consenso esplicito per il trattamento (iii) del principio di limitazione della conservazione, (iv) di diritti degli interessati (di accesso, rettifica, cancellazione), etc.;
- la Direttiva UE 2022/2555, nota come NIS2, volta a rafforzare la cyber security attraverso l'ampliamento del numero di settori soggetti agli obblighi di sicurezza, la previsione di un approccio strutturato ed integrato alla gestione dei rischi da realizzarsi con la condivisione delle informazioni, la vigilanza e l'applicazione delle misure di cyber security;
- il Dlgs. 138/2024, di attuazione della Direttiva NIS2;
- la Legge 28 giugno 2024, n. 90, che si propone di rafforzare la cyber security nazionale e di prevenire i reati informatici, dettando tutta una serie di prescrizioni (obbligo di segnalazione e notifica degli incidenti, la tempestiva adozione degli interventi risolutivi segnalati dall'Agenzia per la cyber security, etc.) per le

pubbliche amministrazioni e le rispettive società in house che forniscono servizi informatici e altri servizi individuati dalla legge, inasprendo le pene per taluni reati informatici;

- le norme del Codice della Proprietà Industriale del 2005 che individuano (art. 98 c.p.i.) e tutelano (art. 99 c.p.i.) i segreti commerciali, apprestando una forma di tutela giurisdizionale particolarmente efficace costituita dal procedimento di descrizione e sequestro (art. 129 c.p.i.);
- le norme del codice penale che puniscono l'accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico (art. 615-ter c.p.), la detenzione, diffusione e installazione abusiva di apparecchiature, codici e altri mezzi atti all'accesso a sistemi informatici o telematici (art. 615 quater c.p.); la detenzione, diffusione e installazione abusiva di apparecchiature e mezzi atti a intercettare, impedire o interrompere comunicazioni (art. 617-bis c.p.); l'intercettazione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche (art. 617-quater c.p.); l'estorsione informatica (art. 629 c.p.) e la rivelazione di segreti scientifici o industriali (art. 623 c.p.).

Parallelamente, l'attuale contesto normativo riconosce e tutela alcuni diritti fondamentali del lavoratore:

- vietando il controllo a distanza dell'attività lavorativa tout court e consentendo l'impiego di impianti e strumenti dai quali derivi anche la possibilità di un simile controllo esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale, previo accordo sindacale o autorizzazione amministrativa, eccezion fatta per gli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa e per quelli di registrazione degli accessi e delle presenze (art. 4 S.L.), fermo restando per entrambi l'utilizzabilità delle informazioni così raccolte per finalità connesse al rapporto di lavoro di cui sia stata data adeguata informazione al lavoratore, nel rispetto di quanto disposto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli;
- vietando al datore di lavoro di effettuare, con ogni mezzo, indagini sulle opinioni politiche, religiose o sindacali del lavoratore nonché su fatti non rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale del lavoratore;
- garantendo, in ogni sede, il diritto di difesa del lavoratore, in applicazione dell'art. 24 Cost.

Siamo quindi di fronte ad un sistema complesso che impone al datore di lavoro di porre in essere adeguate misure organizzative di gestione e protezione dei dati nonché di adottare procedure finalizzate a prevenire violazioni e conseguenti responsabilità informando, in primis, – mediante appositi regolamenti aziendali - i lavoratori sulle corrette modalità di utilizzazione degli strumenti informatici a loro disposizione e sull'eventualità di controlli.

Partendo da due casi concreti, nel workshop saranno trattate interessanti questioni applicative che possono sorgere dall'individuazione di un punto di equilibrio tra la necessità di assicurare la sicurezza informatica (anche al fine della protezione di rilevanti interessi imprenditoriali) e l'esigenza di tutela dei diritti dei lavoratori.

La disamina riguarderà non solo le tematiche più strettamente giuslavoristiche (riguardanti gli adempimenti a carico del datore di lavoro e gli obblighi dei lavoratori) e di diritto industriale connesse alla tutela dei segreti aziendali ed alle azioni giudiziarie esperibili sotto il profilo della concorrenza sleale ed ai fini della raccolta della prova, ma anche le eventuali responsabilità penali, tenendo conto delle scriminanti che possono legittimare certi comportamenti dei lavoratori.

Saranno infine trattati tutti gli aspetti di carattere più strettamente tecnico riguardanti le azioni da intraprendere per ottenere, conservare e preservare le evidenze digitali degli illeciti mediante l'acquisizione forense dei dispositivi coinvolti.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 1 Segreti commerciali, concorrenza sleale e rapporti di lavoro

di Marco Saverio Spolidoro

N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**

[Torna al sommario ↑](#)

La concorrenza sleale tra normativa e orientamenti giurisprudenziali

Il Codice della proprietà industriale (c.p.i.) del 2005 contiene una disciplina dei segreti commerciali (art. 98 e 99) che interferisce con il rapporto di lavoro in modo particolare.

La disciplina prevede che, a certe condizioni, i segreti commerciali costituiscano diritti di proprietà. Poiché i segreti commerciali sono oggetto di un diritto soggettivo opponibile ed efficace verso chiunque, essi sono protetti anche nei confronti dei lavoratori a prescindere dall'obbligo (contrattuale) di fedeltà (art. 2105 c.c.) e dai patti di non concorrenza previsti dall'art. 2125 c.c.

La disciplina del c.p.i., vale a dire del segreto commerciale, comprende una definizione secondo cui i segreti commerciali sono "informazioni aziendali e le esperienze tecnico-industriali, comprese quelle commerciali" che si trovano "soggette al legittimo controllo del detentore". Quest'ultima specificazione significa che la tutela del segreto commerciale può essere invocata anche da chi non sia l'autore dell'informazione, ma la controlli per un titolo legittimo, per esempio, in base a un contratto di licenza di know-how. L'onere della prova dell'illegittimità del possesso del segreto grava su chi la eccepisce.

L'art. 98 c.p.i. definisce il segreto commerciale sulla base di tre elementi: segretezza, valore economico e adeguatezza delle misure per mantenere il segreto.

Riguardo ai dipendenti, si parla di misure di protezione di tipo giuridico e di tipo tecnico. Quelle di tipo giuridico riguardano clausole legali o contrattuali del contratto di lavoro. Per clausola legale, intendo il dovere legale di fedeltà, per clausole contrattuali intendo clausole che specificano il dovere di fedeltà o prolungano obblighi di non concorrenza e di segretezza dopo la cessazione del rapporto di lavoro. La violazione di queste clausole dà luogo a un'azione contrattuale contro l'ex dipendente, ma viste dal punto di vista degli artt. 98 e 99 c.p.i. si pone la questione se costituiscano o no misure di protezione "ragionevolmente adeguate a mantenere segrete" le informazioni di cui si tratta. Da notare è che, se si risponde che tali misure sono adeguate, il dipendente che compie le attività descritte nel primo comma dell'art. 99 c.p.i. non risponde a titolo contrattuale, ma per violazione di un diritto di proprietà industriale altrui. Pertanto, egli è soggetto alla disciplina processuale e sanzionatoria del codice della proprietà industriale, che è molto onerosa per gli autori della violazione. Inoltre, se il dipendente rivela tali informazioni a un imprenditore, e questi sapeva che il dipendente stava agendo illegittimamente o doveva saperlo, l'imprenditore è responsabile della violazione del segreto commerciale allo stesso titolo del dipendente o ex dipendente infedele.

Le misure tecniche consistono invece in misure fisiche (pensiamo a una cassaforte) o soprattutto informatiche: rispetto a queste, si discute che livello di sicurezza debbono avere queste misure, se basti un sistema a password o occorra qualche cosa di più sofisticato, eccetera. In particolare, è rilevante che il dipendente abbia accesso solo alle informazioni che riguardano il suo lavoro, poiché un sistema che consentirebbe a tutti di accedere a qualsiasi informazione, anche non attinente al suo lavoro, sarebbe più probabilmente inadeguato di un sistema ad accessi selezionati o limitati.

La giurisprudenza talvolta non si accontenta di misure giuridiche (ma non mancano voci contrarie), ed esclude che sia adeguato il solo riferimento all'art. 2105 c.c. o che siano sufficienti le clausole siano poco

specifiche o poco mirate.

Il primo comma dell'art. 99 c.p.i. stabilisce che violi il segreto commerciale chi, senza il consenso del legittimo detentore, li acquisisca, li riveli a terzi o li utilizzi "in modo abusivo".

Riguardo alla posizione del dipendente, la specificazione "in modo abusivo" potrebbe avere a che fare con ipotesi in cui il dipendente sia in possesso di un segreto che gli appartiene in quanto strettamente legato alla sua personalità, vorrei dire a ipotesi in cui il dipendente è "egli stesso il segreto".

Tra gli atti di contraffazione (acquisizione, rivelazione e utilizzazione) non viene menzionata l'ipotesi in cui il dipendente, dopo aver acquisito legittimamente il possesso del segreto (per esempio, perché ha copiato tali informazioni sul suo computer con il consenso del datore di lavoro durante il rapporto), ne mantenga una copia dopo la cessazione del rapporto, senza utilizzarla o rivelarla, per esempio comunicandola al nuovo datore di lavoro o a terzi. In queste circostanze, la giurisprudenza ha talvolta negato che ricorressero gli estremi della violazione, appunto perché la mera "detenzione" del segreto non sarebbe vietata. Si tratta di una conclusione molto dubbia, perché la detenzione può essere prodromica all'utilizzo e l'illecito contraffattorio è pacificamente "di pericolo", come emerge senz'ombra di dubbio dall'art. 124 e soprattutto dall'art. 131 c.p.i. Va notato che l'assenza di procedure che assicurino che i dipendenti "cancellino" i dati dai loro dispositivi al momento della cessazione del rapporto di lavoro potrebbe deporre nel senso dell'inadeguatezza delle misure di protezione dei segreti commerciali.

Di particolare interesse, tra le misure previste a tutela del segreto, è la misura della descrizione, che consiste nell'accesso coattivo, senza avviso preventivo, nella dimora o nel domicilio del dipendente (o di comunque sia accusato di contraffazione) alla ricerca delle prove della contraffazione. Si tratta di una misura invasiva, attuata da parte dell'Ufficiale Giudiziario. Il consulente che accompagna l'Ufficiale Giudiziario copia tutto quel che ritiene rilevante e, nel caso di computer, telefonini e altri dispositivi, compresi i cloud, esegue copie forensi di tutto il contenuto.

Inoltre, la descrizione viene solitamente concessa inaudita altera parte, perché l'instaurazione preventiva del contraddittorio di regola vanifica l'effetto-sorpresa e renderebbe inutile l'attuazione della misura.

In breve, il dipendente può vedersi arrivare a casa o nel nuovo luogo di lavoro una "squadra" di persone che, talvolta in modo autoritario, esegue una serie di operazioni, pone domande eccetera. Il diritto di difesa è garantito, nel senso che chi subisce una descrizione ha diritto di farsi assistere, ma deve fare alla svelta, perché il contraddittorio non vada a scapito delle esigenze della procedura.

Restano ferme le norme sulla concorrenza sleale. In pratica, se sono adottate modalità particolarmente scorrette da parte del dipendente, e si può coinvolgere anche un imprenditore alla cui dipendenze o nell'interesse del quale il dipendente ha operato, vi potrebbe essere una responsabilità del dipendente anche ai sensi dell'art. 2598 c.c. e la sua soggezione alle sanzioni previste dagli artt. 2599 e ss. c.c.

Un esempio tra molti potrebbe essere quello offerto da un caso in cui un ex dipendente, in prossimità della cessazione del rapporto di lavoro, ha copiato l'intero archivio dell'ex datore di lavoro (stiamo parlando di micro-imprese), carpendone tutto il contenuto, segreto o no, evidentemente in carenza di sufficienti misure di protezione dei segreti. In questa fattispecie, si può dire che l'ex dipendente ha violato anche la correttezza professionale e quindi l'art. 2598 c.c.

Occorre tuttavia ricordare che la tutela della libertà del lavoratore di sfruttare la propria personalità impedisce di considerare di per sé illecita una condotta del medesimo volta a rivolgersi ai clienti (o fornitori) già conosciuti presso l'ex datore di lavoro. La giurisprudenza della S.C., in materia di concorrenza sleale, ha proposto lo standard delle capacità mnemoniche del lavoratore medio e questo test è stato riproposto dai Giudici di merito sia per respingere le eccezioni degli ex dipendenti trovati in possesso di fotocopie o copie informatiche dei documenti, disegni eccetera dell'ex datore di lavoro, sia per escluderne la responsabilità quando il datore di lavoro non ha dato prova della copiatura di suoi documenti o liste clienti. Difficile è invece immaginare come questo standard possa applicarsi in condizioni diverse dalle precedenti.



Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 1 Accesso difensivo del lavoratore a documenti e sistemi informatici aziendali

di Alessandra Fanizzi

N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

Profili normativi, giurisprudenziali e di tutela

L'accesso del lavoratore a documenti e sistemi informatici aziendali riservati e il loro utilizzo rappresenta un tema di crescente rilievo nel diritto del lavoro contemporaneo, anche in considerazione della diffusione di nuovi strumenti informatici in uso presso le aziende. Il tema involge da un lato la tutela della riservatezza dei dati aziendali, presidiato dall'obbligo di fedeltà che, ai sensi dell'art. 2105 c.c., incombe sul lavoratore, e dall'altro il diritto del prestatore alla difesa, sancito dall'art. 24 Cost., inviolabile e tendenzialmente non comprimibile da policy interne o regolamenti aziendali. Un orientamento giurisprudenziale risalente giudicava lesivo dell'obbligo di fedeltà, idoneo a ledere il vincolo fiduciario tra le parti, ogni divulgazione di dati e documenti aziendali, quindi anche quella a fini difensivi; il diritto di difesa del lavoratore poteva essere sufficientemente tutelato dal potere di ispezione giudiziale ex art. 118 c.p.c. ovvero dall'ordine di ispezione ex art. 210 c.p.c., potendosi in difetto di esecuzione da parte del datore dell'ordine giudiziale trarre da tale condotta desumere argomenti di prova ex art. 116 comma 2 c.p.c. La giurisprudenza più recente, anche attraverso una lettura costituzionalmente orientata dell'art. 2105 c.c., è però approdata a conclusioni del tutto opposte. Si è infatti affermato che l'obbligo di fedeltà ex art. 2105 c.c., norma definita a costruzione "elastica", deve integrarsi con i principi di correttezza e buona fede ex artt. 1175 e 1375 cod. civ., anche alla luce delle esigenze di solidarietà economica e sociale discendenti dall'art. 2 Cost. In questa prospettiva è si è riconosciuta la prevalenza del diritto di difesa rispetto alle esigenze di tutela della segretezza e riservatezza della documentazione aziendale, anche in considerazione della tenore letterale dell'art. 24 Cost., che afferma la preminenza del diritto di difesa, in quanto "inviolabile in ogni stato e grado del procedimento". Ritiene la giurisprudenza che il lavoratore che produce, in una controversia di lavoro copia di atti aziendali, che riguardino la sua posizione lavorativa, non viene meno al dovere di fedeltà, di cui all'art. 2105 c.c., tenuto conto che l'applicazione corretta della normativa processuale in materia è idonea a impedire una vera e propria divulgazione della documentazione aziendale e che al diritto di difesa in giudizio deve riconoscersi prevalenza rispetto alle eventuali esigenze di segretezza dell'azienda. (Cass. civ., sez. lav., 13 luglio 2016 n. 14305). In relazione a tali fattispecie la facoltà di difendersi in giudizio utilizzando gli altri dati personali deve però essere esercitata nel rispetto dei doveri di correttezza, pertinenza e non eccedenza previsti dall'art. 5 GDPR: la produzione risulta legittima se i dati sono stati trattati con finalità difensiva e per il periodo strettamente necessario a tale finalità. Si è ulteriormente precisato che il diritto di difesa non va considerato limitato alla pura e semplice sede processuale, ma si estende a tutte quelle "attività dirette ad acquisire prove in essa utilizzabili, ancor prima che la controversia sia stata formalmente instaurata mediante citazione o ricorso" (Cass. Civ. 29 dicembre 2014, n. 27424). Resta quindi esclusa la rilevanza disciplinare della condotta, laddove il lavoratore si sia limitato a produrre documenti utili alla propria difesa, trattandosi di necessità conseguenti al legittimo esercizio di un diritto. Tale conclusione si assume anche per l'operatività della scrivente di cui all'art. 51 c.p., di portata generale nell'ordinamento e non già limitata al mero ambito penalistico (tra le altre, Cass. civ., sez. lav., 16 novembre 2012 n. 20163).

Il secondo caso del workshop, relativo alla acquisizione di dati e documenti di produzione aziendale da parte del dirigente in prospettiva difensiva (seppur in una fase ancora potenziale e comunque non giudiziale della controversia), attiene a condotte da ritenersi lecite e disciplinarmente irrilevanti. Il dirigente ha agito per esercitare il proprio diritto di difesa, prevalente rispetto alla tutela dei dati aziendali anche nelle fasi prodromiche ad un vero e proprio giudizio e quindi anche prima che la controversia sia stata formalmente instaurata mediante citazione o ricorso. Per altro l'acquisizione di copie di dati deve ritenersi comunque legittima restando in ogni caso i documenti originali nel possesso del datore di lavoro. Occorrerà certamente valutare anche il rispetto dei doveri di correttezza, pertinenza e non eccedenza (minimizzazione) previsti dall'art. 5 GDPR, ma laddove i dati fossero ritenuti (astrattamente) pertinenti alle esigenze difensive, la condotta del lavoratore non possa ritenersi disciplinarmente rilevante e il licenziamento intimato potrebbe a buon diritto ritenersi ingiustificato. Deve anche osservarsi che la modalità con cui l'azienda è venuta a conoscenza dell'accesso al sistema da parte del dirigente (tramite un sistema di monitoraggio e tracciamento dell'attività informatica del dipendente) risulterebbe illegittima, integrando in sostanza una modalità di controllo a distanza dell'attività lavorativa mediante l'impiego di sistemi tecnologici, che può essere effettuata solo con le garanzie di cui all'art. 4 comma 1 l. 300/1970, condizione di liceità dello stesso trattamento dei dati in questione. Il controllo operato sul dirigente risulterebbe effettuato ex ante e in via generale. La Cassazione ha affermato che "il controllo "difensivo in senso stretto" deve essere "mirato" ed "attuato ex post", ossia "a seguito del comportamento illecito di uno o più lavoratori del cui avvenuto compimento il datore abbia avuto il fondato sospetto", perché solo a partire "da quel momento" il datore può provvedere alla raccolta di informazioni utilizzabili" (Cass. Civ sez. lav. 26.06.2023 n. 18168), con la precisazione che è onere del datore di lavoro allegare e provare il fondato sospetto che legittima tali controlli: infatti "nel caso in cui il datore di lavoro non riesca a fornire la prova che i dati di matrice tecnologica posti a fondamento della procedura disciplinare siano stati legittimamente acquisiti, la sanzione prevista dall'ordinamento discende dalla previsione generale in materia di protezione della privacy secondo cui "i dati personali trattati in violazione della disciplina rilevante in materia di trattamento dei dati personali non possono essere utilizzati" (Cass. Civ. sez. lav. 03.06.2024 n. 15391).

Il primo caso attiene invece a due lavoratori dimessisi senza preavviso per andare a lavorare per un'impresa concorrente del precedente datore di lavoro; quest'ultimo a seguito di un'ispezione dei loro pc si avvede che i due lavoratori avevano copiato tutti i file e la corrispondenza elettronica di loro pertinenza, cancellando altresì tali dati dal sistema informatico aziendale e avvia un'azione giudiziale per concorrenza sleale (anche nei confronti del loro nuovo datore di lavoro) e deposita altresì un esposto alla Procura della Repubblica per accesso abusivo al sistema informatico aziendale e per sottrazione di documenti e dati coperti da segreto. In linea generale la cancellazione dei dati informatici aziendali, che non escluda la possibilità di recupero se non con l'uso anche dispendioso di particolari procedure, integra gli estremi oggettivi della fattispecie delittuosa dell'art. 635 bis c.p. ( danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici) ovvero dell'art. 646 c.p. ( appropriazione indebita): è stato chiarito infatti che "costituisce condotta di appropriazione indebita la sottrazione da un personal computer aziendale, affidato per motivi di lavoro, dei dati informatici ivi collocati, provvedendo successivamente alla cancellazione dei medesimi dati e alla restituzione del computer "formattato" ( Cass. Pen. 11959/2020). La Corte di Cassazione ha però escluso la rilevanza penale della sottrazione dei dati contenuti nella casella di posta elettronica in uso al dipendente che "purché protetta da una password personalizzata, rappresenta il suo domicilio informatico sicché è illecito l'accesso alla stessa da parte di chiunque, ivi compreso il superiore gerarchico (n. 13057 del 2015 rv. 266182). Proprio il potere di "esclusiva" ed "escludente" riservato al titolare della casella di posta elettronica avvalora la appartenenza dei dati informatici con conseguente esclusione della fattispecie di cui all'art. 615 bis c.p.(rectius 635 bis c.p.) in caso di cancellazione degli stessi. deve ritenersi escluso" (Cass. Pen. 15.09.2016 n. 38331). A conferma di tale indirizzo, recentemente la Corte di Cassazione (Cass civ. sez. lav. 29.08.2025 n. 24204), richiamando la

sentenza della Corte Europea per i Diritti dell'Uomo 5 settembre 2017, ricorso n. 61496/08, Barbalescu, ha ricondotto le e-mail inviate all'ambito di tutela dell'articolo 8 della Convenzione CEDU (Diritto al rispetto della vita privata e familiare), sottolineandone il carattere privato, riservato ed inviolabile. Diversamente, ove si tratti di altri dati, non inerenti alla corrispondenza del lavoratore, difficilmente a mio avviso potrà escludersi la rilevanza penale e comunque la responsabilità risarcitoria del lavoratore. Il dipendente che cancelli o manipoli o trasferisca all'esterno tali dati attua una condotta disciplinarmente rilevante, commette illecito civile e penale e può essere tenuto al risarcimento dei danni; in questo senso si è espressa la Cassazione sez. lav. con la sentenza 12 novembre 2021 n. 33809. Anche in questo caso però occorre porre attenzione al profilo della legittimità di controlli difensivi e alla utilizzabilità del materiale probatorio raccolto in esito a tali controlli. E infatti anche nel caso di controllo difensivo lecito (mirato e ex post) occorre comunque che sia "assicurato un corretto bilanciamento tra le esigenze di protezione di interessi e beni aziendali, correlate alla libertà di iniziativa economica, rispetto alle imprescindibili tutele della dignità e della riservatezza del lavoratore" (Cass. Civ. 20.08.2025 n. 23578). In particolare il datore di lavoro è tenuto al rispetto dei principi della finalità legittima (il controllo nelle sue varie forme deve essere giustificato da gravi motivi), della proporzionalità (il datore di lavoro deve scegliere tra le varie forme e modalità di adeguato controllo quelle meno intrusive) e della preventiva dettagliata informazione ai dipendenti sulle possibilità, forme e modalità del controllo, per contemperare le esigenze datoriali di controllo con quelle di tutela della privacy del dipendente. Sul tema dei controlli difensivi si segnala infine il recente Provvedimento Garante Privacy 29.04.2025 n. 243 secondo cui la raccolta e conservazione preventiva e generalizzata dei metadati per un esteso arco temporale, per esigenze proprie del datore di lavoro, configura un rischio di indiretto controllo a distanza e soggiace sempre alle garanzie di cui all'art. 4 comma 1 l. 300/1970; l'inosservanza delle procedure ivi descritte comporta la violazione degli artt. 5, 6 e 88 del Regolamento GDPR, nonché dell'art. 114 del Codice Privacy ciò che rende tali dati inutilizzabili ex art. art. 2 decies Codice Privacy.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 1 Sicurezza in azienda e comportamenti illeciti dei dipendenti

di Giampaolo Furlan  
N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**

[Torna al sommario ↑](#)

L'intervento affronta, in via di estrema sintesi, il tema della sicurezza in azienda di fronte a comportamenti più o meno illeciti da parte dei propri dipendenti

È evidente che la trasformazione digitale delle imprese e il fatto che le informazioni/dati siano ormai diventati asset strategici, impongono l'adozione di sistemi di sicurezza preventiva estremamente complessi. Il valore di tali informazioni, collegato al rischio di sanzioni estremamente elevate da parte delle autorità indipendenti, ha portato le aziende a considerare tali rischi come veri e propri rischi finanziari.

Da una ricerca pubblicata dal Garante Privacy, nell'anno 2023 (v. intervento di Guido Scorzà, sul sito del GPD), il 77% delle aziende, negli ultimi due anni, ha subito incidenti di sicurezza informatica.

Nel 64% dei casi, all'origine dell'incidente, c'è il fattore umano.

Nel 26% dei casi, infatti, all'origine dell'incidente si trova una violazione consapevole di una policy aziendale da parte di un dipendente che, semplicemente, ne ha ignorato o sottovalutato l'importanza e l'ha ritenuta un'inutile formalità.

Un altro fattore significativo è l'errore tutto umano proprio dei responsabili dei sistemi informativi e della cybersecurity con maggiore anzianità di servizio. Secondo la ricerca, nel 15% dei casi, la colpa sarebbe da attribuire a loro.

Da ciò l'esigenza di predisposizione di playbook legali per la gestione delle crisi che dovessero insorgere, con i conseguenti passaggi operativi.

La protezione aziendale passa quindi attraverso un doppio binario: risk assessment e risk management. Da una parte un adeguato sistema di protezione a cascata che coinvolga tutte le figure interessate e dall'altro una adeguata politica di controllo e vigilanza sull'applicazione delle misure.

Punto di partenza è che non ogni dato/informazione aziendale può considerarsi riservata e quindi soggetta a protezione. Quindi non ogni sottrazione di informazione da parte di dipendenti può essere considerata illecita.

Nell'affrontare il tema della sicurezza in azienda, ci si imbatte immediatamente nell'acronimo RID: Riservatezza, Integrità, Disponibilità.

- Riservatezza, ci si intende riferire ai requisiti messi a fuoco dalla normativa ISO 27001. In base a tale approccio le aziende dovrebbero innanzitutto operare una classificazione delle informazioni in base alla platea dei soggetti ai quali intendono renderle accessibili; il concetto di informazione riservata è messo a fuoco dall'art. 98 del Codice della Proprietà Industriale (d. lgs 30/2005 come modificato dal d.lgs 63/2018 di recepimento della direttiva UE 943/2016) secondo il quale l'informazione deve essere caratterizzata dalla segretezza, dal valore economico e dalla protezione. Qualsiasi informazione può essere sottoposta a protezione. L'informazione non deve essere nuova;

- Integrità, il Comitato Europeo per la Protezione dei Dati (EDPB) nelle sue linee guida sul concetto di integrità, lo associa alla riservatezza. L'integrità viene definita come la garanzia che i dati e le informazioni non vengano sottoposti a perdita. Il concetto può essere declinato in 3 aspetti: completezza, accuratezza, validità (certezza dell'informazione);

- Disponibilità, questo termine rimanda al concetto di proprietà. Il dato cioè deve essere nella disponibilità aziendale e disponibile solo ad alcuni soggetti.

La riflessione va poi essere inserita nella struttura del rapporto di lavoro quale rapporto di lavoro subordinato o autonomo, inserito nell'ambito di un'organizzazione di impresa che opera intrattenendo rapporti con terzi all'interno di un ordinamento giuridico complesso.

Abbiamo norme di carattere generale (dall'obbligo di fedeltà all'obbligo di obbedienza) e norme di carattere speciale (le norme specificamente violate nel caso di furto, accesso abusivo a sistemi informatici, ecc.).

## **Risk assesment, Policy aziendali e modelli organizzativi**

Affrontando il tema del risk assesment e delle Policy aziendali e modelli organizzativi, anche qui ci si muove su 2 piani

1) tecnologico Fino ad oggi la Direttiva NIS2, ovvero la legislazione dell'UE in materia di cybersicurezza entrata in vigore il 17 gennaio 2023, era vista da molte imprese come una direttiva ancora "teorica". Il 17 ottobre 2024 il Regolamento 2024/2690 ha fornito dei requisiti tecnici e metodologici. La nuova guida tecnica di ENISA traduce finalmente i principi in azioni pratiche, evidenze verificabili e obiettivi misurabili. Anche se non è giuridicamente vincolante, questa guida ENISA può costituire uno standard. Vi è poi la legge 138 del 2024 che ha istituito la ACN

2) Più Strettamente Giuslavoristico/Normativo Fermi i sistemi di sicurezza che la società deve mettere in atto per proteggere le informazioni, la stessa dovrà poi procedere a stendere dei protocolli, dei regolamenti interni in tema di utilizzo degli strumenti aziendali e dei modelli organizzativi attraverso i quali controllare e vigilare la corretta applicazione delle norme in tema di sicurezza.

Si pone quindi un tema di controlli legittimi e da parte del datore di lavoro sui propri dipendenti. Sul punto l'evoluzione giurisprudenziale si è mossa differenziando i cd controlli difensivi in senso lato, dai controlli difensivi in senso stretto, procedendo a una applicazione estensiva dell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori alla luce della riforma Biagi e degli ultimi provvedimenti sia della giurisprudenza sia del Garante Privacy.

Legati ai Regolamenti sull'uso degli strumenti aziendali si pone poi l'attività di digital forensic, l'attività dei rimedi societari e l'eventuale attività di investigazione difensiva in ambito penale che, in alcuni casi, potrebbe bypassare l'attività di controllo aziendale in senso stretto e, infine, l'attività disciplinare sanzionatoria aziendale.

## **Appropriazione di documentazione aziendale da parte di un dipendente per motivi difensivi**

Sul tema entra in gioco il conflitto tra due principi fondamentali dell'ordinamento: da un lato, l'obbligo di fedeltà del prestatore di lavoro sancito dall'art. 2105 e, dall'altro, il diritto inviolabile alla difesa in giudizio, tutelato dall'art. 24 della Costituzione. La giurisprudenza ha elaborato un complesso bilanciamento tra questi interessi, delineando le condizioni entro le quali la condotta del lavoratore può essere considerata lecita. Il principio generale, consolidato in giurisprudenza, è che il diritto di difesa del lavoratore tende a prevalere sull'obbligo di fedeltà e di riservatezza, a condizione che l'utilizzo dei documenti aziendali rispetti determinati criteri di necessità, pertinenza e non eccedenza.

L'esercizio del diritto di difesa costituzionalmente garantito (art. 24 Cost) prevale rispetto alle esigenze di protezione delle informazioni aziendali (sottese al divieto dell'art. 2105 c.c.). Qualora tuttavia la documentazione aziendale sia acquisita con modalità di per sé illecite, tali da integrare la violazione di altri diritti costituzionalmente protetti, il giudice deve effettuare un attento ed equilibrato bilanciamento degli

interessi in conflitto, al fine di valutare se in concreto la condotta del lavoratore possa essere giustificata o no dall'art. 24 Cost

Affinché la produzione in giudizio di documenti aziendali da parte del lavoratore sia legittima, devono sussistere specifiche condizioni:

**Pertinenza e Strumentalità alla Difesa:** I documenti devono essere strettamente necessari e pertinenti per sostenere la tesi difensiva del lavoratore. Non è ammessa una raccolta indiscriminata di documenti a scopo meramente esplorativo o per finalità estranee alla controversia. La Corte di Cassazione (sentenza n. 20487 del 21 luglio 2025) ha sottolineato la necessità di una "diretta e necessaria strumentalità" della documentazione rispetto alla finalità difensiva, escludendo la legittimità di una acquisizione massiva effettuata a scopo "meramente esplorativo" e senza un nesso temporale e di contenuto con un contenzioso imminente.

**Esclusività della Finalità Giudiziale:** I documenti possono essere utilizzati esclusivamente per la tutela dei propri diritti in sede giudiziaria. È vietata qualsiasi forma di divulgazione a terzi o l'utilizzo per scopi diversi. La condotta del lavoratore è scriminata dall'art. 51 c.p. (esercizio di un diritto) solo se i dati sono trattati esclusivamente per la finalità difensiva e per il periodo strettamente necessario al loro perseguitamento.

**Modalità di Acquisizione:** Le modalità con cui il lavoratore si procura dei documenti sono fondamentali. La giurisprudenza tende a considerare lecita l'acquisizione di documenti ai quali il lavoratore ha normale accesso in ragione delle proprie mansioni e funzioni. Al contrario, la condotta diventa illecita se l'apprensione avviene con mezzi fraudolenti, violenti o tramite l'accesso abusivo a sistemi informatici protetti, integrando in tal caso fattispecie di reato (es. art. 615-ter c.p.). In tal caso, il bilanciamento degli interessi potrebbe risolversi a sfavore del lavoratore.

**Contenuto dei Documenti:** La natura dei dati contenuti nei documenti è rilevante. Se si tratta di dati sensibili, giudiziari o segreti industriali, il bilanciamento si fa più rigoroso. La violazione del segreto aziendale può integrare un illecito ai sensi degli artt. 98 e 99 del Codice della Proprietà Industriale.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 1 Profili penali dell'accesso abusivo a sistema informatico e della sottrazione di dati aziendali

di Francesco Paolo Micozzi

N. 42 - 03 novembre 2025

■ Guida al Lavoro

Torna al sommario ↑

Due i casi prospettati da AGI che illustrano in modo paradigmatico l'evoluzione digitale, ponendosi al confine tra responsabilità penale, violazioni disciplinari e illeciti civili

La progressiva e inesorabile digitalizzazione ha profondamente mutato il panorama degli asset aziendali, conferendo al patrimonio informativo un valore strategico paragonabile a quello dei beni materiali. In tale contesto, gli illeciti commessi in ambito lavorativo hanno subito una parallela "digitalizzazione", spesso accompagnata da una scarsa consapevolezza, da parte del personale, sugli effetti giuridici derivanti dall'uso delle tecnologie. I due casi prospettati da AGI illustrano in modo paradigmatico questa evoluzione, ponendosi al confine tra responsabilità penale, violazioni disciplinari e illeciti civili.

I casi pratici proposti da AGI per il workshop descrivono due scenari distinti che sono stati esaminati sotto differenti profili.

## Il primo caso

Il primo caso riguarda due lavoratori che, dopo aver rassegnato le dimissioni senza preavviso e aver immediatamente iniziato a lavorare per un'impresa concorrente, avevano copiato e poi cancellato dal sistema aziendale tutti i file e la corrispondenza elettronica di loro pertinenza. Il precedente datore di lavoro, accortosi della condotta durante un'ispezione dei computer aziendali, ha promosso un'azione giudiziaria per concorrenza sleale contro gli ex dipendenti e il loro nuovo datore, oltre a presentare un esposto alla Procura per accesso abusivo e sottrazione di dati riservati.

## Il secondo caso

Il secondo caso riguarda invece un dirigente al quale il datore di lavoro aveva prospettato la soppressione della posizione e proposto una risoluzione consensuale del rapporto, ritenuta però inaccettabile dal dirigente. Durante le trattative, quest'ultimo ha copiato alcune presentazioni e documenti aziendali – anche da lui redatti – al fine di dimostrare che la soppressione della sua posizione non sarebbe avvenuta. L'azienda, rilevata l'operazione tramite un sistema di alert, ha avviato un procedimento disciplinare e disposto il licenziamento per giusta causa per violazione delle policy interne.

## I principi giuridici che regolano gli illeciti informatici

L'analisi dei casi concreti richiede una solida comprensione dei principi giuridici che regolano gli illeciti informatici. Al centro della disciplina si colloca il delitto di accesso abusivo a sistema informatico o telematico, disciplinato dall'articolo 615-ter del codice penale. Storicamente concepito in un'era "pre-web" per tutelare

l'integrità tecnica dei sistemi (si pensi, ad esempio, all'aggravante dell'attacco "a mano armata" alla sala-macchine), il reato ha dimostrato una notevole capacità di adattamento ai nuovi scenari tecnologici. Il 615-ter viene, infatti, introdotto nel nostro codice penale ad opera della L. 547/1993 (e, successivamente modificato, dalla L. 48/2008 e, infine, dalla L. 90/2024) mutuando la struttura della norma penale incriminatrice della violazione di domicilio in considerazione dell'equiparazione del domicilio informatico a quello fisico. La giurisprudenza della Cassazione ha, nel corso degli ultimi anni, abbracciato un'interpretazione normativa in cui il bene giuridico tutelato non è più rappresentato dall'integrità o dalla segretezza del sistema e dei suoi contenuti, ma, in senso più ampio, dalla "riservatezza informatica" consistente nel diritto del titolare del sistema di stabilire chi possa accedervi e per quali finalità, come espressione dello ius excludendi alios. Da ciò discende come corollario immediato che, per la consumazione del reato in questione, sia del tutto irrilevante che il "domicilio informatico" sia vuoto (ossia non contenga alcun documento informatico) o contenga informazioni e documenti di pubblico dominio, così come è irrilevante – salvo configurare eventualmente ipotesi di concorso di reati – il fatto che, successivamente all'accesso o al mantenimento abusivo all'interno del sistema informatico o telematico, nessun documento informatico sia scaricato, alterato o cancellato (si veda, sul punto, Cass. Pen., sent. 31863/2025).

Già con la storica sentenza delle Sezioni unite "Casani" (Cass. Pen., SS.UU., sent 27 ottobre 2011, n. 4694), la Corte aveva chiarito che il reato si configura anche per chi, pur essendo in possesso di credenziali valide, accede a un sistema "violi le condizioni ed i limiti risultanti dal complesso delle prescrizioni impartite dal titolare del sistema per delimitarne oggettivamente l'accesso". La condotta, pertanto, è considerata abusiva allorquando il soggetto, pur autorizzato, entra o si mantiene nel sistema informatico per scopi palesemente estranei a quelli per cui l'autorizzazione gli era stata conferita, ovvero in violazione delle disposizioni aziendali o delle proprie mansioni. Tale comportamento è stato definito dalla dottrina e dalla giurisprudenza come "accesso disfunzionale".

Un caso emblematico che ha chiarito ulteriormente i confini del reato, in particolare in ambito lavorativo, è oggetto dalla recente sentenza n. 40295/2024 della Suprema corte, in cui un direttore di una struttura alberghiera, dopo aver richiesto le credenziali di autenticazione a una dipendente gerarchicamente subordinata, ha potuto accedere a un database contenente circa 90.000 schede di clienti per finalità estranee al mandato ricevuto (anche in questo caso si tratta di "accesso disfunzionale"). Il ricorrente sosteneva che il suo ruolo apicale gli conferiva implicitamente il diritto di accedere a tutti i dati aziendali, compresi quelli protetti da credenziali di altri dipendenti, anche al fine di controllare il lavoro delle dipendenti a lui sottoposte. La Cassazione ha rigettato tale argomentazione, stabilendo principi di diritto fondamentali per la gestione aziendale. La Corte ha affermato, anzitutto, che il superiore gerarchico non ha un potere automatico di accesso ai dati protetti dalle credenziali di un subordinato, né tale possibilità di accesso sia un corollario automatico della posizione dirigenziale: l'atto di farsi rivelare le credenziali, anzi, è la prova evidente che l'imputato non fosse autorizzato ad accedere autonomamente al sistema, violando così le direttive aziendali, sebbene implicite. Inoltre, la decisione sulle modalità di controllo su eventuali "mancanze" dei dipendenti spetta al datore di lavoro. Poiché quest'ultimo può decidere di avvalersi anche di soggetti estranei all'organizzazione lavorativa, è chiaro che tale potere non sia immanente nella funzione dirigenziale, senza un'espressa volontà del datore di lavoro (sul punto si veda Cass. Sez. Lav., n. 21888/2020; Sez. Lav., n. 3039/2002; Sez. Lav., n. 15094/2018).

Il reato di accesso abusivo si configura anche nell'ipotesi in cui taluno, pur essendo ancora dipendente, duplica file aziendali in vista della cessazione del rapporto di lavoro. La sentenza della Cassazione penale n. 48895/2018 affronta il caso, abbastanza comune, del dipendente che, prima di rassegnare le dimissioni, copia dati o documenti riservati aziendali con lo scopo di consegnarli o trasmetterli a un concorrente per avvantaggiarlo. La Cassazione ha ritenuto penalmente rilevante tale condotta, ribadendo che l'accesso, pur tecnicamente possibile e conforme al ruolo del dipendente, era avvenuto in violazione delle sue mansioni e

per una finalità illecita. Ovviamente, anche in questo caso la finalità perseguita dal soggetto agente non assume rilevanza ai fini della consumazione del reato di accesso abusivo a sistema informatico. Alla luce delle sentenze delle SSUU Casani (4694/2011) e Savarese (41210/2017) ai dipendenti che, nella loro qualità, debbono operare su registri informatizzati è imposta l'osservanza delle disposizioni di accesso, secondo i diversi profili: sia delle disposizioni del capo dell'ufficio sulla gestione dei registri, sia il rispetto del dovere di eseguire sui sistemi informatici esclusivamente quelle attività che siano in diretta connessione con l'assolvimento della propria funzione. Ne consegue l'illiceità e l'abusività di qualsiasi comportamento che con tale obiettivo si ponga in contrasto, manifestandosi in tal modo la «ontologica incompatibilità» dell'accesso al sistema informatico, connaturata ad un utilizzo dello stesso estraneo alla ratio del conferimento del relativo potere. Allo stesso modo, la violazione di una prassi interna (o, se vogliamo, delle policy aziendali ICT) può configurare ipotesi di accesso abusivo a sistema informatico o telematico.

Non valgono ad escludere la configurabilità dell'accesso abusivo a sistema informatico o telematico – sulla scorta dell'invocata applicazione dell'esimente di cui all'art. 51 c.p. (esercizio di un diritto o adempimento di un dovere) – nemmeno le finalità, eventualmente prospettate dal lavoratore per giustificare l'accesso abusivo, di carpire dati utili alla difesa in giudizio della posizione del lavoratore (ad esempio nell'ambito di un procedimento disciplinare) posto che sussisterebbero alternative lecite rispetto alla commissione di un reato. Il lavoratore, infatti, piuttosto che ottenere determinate informazioni o documenti attraverso la commissione del reato di cui all'art. 615-ter c.p., potrebbe semplicemente sollecitare il giudice civile a formulare un ordine di esibizione a norma dell'art. 210 c.p.c. Allo stesso modo non potrebbero invocarsi, attraverso il richiamo al medesimo art. 51 c.p., l'esercizio del diritto di compiere investigazioni difensive, le quali, oltre a non poter essere compiute dagli imputati devono comunque arrestarsi di fronte agli ambiti di privato dominio (su tali aspetti si rimanda alle sentenze della Cassazione penale, nn. 34510/2024 e 52075/2014).

L'ultimo caso giurisprudenziale (Cass. Pen., sent. 48895/2018), inoltre, contempla la commissione di ulteriori due reati da parte dello stesso soggetto, ossia il reato di "furto di file" (perché il soggetto agente, dopo aver duplicato i file aziendali su un DVD personale, ha cancellato irreversibilmente i file contenuti sul PC aziendale) e di rivelazione di segreti industriali ex art. 623 c.p.

Con riferimento all'attività di duplicazione di file, a seguito di accesso abusivo a sistema informatico o telematico, possono ipotizzarsi ulteriori scenari: i file originari vengono cancellati (in modo irreversibile o recuperabile); i file originari vengono alterati; i file originari non vengono in alcun modo modificati. Nella prima delle situazioni ipotizzate, sono astrattamente configurabili secondo la più recente dottrina, in concorso formale con il delitto di accesso abusivo a sistema informatico o telematico, sia quello di furto che quello di appropriazione indebita (ex art. 646 c.p.) nonché di danneggiamento informatico (ex art. 635-bis c.p.). Sul versante dell'appropriazione indebita è indicativa la sentenza Cass. Pen. n. 11959/2021 che ha ritenuto di ricondurre i file presenti su un computer al concetto di cosa mobile e, in quanto tali, passibili di appropriazione indebita.

In senso analogo anche la sentenza Cass. Pen. n. 18284/2019 in cui all'accesso abusivo alla casella di posta elettronica protetta da password (615-ter c.p.) concorre con il delitto di violazione di corrispondenza, in relazione all'acquisizione del contenuto delle mail custodite nell'archivio (616 c.p.), e con il reato di danneggiamento di dati informatici, nel caso in cui, all'abusiva modifica delle credenziali d'accesso, consegue l'inutilizzabilità della casella di posta da parte del titolare (635-bis c.p.).

Anche il reato di cui all'art. 623 c.p. può concorrere con quello di cui all'art. 615-ter c.p., qualora le informazioni copiate integrino know-how o segreti aziendali tutelati. Tuttavia, come è stato chiarito, non vi è necessaria coincidenza fra la nozione di informazioni segrete aziendali ex art. 98 c.p.i. e le notizie di rilevanza industriale destinate a rimanere segrete ex art. 623 c.p. (come dimostra, del resto, l'anteriorità della norma del codice penale rispetto alla tutela del know-how introdotta nel 2005 dal Codice della proprietà industriale).

Minor rilevanza assumono oggi i reati previsti dal codice della privacy (d.lgs. 196/2003), in ragione delle profonde modifiche apportate al Codice privacy dal d.lgs. 101/2018, di adeguamento della normativa nazionale al regolamento (UE) 2016/679 (GDPR). A differenza di quanto accadeva nella vigenza delle precedenti figure incriminatrici del suddetto Codice privacy, posto che la giurisprudenza si interrogava – come evidenziato anche dalla Cassazione con la sentenza n. 11994/2017 – sulla sussistenza del rapporto di specialità tra l'accesso abusivo a sistema informatico o telematico (art. 615-ter c.p.) e l'illecito trattamento di dati personali (art. 167 d.lgs. 196/2003), oggi le ipotesi applicative delle norme penali incriminatrici di cui agli artt. 167 e ss. del Codice privacy diventano più casi di "scuola" che fattispecie concretamente realizzabili. Si consideri, ad esempio, che nonostante le recenti sentenze della Cassazione in materia, il fatto tipico descritto dal primo comma dell'art. 167 (ossia il caso classico di "trattamento illecito di dati personali") consiste in un delitto proprio (nonostante la norma faccia riferimento a "chiunque"), che può essere commesso unicamente dai fornitori di una "rete pubblica di comunicazioni" o di un "servizio di comunicazione elettronica accessibile al pubblico".

Con ciò non si vuole escludere, tuttavia, che – soprattutto nei casi in cui oggetto di apprensione o distruzione da parte dell'"intraneus" siano documenti informatici contenenti dati personali o che i fatti riguardino enti soggetti alla direttiva NIS2 (rectius al d.lgs. 138/2024) o alla L. 90/2024 o, ancora, al perimetro di sicurezza nazionale cibernetica (individuato con l'acronimo PSNC e istituito dal D.L. 105/2019) – dal singolo accesso abusivo, o alcuno degli altri reati ipotizzati in capo al lavoratore, possono derivare al datore di lavoro conseguenze ben più gravi, connesse ai profili di sicurezza informatica e relativi obblighi di notifica o sanzionatori, all'ente di appartenenza. Si dovrebbero citare anche altri impianti normativi (tra i quali quelli relativi al settore "law enforcement", con la direttiva 2016/680 e il relativo d.lgs. 51/2018) che, per diverse ragioni, non potranno essere approfonditi in questa sede.

L'analisi comparata dei due casi del workshop porta a una conclusione univoca: entrambi i comportamenti, pur motivati da finalità e dinamiche lavorative differenti, rientrano nella fattispecie del reato di "accesso disfunzionale" ai sensi dell'articolo 615-ter c.p., come interpretato dalla giurisprudenza più recente. Il principio fondamentale che emerge è che l'accesso al sistema informatico, anche con credenziali valide, è legittimo solo se finalizzato all'adempimento delle mansioni lavorative e conforme alle direttive aziendali. Qualsiasi utilizzo per scopi personali, concorrenziali o di "autotutela" costituisce un illecito penale.

## Gli aspetti da considerare in azienda

Alla luce di tale quadro giuridico, emergono alcuni aspetti che dovrebbero essere considerati, sul versante aziendale:

- La centralità delle policy ICT (che devono specificare in dettaglio i limiti e le finalità dell'accesso ai sistemi informatici per ogni categoria di dipendenti);
- L'importanza dei sistemi di monitoraggio e audit nel rispetto della previsione di cui all'art. 4 dello Statuto dei lavoratori (nonché delle più recenti direttive tracciate dalla Cassazione in materia di controlli "tecnologici" difensivi e dei provvedimenti del Garante privacy in materia);
- La necessità, costante, di formazione e sensibilizzazione del personale sull'uso corretto degli strumenti informatici anche in ottica preventiva dei rischi informatici.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 1 L'informatica forense al servizio della tutela del know-how, dei segreti commerciali e industriali in azienda

di Paolo Dal Checco

N. 42 - 03 novembre 2025

**Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

L'informatica forense non è un semplice strumento di recupero dati, ma una disciplina scientifica e precisa, indispensabile per cristallizzare interi sistemi, PC, smartphone o cloud, ricostruire eventi illeciti, identificare i responsabili e produrre tramite una perizia informatica evidenze digitali che potranno essere utilizzate in Giudizio

In un'epoca in cui la digitalizzazione pervade ogni aspetto del tessuto aziendale, la tutela del know-how e la protezione delle informazioni riservate quali i segreti industriali e commerciali si rivelano sfide complesse e in continua evoluzione. Non si tratta infatti più solo di difendersi da attacchi esterni, ma anzi e soprattutto di tutelare il proprio patrimonio informativo specialmente di fronte a fenomeni sempre più diffusi come quello del cosiddetto "dipendente infedele" e la relativa sottrazione di segreti industriali, del know-how.

Un tempo i segreti aziendali venivano conferiti illecitamente all'esterno tramite fotocopie, stampe o disegni cartacei: oggi tutto è diventato digitale, il know-how è custodito su NAS, cloud, hard disk o pendrive e viene condiviso tramite email, instant messaging o servizi di collaborazione come Trello, Zoho o Teams. Le attività illecite di dipendenti per "esfiltrare" i dati, dirigenti e soci avvengono quindi tipicamente su di una superficie più ampia e possono coinvolgere dispositivi come pendrive USB, siti di caricamento e condivisione file come WeTransfer, email, chat Whatsapp o Telegram, persino fotografie fatte da smartphone del monitor del PC. In questo contesto, l'informatica forense non è un semplice strumento di recupero dati, ma una disciplina scientifica e precisa, indispensabile per cristallizzare interi sistemi, PC, smartphone o cloud, ricostruire eventi illeciti, identificare i responsabili e produrre tramite una perizia informatica evidenze digitali che potranno essere utilizzate in Giudizio.

Partiamo quindi dalle modalità con cui i dipendenti riescono a esfiltrare dati, per poi addentrarci nelle tecniche investigative che un consulente informatico forense utilizza per identificare e cristallizzare queste condotte. Il tutto, con un occhio di riguardo alle misure di sicurezza (essenziali alla luce dell'Art. 98 CPI) e alla tempestività dell'intervento. Insieme al rigore metodologico, sono infatti elementi essenziali per garantire la validità delle prove digitali raccolte e il corretto utilizzo in ambiti come ricorsi cautelari d'urgenza ex Art. 700 inaudita altera parte (accompagnati da richiesta di descrizione, inibitoria e sequestro ex artt. 129, 130 e 131 c.p.i., 2043, 2599 e 2600 cod. civ. coinvolgendo talvolta la Legge sul Diritto d'Autore Art. 61 e Art. 163 l.

633/1941) o ATP nelle cause civili ma anche querele per accesso abusivo, ricettazione, rivelazione di segreti scientifici o industriali o appropriazione indebita nelle cause penali.

I dipendenti infedeli, mossi da variegate ragioni – dal risentimento ma anche dal puro tornaconto economico – adottano strategie sempre più sofisticate per appropriarsi di dati aziendali e del know-how composto da segreti industriali e commerciali. Spesso, queste azioni avvengono in modo silenzioso e premeditato, con l'obiettivo di non lasciare tracce evidenti. L'approccio più comune e apparentemente banale è l'utilizzo di dispositivi di archiviazione esterni come chiavette USB o hard disk. Un'altra prassi diffusa è l'invio di documenti riservati a indirizzi email personali o l'upload su servizi di cloud storage pubblici come WeTransfer che permettono un'esfiltrazione massiva e discreta. In alcuni casi, si fa ricorso a software di sincronizzazione

non autorizzati – come ad esempio Dropbox, Google Drive o Microsoft Onedrive installati con account privati – o addirittura a metodi analogici, come la cattura di schermate o fotografie di documenti con lo smartphone. L'attività criminale, in questi frangenti, si accompagna spesso al tentativo di occultamento delle prove digitali, come la cancellazione di file e dei log, lo svuotamento di mailbox o la formattazione dei dischi.

Fortunatamente, come ben sappiamo, nel mondo digitale una cancellazione spesso non è definitiva, ma si limita a rendere i dati invisibili al sistema operativo, lasciando dietro di sé una quantità notevole di tracce che un esperto forense spesso può riconoscere e interpretare. La sfida non è quindi quella di recuperare i dati cancellati tramite una perizia informatica, ma ricostruire anche mediante analisi di log, undelete, carving, artefatti di sistema e metadati la sequenza degli eventi, dimostrando l'intenzionalità e la premeditazione dell'atto oltre che ricostruendo dove sono stati inviati i dati esfiltrati.

Quando un'azienda sospetta una fuga di informazioni, la reazione deve essere immediata e precisa, è necessario evitare azioni improvvise come accendere il PC di un dipendente e guardarsi dentro, loggarsi nella sua mailbox e leggere i messaggi o peggio ancora installare software spia sui dispositivi dei dipendenti, tutte attività che rappresentano reati anche ben più gravi di quello eventualmente commesso dal dipendente. Il primo passo è la preservazione delle evidenze digitali, che si traduce in un'acquisizione forense dei dispositivi coinvolti (PC, smartphone, server, cloud, mailbox, etc...) che differisce da un semplice copia e incolla perché rappresenta invece una duplicazione integrale (spesso detta "immagine forense" di tipo "bit a bit") o comunque attendibile dal punto di vista giudiziario della prova digitale.

La copia forense, realizzata con strumentazione avanzata di digital forensics, produce una copia esatta dell'intero supporto di memoria, inclusi i dati nascosti, frammentati o cancellati rispettando ove possibile i criteri che si derivano da un'attenta lettura della Legge 48 del 2008, che impone che la prova venga acquisita senza alterare l'originale, in modo identico alla fonte e con garanzie tali da preservarne il contenuto copiato in modo incontrovertibile nel tempo. Per garantire la non alterazione dell'evidenza originale e soprattutto di quella riversata sul supporto predisposto per il deposito in Cancelleria, viene infatti calcolato un valore di hash crittografico (es. MD5 o SHA-256) del dato originale e della sua copia, assicurando che siano identici e preservando nel tempo tale valore tramite marca temporale o timestamp, ottenibile volendo anche tramite un semplice invio via PEC del checksum calcolato.

A questo punto, il consulente può iniziare l'analisi vera e propria, lavorando esclusivamente sulla copia forense al fine di produrre una perizia tecnica forense. I punti di interesse sono molteplici, si parte dall'analisi dei log di sistema per rivelare ad esempio l'inserimento di una chiavetta USB in un dato momento, mentre l'analisi della cronologia del browser può svelare connessioni a servizi cloud, a siti di aziende concorrenti o servizi di file sharing. I metadati dei file (ad esempio, data di creazione o ultima modifica) sono cruciali per la ricostruzione della tempistica degli eventi, permettendo di stabilire esattamente quando un file è stato copiato o modificato e ove possibile andando a concorrere alla creazione di una timeline o supertimeline. Per comprendere meglio l'applicazione di queste tecniche nel campo delle perizie informatiche forensi, consideriamo due scenari comuni:

1. I dipendenti infedeli e la concorrenza sleale: Due dipendenti si dimettono senza preavviso e vengono assunti da un concorrente. Previa verifica degli aspetti privacy, autorizzativi e che legittimano i controlli datoriali si procede alla copia forense dei sistemi utilizzati dai soggetti per scoprire che, prima di andarsene, avevano copiato e cancellato tutti i loro file e le email dal PC aziendale. L'analisi informatica forense è in grado di recuperare i file cancellati e, grazie ai log di sistema, di rilevare la connessione di un dispositivo USB utilizzato per riversarvi sopra i dati prima **ci** cancellarli. I log USNJRNL, le shellbag, le jump list, l'analisi dei file LNK tramite una opportuna supertimeline confermano che la copia è avvenuta pochi giorni prima delle dimissioni. Queste prove digitali, opportunamente cristallizzate e documentate in un report tecnico, consentono all'ex datore di lavoro di avviare un'azione legale per concorrenza sleale e sporgere un esposto penale per accesso abusivo a sistema informatico e sottrazione di documenti protetti da segreto.

2. Il dirigente e la "vendetta" con danneggiamento informatico: Un dirigente, in trattativa per un licenziamento, accede al sistema informatico e copia documenti riservati, convinto che la sua posizione non verrà soppressa. Il datore di lavoro, grazie i log, SIEM e sistemi di sicurezza e DLP rileva l'accesso ai dati e l'invio di email sospette. L'intervento del consulente informatico forense si concentra sul recupero dei file copiati e sulla ricostruzione dell'attività del dirigente. Le prove raccolte – dal recupero di dati cancellati all'analisi delle email inviate a terzi – confermano la violazione delle policy aziendali e le attività di concorrenza sleale, furto di know how e segreti industriali e commerciali oltre che danneggiamento informatico per quanto riguarda la cancellazione dei dati aziendali. Queste evidenze digitali, seppur raccolte dopo la nascita del sospetto, sono sufficienti per contestare una giusta causa di licenziamento e difendere gli interessi dell'azienda.

In entrambi i casi, la ricostruzione delle attività svolte dal dipendente infedele è essenziale ma può essere necessario integrarla – per rispettare anche quanto richiesto dall'Art. 98 del Codice della Proprietà Industriale – con un'attenta analisi delle misure di sicurezza (fisiche, tecniche e giuridiche/organizzative) che identifichi con precisione il know-how aziendale e le modalità con le quali questo viene tutelato nei confronti di terzi. Ricordiamo infatti che l'Art. 98 CPI stabilisce che le informazioni aziendali possono essere tutelate come segreto commerciale solo se sono segrete e non note o facilmente accessibili agli esperti ed agli operatori del settore, hanno valore economico e sono state sottoposte, da parte delle persone al cui legittimo controllo sono soggette, a misure da ritenersi ragionevolmente adeguate a mantenerle segrete. In conclusione, la digital forensics non è solo una scienza, ma un'arte sottile che – combinando competenze tecniche, un rigoroso protocollo metodologico e le capacità di correlazione degli analisti – è in grado di consolidare prove informatiche per offrire a chi ne detiene il titolo gli strumenti necessari per difendersi e agire legalmente contro le violazioni della propria integrità e del proprio patrimonio informativo.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 Sicurezza e tecniche di risarcimento del danno alla persona

di Giuliana Murino

N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**

[Torna al sommario ↑](#)

Le problematiche della sicurezza e della salute di lavoratori e lavoratrici sono purtroppo di continua drammatica attualità e ai rischi tradizionali, che continuano a mietere vittime, se ne sono aggiunti di nuovi

Il lavoro e i luoghi di lavoro sono soggetti a continui cambiamenti dovuti all'introduzione di nuovi processi lavorativi, tecnologie e sostanze; a modifiche della struttura della forza lavoro; a nuove forme di occupazione e organizzazione del lavoro. Questa situazione può comportare rischi e sfide di nuovo tipo che devono essere anticipati e affrontati per garantire la salute e la sicurezza di lavoratori e lavoratrici. Valutare correttamente questi rischi e individuare le strategie per affrontarli comporta una visione generale e non settoriale della sicurezza - separata dal contesto aziendale -, cioè quella della sicurezza come elemento coessenziale dell'organizzazione dei vari processi produttivi e risultato della loro qualità ed efficacia.

Tale orientamento è già presente nell'impostazione del TU 81/2008 che lo riferisce a modelli di organizzazione e produzione industriali dominanti in passato ma ora profondamente modificati dalla terziarizzazione, nonché dalla digitalizzazione dell'economia.

Per prevenire gli infortuni è decisivo, quindi, il rigoroso rispetto delle regole, comprese quelle più elementari, e prima ancora la promozione di una cultura della sicurezza diffusa e condivisa da tutti gli operatori. La maggior parte degli infortuni, infatti, è riconducibile a comportamenti umani scorretti che spesso si combinano a condizioni organizzative inadeguate, non condivise o non adeguatamente partecipate. Nella consapevolezza delle varie e complesse sfaccettature delle tematiche relative alla sicurezza e alle tecniche di risarcimento del danno e considerata la vastità della problematica, sono stati individuati e saranno affrontati alcuni argomenti attualissimi e originali partendo dai pilastri fondamentali in materia: dalla perdurante centralità dell'art.2087 c.c., per la sua natura di norma di chiusura del sistema di sicurezza da coordinare con il sistema delineato dal D.P.R. 30.6.1965, n. 1124 T.U. sugli infortuni sul lavoro e malattie professionali, modificato dal d.leg.vo 38/2000; dal d.leg.vo 81/2008 e ss.mm., alla natura dell'obbligazione di sicurezza; dalla responsabilità penale in caso di infortunio sul lavoro/malattia professionale, all'azione di risarcimento del danno da reato e ai rapporti tra azione penale ed azione civile.

Particolare attenzione sarà dedicata, inoltre, ai c.d. rischi psicosociali: tipologia alquanto eterogenea di situazioni che non solo sono legate ai caratteri del contesto lavorativo, in particolare a disfunzioni organizzative e di gestione, ma che, combinate con queste, incidono sulle condizioni soggettive delle persone e quindi variano a seconda della loro età, dello stato generale di salute, delle condizioni familiari, ecc.

Allo stress lavoro correlato - stato patologico da tempo riconosciuto dalla normativa internazionale e italiana che ne prescrive anche specifiche modalità di accertamento e di reazione - si sono aggiunte altre situazioni legate al contesto lavorativo, che incidono negativamente sullo stato di salute e sul benessere dei lavoratori: lo stress dovuto a uso intensivo delle tecnologie (technostress), la sindrome cosiddetta da burnout, presente specie fra lavoratori esposti a frequenti interazioni anche emotivamente coinvolgenti con i clienti, fino al mobbing, anch'esso causa di esaurimento.

La sicurezza sul lavoro è fondamentale per garantire il benessere e la protezione di lavoratori e lavoratrici in ogni settore. Il concetto di "danno" è uno dei focus su cui si basa tutta la formazione sulla prevenzione del

rischio. Il danno assume molte forme diverse: si riferisce a qualsiasi tipo di lesione fisica (malattia o danneggiamento materiale che un lavoratore o una lavoratrice può subire a causa di incidenti dovuti alle condizioni di lavoro), ma anche a "ferite" psicologiche o emotive. Gli eventi traumatici sul posto di lavoro, come incidenti gravi, situazioni di violenza o abuso verbale, possono causare stress, ansia, depressione e disturbi post-traumatici. Tutte queste ripercussioni hanno un impatto significativo sulla salute mentale e sul benessere complessivo di lavoratori e lavoratrici, influenzandone negativamente la capacità di svolgere le attività quotidiane e lavorative in modo efficace.

La prevenzione del danno è un obiettivo centrale della gestione della sicurezza sul lavoro. Le aziende sono tenute a implementare misure cautelative e adottare politiche e procedure che riducano al minimo i rischi per la salute. Ciò include l'identificazione e l'eliminazione dei potenziali pericoli, la fornitura di formazione adeguata sulla sicurezza e l'uso di attrezzature e dispositivi di protezione personali appropriati.

La prevenzione non riguarda solo la responsabilità delle aziende, ma coinvolge anche gli stessi lavoratori e lavoratrici. Solo attraverso sforzi congiunti, infatti, si può ridurre al minimo il rischio di danno e creare un ambiente lavorativo sicuro e protetto per tutti e tutte.

Con riferimento, poi, alle situazioni che generano "danno", l'attenzione sarà focalizzata anche su fattispecie meno note come il lavoro militare e il danno pensionistico in conseguenza di infortunio o malattia professionale; con riferimento alle varie tipologie di danno, invece, si affronterà la complessa problematica dei parametri di liquidazione del danno civilistico, la differenza con l'indennizzo previdenziale, il danno differenziale e la sottrazione per poste omogenee, la compensatio lucri cum damno, per richiamarne solo alcune.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 Azione risarcitoria e onere della prova

di **Carlo Zoli**

N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**

[Torna al sommario ↑](#)

Dall'azione risarcitoria, quale rimedio secondario, alla natura dell'obbligazione di sicurezza e alla ripartizione degli oneri probatori

## L'azione risarcitoria quale rimedio secondario

L'azione risarcitoria costituisce un rimedio secondario rispetto all'eccezione di inadempimento (art. 1460 c.c.) e all'azione di adempimento (art. 1453 c.c.). Va, infatti, esperita ex post, ad evento lesivo già verificatosi, ed è quindi assolutamente debole in considerazione dei diritti violati dal datore inadempiente.

Si può, tra l'altro, rilevare che soltanto la responsabilità penale è veramente deterrente, se si considera che, in sede civile, il problema dei costi si ridimensiona in quanto i danni possono essere coperti dalle assicurazioni private, cosicché a carico del datore di lavoro può restare solo il maggior costo dei premi dovuti all'operare della clausola bonus-malus.

Il tema del danno alla persona nel rapporto di lavoro riflette a ben vedere una duplice prospettiva di partenza: da un lato, l'inadeguatezza in sé della tutela risarcitoria in relazione ai beni protetti dall'obbligo di sicurezza; dall'altro, il rischio che, muovendo da tale inadeguatezza, si percorrano sentieri avventurosi verso una sorta di funzione sanzionatoria del danno. Proprio per questo motivo si è incominciato a parlare di polifunzionalità del risarcimento del danno tra compensazione, sanzione e deterrenza (cfr. Cass. S.U. 5.7.2017, n. 16601).

Infatti, se l'ingresso del diritto del lavoro nel dibattito sui danni alla persona è stato ritardato proprio nella ricerca di rimedi di tutela reale, vi è poi stata un'apertura, ad es. al danno non patrimoniale da inadempimento, molto significativa, come nel caso del danno non patrimoniale da discriminazione, per il quale si arriva ai confini del c.d. danno punitivo (v. Cass. S.U. 21.7.2021, n. 20819 parla di danni "dissuasivi").

## La natura dell'obbligazione di sicurezza

È ius receptum il principio secondo cui in tema di danno alla persona del lavoratore vi sia il concorso delle due azioni, contrattuale ed extracontrattuale. In particolare, si continua a rilevare che la responsabilità extracontrattuale deriva dal generale obbligo di neminem laedere espresso dall'art. 2043 c.c., mentre la natura contrattuale dell'obbligazione di sicurezza discende dalla fonte del rapporto di lavoro, il contratto, nell'area del cui sinallagma essa si colloca direttamente. Tuttavia, gli obblighi del datore assumono un significato più pregnante del dovere di neminem laedere, poiché al titolare del diritto si riconosce una tutela prevenzionale e un potere di autotutela altrimenti non esercitabile.

L'insorgenza della responsabilità contrattuale è collegata al più specifico obbligo di protezione dell'integrità psico-fisica del lavoratore sancito dall'art. 2087 c.c. ad integrazione delle obbligazioni nascenti dal contratto di lavoro. Quindi è possibile invocare in giudizio entrambe le forme di responsabilità, ma la scelta dell'azione, una volta fatta, è irreversibile.

L'art. 2087 c.c. non configura, peraltro, un'ipotesi di responsabilità oggettiva, poiché ne è elemento costitutivo la colpa, "intesa quale difetto di diligenza nella predisposizione delle misure idonee a prevenire ragioni di

danno per il lavoratore. Né può desumersi dall'indicata disposizione un obbligo assoluto in capo al datore di lavoro di rispettare ogni cautela possibile e diretta ad evitare qualsiasi danno al fine di garantire così un ambiente di lavoro a 'rischio zero' quando di per sé il pericolo di una lavorazione o di un'attrezzatura non sia eliminabile, così come non può ragionevolmente pretendersi l'adozione di strumenti atti a fronteggiare qualsiasi evenienza che sia fonte di pericolo per l'integrità psicofisica del lavoratore; va infatti considerato che, ove applicabile, un siffatto principio importerebbe quale conseguenza l'ascrivibilità al datore di lavoro di qualunque evento lesivo, pur se imprevedibile ed inevitabile, e nonostante l'ambito dell'art. 2087 Cod. Civ. riguardi una responsabilità contrattuale ancorata a criteri probabilistici, e non meramente possibilistici" (Cass. 15.6.2020, n. 11546, in un caso di infortunio sul lavoro dovuto al deragliamento di un convoglio ferroviario causato dal posizionamento di grossi frammenti di pietra e massi fra le rotaie). È, quindi, sempre necessario che siano ravvisabili nella condotta datoriale la violazione di norme antinfortunistiche e di misure di prevenzione, o almeno di regole di prudenza e di diligenza, cui far risalire il danno all'integrità fisica patito dal dipendente.

## La ripartizione degli oneri probatori

La ripartizione degli oneri probatori è ormai assestata in giurisprudenza. La necessità della colpa, che accomuna la responsabilità contrattuale a quella aquiliana, va coordinata con il particolare regime probatorio della responsabilità contrattuale, che è quello previsto dall'art. 1218 c.c. ed è diverso da quello di cui all'art. 2043 c.c.

Così il lavoratore deve allegare e provare sia la lesione dell'integrità psico-fisica, sia il nesso di causalità tra tale evento dannoso e l'espletamento della prestazione lavorativa. Inoltre, deve dimostrare gli specifici danni subiti. Ma non deve provare la colpa del datore di lavoro, a differenza del caso della responsabilità extracontrattuale.

Sul datore di lavoro grava l'onere di dimostrare di aver ottemperato all'obbligo di protezione o che l'inadempimento è stato determinato da impossibilità della prestazione per causa a lui non imputabile. Ma il regime probatorio di favore per l'attore (l'infortunato) non può tradursi in una presunzione di responsabilità del datore di lavoro convenuto: non può spingersi fino ad un esonero dalla prova del nesso causale tra ambiente di lavoro nocivo (sub specie di allegazione dei concreti fattori di rischio) e danno di cui viene chiesto il risarcimento, e riguarda anche il profilo della quantificazione del danno, che rappresenta sicuramente onere probatorio dell'attore.

Sulla prova del danno viene tracciata una linea di demarcazione tra il danno alla salute e quello alla personalità morale.

Il danno alla salute si fonda sul legame tra diritto e scienza medico-legale. Ricorre nelle ipotesi in cui la lesione dell'integrità psico-fisica varchi la soglia della patologia e sia medicalmente accertabile, per assicurare al danneggiato un risarcimento integrale, insieme con le altre poste di danno eventuali: danno patrimoniale in senso stretto, danno patrimoniale da lucro cessante e danno morale.

Il tema del danno alla salute si intreccia con quello dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali e con la regola dell'esonero da responsabilità civile del datore di lavoro, con il limite della condanna penale dello stesso per il fatto dal quale l'evento è derivato (art. 10 d. P.R. n. 1124/1965). È ben noto che al lavoratore è stato riconosciuto il diritto di agire in giudizio nei confronti del datore di lavoro per il c.d. danno differenziale, avuto dunque riguardo a quei pregiudizi non indennizzati dall'Inail. Peraltro, l'ammissibilità di tale azione non deve dar luogo ad una sorta di giudizio di mera liquidazione del danno, ritenendo scontati i presupposti della responsabilità datoriale. In particolare, occorre evitare la sovrapposizione fra l'area della tutela indennitaria, garantita in modo automatico dal sistema assicurativo

pubblico, e l'area della tutela risarcitoria, che risponde ai criteri propri della responsabilità per inadempimento dell'obbligo di sicurezza.

Sul danno biologico di natura psichica, peraltro, come rilevato dal Prof. Fornari, padre della psichiatria forense italiana, va rilevato che esso "esiste quando è stato ed è necessario instaurare e portare avanti nel tempo un intervento sociosanitario (generico, specialistico, psichiatrico e psicologico) documentato e documentabile nella sua effettiva traduzione pratica; la sua permanenza (durata nel tempo), o meglio, persistenza...".

La dimostrazione del danno alla personalità morale richiede un approccio diverso, ma il soggetto danneggiato deve fornire imprescindibilmente indicazioni precise, allegando e dimostrando le circostanze comprovanti la lesione del bene protetto e in definitiva qualunque pregiudizio inquadrabile nella categoria unitaria del danno non patrimoniale (morale ed esistenziale, poi le altre voci di danno riconosciute dalla giurisprudenza: da demansionamento, da superlavoro e da mancato riposo, da molestie sessuali, da licenziamento ingiurioso). Pertanto, il giudice di merito "deve rigorosamente valutare, sul piano della prova, tanto l'aspetto interiore del danno (c.d. danno morale), quanto il suo impatto modificativo in peius sulla vita quotidiana (il danno c.d. esistenziale o danno alla vita di relazione, da intendersi quale danno dinamico relazionale)". Si tratta di "danni diversi e, perciò, autonomamente risarcibili, in quanto provati caso per caso con tutti i mezzi di prova normativamente previsti" (Cass. 23.10.2023, n. 29335). Assume precipuo rilievo la prova per presunzioni, ma vanno certamente dedotti precisi elementi, dalla cui complessiva valutazione "si possa, attraverso un prudente apprezzamento, coerentemente risalire al fatto ignoto, ossia all'esistenza del danno" (Trib. Cassino 26.4.2023, n. 330). In altre parole, in definitiva, il danno non esiste in re ipsa e anche nel caso del mobbing va dimostrato, quale conseguenza della fattispecie lesiva, con la quale non va identificato.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 L'azione per il risarcimento del danno da reato e i rapporti tra processo penale e giudizio civile

di Domenico De Feo

N. 42 - 03 novembre 2025

■ Guida al Lavoro

[Torna al sommario ↑](#)

Uno stesso fatto può costituire un illecito penale e civile: tale duplice valenza impone, in caso di "concorrenza" tra giudizio risarcitorio civile e processo penale, di individuare le regole di coordinamento tra l'esercizio dell'azione punitiva statale e le istanze risarcitorie privatistiche

## Responsabilità penale in caso di infortunio sul lavoro/malattia professionale

È noto che la violazione delle prescrizioni in tema di tutela della salute e sicurezza integra un reato allorché la condotta colpevole del datore di lavoro produca un danno grave alla integrità psico-fisica del lavoratore, ovvero crei un pericolo per l'incolumità di un numero indeterminato di persone.

L'art. 185 Cod. Pen. dispone che ogni reato obbliga il soggetto condannato e, in solido con quest'ultimo, il soggetto tenuto in forza delle leggi civili a rispondere per il fatto commesso dall'imputato (responsabilità civile), alle restituzioni e/o al risarcimento del danno patrimoniale e non patrimoniale prodotto.

L'azione da risarcimento del danno può essere esercitata, indistintamente, nel processo penale o nel processo civile (ma – ovviamente – non contemporaneamente), nel presupposto che sia fondata su un fatto che rilevi ai sensi del Codice Civile e, allo stesso tempo, costituisca fattispecie penalmente rilevante. Ciò attraverso la costituzione di parte civile nel processo penale, ovvero l'azione civile.

## La separazione tra giudizio civile e giudizio penale

Il Codice di Procedura Penale ha superato il previgente principio di unità della giurisdizione e di prevalenza del giudizio penale su quello civile in favore di quello della parità dei diversi ordini giurisdizionali e della loro tendenziale indipendenza reciproca. In ossequio al c.d. favor separationis, il giudizio civile, dunque, inizia e procede senza subire condizionamenti da quello penale.

È chiaro che l'"innesto" di un'azione civile per il risarcimento dei danni da reato nel processo penale permette la realizzazione di due importanti e concorrenti obiettivi: da un lato, impedire giudicati contraddittori e, dall'altro, garantire una sostanziale "economia" processuale, evitando la duplicazione dei giudizi. Ovviamente, detta duplicazione resta integrata solo quando sussista una compiuta coincidenza fra le due domande (Cass. Pen., Sez. IV, 1° giugno 2007, n. 21588); ciò comporta che, qualora un medesimo fatto illecito produca diversi tipi di danno, il danneggiato possa pretendere il risarcimento di ciascuno di essi separatamente dagli altri, agendo per uno in sede civile e costituendosi parte civile nel giudizio penale per l'altro (Cass. Pen., Sez. II, 14 ottobre 2008, n. 38806).

Ed invero l'ordinamento, laddove si discuta di risarcimento derivante da reato, tende sempre più a favorire il trasferimento della controversia nella sede naturale per questo tipo di questioni, che è quella civile. Si pensi alla sentenza di condanna generica ex art. 539 Cod. Proc. Pen., con rimessione delle parti avanti al giudice

civile che, all'esito del raggiungimento della prova dell'entità del danno, quantificherà il risarcimento. Nella stessa logica si muove anche la Riforma Cartabia, che ritiene impropria la perdurante trattazione dell'impugnazione da parte del giudice penale tutte le volte in cui siano rimaste in discussione esclusivamente questioni di carattere civilistico.

## Differenze tra giudizio civile sul risarcimento dei danni e processo per l'accertamento della responsabilità penale

Il giudizio civile sul risarcimento dei danni differisce da quello sull'accertamento della responsabilità penale per una pluralità di criteri sostanziali, processuali, probatori. Come efficacemente osservato da Cass. Pen., Sez. Un., n. 22065/2021, la domanda di risarcimento del danno ha ad oggetto un "tema ed una situazione giuridica soggettiva autonomi rispetto a quelli concernenti il dovere di punire, pur avendo in comune il fatto, quale presupposto del diritto al risarcimento".

Il giudice penale giudica il fatto-reato attraverso l'applicazione del criterio della sussunzione alla fattispecie incriminatrice e vagliando i profili di tipicità, antigiuridicità e colpevolezza.

Nel giudizio civile, "la fattispecie genetica del diritto al risarcimento del danno è più ampia ed articolata di quella configurabile in forza della norma incriminatrice penale" (Cass. Pen., Sez. III, n. 22520/2019). E così, il fatto fonte dell'obbligazione risarcitoria è un danno ingiusto ai sensi dell'art. 2043 Cod. Civ. e atipico. Il Codice Civile non detta l'elenco tassativo delle situazioni giuridiche la cui lesione possa far incorrere in responsabilità civile extra-contrattuale, ma si limita a prevedere una clausola generale, affidando agli interpreti il compito di dare ad essa forma e contenuti concreti.

Analogamente, in tema di responsabilità contrattuale e, in particolare, di risarcimento del danno per infortunio o malattia professionale, l'art. 2087 Cod. Civ. è norma aperta ed elastica: con l'azione di responsabilità contrattuale si fa valere il mancato adempimento del generale obbligo datoriale di adottare, nell'esercizio dell'impresa, le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei dipendenti.

Altra sostanziale differenza tra giudizio penale e civile verte sulla regola di giudizio: la causalità penalistica lega la condotta (azione od omissione) all'evento in base alla regola dell'alto grado di probabilità logica (è noto il broccardo "al di là di ogni ragionevole dubbio").

Nel giudizio civile vale invece la regola del "più probabile che non" o della probabilità prevalente, che consente di ritenere provata nel processo una determinata ipotesi fattuale se essa, avuto riguardo alle complessive risultanze istruttorie, appaia più probabile di ogni altra ipotesi e, in particolare, dell'ipotesi contraria.

Va qui precisato che la Corte di Cassazione Penale, con la recente sentenza n. 45810/2024, è intervenuta sulla questione del metro di giudizio da applicare quando, dopo un'assoluzione in sede penale, il processo prosegua solo per decidere sul risarcimento del danno. Orbene, i Supremi Giudici hanno chiarito che, una volta divenuta definitiva l'assoluzione penale, la valutazione dei fatti ai fini civili deve seguire regole diverse, più favorevoli all'accertamento della responsabilità civile, abbandonando dunque lo standard probatorio penale dell'"oltre ogni ragionevole dubbio", per applicare invece quello civile del "più probabile che non".

Ancora, differenze sostanziali tra giudizio penale e civile vanno segnalate in tema di onere della prova.

Nel processo civile, nel caso di responsabilità extra-contrattuale, il danneggiato è tenuto a provare gli estremi del fatto, del danno, del rapporto di causalità tra l'uno e l'altro, dell'elemento psicologico che ha accompagnato la condotta. In caso di responsabilità contrattuale, pur vigendo il principio della presunzione di colpa stabilita dall'art. 1218 Cod. Civ., il lavoratore deve comunque allegare l'esistenza dell'obbligazione lavorativa, il pregiudizio subito ed il nesso causale di quest'ultimo con la prestazione lavorativa.

Nel processo penale, l'onus probandi della parte danneggiata tende inesorabilmente a sovrapporsi e confondersi con quello gravante sul Pubblico Ministero: in sostanza, il danneggiato che si costituisce parte

civile gode dell'indubbio beneficio di giovarsi delle attività istruttorie svolte dagli organi inquirenti. Esigenze di sintesi inducono a fermare qui l'analisi di raffronto, essendo solo il caso di evidenziare come la rilevata asimmetria tra i criteri sostanziali e le regole procedurali si fondi sulla diversa natura dei valori e degli interessi che animano il giudizio penale e quello civile.

## L'art. 75 Cod. Proc. Pen.

La norma di riferimento relativa all'esercizio dell'azione risarcitoria nel giudizio penale od in quello civile è rappresentata dall'art. 75 Cod. Proc. Pen., dal quale possono essere sinteticamente desunti tre principi fondamentali:

- l'azione civile nel processo penale è facoltativa;
- in linea generale, il processo civile autonomamente promosso prosegue regolarmente anche laddove sia pendente il processo penale; il nostro ordinamento esclude la priorità degli accertamenti penali rispetto al risarcimento del danno in sede civile, accettando dunque il rischio di difformità dei giudicati ai quali i giudizi separati conducano. Quindi, il giudizio civile non viene pregiudicato da un'eventuale sentenza penale di condanna o di assoluzione (fatta salva l'ipotesi di decisione irrevocabile di condanna o di assoluzione – v. artt. 651 e 652 Cod. Proc. Pen.);
- non è possibile l'esercizio contemporaneo della medesima azione risarcitoria in sede penale ed in sede civile, sempre che vi sia integrale coincidenza tra le due domande.

## Effetti del giudicato penale in sede civile

Il favor separationis che ispira il nostro sistema giuridico rispetto al tema del coordinamento e rapporto tra azione risarcitoria civile e processo penale, e quindi il superamento della pregiudizialità penale (il comma 3 dell'art. 75 Cod. Proc. Pen. costituisce una sorta di eccezione alla regola), è in parte messo in discussione ed ostacolato dalle disposizioni sull'efficacia extra-penale del giudicato.

Il legislatore ha inteso regolare i casi in cui il processo penale si è concluso, per i più svariati motivi, con sentenza irrevocabile, mentre il processo civile è ancora in corso, prevedendo che in tali ipotesi la pronuncia penale passata in giudicato esplichi effetti nel giudizio civile.

In altri termini, se giudizio civile e giudizio penale sono contemporaneamente pendenti non si realizza, di regola, alcuna interferenza tra gli stessi; viceversa, se il processo civile è ancora pendente quando il giudizio penale "influente" è già approdato ad una sentenza passata in giudicato, tale pronuncia avrà efficacia nel giudizio civile ancora in corso.

Orbene, senza voler qui affrontare un tema estremamente complesso ed ampiamente dibattuto e tralasciando il profilo dei limiti soggettivi del giudicato, può in linea generale dirsi che il vincolo extra-penale delle sentenze irrevocabili di condanna o di assoluzione ha un campo di applicazione che attiene ai profili materiali dei fatti sottoposti alla cognizione del giudice penale (il fatto sussiste, oppure non sussiste, o l'imputato non lo ha commesso, ovvero ricorreva - o non ricorreva - una causa di giustificazione) ed alla loro oggettiva antigiuridicità.

Restano fuori dal vincolo i fatti rilevanti ai fini risarcitoriali quali la sussistenza del danno (salvo nelle ipotesi di reato di danno e ferma restando la componente del danno-conseguenza), il suo ammontare, il suo legame con i fatti accertati in sede penale. Su tali profili lo scrutinio del giudice civile, ai fini della liquidazione del risarcimento, è pienamente autonomo.

Inoltre, totalmente sottratte alla possibilità di vincolare i giudici risarcitoriali sono le conclusioni cui il giudice penale sia pervenuto in punto di elemento soggettivo del reato, nel senso che il giudice civile può liberamente escludere la colpevolezza dell'imputato o graduarla diversamente.

Ed ancora, il giudice civile ha la facoltà di accertare l'eventuale concorso di colpa del danneggiato ex art. 1227 Cod. Civ.

Nel quadro sopra riferito, può dunque concludersi che, almeno in generale, in un processo per lesioni colpose derivanti da infortunio sul lavoro, il datore non può essere condannato in sede civile al risarcimento danni se, con sentenza irrevocabile, è stato assolto perché il fatto non sussiste od egli non lo ha commesso:

l'assoluzione in sede penale preclude infatti l'accertamento della responsabilità in sede civile. Tuttavia, l'assicurato può avere diritto all'indennizzo INAIL, anche in caso di assenza di responsabilità penale del datore di lavoro, a patto che non sia responsabile per aver causato l'infortunio.

Viceversa, in un processo per lesioni colpose derivanti da infortunio sul lavoro, la sentenza penale irrevocabile di condanna, nello stabilire definitivamente la responsabilità dell'imputato, ha effetto vincolante per il giudice civile nel successivo processo per la liquidazione del danno. La condanna penale ha infatti accertato l'illecito e la sua ascrivibilità al datore di lavoro, per cui il giudice civile si occuperà di individuare il danno quale effetto della condotta illecita penalmente accertata e di quantificarlo (anche valutando - se del caso - l'eventuale concorso di colpa del lavoratore danneggiato).

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 La presunzione di colpa del datore di lavoro e la responsabilità civile

di **Ilaria Berni**

N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

Questioni attinenti all'onere della prova; la presunzione di colpa del datore di lavoro secondo i principi della responsabilità civile

Il tema della corretta suddivisione degli oneri di allegazione e prova, in materia di infortuni e malattie professionali, è ancora oggetto di una giurisprudenza non sempre uniforme che, pur condividendo i principi generali che governano la materia della responsabilità contrattuale, ha poi prodotto esiti diversi, allorché si è trattato di dare applicazione all'art. 2087 c.c..

La recente ordinanza della Suprema Corte di Cassazione, n. 26021, del 24 settembre 2025, offre un importante spunto di riflessione su questo tema, sollecitato dall'unico motivo di gravame (violazione e falsa applicazione dell'art. 2087 c.c.), proposto dal lavoratore avverso la sentenza della Corte di Appello di Bologna, che aveva respinto la sua richiesta di accertamento della responsabilità del datore di lavoro, per i danni subiti a seguito di un grave infortunio all'occhio, durante lo svolgimento dell'attività lavorativa. In particolare, la Corte territoriale aveva ritenuto che il lavoratore non avesse provato "gli indici di nocività dell'ambiente di lavoro da individuarsi nei concreti fattori di rischio circostanziati" e avesse tardivamente dedotto la violazione dell'obbligo di vigilanza, sul corretto uso dei DPI (segnatamente gli occhiali di protezione). A supporto della decisione impugnata, i Giudici di merito si erano uniformati a quell'orientamento giurisprudenziale [\[1\]](#) secondo cui, soltanto se il lavoratore abbia allegato in modo specifico l'indice di nocività dell'ambiente di lavoro (o, in altri casi, "il fatto costituente l'inadempimento", inteso come "la condizione di pericolo insita nella conformazione del luogo di lavoro, nella organizzazione o nelle specifiche modalità di esecuzione della prestazione") allora - e solo allora - il datore di lavoro ha l'onere di provare di avere adottato tutte le cautele necessarie ad impedire il verificarsi del danno (c.d. prova liberatoria).

Richiamando la sentenza delle SS. UU. n. 13533/2001 e la sentenza Cass. n. 9817/2008, i Giudici di legittimità hanno operato una meritevole riconoscenza dei principi fondamentali che governano la ripartizione degli oneri probatori in materia di responsabilità contrattuale, ai sensi degli artt. 1218, e 2697 c.c., dai quali sembra essersi discostata una parte della giurisprudenza, nell'interpretazione e applicazione dell'art. 2087 c.c., probabilmente, preoccupata di contenere la portata della norma (soprattutto con riferimento alle c.d. tutele innominate) nel timore di aprire verso una responsabilità oggettiva del datore di lavoro, invece, unanimemente esclusa.

In particolare, la sentenza n. 13533/2001, risolvendo il contrasto insorto sul regime probatorio dei tre diversi rimedi all'inadempimento contrattuale, ex art. 1453 c.c. (azione di adempimento, risoluzione e risarcimento del danno), ha affermato – per quanto qui interessa – che il creditore che agisce per il risarcimento del danno da inadempimento contrattuale deve provare unicamente la fonte dell'obbligazione che si assume inadempita, spettando al debitore la prova del fatto estintivo del proprio obbligo, ovvero, l'adempimento. Tale interpretazione si ricollega alla disciplina generale dettata dall'art. 2697 c.c. che introduce un principio di presunzione di persistenza del diritto, in virtù del quale allorché il creditore prova l'esistenza di un diritto destinato ad essere soddisfatto entro un certo termine (prova cioè il titolo dell'obbligazione che assume inadempita), è onere del debitore dimostrare l'esistenza del fatto estintivo (l'adempimento).

La ratio risiede nell'esigenza di non rendere eccessivamente difficile, per il creditore, provare un fatto negativo (l'inadempimento), ancorché ciò sia astrattamente possibile nel nostro ordinamento, attraverso la prova di fatti positivi contrari.

In altri termini, l'art. 2697 c.c. fa applicazione del principio di riferibilità o di vicinanza della prova, ponendo il relativo onere a carico del soggetto che ne può facilmente disporre. In questi termini si è poi espressa la Suprema Corte con la sentenza n. 9817/2008 che, proprio in un caso di infortunio sul lavoro, precisava: "il creditore che agisca per il risarcimento del danno deve provare tre elementi: la fonte (negoziale o legale) del suo diritto, il danno e la sua riconducibilità al titolo dell'obbligazione; a tale scopo egli può limitarsi alla mera allegazione della circostanza dell'inadempimento della controparte, mentre è il debitore convenuto ad essere gravato dell'onere di provare il proprio adempimento o che l'inadempimento è dovuto a causa a lui non imputabile".

Già nel 2008, dunque, era stato fortemente criticato quell'orientamento giurisprudenziale che pone a carico del lavoratore infortunato, anche l'onere di provare il fatto costituente l'inadempimento dell'obbligo di sicurezza, successivamente tradottosi nell'obbligo di provare l'indice di nocività dell'ambiente di lavoro. La preoccupazione di escludere qualsiasi forma di responsabilità oggettiva del datore di lavoro ex art. 2087 c.c., non può tradursi in una distorsione dei principi che presidiano la ripartizione degli oneri di allegazione e prova in tema di responsabilità contrattuale (art. 1218 c.c.); la presunzione di inadempimento, da parte del datore di lavoro, dell'obbligo di cui all'art. 2087 c.c. non comporta lo snaturamento dell'obbligazione di sicurezza, essendo egli ammesso alla prova liberatoria.

Dunque, il lavoratore non può mai essere onerato della prova dell'inadempimento, né degli indici di nocività dell'ambiente, né deve provare il nesso eziologico tra la violazione di specifici obblighi di prevenzione e i danni subiti, perché – lo chiarisce bene la recentissima sentenza n. 26021/2025 della Cassazione cit. –essi sono in realtà gli elementi costitutivi della colpa del datore di lavoro, su cui grava la prova liberatoria. Il lavoratore deve provare unicamente la fonte/il titolo del suo credito di sicurezza, il danno subito e la sua connessione causale con l'attività lavorativa svolta, limitandosi ad allegare – ma non anche a provare – l'inadempimento del datore di lavoro.

La necessità di attenersi rigorosamente ai principi sopra richiamati, appare oggi ancora più pregnante, laddove il passaggio da una concezione di contenimento del rischio alla concezione, di matrice eurounitaria, di valutazione, prevenzione ed eliminazione del rischio, ha segnato un cambiamento radicale di prospettiva. Il sistema prevenzionistico, a partire dall'art. 9 dello Statuto dei Lavoratori fino ad arrivare al Dlgs n. 81/2008, ha avuto il merito di delineare un sistema organico, dove obblighi e responsabilità sono ripartiti in modo strutturale, creando un metodo articolato, una organizzazione "per fare sicurezza", fondato sul principio di effettività, saldamente presidiato dalla formazione e dalla vigilanza (v. Cass. Pen. n. 8883/2016), che rende particolarmente difficile, ove non anche impossibile, per il lavoratore provare l'inadempimento datoriale, soprattutto in termini di indicazione degli indici di nocività dell'ambiente di lavoro, regole e norme specifiche che assume essere state violate etc.

Basti pensare che il lavoratore non ha neppure accesso diretto ai Documenti di Valutazione dei Rischi, che sono atti tecnici, organizzativi, strategici e riservati e che dovrebbero sempre entrare nel processo, in quanto costituiscono strumento imprescindibile per valutare l'inadempimento del datore di lavoro.

La recente sent. Cass. 26021/2025, ha affermato un altro importante principio di diritto, secondo cui l'obbligo del datore di lavoro, ai sensi dell'art. 2087 c.c., ricomprende tutte le cautele imposte dalla legge, "valutazione dei rischi, apprestamento dei mezzi, informazione, vigilanza etc." e in generale tutte quelle suggerite dalla tecnica o dall'esperienza, senza che si ponga a carico del lavoratore, che rivendica il risarcimento del danno da infortunio o malattia professionale, un onere di specificazione e allegazione tempestiva dell'obbligo che si assume inadempito.

In un contesto in cui, l'art. 10 D.P.R. n. 1124/1965 (esonero della responsabilità civile del datore di lavoro) è ancora lo snodo del complesso rapporto tra la tutela risarcitoria e quella previdenziale, ma non più la regola di raccordo tra i due sistemi riparatori del danno - grazie al percorso compiuto dalla giurisprudenza costituzionale e di legittimità, verso l'affermazione della supremazia del diritto alla salute sul luogo di lavoro, inteso come stato di completo benessere fisico, mentale e sociale (non più soltanto come assenza di malattia o infermità) - è pienamente condivisibile il principio secondo cui il datore di lavoro è sempre tenuto a risarcire il danno alla persona, conseguente all'infortunio sul lavoro o alla malattia professionale, secondo i principi della responsabilità civile e nei limiti dell'importo che eccede il valore delle prestazioni liquidate dall'INAIL (danno differenziale) nonché con riferimento alle componenti di danno complementare alla persona, vale a dire quelle non altrimenti indennizzate o risarcite dall'Ente previdenziale([2]).

E' indubbio che la prova liberatoria a carico del datore di lavoro si appesantisca, soprattutto in considerazione della continua evoluzione dei sistemi di valutazione e delle tecniche di prevenzione e gestione dei rischi (si pensi soprattutto a quelli psicosociali), degli standard qualitativi UNI ISO, delle best practices, etc. che riempiono di contenuti il riferimento alla "esperienza e alla tecnica", di cui all'art. 2087 c.c., contribuendo a delineare i confini dell'obbligazione di sicurezza.

Tuttavia, in una prospettiva giuslavoristica, la disciplina delle prove deve essere vista anche come uno strumento di riequilibrio delle asimmetrie esistenti tra le parti. La disuguaglianza sostanziale che connota il rapporto di lavoro trova, proprio nell'analisi della ripartizione degli oneri di allegazione e prova e nella normativa in tema di salute e sicurezza, una sua particolare estrinsecazione, allorché chi ha il potere di organizzare il lavoro e il sistema di prevenzione e tutela della salute nei luoghi di lavoro è sempre il datore di lavoro e, al più, al lavoratore sono rimessi gli obblighi di cui all'art. 20 Dlgs. n. 81/2008. Ne consegue che nessun onere di allegazione e prova, ulteriore rispetto a quelli previsti dagli artt. 1218 e 2697 c.c. può essere legittimamente preteso dal lavoratore.

[1] Cass. n. 9120/2024; Cass. 22282 del 2.8.2025; Cass. n. 29909/2021; Cass. n. 28516/2019; Cass. n. 26495/2018.

[2] Si veda sul punto, A. De Matteris, "La lunga marcia della tutela antinfortunistica dal rischio assicurato alla centralità del lavoratore", in Lavoro Diritti Europa, n. 2/2025; P. Pascucci, "Tutela assicurativa e tutela prevenzionistica: una convergenza non più eludibile", ibidem.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 La responsabilità datoriale e il risarcimento del danno da mobbing e straining

di Rosa Tarantini

N. 42 - 03 novembre 2025

**Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

Profili normativi, giurisprudenziali e applicativi

La tutela della salute nei luoghi di lavoro rappresenta un pilastro fondamentale dell'ordinamento giuslavoristico italiano, con una progressiva estensione della protezione non solo agli infortuni e alle malattie professionali in senso stretto, ma anche ai danni di natura psichica e relazionale derivanti da condotte vessatorie, quali mobbing e straining poiché l'art. 2087 cc impone all'imprenditore di tutelare la personalità "morale" dei lavoratori.

Il presente contributo analizza, con taglio pratico e sistematico, i profili di responsabilità del datore di lavoro, la distinzione tra mobbing e straining, i criteri di accertamento e liquidazione del danno, nonché le più recenti evoluzioni giurisprudenziali.

## Fondamento normativo della tutela

La disciplina della sicurezza sul lavoro trova il suo fondamento nell'art. 2087 c.c., che impone al datore di lavoro l'obbligo di adottare tutte le misure necessarie a tutelare l'integrità fisica e morale dei lavoratori. Tale norma, di carattere generale e "aperto", è integrata dalle disposizioni specifiche del D.Lgs. 81/2008 (Testo Unico sulla sicurezza), che dettaglia obblighi e procedure di prevenzione, inclusa la valutazione dei rischi collegati allo stress lavoro-correlato (art. 28 T.U.).

La tutela si articola su più piani: previdenziale (INAIL), contrattuale ed extracontrattuale, penale. Il sistema indennitario INAIL, pur offrendo una protezione economica, non garantisce il ristoro integrale di tutti i danni subiti dal lavoratore, in particolare quelli di natura morale, esistenziale o relazionale. Da qui la necessità di ricorrere al risarcimento civilistico, che mira a compensare il danno nella sua effettiva entità e individualità.

## Mobbing: definizione, elementi costitutivi e responsabilità

Il mobbing si configura come una condotta sistematica e prolungata di persecuzione e emarginazione, posta in essere da colleghi o superiori, con l'obiettivo di isolare la vittima dal contesto lavorativo. La giurisprudenza ha individuato precisi requisiti per la sua configurazione:

- Pluralità di comportamenti persecutori: atti illeciti o anche leciti se considerati singolarmente, ma che, valutati unitariamente, risultano sistematici e prolungati nel tempo.
- Danno alla salute o alla dignità: la condotta deve ledere la personalità, la salute psico-fisica o la dignità del lavoratore.
- Nesso causale: tra le condotte e il danno subito.
- Elemento soggettivo: l'intento persecutorio che unifica le azioni vessatorie.

Secondo la Giurisprudenza di legittimità (Cass. 12437/2018; Cass. 26684/2017) "ai fini della configurabilità del mobbing lavorativo, l'elemento qualificante, che deve essere provato da chi assume di avere subito la condotta vessatoria, va ricercato non nell'illegittimità dei singoli atti bensì nell'intento persecutorio che li unifica, una volta provato tali intento risponde ex art 2087 il datore di lavoro che abbia consentito o non abbia impedito tali condotte.

Da qui l'alto tasso di cause in cui non si ravvisa il mobbing in senso stretto poiché è difficile la prova dell'intento persecutorio che unifica le condotte, salva la possibilità del Giudice di riqualificare la condotta se ravvisa la violazione dell'art 2087 cc.

L'onere della prova grava sul lavoratore, che deve dimostrare la sussistenza di tali elementi, mentre il datore di lavoro può andare esente da responsabilità solo provando di aver adottato tutte le cautele necessarie o che il danno è dipeso da cause a lui non imputabili.

La responsabilità datoriale sussiste anche quando le condotte sono poste in essere da altri dipendenti, se il datore ha tollerato o non impedito tali comportamenti (Cass. 24029/2016). L'elemento centrale resta l'intento persecutorio, che può essere provato anche tramite indizi gravi, precisi e concordanti (art. 2729 c.c.).

## Straining: natura, differenze col mobbing e profili risarcitorii

Lo straining rappresenta una forma attenuata di vessazione lavorativa, caratterizzata da una o più azioni lesive, anche isolate, che producono effetti negativi e duraturi sull'ambiente lavorativo e sulla persona, senza la necessità della sistematicità e dell'intento persecutorio tipici del mobbing.

La giurisprudenza (Trib. Bergamo, 20 giugno 2005, n. 286; Cass. 3977/2018; Cass. 29101/2023) ha riconosciuto il diritto al risarcimento del danno anche in presenza di condotte non reiterate, purché idonee a ledere la salute o la dignità del lavoratore. Elementi come la reiterazione o l'intensità del dolo possono incidere sul quantum, ma non sulla sussistenza del diritto al risarcimento.

Lo straining si riscontra, ad esempio, in casi di demansionamento, isolamento professionale, trasferimenti illegittimi, privazione di mansioni, ovvero in tutte quelle situazioni in cui l'organizzazione del lavoro crea condizioni di stress e disagio psicologico, anche in assenza di un disegno persecutorio unitario.

Trattasi di una forma più attenuata di mobbing consistente in una situazione di stress forzato sul posto di lavoro dovuto ad un'azione o ad una serie di azioni da parte del datore di lavoro o di colleghi non caratterizzate dal "medesimo fine persecutorio" ma che possano considerarsi vessatorie e mortificanti ed in ogni caso lesive dei fondamentali diritti del lavoratore e come tali siano ascrivibili a responsabilità del datore di lavoro che sarà chiamato a risponderne ex art 2087 cc.

Ciò che differenzia Il Mobbing dallo straining è l'elemento temporale: il Mobbing è l'esito di condotte reiterate nel tempo mentre lo Straining non richiede il carattere della continuità delle azioni vessatorie. Rispetto al Mobbing, quindi, manca la componente della continuità, ossia la condotta ostile non viene posta in essere in modo reiterato.

Nello Straining la condotta vessatoria non è prolungata nel tempo: è sufficiente anche un'unica azione lesiva a condizione che i suoi effetti siano duraturi nel tempo.

La giurisprudenza ha configurato il danno da Straining nei casi di demansionamento, isolamento professionale e relazionale, trasferimenti illegittimi, etc.

## Costrittività organizzativa e obblighi di prevenzione

Mobbing e straining sono spesso il risultato di disfunzioni organizzative.

Anche l'INAIL riconosce la natura professionale dei disturbi psichici derivanti da costrittività organizzativa, ossia da situazioni in cui l'organizzazione limita l'autonomia e la libertà del lavoratore, generando stress e disagio.

La Corte di Cassazione (Cass. 33428/2022) ha ribadito che l'obbligo datoriale di protezione ex art. 2087 c.c. si estende anche alla prevenzione delle tecnopatie da costrittività organizzativa, sia in caso di comportamenti scienemente attuati, sia in caso di tolleranza colposa di un ambiente lavorativo patogeno.

L'obbligo di tutela non ammette deroghe per ragioni di ineluttabilità, fatalità o fattibilità economica: il datore deve adottare tutte le misure, anche "atipiche", idonee a prevenire ogni evento dannoso, comprese le aggressioni da parte di terzi (Cass. 4129/2002). La giurisprudenza ha inteso l'obbligo datoriale di "tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro nel senso di includere anche l'obbligo dell'adozione di ogni misura "atipica" diretta alla tutela della sicurezza dei lavoratori, come ad esempio, le misure di sicurezza da adottare in concreto nella organizzazione tecnico operativa del lavoro allo scopo di prevenire ogni evento dannoso, ivi comprese le aggressioni conseguenti alle attività criminose di terzi (Cass. 22 marzo 2002 n. 4129). Alla luce di tali principi la tutela dell'integrità psico fisica, non ammette sconti, in ragione di fattori quali la ineluttabilità, la fatalità la fattibilità economica e produttiva, nella predisposizione di condizioni ambientali sicure.

Né può sostenersi che una soggettiva "perturbabilità" del ricorrente abbia avuto un "ruolo essenziale" nella vicenda lavorativa, ricadendo sul datore di lavoro l'obbligo di tutelare la salute sempre e comunque a prescindere da particolari emotività del dipendente. Nello specifico, al contrario, la psicologica propensione ad una somatizzazione, doveva indurre il datore di lavoro ad adottare maggiori cautele, assicurandosi che le relazioni fosse quanto più franche e serene.

## Limiti della responsabilità e onere della prova

La responsabilità datoriale è esclusa quando il danno deriva dalla natura intrinsecamente pericolosa o usurante della prestazione lavorativa (Cass. 1509/2021), o quando si tratta di meri disagi o lesioni di interessi privi di consistenza e gravità.

L'onere della prova, secondo l'orientamento dominante, grava sul lavoratore, che deve dimostrare gli elementi di fatto che connotano la condotta vessatoria, l'inadempimento e il nesso causale con il danno. Al datore spetta provare di aver adottato tutte le cautele necessarie e l'assenza di colpa.

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 Mobbing e straining nel lavoro pubblico non contrattualizzato

di **Ivano Veroni**

N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**

[Torna al sommario ↑](#)

L'esame della giurisprudenza amministrativa formatasi in ordine alla responsabilità per mobbing e per straining in capo al datore di lavoro, con riferimento ai rapporti di lavoro pubblico non contrattualizzati rimessi alla giurisdizione del giudice amministrativo ai sensi degli artt. 3 e 4 d.lgs.n. 165/2001 e 130 d.lgs. n. 104/2010

La casistica formatasi nel corso degli anni risente in maniera importante della natura sostanzialmente impugnatoria del sistema processuale amministrativo e delle regole che riguardano l'assunzione della prova in rapporto al principio dispositivo.

Sotto il profilo sostanziale, la giurisprudenza amministrativa fa propria, a livello di principi generali, gli approdi ermeneutici della giurisprudenza ordinaria in materia di mobbing.

Segnatamente, ogni pronuncia parte dai seguenti elementi generali di individuazione della fattispecie: "...Ai fini della configurabilità della condotta lesiva del datore di lavoro, va accertata la presenza di una pluralità di elementi costitutivi dati:

- 1) dalla molteplicità e globalità di comportamenti a carattere persecutorio, illeciti o anche di per sé leciti, posti in essere miratamente in modo sistematico e prolungato, contro il dipendente secondo un disegno vessatorio;
- 2) l'evento lesivo della salute psicofisica del dipendente;
- 3) il nesso eziologico tra la condotta del datore di lavoro o del superiore gerarchico e la lesione dell'integrità psicofisica del lavoratore;
- 4) la prova dell'elemento soggettivo, cioè l'intendimento persecutorio"

La giurisprudenza del Consiglio di Stato ha poi enucleato, in via generale, gli oneri di allegazione e prova adattandoli specificamente al Codice del processo amministrativo, affermando in particolare che: "la condotta mobbizzante del datore di lavoro va esposta nei suoi elementi essenziali dal lavoratore, che non può limitarsi, davanti al giudice a genericamente dolersi di esser vittima di un illecito (ovvero occorre allegare l'esistenza di specifici atti illegittimi), ma deve quanto meno evidenziare qualche concreto elemento in base al quale il giudice amministrativo, anche con i suoi poteri ufficiosi, possa verificare la sussistenza nei suoi confronti di un più complessivo disegno preordinato alla vessazione o alla prevaricazione, in quanto, la pur accertata esistenza di uno o più atti illegittimi adottati in danno di un lavoratore non consente di per sé di affermare l'esistenza di un'ipotesi di mobbing laddove il lavoratore stesso non alleghi ulteriori e concreti elementi idonei a dimostrare l'esistenza di un univoco disegno vessatorio o escludente in suo proprio danno" (Cons. Stato n. 4982/2022, n. 11050/2022).

Dalla lettura di questo passaggio motivazionale è possibile individuare la prima sostanziale differenza rispetto al Giudice ordinario.

Per il giudice amministrativo, nonostante l'affermazione di principio per cui gli atti datoriali costituenti lo sviluppo della condotta mobbizzante possano essere di per sé leciti, sussistere un vizio di illegittimità tale da consentirne l'annullamento da parte del Giudice Amministrativo.

Sotto questo profilo, si è altresì precisato che "la giurisprudenza ha rilevato che la domanda di risarcimento dei danni discendenti da illecito demansionamento o mobbing non può essere accolta qualora il lavoratore non abbia tempestivamente impugnato i provvedimenti organizzativi o disciplinari, ritenuti ed adottati dall'Amministrazione nell'ambito del rapporto lavorativo...Si osserva che il pubblico dipendente è tenuto a

reagire prontamente contro gli ordini illegittimi, compresi quelli che ledono le sue prerogative professionali, giacché il metus del lavoratore nei confronti del datore di lavoro – che giustifica la mancata immediata reazione - è tipico dei rapporti senza stabilità (CdS n. 1282/2015);

L'orientamento è figlio nella sostanza della nozione di pregiudiziale amministrativa in relazione alle domande risarcitorie avanzate nel procedimento amministrativo che, fino all'entrata in vigore del d.lgs. n. 104/2010 cd Codice del processo amministrativo, imponeva al ricorrente, qualora intendesse avanzare una domanda di risarcimento del danno, di impugnare preventivamente gli atti amministrativi dai quali era scaturita la pretesa risarcitoria, a pena di improcedibilità del ricorso.

Con l'entrata in vigore del codice del processo amministrativo, la pregiudiziale amministrativo quale condizione di procedibilità sotto il profilo processuale viene sostanzialmente meno, come affermato dalle Sentenze dell'Adunanza Plenaria del Consiglio di Stato n. 3/2011 e n. 7/2021, si è sostanzialmente affermato "...l'autonomia, sul versante processuale, della domanda risarcimento rispetto al rimedio impugnatorio ... in una logica che vede l'omessa impugnazione non più come preclusione di rito ma come fatto da considerare in sede di merito ai fini del giudizio sulla sussistenza e consistenza del pregiudizio risarcibile".

Secondo il nuovo codice del processo amministrativo, nell'ambito delle materie coperte da giurisdizione esclusiva, il Giudice amministrativo "conosce, pure ai fini risarcitori, anche delle controversie nelle quali si faccia questione di diritti soggettivi" ma sempre connessa all'esercizio, anche mediato, di un potere amministrativo, tra i quali rileva anche il potere eterodirettivo del datore di lavoro.

L'Adunanza Plenaria, nella sostanza, e tenuto conto di quanto previsto nel nuovo Codice di Rito, da un lato afferma che il ricorso amministrativo avente ad oggetto la domanda risarcitoria è da rigettarsi non più perché inammissibile perché il ricorrente ha omesso di impugnare gli atti amministrativi in cui si sarebbe sostanziato l'agere della PA che ha cagionato il danno, quanto, piuttosto nell'ambito della cesura del nesso di causalità tra gli stessi e il danno subito, in applicazione dell'art. 1227 c.c.

La successiva giurisprudenza amministrativa, nel solco della teoria dell'illegittimità dell'atto/provvedimento amministrativo ha individuato un vero e proprio vizio rientrante nella categoria dell'eccesso di potere, ovvero quello dello "sviamento di potere con intento persecutorio" (cfr ex multis CdS n.1589/2018).

In sostanza, il ricorrente è chiamato a dimostrare che l'esercizio del potere datoriale, anch'esso preordinato in via presuntiva all'esecuzione del precetto del buon andamento della PA ex art. 97 Cost., è in realtà esclusivamente preordinato ad incidere in maniera persecutoria e vessatoria sulla sfera privata del lavoratore. In questo senso è illuminante del pensiero del Giudice Amministrativo, la Sentenza CdS n. 536/2020, secondo cui "la sussistenza di una sistematica volontà dell'Amministrazione di attuare l'intento persecutorio, indipendentemente dalla rispondenza degli atti e dei comportamenti assunti all'interesse pubblico, permette di distinguere tra condotta mobbizzante....e fisiologica gestione del personale sfavorevole alle aspirazioni di quest'ultimo...(e soprattutto nell'ambito degli ordinamenti fortemente gerarchizzati quale quello della Polizia di Stato) non sempre possono essere assecondate ed anzi vengono spesso sacrificate se contrastanti con le esigenze di servizio".

La ricostruzione del Giudice Amministrativo risente della teoria fondata sulla tutela dell'interesse legittimo raffrontato al potere pubblico e non su un diritto pieno e perfetto come quello scaturente dal contratto di lavoro subordinato.

Se si parte dal presupposto che il mobbing si caratterizza per atti e comportamenti, illegittimi o anche leciti, ma nell'insieme finalizzati alla lesione della sfera psicofisica del dipendente, la valutazione circa la loro vessatorietà o persecutorietà non può che effettuarsi soltanto all'esito del concludersi o comunque corroborarsi della sequela fattuale degli stessi.

L'elemento della vessatorietà e persecutorietà delle condotte impernia la giurisprudenza amministrativa, nel senso che l'assenza determina il rigetto del ricorso.

Sotto questo profilo, dunque, la giurisprudenza amministrativa ha faticato e a tutt'oggi fatica a rapportarsi con il fenomeno dello straining.

Secondo la Cassazione (cfr ex multis e da ultimo Cass. Civ. n. 132/2025), in caso di straining, venuto meno l'elemento psicologico persecutorio che funge da collante delle varie condotte, la giurisprudenza trae la fonte della responsabilità dal principio di tutela dell'integrità psicofisica del lavoratore tramite una corretta organizzazione del lavoro in azienda, eliminando la fonte degli agenti stressogeni.

Invece, per il Giudice Amministrativo è necessaria la dimostrazione di "concreti elementi idonei a dimostrare la ricorrenza di una condotta vessatoria, scientemente attuata, connotata dall'induzione in capo al ricorrente di una situazione di stress forzato nell'ambiente lavorativo" (TAR LAZIO n. 3912/2025, Cons. Stato 8662/2024).

**Speciali** | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 Il danno pensionistico da infortunio

**di Chiara Daneluzzi****N. 42 - 03 novembre 2025****Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

Ontologia, peculiarità, quantificazione ed insidie del danno pensionistico

Gli ultimissimi dati INAIL (<https://www.inail.it/portale/it/inail-comunica/news/notizia.2025.02.infortuni-e-malattie-professionali-nel-nuovo-numero-di-dati-inail-il-primo-bilancio-del-2024.html>) dipingono una situazione infortuni sul lavoro assolutamente drammatica

## I NUMERI DEGLI INFORTUNI

511.688 infortuni sul periodo gennaio-dicembre 2014

di cui 1.077 mortali, al netto della coorte studenti per l'estensione della tutela INAIL alle attività di insegnamento ed apprendimento (scuola-lavoro)

3 morti di media al giorno per infortuni sul lavoro

## La parte del giuslavorista

Una delle valutazioni che siamo chiamati a fare quando un lavoratore infortunato si rivolge a noi per ottenere il risarcimento per i danni conseguenti all'infortunio o alla malattia professionale (non mortali) subiti, è quella relativa al danno pensionistico che potrebbe aver riportato.

Questo perché la riduzione del reddito da lavoro a causa di infortunio ha sempre anche una ricaduta sul trattamento previdenziale, perché chi non guadagna più o guadagna meno, verserà meno contributi e quindi riceverà un trattamento pensionistico inferiore.

Allo stesso modo dobbiamo porci il problema se assistiamo una azienda o un datore di lavoro chiamato a rispondere o che potrebbe esserlo, di tale voce di danno.

## Il danno pensionistico: perimetro ontologico

Precisiamo subito che di per sé il danno pensionistico vero e proprio, inteso come diminuzione del trattamento pensionistico del quale il lavoratore potrà fruire una volta in quiescenza, si verifica solo nel momento del collocamento a riposo.

Pertanto ciò di cui stiamo ragionando ora è in realtà una perdita patrimoniale futura, conseguenza però dalla riduzione delle retribuzioni in essere e dunque della contribuzione, a causa del sinistro.

Quindi, quando in questa sede parliamo di danno pensionistico, intendiamo in realtà danno da perdita contributiva, anche per prevenire facili eccezioni di inammissibilità.

In ogni caso, tale danno, in ossequio al principio di integralità del risarcimento ex art 1223 c.c., deve essere risarcito al danneggiato esattamente come la perdita di reddito futuro: il risarcimento del danno deve infatti contemplare tanto la perdita subita, quanto il mancato guadagno (altrimenti certo) futuro. E il danno

rappresentato dal ridotto trattamento pensionistico è un danno permanente, destinato a perdurare per tutta la durata della vita del soggetto leso.

La prima verifica da effettuare, allora, davanti ad una situazione come quella del tipo ipotizzato, è la seguente: che periodo di contribuzione perderà l'infortunato? Di seguito, i modi per calcolarlo.

## Modalità di calcolo del danno pensionistico

### 1. Il metodo del montante contributivo

Il calcolo va effettuato alla luce dei requisiti pensionistici via via in vigore nell'ordinamento. Allo stato attuale, agli uomini occorrono 42 anni e 10 mesi di contribuzione per maturare il diritto a pensione anticipata (41 anni e 10 mesi per le donne), unitamente ad un requisito di anzianità anagrafica, in disparte per ora la misura del trattamento pensionistico. Dopodiché andrà considerata la durata della vita media, per calcolare il periodo per il quale il lavoratore può ragionevolmente aspettarsi di godere della pensione. Ad oggi, l'ISTAT – cui si deve fare riferimento per tale dato – la calcola in 80,5 anni per gli uomini.

Se, dunque, l'infortunio o la malattia professionale sono di gravità tale da rendere il lavoratore inabile ad ogni proficuo lavoro, situazione che sarà certificata dagli organismi competenti (INPS e/o INAIL a seconda che si tratti di malattia professionale o infortunio), egli sarà licenziato (oppure si dimetterà) e da quella data si calcoleranno innanzitutto gli anni o mesi di contribuzione che perde a causa di detta cessazione involontaria ma necessitata della propria vita lavorativa. Il calcolo si effettuerà allora sottraendo dal totale della vita lavorativa minima di legge (42 anni e 10 mesi per un uomo) quelli di anzianità contributiva effettiva maturata al momento della cessazione del rapporto di lavoro causa l'infortunio. Successivamente si calcolerà quanto l'infortunato perde in termini economici su quell'arco temporale per contributi perduti (perché non saranno versati, attesa la cessazione del lavoro). Infine, si moltiplicherà quell'importo per il coefficiente di rivalutazione del c.d. "montante retributivo" stabilito annualmente dal legislatore.

Ricordiamo che non è necessario che il nostro calcolo sia preciso al centesimo: ai sensi dell'art. 414 n. 3 cpc infatti è sufficiente che il nostro "quantum petendi" sia determinato o determinabile. Ovvero, sufficientemente determinato. Cautelativamente indicheremo in ogni caso tra le istanze istruttorie la CTU tecnico contabile intesa alla più esatta determinazione del danno pensionistico, per l'ipotesi di contestazione da parte del resistente.

Ebbene: la Suprema Corte da tempo (Cass. Civ. n. 20615 del 14.10.2015; cfr anche Cass. n. 16913/2019 e Cass. n. 18093/2020) ha indicato la sufficiente determinazione del danno patrimoniale futuro da perdita di capacità lavorativa specifica – di cui il danno pensionistico è un corollario – nel metodo piuttosto semplice che segue: si moltiplica il reddito perduto per un coefficiente, che non è però più quello di capitalizzazione ex R.D. 9 ottobre 1922, n. 1403, che risulta ormai inadeguato in quanto basato sull'aspettativa media di vita calcolata nel 1911, ma. Quello di capitalizzazione delle rendite previdenziali, maggiormente aggiornati (sono rivalutati ogni due anni) e comunque basati su metodi scientifici ed affidabili.

Attesa la ormai pacifica linea indicata dalla Cassazione quanto al danno patrimoniale futuro da perdita della capacità lavorativa specifica, e dato che il danno pensionistico altro non è che un riverbero del predetto danno patrimoniale, si utilizzerà il medesimo criterio di calcolo – mutatis mutandis – per identificare anche il danno pensionistico.

Si moltiplicherà pertanto il montante contributivo relativo al reddito perduto per il coefficiente di capitalizzazione previsto dall'ordinamento.

Tale coefficiente si reperisce facilmente in rete. Per il 2025, ammonta ad 1,036 (ci siamo limitati ai primi 3 decimali per comodità di calcolo, ma ce ne sono altri).

Per calcolare il montante contributivo relativo alle retribuzioni che si sarebbero percepite in assenza dell'evento interruttivo (infortunio o malattia professionale), basti sapere che corrisponde al 33% della retribuzione annua.

## ESEMPIO DI CALCOLO DI DANNO PENSIONISTICO

Per cui, per fare un esempio, datasi una ipotetica retribuzione di € 2.000 lordi mensili su 14 mensilità, e la "perdita" per infortunio di 10 anni di retribuzione futura, il danno pensionistico sarà il seguente:

- $2.000 \text{ €} \times 14 = 28.000 \text{ €}$  (retribuzione lorda annua);
- $28.000 \text{ €} \times 10 = 280.000 \text{ €}$  (somma retribuzioni lorde di 10 anni)
- $280.000 \times 33/100 = 92.400 \text{ €}$  (= montante contributivo perso sul periodo di 10 anni, ovvero il 33% di 280.000 €)
- $92.400 \text{ €} \times 1,036$  (coefficiente rivalutazione 2025) =  $95.726,400 \text{ €}$  = danno pensionistico

Nell'esempio formulato, allora, il danno pensionistico occorso al lavoratore infortunato che a causa dell'infortunio o malattia professionale perda la capacità lavorativa generica ammonterà ad € 95.726,400 €, che sarà dunque quanto si potrà richiedere, dapprima in via stragiudiziale e in seguito in giudizio, ovvero si dovrà mettere in conto nella valutazione dei parametri di causa qualora si assista l'azienda datrice di lavoro. Si badi però che, qualora al lavoratore infortunato venisse attribuita una rendita INAIL per l'infortunio, la retribuzione mensile ed annuale considerata per il calcolo dovrà prima essere decurtata dell'importo corrispondente alla capitalizzazione della frazione della rendita INAIL che copre il danno patrimoniale, quindi la capitalizzazione della rendita INAIL senza la quota relativa al danno biologico, diversamente incorrendosi in illegittima duplicazione di poste risarcitorie.

### 2. Metodo della differenza tra i trattamenti pensionistici

Vi è poi un altro sistema di calcolo, un po' più rozzo ma altrettanto efficace e comunque rispettoso dei parametri di determinatezza e determinabilità imposti dall'art 414 n. 3 cpc.

Corrisponde alla differenza tra due trattamenti pensionistici considerabili: quello ordinario che si otterrebbe con la pienezza della contribuzione, e quello, inferiore, che competerà a causa della diminuita contribuzione. Il dato relativo al trattamento pensionistico "normale" che si sarebbe cioè conseguito al raggiungimento del requisito contributivo e anagrafico di legge si ottiene facilmente attraverso un accesso del lavoratore all'INPS o al patronato di riferimento.

A quel punto, si mettono in relazione attraverso una semplice proporzione il trattamento pensionistico a requisiti pieni e quello – la nostra incognita X- a requisiti ridotti. In sostanza, imposteremo come segue l'equazione, assumendo per ipotesi che il trattamento pensionistico a requisiti pieni corrisponda a 1.500 € lordi:

$1.500 \text{ €} : 42 \text{ (anni)} = X : 32 \text{ (anni)}$  dove 32 è l'ipotetica minor vita contributiva conseguente all'infortunio.  
E svolgeremo la proporzione come segue, per ricavare il valore di X che sarà il nostro valore mensile della pensione decurtata:

$$X = 1.500 \times 32 = 1.142,00 \text{ € lordi};$$

42

Dove il nostro danno pensionistico mensile è pari alla differenza tra i due trattamenti pensionistici, € 1.500 - € 1.142,00 = 358,00 € lordi, da moltiplicarsi poi per 13 mensilità per ricavare il danno pensionistico lordo annuo (nel nostro caso, € 4.654,00) e da moltiplicare ulteriormente per il numero di anni pari alla differenza tra l'età del danneggiato al momento della cessazione del rapporto di lavoro e la aspettativa di vita media come indicata annualmente dall'ISTAT.

Nel nostro esempio, maschio di 52 anni al momento della cessazione del rapporto di lavoro a causa dell'infortunio, e considerata l'aspettativa di vita di 80 anni indicata per gli uomini dall'Istat nel 2025,  $80 - 52 = 28$  anni di aspettativa di vita non lavorativa.

Quindi il valore annuo calcolato come sopra, del danno pensionistico per € 4.654,00, si moltiplicherà per 28 anni, ottenendosi il risultato di € 130.312,00.

Viceversa, se siamo il legale di azienda datrice di lavoro, effettueremo gli stessi calcoli per quantificare al nostro Cliente il rischio in caso di soccombenza e, dunque, se del caso, operare ragionate valutazioni in

ambito conciliativo, con la precisazione che meglio si illustrerà in prosieguo.

## Le insidie: le transazioni

È ora il caso di ragionare di un aspetto estremamente delicato: lo spazio d'azione che residua in punto di danno pensionistico in seguito ad una eventuale transazione ex art. 2113 c.c. che sia intervenuta ad esempio circa la cessazione del rapporto di lavoro (a seguito dell'infortunio e della conseguente perdita della capacità lavorativa).

È infatti dato di comune esperienza professionale in questi casi sottoscrivere transazioni estese, che coprono cioè ogni ipotetico profilo di rivendicazione e di danno inerente al rapporto di lavoro.

## La domanda è: può però una transazione coprire anche il danno pensionistico?

Ebbene la Suprema Corte si è espressa al riguardo in termini negativi. Con la sentenza n. 6664 del 1° marzo 2022, e con l'ordinanza n. 26891/2024, la Cassazione ha chiarito che una transazione, anche in sede protetta, che comporti rinuncia a diritti non disponibili e/o non ancora entrati nel patrimonio giuridico di una delle parti, è nulla per contrasto con norme imperative: e per la Suprema Corte tanto il diritto alla pensione, che quello alle retribuzioni future, sono diritti non disponibili né già entrati nel patrimonio giuridico del lavoratore. Non possono dunque considerarsi validamente rinunciati nemmeno con transazione che li contemplasse in maniera esplicita.

Ne consegue che quand'anche fosse intercorsa una transazione di tal fatta, residuerebbe comunque la possibilità di agire per il risarcimento del danno pensionistico o, rectius, da contribuzione ridotta in conseguenza di infortunio o malattia professionale.

Di un tanto, di nuovo, dovrà tenere conto anche il legale di parte datoriale, al fine di valutare correttamente i rischi della situazione.

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 2 I danni alla persona del lavoratore tra tutela risarcitoria e previdenziale

di Tiziana Assunta Orrù

N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**

[Torna al sommario ↑](#)

Dalle definizioni alla liquidazione del danno

## Il danno differenziale e il danno complementare

La previsione normativa che ancora oggi costituisce il punto di snodo del complesso rapporto tra tutela risarcitoria e tutela previdenziale è l'articolo 10 del d.P.R. n. 1124 del 1965. La norma si interpreta nel senso che l'accertamento incidentale in sede civile del fatto che costituisce reato, sia nel caso di azione proposta dal lavoratore per la condanna del datore di lavoro al risarcimento del danno differenziale, sia nel caso dell'azione di regresso proposta dall'INAIL, deve essere condotto secondo le comuni regole della responsabilità contrattuale (dunque, applicando l'art. 1218 c.c. in combinato disposto con l'art. 2087 e la normativa sulla tutela della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro), anche in ordine all'elemento soggettivo della colpa e al nesso causale tra fatto ed evento dannoso (Cass. 19 giugno 2020, n. 12041 che ripercorre l'evoluzione giurisprudenziale). Di conseguenza è ormai pacifico che ai fini della individuazione dei presupposti sia dell'azione risarcitoria del lavoratore che dell'azione di regresso dell'Istituto assicuratore, tra l'area del danno complementare e quella del danno differenziale non vi è più alcuna differenza qualitativa ma solo quantitativa sul versante della quantificazione del danno e, in particolare, della distribuzione delle poste risarcitorie tra danno complementare e danno differenziale.

Diventa quindi fondamentale evidenziare i pregiudizi indennizzati dall'Inail rispetto ai quali si pone la distinzione con i danni complementari. L'Inail eroga: a) una somma di denaro a titolo di ristoro del danno biologico permanente (art. 13 d.lgs. 23 febbraio 2000, n. 38); tale importo viene liquidato in forma di capitale per le invalidità comprese tra il 6 e il 16%, ed in forma di rendita per le invalidità superiori; b) una somma di denaro a titolo di ristoro del danno (patrimoniale) da perdita della capacità di lavoro; tale danno è presunto **juris et de jure** nel caso di invalidità eccedenti il 16% e viene indennizzato attraverso una maggiorazione della rendita dovuta per il danno biologico permanente (art. 13, comma 2, lett. b), tale maggiorazione è calcolata moltiplicando la retribuzione del danneggiato per un coefficiente stabilito dall'Allegato 6 al d.m. 12 luglio 2000; c) eroga una indennità giornaliera per il periodo di assenza dal lavoro, commisurata alla retribuzione e decorrente dal quarto giorno di assenza (art. 68 d.p.r. n. 1124 del 1965); d) si accolla le spese di cura, di riabilitazione e per gli apparecchi protesici (art. 66 d.p.r. n. 1124 del 1965). Costituiscono perciò danni complementari: il danno biologico temporaneo; la eventuale personalizzazione dell'indennizzo per tenere conto delle specificità del caso concreto, i pregiudizi non patrimoniali non aventi fondamento medico-legale (danno morale). Il perimetro dei confini tra danno complementare e danno differenziale deve avvenire confrontando il danno civilistico (determinato secondo le comuni regole di responsabilità civile) e quello previdenziale (oggetto della copertura garantita dalle prestazioni dell'INAIL, alla stregua della speciale disciplina assicurativa), in modo analitico, ovvero per poste qualitativamente omogenee, anzi identiche, ossia aventi identità di natura quanto al tipo di pregiudizio considerato (Cass., terza sez. civ., 27 settembre 2021, n. 26117). L'operazione di sottrazione risulta semplice nel caso di indennizzo in forma capitale, ma molto

complessa nel caso particolare in cui sia stata costituita in favore del danneggiato una rendita perché occorrerà innanzitutto determinare la quota di essa destinata al ristoro del danno biologico, separandola da quella destinata al ristoro del danno patrimoniale da incapacità lavorativa; la prima andrà detratta dal credito per danno biologico permanente, al netto della personalizzazione e del danno morale, la seconda dal credito per danno patrimoniale, se esistente (Cass. civ. n. 30293 del 2023).

## La liquidazione del danno

Nel lungo e tormentato cammino giurisprudenziale inaugurato dalle Sezioni Unite con le sentenze di San Martino del 2008 è stato costantemente evidenziato che l'essenza del danno risarcibile è nel valore umano perduto, ovvero nelle conseguenze negative che la lesione ha prodotto sulla vita del danneggiato, in una dimensione tendenzialmente onnicomprensiva di tutti i pregiudizi derivanti dalla lesione della salute, confermando che al medico legale compete di accettare e valutare il danno biologico, mentre compito del giudice è liquidare il danno in base alle prove offerte.

In applicazione dell'art. 1226 c.c. il giudice è tenuto a liquidare il danno secondo equità, perseguiendo l'obiettivo di garantire la parità di trattamento in presenza di casi analoghi, nonché di rendere prevedibili, anche in sede stragiudiziale, le decisioni giudiziarie. I Tribunali al fine di soddisfare il rispetto del parametro di uguaglianza ex art. 3 della Costituzione nonché la necessità di assicurare ai giudici discrezionalità e autonomia utili e necessarie al raggiungimento di valutazioni equitative la liquidazione hanno principalmente utilizzato i dati contenuti nelle Tabelle di Milano e di Roma chiamate a svolgere una funzione di supplenza volta a colmare il persistente vuoto normativo. Il sistema tabellare è stato conformato, per quanto riguarda le lesioni di lieve entità, all'art. 139 del Codice delle assicurazioni private e alla tabella unica nazionale ivi prevista.

Al contrario, per le lesioni più gravi, cc.dd. macro-permanenti, (disciplinate dall'art. 138 del Codice delle assicurazioni private) l'intervento suppletivo del sistema tabellare è tuttora in atto ma in via di esaurimento a seguito dell'emanazione con dpr 12/2025 della Tabella Unica Nazionale (TUN). La TUN prevede un sistema a punto variabile che funziona assegnando ad ogni punto di invalidità un valore monetario che è sempre maggiore all'aumentare della menomazione e sempre minore all'aumento dell'età del soggetto leso; ai fini del calcolo del risarcimento, la tabella da rilevanza anche all'incidenza della menomazione sugli aspetti dinamico-relazionali della vita del danneggiato che cresce in modo più che proporzionale all'aumento percentuale assegnato ai postumi; il sistema di crescita e decrescita del punto variabile a seconda dell'età e dell'invalidità consente un'ampia personalizzazione del danno, senza tuttavia dare spazio alla discrezionalità del giudice; è previsto infine che la tabella deve far riferimento al danno morale derivante dalla lesione all'integrità fisica che costituisce una quota del danno biologico stesso ed è calcolata in base ai criteri di cui ai punti precedenti. La TUN si discosta notevolmente dalle tabelle di Roma e di Milano sia con riferimento ai parametri di liquidazione del danno morale, sia a quelli relativi al danno biologico dinamico relazionale, sia ai valori previsti per il danno biologico temporaneo.

Nonostante la previsione del regime transitorio previsto per l'entrata in vigore della TUN, ed al fine di **favore** l'uniformità di trattamento dei soggetti danneggiati, in questi ultimi mesi la giurisprudenza di merito, sollecitata da un obiter dictum contenuto nella decisione della Corte di Cassazione del 29.4.2025 n. 11319, ha deciso alcune controversie applicando la nuova TUN, indistintamente, a tutte le ipotesi di danno alla persona con invalidità superiore al 10%.

L'ultima parola spetta ora alla Corte di Cassazione chiamata a decidere la questione pregiudiziale ex art. 363-bis c.p.c. sollevata dal Tribunale di Milano circa l'applicabilità della TUN quale parametro di conformità della valutazione equitativa del danno non patrimoniale da lesione del bene alla salute anche oltre i limiti

temporali previsti dalla norma transitoria e oltre le ipotesi espressamente previste dall'art. 138 del Codice delle Assicurazioni Private.

Nel frattempo, sotto altro fronte, è intervenuta la Società Italiana di Medicina Legale e delle Assicurazioni e delle Scienze Criminalistiche – SIMLA - (società scientifica riconosciuta dal Ministero della Sanità l. n. 24/2017), che ferma la prioritaria disponibilità agli Uffici ministeriali preposti, si è proposta di promuovere la pubblicazione di una buona pratica clinica (ai sensi dell'art. 5, l. n. 24/2017) sulla valutazione delle menomazioni dell'integrità psicofisica comprese tra 10 e 100 punti di invalidità. Le Tabelle proposte dalla SIMLA rappresentano un punto di partenza solido, destinato a essere perfezionato nell'ottica della revisione periodica cui, per legge, dovranno essere sottoposte e costituiscono, in attesa della completa attuazione dell'art. 138 del codice delle assicurazioni private, l'unico strumento utilizzabile per una valutazione uniforme e scientificamente fondata del danno biologico di maggiore entità.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 Sicurezza, persona e organizzazione: dagli accomodamenti ragionevoli alle nuove dimensioni spazio-temporali del lavoro

di Lisa Amoriello

N. 42 - 03 novembre 2025

**Guida al Lavoro**

Torna al sommario ↑

Riflessioni introduttive al workshop n. 3 del Convegno AGI 2025

La parola "sicurezza", tradizionalmente, è stata associata, nel diritto del lavoro, soprattutto alla prevenzione degli infortuni e alle misure tecniche di protezione. Oggi, tuttavia, quella cornice appare insufficiente, o perlomeno non del tutto esaustiva. Le radicali trasformazioni dei processi produttivi, i fenomeni di smaterializzazione e frammentazione dell'impresa, e, da ultimo, la rivoluzione digitale e l'avvento della on-demand economy, uniti ad una nuova sensibilità giuridica, inducono necessariamente a ripensare la nozione di "sicurezza", quale ambito di convivenza di salute fisica e psichica, di benessere organizzativo, di inclusione sociale e di sostenibilità imprenditoriale e ambientale [\(1\)](#).

Il Workshop n. 3 del Convegno AGI 2025, dedicato al tema "Sicurezza, persona e organizzazione: dagli accomodamenti ragionevoli alle nuove dimensioni spazio-temporali del lavoro", si colloca esattamente in questo spazio di espansione concettuale, e mette insieme un tavolo di illustri operatori del diritto, provenienti dall'accademia, dalla giurisdizione, dall'avvocatura e dal mondo sindacale, facendoli interrogare e dialogare su come l'organizzazione del lavoro nel suo complesso – con i suoi tempi, luoghi, regole, gerarchie – possa costituire fattore determinante di salute o di vecchie e nuove vulnerabilità.

In questa prospettiva, l'art. 2087 c.c. si conferma la norma di chiusura del sistema, capace di assorbire i bisogni emergenti di tutela, con tuttavia la necessità, per l'interprete, di trovare di volta in volta il giusto punto di equilibrio fra i valori in gioco, evitando il rischio di caricare la norma di attese sproporzionate, di dare accesso a mere aspirazioni, di tradurre la disposizione in una fonte di responsabilità oggettiva.

Non si potrà non affrontare, fra i vari passaggi ermeneutici, la parte della norma relativa alla tutela della "personalità morale", poco valorizzata in origine, criticata dai primi commentatori per la sua ritenuta sfuggevolezza e per il rischio di derive paternalistiche [\[1\]](#), e successivamente protagonista di una sorprendente valorizzazione, all'epoca dell'ascesa del fenomeno del mobbing e del fermento dottrinale e giurisprudenziale sviluppatosi attorno ad esso, all'incirca alla fine degli anni '90 del secolo scorso [\(3\)](#).

Come osservato da RICCARDO DEL PUNTA nella indimenticabile relazione Aidlass del 2006 su "Il danno alla persona del lavoratore" [\(4\)](#), «mai rivincita è stata più clamorosa. O, piuttosto, raramente come in questa occasione si è confermato quanto l'interpretazione normativa non possa disgiungersi, come ha insegnato Hans George Gadamer, dalla mediazione fra la storia di un testo e la sua attualizzazione nel presente: siamo stati in grado di elaborare una nuova lettura dell'art. 2087 c.c. proprio perché conoscevamo (anche se per mera intuizione) quella originaria, e abbiamo potuto misurare la distanza interpretativa che ci separa, come uomini della nostra epoca, da essa. Il testo, d'altra parte, si è rivelato dotato di una disponibilità pressoché illimitata a recepire valori culturali nuovi, ispirati non ad etiche contenutistiche fuori dal tempo, ma semplicemente ad un'etica umanistica di riconoscimento e rispetto, sempre più pieni, del valore dell'altro». L'elaborazione giurisprudenziale degli ultimi vent'anni racconta bene questo passaggio.

Dalla centralità delle riflessioni sul mobbing, e poi sullo straining (5) si sono sviluppati ulteriori ambiti di studio come, a titolo esemplificativo, quello relativo alla "costrittività organizzativa" (rafforzato anche dal d.lgs. n. 81/2008 e dalla valutazione obbligatoria dei rischi da stress lavoro-correlato), che invita a spostare l'attenzione dalla condotta intenzionale del singolo, alle disfunzioni dell'organizzazione, nonché ad affrontare le implicazioni giuridiche di situazioni caratterizzate da ambienti strutturalmente stressogeni (6). Un'evoluzione, questa, non priva di insidie, che vede anche qui la possibile tensione fra l'istanza di protezione della persona che lavora – anche della sua dimensione psichica – e la domanda di certezza del diritto dal parte dell'impresa, tra tutela della dignità e libertà di iniziativa economica, tra benessere e produttività. Nella consapevolezza, tuttavia, che il benessere di chi lavora può (e, anzi, dovrebbe) essere considerato uno dei veicoli di produttività, e che dunque è fondamentale individuare gli strumenti affinché questa sinergia si concretizzi.

Un terreno emblematico di questo bilanciamento è quello degli "accomodamenti ragionevoli" (7), originati come parte dell'apparato tecnico di protezione antidiscriminatoria del diritto dell'Unione, relativa al fattore disabilità (dir. 2000/78/CE), e che sempre più insistentemente rappresentano il segno di un diritto del lavoro che non si limita a regole astratte, ma esige soluzioni individualizzate.

Così, su questo terreno, un importante banco di prova è stato (ed è tuttora) quello della disciplina del comporto per malattia, quando la malattia è connessa con la disabilità (8), tema, peraltro, oggetto, della recentissima sentenza CGE Pauni (9).

Un ambito per nulla teorico, ma di vera e propria vita concreta, che trova nella contrattazione collettiva, un attore determinante della disciplina, per cui sarà particolarmente interessante osservare la prospettiva delle parti sociali e l'analisi delle soluzioni offerte dall'autonomia collettiva nel declinare l'istituto del comporto in ipotesi speciali (10).

Così come non meno rilevante è il terreno di analisi che tenteremo di sviluppare sul tema delle patologie croniche, che impone anch'esso un ripensamento della sicurezza in termini di gestione della continuità occupazionale, in situazioni di fragilità duratura e che rende gli accomodamenti ragionevoli – ove ve ne siano i presupposti – strumenti quotidiani di equilibrio, più che azioni di intervento straordinario.

Vi sono, poi, le nuove dimensioni spazio-temporali del lavoro, che richiedono di portare l'obbligo di sicurezza al di fuori dei luoghi e dei tempi ordinari. È una sfida che non può essere affrontata solo con strumenti normativi, ma che necessita, anche in questo caso, del contributo delle parti sociali e delle organizzazioni sindacali, chiamate a ripensare le tutele collettive, in un mondo in cui i confini del lavoro sono mobili e incerti. Qui la sicurezza diventa garanzia di equilibrio, prevenzione dall'isolamento, presidio di benessere anche fuori dai consueti perimetri fisici dell'azienda.

Questi temi, ciascuno dei quali di per sé sarebbe meritevole di approfondimenti, per così dire "monografici", offrono poi spunti interessantissimi nelle ipotesi di possibile intersezione fra di loro, apendo prospettive del tutto inedite: si può qui solo citare, tanto per fare un esempio, l'utilizzo dell'assegnazione al lavoro agile come accomodamento ragionevole per la persona con disabilità (11).

È un passaggio paradigmatico, che vede le trasformazioni tecnologiche e la remotizzazione non più soltanto come fonte di ipotetici rischi per la sicurezza (isolamento, dilatazione dei tempi, perdita di confini), ma come possibili occasioni per contribuire a costruire una più ricca nozione di "sicurezza", in grado di coniugare il valore dell'inclusione e quello della produttività.

L'elaborazione sostanziale non potrà prescindere dall'analisi delle tecniche processuali e dagli apparati rimediali messi a disposizione dall'ordinamento, dalle regole sul riparto probatorio, dall'analisi dei confini del potere del giudice nell'individuare l'accomodamento possibile nel caso concreto, tutti aspetti su cui l'attuale sensibilità giuridica deve molto al diritto antidiscriminatorio di ultima generazione.

Il Workshop n. 3 aspira, in altri termini, ad offrire una lettura integrata della sicurezza come equilibrio dinamico. Un concetto che abbraccia tutela della persona e sostenibilità dell'impresa, benessere e produttività, inclusione e libertà economica, che coinvolge necessariamente tutti gli attori del diritto del lavoro, e tutte le parti delle relazioni di lavoro, individuali e collettive, perché tocca il cuore stesso del diritto del lavoro contemporaneo, e perché è su di esso che possiamo provare a misurare la capacità di costruire un terreno comune di ricerca di soluzioni ragionevoli, non più segnato solo dal conflitto.

---

[1] Ci si limiterà qui a citare U. NATOLI, Sicurezza, libertà e dignità del lavoratore nell'impresa, in DL 1956, I, 3 ss., C. SMURAGLIA, La persona del prestatore nel rapporto di Lavoro, Giuffrè, Milano, 1967.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 La promozione del benessere sul luogo di lavoro

di Marco Biasi

N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**

[Torna al sommario ↑](#)

Obblighi, responsabilità, limiti e prospettive

La relazione, il cui titolo trae corpo dalla figura retorica del chiasmo, indaga la progressiva trasformazione degli obblighi e delle responsabilità del datore di lavoro in materia di sicurezza e tutela del benessere psico-fisico dei dipendenti, soffermandosi sul passaggio dalla prevenzione del mobbing alla promozione attiva del benessere organizzativo e individuale.

Il lavoro, storicamente visto come fatica e sacrificio, ha progressivamente conquistato una funzione emancipatrice, ma la cronaca continua a documentare casi di sfruttamento e sofferenza lavorativa che mettono in discussione l'effettività delle tutele esistenti.

Col recente emergere di nuove istanze sociali – benessere, sostenibilità, inclusione, persino "felicità" nel lavoro – il diritto del lavoro è stato chiamato a ripensare i confini dell'obbligazione datoriale, dovendocisi chiede se tali aspirazioni debbano trovare spazio in un quadro giuridicamente vincolante o se le stesse debbano restare nell'alveo dell'auspicio etico. Il fuoco dell'indagine si posa principalmente sul contratto individuale di lavoro e sul reciproco assetto di diritti e doveri tra le parti, lasciando ai margini la questione, oggi dibattuta, della tutela dell'ambiente esterno all'azienda.

La chiave d'accesso a molte nuove richieste di tutela è stata, fin dalle origini del fenomeno mobbing, rappresentata proprio dall'obbligo datoriale di sicurezza, oggi nuovamente evocato in relazione alla promozione del benessere organizzativo. Tuttavia, l'esperienza giurisprudenziale sul mobbing invita alla cautela: la tentazione di estendere surrettiziamente le responsabilità datoriali rischia di alterare non solo l'equilibrio contrattuale, ma la funzione stessa del rapporto di lavoro, sovraccaricando il datore di oneri di prevenzione dalle pretese individualistiche e spesso sfuggenti.

L'analisi della "parabola inversa del mobbing" ripercorre la genesi giurisprudenziale di tale figura, dagli esordi in sentenze storiche al progressivo innesto, sulla disciplina civilistica, dell'elemento soggettivo dell'intento persecutorio. Col tempo, la responsabilità del datore di lavoro si è spostata verso l'obbligazione contrattuale di protezione (art. 2087 c.c.), mettendo in evidenza i limiti di una nozione per sua natura sfuggente e mai non assurta a categoria giuridica.

Proprio l'articolo 2087 c.c. rappresenta il fulcro del sistema protettivo, nell'imporre al datore un comportamento proattivo e una reazione tempestiva anche in assenza di specifiche previsioni legislative di dettaglio. L'obbligo è di "protezione" e non solo di "non ledere". Del resto, nel caso di "mobbing orizzontale", la responsabilità datoriale si esclude solo se il datore dimostra di aver adottato tutte le misure necessarie per prevenire l'illecito, a prescindere dalla consapevolezza e volontà datoriale di perseguitare uno/a o più dei/delle propri/e dipendenti.

Un affondo è poi dedicato a stress, benessere e felicità in relazione all'obbligo di sicurezza. Non tutti i pregiudizi lamentati dal lavoratore danno luogo a responsabilità, ma solo quelli che abbiano origine in un illecito contrattuale; emerge perciò la necessità di una corretta perimetrazione dell'obbligazione di protezione ex art. 2087 c.c.

Da un lato, il legislatore ha inteso evolvere il concetto di salute verso un benessere "integrale", comprendente dimensioni fisiche, mentali e sociali. Da qui l'obbligo datoriale di valutare e prevenire i rischi da stress lavoro-correlato, accresciuto dal recepimento dell'Accordo europeo 2004 e delle successive normative italiane. Il diritto vivente, tuttavia, insegna che la responsabilità non può essere dilatata sino a ricoprendere ogni forma di disagio o malessere soggettivo, pena il rischio di un incontrollato soggettivismo e dell'alterazione irrimediabile dei rapporti in seno all'impresa.

Gli stessi accomodamenti, imposti al datore di lavoro in specifiche ipotesi (tipicamente, nel caso di lavoratrici e lavoratori disabili), vanno incontro ai limiti della ragionevolezza e della proporzionalità, non potendosi all'uopo imporre al datore di lavoro un onere eccessivo o un radicale stravolgimento dell'organizzazione produttiva.

Se è vero che la sensibilità verso il benessere nei luoghi di lavoro è in costante crescita e che i valori della sostenibilità e dell'inclusione hanno ormai orientato tanto il legislatore quanto le parti sociali, l'aspirazione al benessere non si traduce automaticamente in un obbligo giuridico stringente a carico del datore di lavoro. L'art. 2087 c.c. resta un "norma di chiusura" in continua evoluzione, capace di adattarsi ai mutamenti delle tecniche e dell'organizzazione produttiva, ma sempre temperata dalla necessità di evitare derive individualistiche e dalla salvaguardia delle esigenze e della libertà di impresa.

L'opzione più prudente resta dunque quella di affidarsi al presidio codicistico, integrato dal ruolo essenziale delle istituzioni, dei servizi di supporto, della contrattazione collettiva e delle politiche di welfare e partecipazione, più che spingere l'ordinamento verso una tutela "assoluta" e oggettiva di tutte le aspettative di benessere e felicità espresse in ambito lavorativo.

Solo così si può garantire una protezione effettiva e bilanciata della persona, assicurando condizioni di lavoro dignitose senza snaturare la struttura del rapporto di lavoro e soprattutto senza esporre l'impresa a forme di responsabilità oggettiva ed ineludibile.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 Tutela della salute e del benessere del lavoratore

**di Elena Boghetich****N. 42 - 03 novembre 2025****L Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)**Linee di tendenza dell'ordinamento**

L'ordinamento civile persegue la tutela del lavoratore nei confronti dei rischi professionali sia attraverso regole ed istituti di diritto privato sia attraverso un corpus normativo ad hoc (d.lgs. n. 81/2008. T.U. Sicurezza) al fine di assicurare molteplici funzioni elementari quali la prevenzione rispetto ai rischi, la cura degli stati morbosi generati dal lavoro, il ristoro del pregiudizio subito, la riabilitazione rispetto agli effetti della menomazione fisica e psichica. L'importanza dei beni personali del lavoratore, vita e salute, emerge dal rilievo che viene dato loro direttamente dalla Costituzione che attribuisce garanzia di rango primario sia alla tutela previdenziale e assistenziale (art. 38) sia alla tutela della salute (art. 32), valori che debbono essere composti, peraltro, con l'ulteriore principio, di rango costituzionale, della iniziativa economica privata (art. 41) che pur essendo "libera" non può svolgersi "in contrasto con l'utilità sociale" (nel cui ambito rientra certamente la tutela della salute, v. C. cost. n. 196/1998) o "in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana". La delicata valutazione del corretto contemperamento tra questi valori ha condotto la giurisprudenza costituzionale ad affermare che il diritto alla salute non può assumere un'assoluta preminenza e assurgere a diritto "tiranno" e gerarchicamente sovraordinato rispetto agli altri diritti della persona, considerato che, fermo il suo nucleo essenziale ed incomprimibile (v. C. cost. n. 45/2014), esso partecipa di un inevitabile bilanciamento con principi fondamentali di carattere sistematico (v. C. cost. n. 85/2013).

Il bilanciamento tra diritto alla salute e diritto di iniziativa di impresa deve essere condotto senza consentire «l'illimitata espansione di uno dei diritti, che diverrebbe "tiranno" nei confronti delle altre situazioni giuridiche costituzionalmente riconosciute e protette, che costituiscono, nel loro insieme, espressione della dignità della persona» (C. cost. n. 85 del 2013 cit.): il bilanciamento deve, perciò, rispondere a criteri di proporzionalità e di ragionevolezza, in modo tale da non consentire né la prevalenza assoluta di uno dei valori coinvolti, né il sacrificio totale di alcuno di loro, in modo che sia sempre garantita una tutela unitaria, sistematica e non frammentata di tutti gli interessi costituzionali implicati (C. cost. 23 marzo 2018 n. 58, che richiama le sentenze 24 marzo 2016 n. 63 e 28 novembre 2012 n. 264).

L'obbligazione di sicurezza e di tutela della salute del lavoratore fa capo al datore di lavoro (e trova il suo fulcro nell'art. 2087 c.c.) ed è andata ampliandosi e rafforzandosi nel corso degli anni. In questi ultimi anni, solo per fare alcuni esempi, la giurisprudenza di legittimità ha spostato l'attenzione dal fenomeno del mobbing alla conflittualità lavorativa e all'ambiente stressogeno che può caratterizzare l'ambiente di lavoro; dalla pronuncia della Cassazione n. 2012 del 2017 ("l'essere autoritario e severo, magari anche usando espressioni inurbane, non appare indice di intento persecutorio rivolto al ricorrente, quanto piuttosto di un modo personale, seppure senz'altro discutibile, di esercitare le prerogative del superiore gerarchico, ma ciò con la finalità di scongiurare disservizi e garantire l'efficienza del reparto") si è pervenuti alle sentenze Cass. nn. 3692, 28923, 29101/2023, Cass. nn. 15957, 4664 e 2084/2024, Cass. n. 123/2025 sul c.d. straining e ambiente da stress ("Ove non sia configurabile una condotta di mobbing, per l'insussistenza di un intento

persecutorio idoneo ad unificare la pluralità continuata di comportamenti pregiudizievoli, può pur sempre essere ravvisabile la violazione dell'art. 2087 c.c. nel caso in cui il datore di lavoro consenta, anche colposamente, il mantenersi di un ambiente stressogeno fonte di danno dalla salute dei lavoratori ovvero ponga in essere comportamenti, anche in sé non illegittimi, ma tali da poter indurre disagi o stress, che si manifestino isolatamente o invece si connettano ad altri comportamenti inadempienti, contribuendo ad inasprirne gli effetti e la gravità del pregiudizio per la personalità e la salute latamente intesi").

## Regime di responsabilità del committente

Così anche, con riguardo al regime di responsabilità del committente per gli infortuni subiti dai dipendenti dell'appaltatore, da una impostazione più tradizionale che circoscriveva in ambiti precisi la responsabilità del committente (essenzialmente nei casi di colpa in eligendo o di ingerenza nell'esecuzione dell'appalto, tra le tante, Cass. n. 17092/2012; Cass. n. 11311/2017; Cass. n. 10588/2008; Cass. n. 11757/2011), si è pervenuti ad espandere il c.d. rischio interferenziale (ex art. 26 T.U. Sicurezza) a tutte le imprese (committenti, subcommittenti, subappaltatore) che operano nel medesimo ambito realizzando una "compresenza" organizzata e coordinata (Cass. n. 12465/2020; Cass. n. 2517/2023; Cass. nn. 11918 e 25113/2025).

Il T.U. Sicurezza, da una parte, prescrive al datore di lavoro un preciso obbligo di informazione (sui rischi generali e specifici dell'attività di impresa e sulle misure di prevenzione adottate) e di formazione (sui concetti base della sicurezza), dall'altra prevede, per il lavoratore, un dovere di «prendersi cura della propria sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro» (art. 20), contribuendo all'adempimento degli obblighi di sicurezza, osservando le disposizioni e le istruzioni impartite dal datore di lavoro, utilizzando correttamente le attrezzature di lavoro, segnalando la presenza di eventuali rischi, partecipando ai programmi di formazione e addestramento, sottponendosi alle visite sanitarie.

Nell'ambito di questa tendenza volta alla tutela rafforzata del lavoratore e considerati i reciproci obblighi di correttezza e diligenza che debbono connotare i comportamenti delle parti, alcuni CCNL, in caso di computo delle assenze ai fini del superamento del periodo di comporto, escludono dal calcolo le "malattie di particolare gravità" di cui sia stata fornita informazione al datore di lavoro. Queste clausole negoziali si pongono nella scia delle pronunzie recentemente adottate dalla giurisprudenza di legittimità in materia di assenze del lavoratore disabile (cfr. Cass. n. 24052/2024, e in particolare, Cass. n. 14316/2024, che, in sintesi, con riguardo al licenziamento per superamento del periodo di comporto del dipendente disabile, individua un onere del datore di lavoro di acquisire informazioni e un dovere di cooperazione del lavoratore), ma presentano – come tutte le clausole generali ed elastiche – l'impegno esegetico di enucleare i casi concreti che possono essere sussunti nella sfera di applicabilità. Preme sottolineare, comunque che in tutti questi casi, la conoscenza (o la possibilità di conoscere secondo l'ordinaria diligenza) della situazione patologica vissuta dal lavoratore, raggiunta tramite puntuale informazione da parte dell'interessato, consente una protezione più mirata. Queste previsioni contrattuali come anche l'espansione giurisprudenziale della tutela della salute del lavoratore (sia in materia di accomodamenti ragionevoli sia con riguardo ai licenziamenti per comporto) pongono un profilo problematico: al fine di evitare di delineare una responsabilità oggettiva del datore di lavoro ovvero di attribuirgli impropriamente conoscenze mediche nell'interpretazione dei certificati medici inviati dal lavoratore in caso di assenza, il lavoratore deve in parte rinunciare al diritto alla privacy sul suo stato di salute per consentire la valutazione (da effettuare ex ante), da parte dell'azienda, dell'adozione del provvedimento più opportuno. Come sempre accade, la saldezza dei principi deve trovare un punto di mediazione tra tutti i protagonisti della vicenda (lavoratore svantaggiato, datore di lavoro e, talvolta anche gli altri dipendenti dell'azienda con riguardo alla privazione o l'apprezzabile modifica delle modalità di svolgimento della loro prestazione lavorativa che comportino l'alterazione della predisposta organizzazione

aziendale, cfr. sul punto Cass. n. 27243/2018), e si tratta di una sfida impegnativa che non sempre è agevole affrontare e raggiungere in maniera adeguata e soddisfacente.

**Speciali** | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 La condizione di malattia cronica e il rapporto di lavoro

*di Rossana Perra*

N. 42 - 03 novembre 2025

**L'Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

L'incidenza della malattia c.d. cronica sul rapporto di lavoro

Attenzione particolare è rivolta alle malattie diverse rispetto a quelle che, tradizionalmente, sono state oggetto di analisi dottrinale e giurisprudenziale.

Lo sguardo è puntato sulla Persona che lavora, in tutte le sue esigenze: dall'esigenza primaria, della cura, alla vita sociale ed economica, allo sviluppo della personalità, alla elevazione professionale nonostante la malattia, alla continuità reddituale.

Partendo dalla consapevolezza che le condizioni di cronicità sono caratterizzate da assenza di prospettive di guarigione definitiva e che invece la prospettiva è quella della stabilizzazione e riacutizzazione, occorre individuare tutele che impediscano forme di esclusione sociale e lavorativa, superare le rigidità normative per favorire la permanenza e la riorganizzazione della prestazione lavorativa adattandola alla condizione di salute, secondo logiche di inclusione.

**Speciali** | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 La costrittività organizzativa nel diritto del lavoro italiano

*di Tiziana Serrani*

N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

La nuova concezione sistematica della cassazione e la rilevanza della dimensione organizzativa quale fattore di rischio per la salute dei lavoratori

Il presente contributo analizza l'evoluzione giurisprudenziale e normativa del concetto di costrittività organizzativa nel diritto del lavoro italiano, con particolare riferimento al ruolo assunto dalla Corte di Cassazione nell'interpretazione ed applicazione dell'art. 2087 c.c., intesa quale norma di chiusura del sistema di tutela della salute dei lavoratori. L'elaborazione giurisprudenziale più recente, valorizzando le tecnopatie derivanti da disfunzioni dell'organizzazione del lavoro, ha affermato che le nozioni di mobbing e strainning hanno natura medico-legale e non rivestono autonoma rilevanza ai fini giuridici. Con l'introduzione del concetto di costrittività organizzativa, la Cassazione esce dai confini tradizionali del mobbing e dello strainning, per approdare al riconoscimento della tutela del lavoratore e della responsabilità del datore di lavoro anche in presenza di condotte colpose ed ambienti di lavoro stressogeni strutturalmente nocivi. Il testo esamina gli interventi dell'INAIL e del Ministero del Lavoro, nonché il quadro normativo successivo, inclusa la rilevanza dello stress lavoro-correlato ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008. L'analisi di numerose sentenze della Cassazione conferma un approccio sempre più orientato a riconoscere il danno alla salute anche in assenza di comportamenti intenzionali (cfr. Cass. n. 33428/2022, n. 29101/2023, n. 4664/2024), purché vi siano elementi oggettivi e duraturi derivanti dall'organizzazione aziendale che possano considerarsi fonte di responsabilità a carico del datore di lavoro (cfr. Cass. n. 16580/2022 e n. 29059/2022). In chiusura, si richiamano i rischi di un eccessivo ampliamento dell'ambito della responsabilità datoriale, sottolineando la necessità di distinguere tra reali fattori nocivi e mere percezioni soggettive non imputabili alla condotta del datore di lavoro.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 Remotizzazione e destrutturazione, nuove dimensioni spazio-temporali del lavoro

---

*di Ivana Veronese*

N. 42 - 03 novembre 2025

**Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

La sfida del sindacato per la salute e la sicurezza comunque e ovunque

Il concetto di "spazio-tempo" appartiene alla fisica ma affascina, da sempre, ben oltre i suoi confini: dalla letteratura al cinema, passando – perché no – anche per il diritto del lavoro. Le due dimensioni – quella spaziale e quella temporale – e, soprattutto, le possibili relazioni tra di loro, rapportate all'ambito lavorativo rappresentano oggi una sfida per la quale si fa sempre più urgente la necessità di esplorare nuovi strumenti di tutela e di rappresentanza, anche per il Sindacato.

Il lavoro di oggi, infatti, se consideriamo lo spazio e il tempo in cui esso si svolge, assume connotazioni sempre diverse, e ben lontane da quelle in cui il Sindacato è nato. Queste dimensioni, peraltro, variano ulteriormente se rapportate ad altre, tipiche del lavoro, come la mansione, il rapporto di lavoro o il contratto applicato (se applicato) e ci esortano, sempre di più, a ripensare e ridefinire il nostro ruolo, che non si muove più – è evidente – solo entro i confini bene delineati di un luogo e di un orario di lavoro. Assistiamo, infatti, a una vera e propria destrutturazione del lavoro, della sua organizzazione e dei suoi processi produttivi che, sulla scia delle grandi transizioni, in particolare quella digitale e tecnologica, impone a Governi e Istituzioni, in primis, il compito di definire strumenti legislativi adeguati a governarne gli impatti.

Noi, come Organizzazioni sindacali, allo stesso modo, siamo chiamati a rappresentare, oggi, interessi e a difendere diritti di lavoratori e lavoratrici che operano in "non luoghi" e in un "non tempo", che sono fuori dai luoghi di lavoro tradizionalmente intesi – fabbriche, uffici, cantieri – e che operano in un orario lavorativo non più circoscritto in ore settimanali o giornate lavorative.

Lavoratori e lavoratrici in un "non luogo" e in "un non tempo" e spesso con un "non contratto" o "un non contratto rappresentativo". Lavoratori e lavoratrici che operano su piattaforme digitali o che svolgono la loro attività da remoto, ad esempio, entrambi spesso assunti con contratti precari o sottoscritti da associazioni sindacali non rappresentative, e che per questo si vedono negati diritti e tutele.

Entro tale scenario, la tutela della salute e della sicurezza diventa elemento prioritario su cui concentrare le nostre energie, perché il diritto alla salute e alla sicurezza non diventi appannaggio o privilegio di pochi ma continui a rimanere diritto universale sul lavoro, come nel 2022 ci ha ribadito l'Organizzazione Internazionale del Lavoro e come dal 1942 e dal 1948 ci dicono il nostro Codice civile e la nostra Costituzione.

Come UIL, che oramai dal 2021, con la campagna Zero morti sul lavoro, ha messo come tema al centro della sua azione rivendicativa la salute e la sicurezza sul lavoro, pensiamo che la sfida da superare oggi sia proprio quella di non lasciare nessuno indietro, soprattutto quando parliamo di difesa della sicurezza, della salute e della vita delle persone che lavorano.

Lo sappiamo bene, dove c'è precarietà o dove i confini del lavoro sfumano, è molto facile che si annidi l'irregolarità e il non rispetto delle leggi e questo a discapito di lavoratori e lavoratrici. Ce lo dicono i 3 morti in media al giorno sul lavoro, di cui ad oggi non abbiamo fonti ufficiali che ci informino esattamente su chi erano, come lavoravano, con che contratto, se "atipico" o no", ma di cui sappiamo,

purtroppo dalle cronache quotidiane, le condizioni in cui spesso erano costretti a operare: in nero o irregolarmente, con contratti precari o c.d. "pirata", in subappalto, spesso senza una formazione adeguata o senza aver mai fatto una visita medica o senza rientrare in nessun sistema di sorveglianza sanitaria. Sono loro i morti che troppo spesso piangiamo e che avrebbero dovuto essere protetti prima.

Ma tornando al tema della destrutturazione del lavoro nelle dimensioni spazio tempo, la nostra più grande preoccupazione, come sindacato, oggi, è che davanti a questa nuova concezione del lavoro, nonostante la ricerca abbia compiuto e stia compiendo passi avanti importanti – ne sono esempio la lunga produzione di indagini e approfondimenti di Eu-Osha nell'ambito della sua Campagne Ambienti di lavoro sani e sicuri, 2023-2025, dedicata alla salute e sicurezza sul lavoro nell'era digitale, ma anche le ricerche istituzionali (vd. i bandi BRIC INAIL<sup>[1]</sup>) alle quali collaboriamo – siano ancora pochi gli strumenti di tutela a disposizione. Non vi è dubbio, infatti, che davanti al cambiamento anche la nostra capacità di azione debba cambiare.

I nostri quadri sindacali, nei tavoli contrattuali, così come i nostri Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza – aziendali, territoriali o di sito produttivo – devono insistere sulla necessità di mettere a terra misure adeguate di tutela anche per chi lavora fuori dagli spazi e dagli orari canonici del lavoro, ancora di più se si tratta di lavoratori/trici a termine o atipici.

Se rispetto al lavoro agile sono tante le aziende che, soprattutto dopo la pandemia, hanno sottoscritto accordi per la regolamentazione, anche in tema di salute e sicurezza, dei lavoratori e delle lavoratrici che operano da remoto, sono ancora tante le criticità proprie di questa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, spesso difficili da affrontare se non si interviene su un'adeguata organizzazione del lavoro che tenga conto della salvaguardia, ad esempio, del c.d. diritto alla disconnessione, ma anche di contenere le "disfunzioni" che il ricorso al lavoro agile, senza regole o limiti precisi, può portare con sé. Ne sono un esempio il senso di isolamento sociale avvertito da chi lavora da solo per troppi giorni e troppe ore, o l'intensificazione dei ritmi lavorativi o della responsabilizzazione individuale, che spesso minano la salute mentale di chi è costretto a lavorare senza limiti orari e con responsabilità imposte.

Tutti elementi che possono essere governati con una contrattazione adeguata, sottoscritta da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, ma anche con il sostegno di figure di rappresentanza che hanno un ruolo strategico nei contesti lavorativi, gli RLS, anch'essi chiamati ogni giorno a trovare modi nuovi e più funzionali per intercettare e riuscire a sostenere i lavoratori e le lavoratrici che operano da remoto.

La contrattazione, lo sappiamo, gioca un ruolo cruciale anche per la difesa delle condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici che operano su piattaforma. I rider, che sono un esempio oramai noto di questa nuova (oggi meno nuova) realtà lavorativa, hanno ottenuto oggi migliori condizioni solo dove la contrattazione e il Sindacato sono riusciti ad "entrare". Ma è ancora lunga la strada da percorrere.

L'avvento di tecnologie sempre più innovative e oggi dell'intelligenza artificiale amplificheranno questa destrutturazione e, in larga parte, già lo stanno facendo. La difesa della sicurezza e soprattutto della salute delle persone che lavorano e lavoreranno in questa realtà non troppo lontana è compito anche nostro.

Sì, perché non si tratta solo tutelare la sicurezza di chi lavora, per limitare il più possibile il verificarsi di infortuni o infortuni mortali, si tratta in larga parte di salvaguardarne la salute – messa spesso in secondo piano - fisica e psicologica, che soprattutto in realtà lavorative o modalità di lavoro non adeguatamente governate, come quelle di cui ci stiamo qui occupando, rischia di essere seriamente compromessa.

È necessario, prima di ogni altra cosa, riportare la persona al centro, mettere in atto strategie preventive che agiscano prima e non a posteriori – a infortunio oramai avvenuto o a malattia professionale oramai conclamata. E su questo, l'Organizzazione sindacale che qui rappresento crede a tal punto da aver modificato la propria denominazione, all'ultimo Congresso: da "Sindacato dei Cittadini" a "Sindacato delle Persone" Occorre attenzionare che le tecnologie, qualsiasi esse siano, anche in un luogo e in un tempo di lavoro destrutturati, non minino diritti fondamentali imprescindibili, come quello alla non discriminazione, alla parità di trattamento, alla tutela dei dati personali.

Occorre proteggere i giovani e le donne che, per primi, spesso, sono chiamati a compiere lavori precari, mal pagati, mal tutelati, dove la salvaguardia della loro salute e della sicurezza sono all'ultimo posto degli obblighi da rispettare. Così come sono più spesso i giovani e le donne che vengono chiamati ad operare fuori dai luoghi di lavoro e dai suoi orari, quasi a voler ulteriormente porre l'accento sulla loro condizione di lavoratori e lavoratrici di serie B.

Per noi ci sono solo lavoratori e lavoratrici di serie A. Persone che lavorano, fuori o dentro un luogo di lavoro fisicamente delineato o entro un tempo circoscritto o meno, non fa e non deve fare alcuna differenza.

Il diritto alla salvaguardia della salute e della sicurezza deve essere garantito, comunque e ovunque.

---

[1] Cagliano, R.; Canterino, F.; Trucco, P.; Di Nunzio, D.; Arlati, C.; Bellomo, S.; Boccuni, F.; Buresti, G. "Sistemi di prevenzione, partecipazione e rappresentanza dei lavoratori nel tempo della trasformazione digitale", FrancoAngeli, Milano, 2024 (Bando INAIL BRIC ID 51 2019 PrePaRa - Sistemi di prevenzione, partecipazione e rappresentanza dei lavoratori nel tempo della trasformazione digitale).

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 3 Il lavoratore e l'impresa nella sfida degli accomodamenti ragionevoli: dal processo alla realtà aziendale

di Elena Bruno

N. 42 - 03 novembre 2025

**Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

La decisione della Corte di giustizia europea sui rapporti tra disabilità e comporto

Nel mare magnum di riflessioni possibili sugli accomodamenti ragionevoli, mi sembra interessante occuparsi oggi dell'ultima pronuncia europea in materia. Come noto, l'11 settembre scorso è stata emessa la sentenza della CGUE nella causa C-5/24, Pauni, che origina dai quesiti posti dal Dott. Bernardi del Tribunale di Ravenna circa i rapporti tra disabilità europea e comporto.

Il contenuto della decisione è noto (anche se pare prestarsi a più interpretazioni). La Corte afferma che la disciplina eurounitaria non osta ad una normativa nazionale che prevede un periodo di comporto di 180 giorni per anno civile (con eventuale aspettativa non rinnovabile di 120 giorni) senza istituire un regime specifico per i lavoratori disabili; ciò purché la normativa nazionale non ecceda quanto necessario per conseguire la finalità legittima consistente nella possibilità per il datore di avere un lavoratore che svolga la propria attività; e, soprattutto, purché essa non sia di ostacolo al pieno rispetto dei diritti dei disabili, da attuarsi anche mediante accomodamenti ragionevoli. Questa la risposta alle prime due questioni sollevate dal Tribunale di Ravenna.

Inoltre, aggiunge il Collegio di Lussemburgo nel decidere la terza questione, non costituisce una «soluzione ragionevole» la disposizione nazionale che prevede, a favore di un lavoratore assente per malattia, ma indipendentemente dalla sua eventuale disabilità, un'aspettativa non retribuita di 120 giorni.

Piuttosto che sul «cuore» della decisione, ragioni di spazio mi inducono a limitarmi a brevi considerazioni su un paio di aspetti peculiari.

Voglio però fare una notazione preliminare: la sentenza per ben sei volte (se ho contato bene) demanda la risoluzione di alcune questioni al Giudice del rinvio. Non pare dunque che il Collegio europeo abbia fatto quella chiarezza che il Tribunale, e con lui tanti operatori, speravano di ottenere.

Le riflessioni sulla pronuncia della CGUE non possono prescindere dal richiamo all'impostazione del Tribunale di Ravenna. Esso parte da un assunto di base, da cui sviluppa tutti i successivi ragionamenti: il caso alla sua attenzione - come invero l'intera contrattazione collettiva italiana in materia - porta a ritenere che la disciplina del comporto prevista dal Ccnl (ben 180 giorni per ogni anno) sia già idonea a tutelare i soggetti disabili, visto che è quasi impossibile che un soggetto che non sia disabile "europeo" superi tale periodo di comporto.

In sostanza il Giudice ravennate si chiedeva: se la contrattazione collettiva riconosce una tutela che appare già strutturata sull'ipotesi di disabilità, il disabile "europeo" ha comunque diritto ad una tutela superiore a chi non è disabile? Questo aspetto mi pare essere stato del tutto negletto dalla Corte di Giustizia nella decisione delle prime due questioni (mentre in parte è stato esaminato nella terza).

Lo stesso può dirsi per il tema della conoscenza o conoscibilità della sussistenza dello stato di disabilità europea. Esso è, come noto, di fondamentale importanza ed è stato oggetto di intensi dibattiti, tanto che la Corte di cassazione l'ha deciso in apposita udienza pubblica tematica l'11 aprile 2024, svolgendo (in particolare

con le sentenze n. 14316 e n. 14402 del 2024) un'opera senz'altro meritoria per cercare di riportare ordine nella materia. Ma lo ha fatto in maniera secondo me inefficace e, me lo si consenta, forse non proprio corretta dal punto di vista giuridico.

Inefficace perché il principio fissato dalla Cassazione in sostanza è il seguente: se il datore di lavoro ha ragione di sospettare che le assenze del dipendente siano dovute a disabilità, deve attivarsi per assumere informazioni al riguardo; ma, come ha evidenziato – quantunque ad altri fini – anche l'ordinanza di rimessione ravennate, tutte le volte in cui un lavoratore supera il periodo di comporto si ha ragione di sospettare che egli possa essere considerato disabile "europeo". Dal punto di vista pratico inoltre non ha molto senso richiedere un certo comportamento (attivarsi per le informazioni) solo a determinate condizioni (il sospetto di disabilità) quando queste condizioni possono in sostanza essere considerate "ontologiche", perché si verificano sempre.

La soluzione in parola mi appare poi giuridicamente dubbia innanzitutto perché non mi sembra in accordo con il principio secondo cui la discriminazione opera oggettivamente e quindi indipendentemente dalla volontà dell'autore e dalla conoscenza dello stato di disabilità. Ho pure molte perplessità sul fatto che essa potrà trovare il favore del Garante della Privacy; al riguardo ritengo interessante la lettura del Provvedimento del 10 luglio 2025, in cui l'Authority afferma che «il medico competente è l'unico soggetto legittimato a trattare, in piena autonomia e competenza tecnica, i dati personali di natura sanitaria». Mi chiedo infine se sia davvero del tutto compatibile con l'art. 5 dello Statuto dei Lavoratori.

Nel gennaio 2024, al momento dell'emissione dell'ordinanza di rimessione, la Cassazione non aveva ancora pronunciato le sentenze di cui si è detto. Pertanto, il Tribunale di Ravenna aveva investito la CGUE del tema della conoscibilità della sussistenza dello stato di disabilità e della relazione delle assenze con lo stesso; ma, come dicevo, la CGUE lo ha in sostanza ignorato. Essa si è limitata ad affermare che il fatto che il datore di lavoro fosse o meno informato dell'esistenza della disabilità non è rilevante, in quanto la normativa nazionale non prevede accomodamenti ragionevoli in favore del disabile, talché – anche se il datore fosse informato – nessun comportamento gli sarebbe comunque richiesto dalla normativa. La Corte non ha affrontato il tema, lasciando il Giudice interrogante e gli operatori senza la risposta che attendevano.

Una delle affermazioni che trovo più preoccupanti è nascosta in una piega della decisione sulla terza questione, al punto 66. Questa parte della sentenza mi sembra alquanto oscura: propongo quindi la mia prima personale lettura (ben consapevole che ve ne possano essere altre).

La CGUE afferma che la concessione di un'aspettativa di 120 giorni non rappresenta un accomodamento ragionevole e mi sembra motivare quest'affermazione con due rationes decidendi.

Da un lato, rileva che la norma contrattuale-collettiva che prevede quest'aspettativa «costituisce parte integrante della normativa nazionale»; dall'altro, che essa «conferisce un diritto ai lavoratori assenti per malattia, senza prendere in considerazione una loro eventuale disabilità».

La Corte sembra così rispondere negativamente alla domanda che ponevo prima: si possono prevedere per i non disabili le stesse tutele previste per i disabili? Probabilmente no, ed il disabile deve avere a disposizione sempre qualcosa in più del non disabile.

Ma è soprattutto la prima asserzione ad interessarmi. Mi pare di capire che la Corte di Giustizia abbia voluto affermare (o, almeno, abbia lasciato aperta la possibilità di affermare) che l'accomodamento ragionevole non può essere previsto in via generale dal contratto collettivo. Si legge, difatti, che l'aspettativa non rappresenta un accomodamento ragionevole innanzitutto perché «costituisce parte integrante della normativa nazionale»; d'altronde, al superiore punto 65 della sentenza leggiamo che l'art. 5 della direttiva 2000/78 si riferisce a «provvedimenti adottati da un datore di lavoro in funzione delle esigenze delle situazioni concrete». Quindi l'accomodamento ragionevole non potrebbe essere fissato in via generale ed astratta dal c.c.n.l.?

Se così fosse, sbagliavano coloro (tra cui io) che ritenevano che le parti sociali dovessero risolvere in via contrattuale la questione; tesi sostenuta anche dalla Procura Generale della Cassazione (nella memoria

relativa al ricorso che ha dato origine alla citata sentenza n. 14306 del 22.05.2024) e dalla stessa Suprema Corte (n. 15723 del 5.6.2024).

Conseguenza ne sarebbe che il licenziamento per superamento del periodo di comporto non potrà essere assoggettato ad alcuna regola prevedibile. Ad esempio, il Ccnl non potrebbe fissare il periodo di assenza ulteriore da riconoscere al disabile europeo.

Ciò avrà innegabili ripercussioni sulla vita aziendale: l'incertezza inciderà negativamente sul datore di lavoro, che non saprà cosa fare e magari perderà la causa senza sapere cosa avrebbe dovuto fare per vincerla; e corrispondentemente sul lavoratore, che non saprà fino a quando potrà assentarsi, né se gli converrà impugnare in giudizio il licenziamento.

Inoltre, la pronuncia della CGUE ha di nuovo catalizzato sul comporto l'attenzione in materia di accomodamenti ragionevoli, ma non va certamente dimenticato il tema dell'inidoneità sopravvenuta, di straordinaria importanza e difficoltà quotidiana, e tutt'altro che sopito.

In questo momento, conclusivamente, la realtà aziendale (luogo di esistenza dei reali rapporti tra lavoratore e datore di lavoro) ed il processo mi sembrano vivere un vero e proprio conflitto, o almeno convivere a fatica, per la difficoltà di traslare in azienda le decisioni assunte nel processo e di comporre nel processo le diverse istanze che emergono in azienda. E questo, a mio parere, non fa bene né all'uno né all'altra.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 4 Sicurezza sociale e nuove tecniche di imputazione delle responsabilità nelle filiere nazionali e globali

di **Simonetta Candela**

N. 42 - 03 novembre 2025

**Guida al Lavoro**

[Torna al sommario ↑](#)

La progressiva espansione della responsabilità civile e penale del committente nelle filiere alla luce dei più recenti orientamenti giurisprudenziali

Il tema delle responsabilità nelle c.d. filiere, sia nazionali che globali, è da tempo di grande attenzione sia da parte del legislatore comunitario che dei singoli Stati Membri, in alcuni casi già intervenuti con disposizioni specifiche e mirate come la Loi de vigilance francese e il Lieferkettengesetz tedesco, che rappresentano esempi concreti di obblighi di vigilanza estesi alla c.d. supply chain.

A livello internazionale si ricordano a tal proposito le numerose convenzioni OIL, già ratificate dall'Italia, tra cui la più recente, in tema di sicurezza sul lavoro, e i Principi Guida su imprese e diritti umani dell'ONU volti a prevenire e affrontare le violazioni dei diritti umani legate alle attività delle imprese, sulla base dei seguenti tre pilastri: l'obbligo dello Stato di proteggere dalle violazioni, la responsabilità delle imprese di rispettare i diritti umani attraverso la dovuta diligenza e l'accesso per le vittime ad un'effettiva riparazione.

La Corporate Sustainability Due Diligence Directive (c.d. CSDDD) rappresenta l'ultimo tassello di un complesso e talvolta accidentato percorso comunitario attraverso il quale il legislatore europeo ha cercato di costruire un quadro regolamentare coerente sulla corporate governance sostenibile.

Questo progetto si basa sulla convinzione che le imprese possano svolgere un ruolo fondamentale nella costruzione di un'economia e di una società sostenibili. Allo stesso tempo, il legislatore è anche consapevole che l'attività estensiva delle imprese, spesso transnazionale ed extracomunitaria, può comportare rischi per i diritti umani e l'ambiente. La finalità ultima del legislatore comunitario è dunque quella di creare una legislazione unitaria che imponga ai grandi gruppi di monitorare sistematicamente le condizioni di lavoro e il rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori da parte dei fornitori e dei subfornitori attraverso la trasparenza e la condivisione di informazioni.

Come noto la CSDDD, approvata lo scorso 5 luglio 2024, è attualmente interessata da una consistente revisione ad opera del c.d. "pacchetto Omnibus" proposto dalla Commissione Europea, volto a semplificare e snellire la portata dell'obbligo di due diligence. Tra i principali interventi, si propone l'eliminazione dell'obbligo di cessazione del rapporto d'affari, sono escluse dalle consultazioni con gli stakeholders le attività di monitoraggio, le valutazioni vengono previste con cadenza quinquennale invece che annuale ed, infine, si prevede la posticipazione del recepimento della Direttiva da parte dei paesi Membri entro il 26 luglio del 2027, con applicazione graduale di tali disposizioni a partire dal 26 luglio 2028.

Il percorso della CSDDD è, dunque, ancora lungo.

E' tuttavia corretto chiedersi, se e quali obblighi di due diligence possano dirsi ad oggi di fatto sussistenti in capo alle imprese, sotto il profilo della c.d. soft law, alla luce della giurisprudenza sia di legittimità che di merito, che ha confermato la responsabilità solidale del committente nei confronti dei lavoratori impiegati da subappaltatori, e dei numerosi procedimenti aperti dalla Procura e dal Tribunale di Milano nei confronti di importanti aziende nazionali ed internazionali del settore della logistica, della moda e della grande

distribuzione organizzata (c.d. GDO) in relazione alla commissione da parte dei propri fornitori del reato di "caporalato" nonché per delitti di natura fiscale.

La casistica è nota essendo stato molto scritto e commentato dagli organi di stampa: il Tribunale di Milano (Sezione Autonoma Misure Preventive) ha ritenuto di disporre l'amministrazione giudiziaria ex art. 34 D.Lgs.159/2011, al fine di prevenire la futura commissione di fenomeni criminosi inerenti alla c.d. supply chain, motivando tale misura, con riferimento alle maison di moda, per aver agevolato colposamente la commissione del reato di "caporalato" (i.e. reato d'interposizione illecita e sfruttamento del lavoro, rafforzato dal recente DL 19/24) da parte dei propri sub-fornitori (i cui lavoratori ricevevano una retribuzione del tutto inadeguata rispetto alla quantità e qualità del lavoro prestato; erano vittima di reiterate violazioni della normativa relativa all'orario di lavoro; operavano in contesti in cui venivano violate le norme in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro; erano sottoposti a condizioni di lavoro, a metodi di sorveglianza o a situazioni alloggiative degradanti). Con riferimento alle grandi aziende della logistica e della c.d. GDO, la misura dell'amministrazione giudiziaria veniva motivata sulla base di reati tributari, per avere le stesse evaso l'imposta sull'IVA, avvalendosi di fatture per operazioni inesistenti emesse dalle società fornitrice.

Quest'ultime avrebbero, in particolare, simulato prestazioni relative a contratti di appalto (che comportano, per chi riceve la fatturazione, la detraibilità di crediti IVA), laddove intendevano, in realtà, realizzare mere somministrazioni di mano d'opera (non soggette ad IVA). In altri termini, se le società della logistica e della c.d. GDO avessero assunto in proprio la manodopera, anziché esternalizzarla attraverso fittizi contratti di appalto, non avrebbero potuto dedurre alcun credito IVA, imposta non applicabile al lavoro dipendente. Come spesso avviene, è dunque la giurisprudenza, prima ancora del legislatore, a porre nuove sfide per la compliance aziendale, che dovrà contemplare anche il rischio di commissione di fattispecie delittuose da parte dei propri fornitori e subfornitori.

Si evidenzia che la Procura di Milano non avviava alcuna indagine nei confronti di soggetti apicali o delle stesse maison di moda, ai sensi del D.Lgs. n. 231/01: quest'ultime, tuttavia, venivano sottoposte ad amministrazione giudiziaria per aver colposamente (e, dunque, involontariamente) agevolato la commissione del reato di interposizione illecita e sfruttamento di manodopera da parte dei fornitori, non avendo apprestato adeguate verifiche lungo l'intera catena produttiva.

Risulta, dunque, particolarmente importante attuare misure specifiche per prevenire la commissione di fenomeni criminosi nell'ambito della propria supply chain, anche se tali condotte non sfocino in fattispecie delittuose attribuibili all'ente o al relativo personale dipendente.

Infatti, pur in assenza di procedimenti nei confronti della società o dei suoi apicali ai sensi del D.Lgs. n. 231/01, la sottoposizione ad amministrazione giudiziaria, al di là delle evidenti ricadute di immagine e reputazionali, comporta la nomina di un amministratore giudiziario, munito di poteri particolarmente penetranti ed incisivi rispetto all'ordinaria gestione aziendale. Peraltro, il Tribunale di Milano richiedeva alle società oggetto di amministrazione giudiziaria anche la revisione della loro corporate governance.

Il Tribunale di Milano, con i propri provvedimenti, ha fornito indicazioni pratiche per mitigare i rischi inerenti alla c.d. filiera attraverso una serie di misure che non possono prescindere, come punto di partenza, dall'attuazione e dall'implementazione di un adeguato modello di organizzazione e di gestione ex D.Lgs. n. 231/01 con specifico riferimento alla prevenzione dei reati fiscali e di "caporalato", dall'adozione di un Codice Etico e dalla stipulazione di clausole contrattuali volte a vietare il subappalto a soggetti terzi (i quali potrebbero, a loro volta, rendersi protagonisti di condotte criminose).

Tuttavia, anche tali misure non sono di per sé sufficienti a prevenire le fattispecie di interposizione illecita di manodopera potenzialmente perpetrata dai fornitori.

Il Tribunale di Milano ha infatti imposto l'adozione di ulteriori presidi: fra tali misure la più importante consiste, senza dubbio, nell'effettuazione di audit sostanziali periodici nei confronti dei fornitori allo scopo di verificare che essi non commettano ipotesi delittuose di carattere fiscale o in materia di interposizione illecita

di manodopera e che possiedano la capacità produttiva necessaria a svolgere le prestazioni contrattualizzate (le quali, altrimenti, rischierebbero concretamente di essere esternalizzate a soggetti terzi). Attesa dunque la progressiva espansione della responsabilità civile e penale a carico delle imprese committenti – in linea con gli orientamenti europei – è necessario che le società, indipendentemente dal settore di appartenenza, adeguino già oggi il proprio compliance framework per prevenire i rischi connessi alla filiera, senza attendere l'entrata in vigore della CSDDD.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 4 Focus sulla salute e sicurezza del lavoro nelle filiere, spunti nazionali e globali

di **Fabrizio Cantore**

N. 42 - 03 novembre 2025

**Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

L'aumento di produzione e distribuzione di beni e servizi nelle catene globali e nazionali di fornitura o di valore (GSCs, acronimo dell'inglese global supply chains, e GVCs, global value chains) è una delle caratteristiche più significative delle trasformazioni dell'organizzazione del lavoro degli ultimi decenni. L'ottanta per cento del commercio globale si svolge in "catene di valore" legate alle imprese transnazionali. La maggior parte dei lavoratori delle GSCs si concentra nell'economia informale, dove spesso viene ignorato il rispetto dei diritti umani e del lavoro, inclusi la libertà di organizzazione, il diritto alla contrattazione collettiva, alla protezione della salute e della sicurezza. È il segmento in cui i salari sono più miseri e l'esposizione ai rischi di malattie e infortuni più elevata. Tali criticità si riscontrano anche in alcuni settori industriali italiani, con conseguenze sulla salute e sicurezza del lavoro e dei lavoratori. In tale contesto generale degli appalti e delle filiere le sfide da fronteggiare riguardano, ad es:

- La crescente esternalizzazione e frammentazione dei processi.
- L'impatto sulla tracciabilità e sulla responsabilità sociale.
- differenze tra normative nazionali e internazionali.
- rischi di dumping sociale e normativo.

Al fine di responsabilizzare il committente, viene prevista una responsabilità solidale tra committente e appaltatore come un principio fondamentale nella gestione degli appalti, soprattutto in materia di salute, sicurezza sul lavoro e tutela dei diritti dei lavoratori.

## Architettura dell'Organizzazione della sicurezza in un appalto

L'organizzazione della sicurezza che presidia un appalto, sia nazionale che internazionale, è strutturata secondo ruoli e responsabilità ben definiti dalla normativa (in Italia dal D.Lgs. 81/08, ma con principi simili anche negli standard internazionali come ISO 45001). Ecco la struttura tipica:

L'organizzazione della sicurezza negli appalti secondo il D.Lgs. 81/08 (art. 26) prevede una serie di obblighi e ruoli chiave per garantire la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori coinvolti.

I principali ruoli sono:

Committente (Datore di lavoro committente), è il soggetto che affida i lavori (pubblico o privato).

- Verifica l'idoneità tecnico-professionale delle imprese appaltatrici e dei lavoratori autonomi (tramite certificati, autocertificazioni, ecc.).
- Fornisce informazioni dettagliate sui rischi specifici presenti nell'ambiente di lavoro e sulle misure di prevenzione adottate.
- Promuove la cooperazione e il coordinamento tra tutte le imprese coinvolte.

- Datore di lavoro dell'Impresa Appaltatrice e Subappaltatrice
- Cooperano all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione dai rischi sul lavoro.
- Coordinano gli interventi di protezione e prevenzione informandosi reciprocamente, per eliminare i rischi dovuti alle interferenze tra le diverse attività.
- Informazione e formazione: tutti i lavoratori devono essere informati e formati sui rischi specifici e sulle misure di sicurezza adottate.
- Sorveglianza: il committente può nominare un incaricato per sovrintendere alla cooperazione e al coordinamento, soprattutto nei settori a basso rischio.
- È responsabile della sicurezza dei propri lavoratori e di quelli dei subappaltatori.
- Deve nominare: **RSPP** (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione)
- Medico competente (se previsto)
- Addetti antincendio e primo soccorso
- Preposti (sorvegliano l'attività operativa)
- RLS (Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza)

## Strumenti di governo

### *I percorsi di qualifica e valutazione dei fornitori con criteri di sicurezza e scorecard*

Mirano a garantire che i partner commerciali siano conformi agli standard aziendali, competenti e affidabili in termini di sicurezza. Questo processo include la verifica della conformità normativa, delle certificazioni di sicurezza (come ISO 45001), della gestione dei rischi e dei piani di continuità operativa, spesso supportato da audit e dall'uso di scorecard per una valutazione strutturata delle performance.

La qualifica dei fornitori è un processo strategico che include:

- Selezione secondo criteri di competenza, certificazioni (ISO 45001, ISO 9001), rispetto delle normative.
- Valutazione delle performance (sicurezza, qualità, ambiente, continuità operativa).
- Riqualifica periodica e audit documentali o in campo

I criteri comunemente adottati sono:

- Certificazioni: presenza di certificazioni come ISO 45001, OHSAS 18001, ecc.
- Documentazione: DVR, DURC, DUVRI, registro infortuni, verbali di formazione.
- Performance storica: numero e gravità di infortuni, near miss, sanzioni ricevute.
- Organizzazione interna: presenza di RSPP, medico competente, addetti emergenza.
- Formazione: percentuale di lavoratori formati e aggiornati.
- Audit e ispezioni: risultati di audit interni/esterni e risoluzione delle non conformità.

Il percorso di qualifica, oltre alla raccolta della documentazione potrebbe prevedere anche delle Valutazione in campo, ossia degli audit presso il fornitore per verificare l'effettiva applicazione delle misure di sicurezza e dovrebbe essere supportato da un processo di Monitoraggio continuo, con la Riqualifica periodica, audit a sorpresa, aggiornamento score card.

### **Documentazione aderente**

La documentazione gioca un ruolo importante perché descrive come la prevenzione e la protezione dei lavoratori sono state declinate.

Tra questi:

- il DUVRI (Documento Unico di Valutazione dei Rischi da Interferenze), redatto dal committente per individuare e gestire i rischi derivanti dalle interferenze tra le attività delle diverse imprese presenti nello stesso luogo di lavoro. Il DUVRI indica le misure adottate per eliminare o ridurre al minimo tali rischi.

- PSC (Piano di Sicurezza e Coordinamento) nei cantieri temporanei o mobili, redatto dal Coordinatore per la Sicurezza in fase di Progettazione (CSP) e attuato dal Coordinatore in fase di Esecuzione (CSE).

#### **Patente a punti nel settore edile**

Dal 1° ottobre 2024 Secondo quanto previsto dal novellato l'art. 27 del D.Lgs. n. 81/2008, la patente è obbligatoria per tutte le imprese e i lavoratori autonomi che operano nei cantieri temporanei e mobili definiti nell'allegato X dello stesso decreto.

Per ottenere la patente, è necessario soddisfare i seguenti requisiti mediante autodichiarazione.

Ogni patente parte con 30 crediti ma può arrivare fino a 100 con attività premiali (Investimenti in salute e sicurezza: Formazione, Soluzioni tecnologiche, Valutazione del rischio)

Qualora nei confronti dei datori di lavoro, dirigenti e preposti delle imprese o dei lavoratori autonomi vengano accertate in via definitiva le violazioni indicate nell'Allegato I-bis del D.Lgs. n. 81/2008, dal punteggio della patente verranno decurtati i crediti previsti per ciascuna ipotesi. Responsabilità diretta almeno a titolo di colpa grave di uno o più dei sopra indicati debitori di sicurezza.

In caso di infortuni mortali o con inabilità permanente, l'Ispettorato del lavoro potrà sospendere la patente. La decisione sarà basata sull'accertamento della responsabilità del datore di lavoro, del delegato o del dirigente.

Il committente, nell'ambito degli appalti, è tenuto a richiedere il possesso della patente a crediti.

Aree di miglioramento per la patente a punti:

- L'elenco delle patenti non è pubblico;
- Tempestività delle sanzioni;
- Mancata adesione. A fine febbraio 2025, sono state rilasciate 432mila patenti a crediti, significativamente inferiore alla stima iniziale di quasi 900mila tra aziende e lavoratori autonomi operanti nel settore;
- Gestione dei crediti in caso di vicende societarie, incorporazioni per fusione, ditta individuale.

## **Il ruolo della Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO)**

L'ILO, l'agenzia delle Nazioni Unite competente in materia di lavoro mettere in luce e affrontare contraddizioni e fattori che esacerbano o creano disuguaglianze di ogni tipo, soprattutto sul lavoro, e di creare le condizioni per nuove tutele ispirate a principi forgiati su base tripartita in oltre cento anni di storia. I Principi fondamentali delle Convenzioni ILO sono:

1. Lavoro dignitoso e produttivo, volto a Promuovere opportunità di lavoro in condizioni di libertà, equità, sicurezza e dignità per tutti, uomini e donne.
2. Libertà sindacale e diritto di contrattazione collettiva. Tutti i lavoratori hanno diritto di costituire e aderire a sindacati e di negoziare collettivamente le condizioni di lavoro.
3. Eliminazione del lavoro forzato o obbligatorio. Vietare qualsiasi forma di lavoro imposto contro la volontà della persona.
4. Abolizione effettiva del lavoro minorile. Vietare il lavoro dei bambini e proteggere i minori da qualsiasi forma di sfruttamento lavorativo.
5. Eliminazione della discriminazione in materia di impiego e professione. Garantire pari opportunità e trattamento a tutti, senza discriminazioni di razza, sesso, religione, opinioni politiche, origine nazionale o sociale.

Questi principi sono sanciti dalla Dichiarazione sui principi e diritti fondamentali nel lavoro dell'ILO, che tutti gli Stati membri sono tenuti a rispettare, anche se non hanno ratificato tutte le relative convenzioni.

Le convenzioni ILO sono trattati internazionali che, una volta ratificati dagli Stati, devono essere recepiti nella legislazione nazionale. Le raccomandazioni ILO, invece, sono strumenti non vincolanti che orientano le politiche e le attività nazionali.

## ESRS (European Sustainability Reporting Standards)

Gli ESRS impongono alle imprese di rendicontare:

- Impatti sociali e ambientali lungo la catena del valore.
- Rispetto dei diritti umani, condizioni di lavoro, sicurezza.
- Doppia materialità: impatto finanziario e sociale.

Gli Standard Europei per il Reporting di Sostenibilità comprendono due standard trasversali obbligatori e dieci standard tematici non obbligatori.

Tra gli standard non obbligatori, quattro riguardano la sfera sociale (ESRS S1, ESRS S2, ESRS S3 e ESRS S4) e, dunque, la forza lavoro, i lavoratori della catena di valore, le comunità interessate e i consumatori/utenti finali.

### ESRS S1: forza lavoro propria

All'interno dell'ESRS 1, sono contenute le informative per le aziende relativamente a:

- condizioni di lavoro;
- parità di trattamento e opportunità;
- occupazione sicura;
- orario di lavoro;
- salari adeguati;
- libertà di associazione;
- contrattazione collettiva, inclusa la percentuale di lavoratori coperti da contratti collettivi;
- Work-Life Balance;
- salute e sicurezza;
- formazione e sviluppo delle competenze;
- occupazione e inclusione delle persone con disabilità;
- misure contro la violenza e le molestie sul posto di lavoro.

### ESRS S2: lavoratori della catena di valore

Le informative contenuti nell'ESRS S2 sono le stesse dell'ESRS S1. A cambiare è il destinatario: non più la forza lavoro propria dell'azienda, ma tutti i lavoratori coinvolti nella catena di valore.

L'obiettivo, in questo caso, è individuare gli impatti materiali (positivi e negativi, effettivi o potenziali) dell'organizzazione sui lavoratori della catena di valore, al fine di individuare quali azioni mettere in atto per prevenire, mitigare e porre rimedio agli impatti negativi. Le attività aziendali, infatti, non impattano solo sulla forza lavoro propria di un'organizzazione, ma anche su tutte le persone e i gruppi che partecipano attivamente ai diversi passaggi di un processo produttivo, dall'acquisizione delle materie prime fino alla distribuzione e vendita del prodotto o servizio finale.

L'ESRS S3 chiede alle aziende di tenere in considerazione i diritti economici, sociali e culturali delle comunità, i diritti civili e politici e i diritti dei popoli indigeni, in riferimento alle comunità interessate in quanto associate alle operazioni dell'azienda o della sua catena di valore.

L'ESRS S4 fornisce invece all'azienda linee guida sulle informazioni per i consumatori e/o gli utenti finali, la loro sicurezza personale e la loro inclusione sociale.

## Come presidiare un appalto internazionale

Per presidiare un appalto internazionale in materia di salute e sicurezza sul lavoro, è fondamentale adottare una serie di strumenti organizzativi, tecnici e gestionali che garantiscano il rispetto delle normative locali e degli standard internazionali, oltre a una gestione efficace dei rischi lungo tutta la filiera.

In considerazione dei paesi in cui si svolgerà l'appalto, non sempre strutturati sulla tutela del lavoro e dei lavoratori, non sempre la normativa di riferimento locale presta sufficiente garanzie.

Le clausole contrattuali diventano un elemento di forza.

Nell'ambito delle stesse possono essere richiamati obblighi quali:

- il rispetto, oltre alla normativa locale di standard internazionali (es. ISO 45001, convenzioni ILO).
- Procedure condivise, quali ad es Manuali, istruzioni operative e procedure comuni a tutte le imprese coinvolte e la disponibilità dei materiali in lingua;
- Permettere lo svolgimento di audit di seconda e terza parte, anche a sorpresa;
- Agevolare lo svolgimento della due diligence su tutta la filiera.
- Previsione di sanzioni in caso di violazione delle regole di sicurezza, quali penali e risoluzione

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 4 Sicurezza sociale e responsabilità alla prova dei "nuovi" rischi per il mondo del lavoro

*di Massimo Corrias*

N. 42 - 03 novembre 2025

**Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

Risulta oramai inevitabile non solo il coinvolgimento delle parti sociali nella predisposizione delle strategie per prevenire i nuovi rischi ma anche l'assunzione da parte di queste di responsabilità di tipo tecnico

La relazione e le interferenze tra il sistema della sicurezza sociale e la responsabilità hanno sempre costituito uno snodo centrale della regolamentazione giuridica del lavoro in quanto meccanismi alternativi di ripartizione delle conseguenze dannose derivanti dal verificarsi di un evento. Nel nostro ordinamento, ciò è apparso chiaro sin dal primo istituto del sistema di sicurezza sociale ossia l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro nell'ambito della quale l'obbligo del datore di lavoro di assicurare i propri dipendenti aveva come contropartita la sterilizzazione delle regole della responsabilità civile per l'infortunio attraverso l'esonero da questa ultima.

L'alternativa si ripresenta ogni qual volta la realtà solleva nuove istanze di tutela: tanto più queste istanze si collocano nell'ambito del sistema della sicurezza sociale tanto meno la loro attuazione rimane affidata all'area della responsabilità civile. Di converso, la scelta di non ricoprendere determinati eventi nell'area della sicurezza sociale può provocare una dilatazione eccessiva della responsabilità e, in particolare, dei criteri di imputazione oggettiva della stessa.

I due sistemi, sebbene inevitabilmente collegati, non possono essere considerati equivalenti. Il sistema di sicurezza sociale opera secondo la logica del rischio che richiede la previsione di un evento futuro e, quindi, uno sforzo teso a prevenirlo. La responsabilità opera secondo la logica del danno ossia qualcosa che è già accaduto e in relazione al quale rimane da stabilire se e in che misura provvedere al risarcimento.

La prevenzione del rischio richiede l'apprestamento di meccanismi idonei quali valutazioni periodiche, procedure, due diligence. La responsabilità è chiamata a svolgere inevitabilmente il ruolo di "rimedio di prima istanza" indispensabile per fornire una prima forma di tutela a ciò che di nuovo si presenta sul piano degli interessi rilevabili nella realtà sociale o produttiva; tuttavia, questo non significa che la stessa debba assumere una connotazione sociale o solidaristica che rischia di rivelarsi eccessivamente gravosa per il soggetto individuato di volta in volta come responsabile.

Il rapporto di lavoro è un terreno particolarmente fertile per il verificarsi di interferenze tra i due meccanismi anche in ragione del processo, ormai irreversibile, di diversificazione dei rischi rispetto a quelli tradizionali espressi dagli infortuni e malattie professionali riconosciuti dall'ordinamento (cfr. il rapporto dell'Agenzia europea per la salute e sicurezza del 2023).

Si pensi ai rischi psicosociali derivanti dall'introduzione delle nuove tecnologie la cui prevenzione richiede misure relative non solo agli aspetti lavorativi e professionali ma in generale alla salute e al benessere delle persone che lavorano che, quindi, non riguardano esclusivamente la responsabilità del datore di lavoro ma anche il sistema della sicurezza sociale. Oppure a quelli derivanti dall'utilizzo di macchine e strumenti governati dall'A.I: in questo caso è la stessa nozione "classica" di rischio che si rivela inadeguata perché elaborata sul binomio datore di lavoro – lavoratore laddove occorre fare i conti con la presenza di un terzo

elemento che effettua scelte autonome rispetto al datore e che può provocare un danno alla persona che lavora. Vi sono poi i rischi da cambiamenti climatici e quelli geopolitici che sollevano anch'essi diversi ed articolati problemi. In particolare, le dinamiche geopolitiche internazionali sono suscettibili di influenzare le filiere globali e nazionali, la continuità aziendale e la sicurezza dei lavoratori. Tralasciando gli scenari più drammatici che purtroppo l'attualità solleva quotidianamente, è sufficiente considerare le conseguenze che hanno avuto sulle imprese e sui lavoratori taluni provvedimenti di congelamento dei beni adottati ai sensi del d. lgs. n. 109 del 2007 per finalità di contrasto al terrorismo e che hanno colpito diverse realtà produttive operanti in Italia in quanto appartenenti o partecipate da gruppi stranieri. L'art. 12 del provvedimento appena richiamato prevede che i beni e le risorse oggetto di congelamento siano amministrati dall'Agenzia del demanio direttamente o tramite un custode o amministratore con pesanti ripercussioni per la continuità aziendale e la tutela dei lavoratori. Le medesime problematiche possono sorgere in seguito all'adozione del provvedimento di interdittiva antimafia ex d. lgs. n. 159 del 2011 tesa a scongiurare eventuali pericoli di infiltrazione mafiosa anche e soprattutto nelle filiere produttive.

Si tratta, in molti casi, di rischi di sicuro rilievo sociale che attengono a situazioni nelle quali l'evento dannoso spesso non è imputabile al datore di lavoro o comunque potrebbe essere imputato facendo ricorso a criteri di responsabilità oggettiva spesso forzati.

Pertanto, si potrebbe essere indotti a ritenere preferibile che tali rischi debbano essere ricompresi nell'area della sicurezza sociale considerata ovviamente in senso ampio.

Tuttavia, occorre considerare perlomeno due aspetti; il primo è che nel nostro sistema la tutela dai rischi è distribuita secondo criteri legali che stanno a valle di una scelta politica: nel caso degli infortuni sul lavoro oggetto della tutela sono alcune attività tipiche considerate pericolose in virtù di criteri fissati dal legislatore. Vi è poi da valutare il problema delle risorse che oramai da tempo condiziona il sistema pubblico della sicurezza sociale e, in particolare, il suo ambito di estensione.

In un tale contesto, è evidente che la gestione dei nuovi rischi non possa prescindere dal ruolo delle parti sociali alle quali, già da tempo, viene demandata la funzione di attuare obiettivi di sicurezza sociale in una logica di integrazione con gli strumenti pubblici. Tra gli strumenti principali vi sono certamente gli accordi di prossimità ex art. 8 l. n. 148 del 2011 che sin dalla loro introduzione nel nostro ordinamento sono stati considerati prevalentemente in modo negativo perché visti principalmente come occasioni di deroga alle tutele minime legali ma che potrebbero diventare efficaci strumenti di gestione delle nuove situazioni di rischio.

Ad esempio, la contrattazione collettiva soprattutto a livello aziendale ha offerto ottimi esempi di adozione di misure per il benessere dei lavoratori e per la conciliazione vita-lavoro (Faioli – Treu, 2025). Si tratta, d'altronde, di una impostazione adottata anche in altri paesi appartenenti all'Unione Europea.

Nell'ordinamento tedesco molte delle materie alle quali si è fatto prima riferimento hanno da tempo tra i loro principali strumenti di regolazione gli accordi di codeterminazione; inoltre, proseguendo nella medesima direzione, la legge di modernizzazione dei consigli aziendali prevede non solo il diritto alla consultazione e all'informazione ma anche il diritto alla co-decisione sui criteri aziendali che riguardano assunzioni, trasferimenti o licenziamenti in materia di procedimenti automatizzati. Il nostro ordinamento è ancora impostato prevalentemente sulla previsione di obblighi informativi delle parti sociali (art. 1 bis del d. lgs. n. 152 del 1997) anche se la l. n. 76 del 2025 sulla partecipazione dei lavoratori, seppur timidamente, offre nuove possibilità di intervento come emerge dalle disposizioni in materia di partecipazione organizzativa dei lavoratori tramite organismi paritetici (artt. 7 e 8). Sotto questo profilo, nella direttiva (UE) 2024/1760 sul dovere di diligenza delle imprese ci si sarebbe potuti forse aspettare una maggiore valorizzazione del ruolo delle parti sociali e delle loro rappresentanze.

In relazione al rischio derivante dalla produzione con macchine governate dall'A.I. si può ipotizzare un coinvolgimento degli organismi paritetici che si occupano di sanità integrativa (fondi sanitari integrativi ex

d.lgs. 30 dicembre 1992, n. 502) o di sicurezza sul lavoro (d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81) nell'individuazione e promozione di misure di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori (Faioli, 2025). E queste iniziative potrebbero avere una ripercussione sul rapporto tra sistema di sicurezza sociale e responsabilità laddove si dovesse prevedere che l'applicazione di queste misure, eventualmente sottoposte alla procedura di asseverazione dei sistemi di gestione della sicurezza ai sensi dell'art. 51, comma 3-ter, d. lgs. n. 81/2008, possa determinare una riduzione del premio INAIL.

Insomma, risulta oramai inevitabile non solo il coinvolgimento delle parti sociali nella predisposizione delle strategie per prevenire i nuovi rischi ma anche l'assunzione da parte di queste di responsabilità di tipo tecnico. Anche perché, con particolare riferimento alla sicurezza sul lavoro, la corretta valorizzazione del ruolo delle parti sociali rappresenta un passaggio fondamentale per il raggiungimento del fondamentale obiettivo rappresentato dalla "effettività del sistema", fuggendo così il rischio di un mero primato cartaceo tanto inutile quanto dannoso.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 4 Sicurezza sociale e tecniche di tutela dei diritti nelle catene globali di valore alla luce della direttiva 2024/1760

*di Stefano Giubboni*

N. 42 - 03 novembre 2025

**Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

L'importanza della direttiva (UE) 2024/1760 risiede nella decisa opzione per una dettagliata regolazione vincolante del dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità sociale e ambientale

La direttiva (UE) 2024/1760 – pur con i suoi limiti, destinati probabilmente a essere accentuati dalla recente proposta di modifica della Commissione europea – costituisce, allo stato, il tentativo più avanzato di regolare a livello transnazionale i doveri di condotta delle grandi imprese nelle catene globali di valore e le connesse forme di responsabilità per gli impatti negativi sull'ambiente e i diritti umani. L'importanza della direttiva (UE) 2024/1760 risiede proprio nella decisa opzione per una dettagliata regolazione vincolante del dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità sociale e ambientale, con la positivizzazione nel diritto euro-unitario di principi affidati sino a ieri a un variegato insieme di strumenti di soft law di provenienza internazionale (a partire dagli influenti Guiding Principles on Business and Human Rights delle Nazioni Unite). È opinione condivisa che la direttiva segni, sotto tale profilo, un decisivo cambio di passo, marcando una sicura discontinuità con le pratiche essenzialmente volontarie di responsabilità sociale d'impresa (RSI) che hanno dominato la scena negli ultimi lustri, con risultati però molto scarsi, avvertiti ormai come palesemente insufficienti rispetto alle sfide poste dal tempo presente, quantomeno nell'ambito dell'Unione europea.

Questa scelta di positivizzazione – che si risolve in una giuridificazione e pubblicizzazione dell'impianto fondamentalmente volontaristico-privatistico della RSI – è chiaramente riflessa dalle tecniche di tutela adottate dalla direttiva. Questa, anzitutto, come è stato osservato, «adotta un approccio volutamente positivista riportando in allegato l'elenco dei diritti umani oggetto dell'obbligo di diligenza con le rispettive fonti» (Guarriello). Si tratta di un approccio che si discosta dai Principi Guida delle Nazioni Unite: mentre questi fanno generale riferimento ai diritti umani internazionalmente riconosciuti, la direttiva specifica il catalogo, peraltro piuttosto ampio, di diritti fondamentali, e di vincoli ambientali, al cui rispetto il dovere di diligenza delle imprese deve essere prioritariamente rivolto. Questo approccio selettivo – che certamente comporta talune controindicazioni rispetto alla tecnica del rinvio aperto, adottata ad esempio dalla legge francese sul dovere di vigilanza – è tuttavia temperato dalla direttiva sotto diversi profili. Il considerando 32 precisa che essa «mira a includere tutti i diritti umani» e che, pertanto, «dovrebbe rientrare negli impatti negativi sui diritti umani (...) anche l'abuso di un diritto umano non elencato espressamente (...) nell'allegato». Il successivo considerando 33 si incarica di precisare che, a seconda delle circostanze, «le imprese potrebbero dover prendere in considerazione norme supplementari», ad esempio tenendo conto di contesti specifici o di fattori che si intersecano tra loro, come il genere, l'età, la razza, l'etnia, la classe, la casta, l'istruzione, lo status di migrante, o quello socioeconomico, o ancora quello dovuto alla disabilità. Del resto, la Commissione è espressamente delegata ex artt. 3, par. 2, e 34 a modificare l'allegato alla direttiva, aggiungendo i riferimenti agli strumenti internazionali ratificati da tutti gli Stati membri e rientranti nell'ambito di applicazione di uno

specifico diritto, divieto o obbligo connesso alla tutela dei diritti umani, delle libertà fondamentali e dell'ambiente indicato nell'elenco.

L'elenco contenuto nella prima parte dell'allegato dà ampio spazio ai diritti fondamentali dei lavoratori, anche autonomi. Vi sono espressamente ricompresi, naturalmente, tutti i principi e diritti fondamentali del lavoro quali definiti nella dichiarazione dell'OIL del 1998, come integrata nel 2022. Ma l'elenco è sicuramente più ampio e articolato. Il punto 6 fa puntuale riferimento al diritto di godere di giuste e favorevoli condizioni di lavoro, tra cui un equo salario, atto a garantire condizioni di vita dignitosa per i lavoratori dipendenti, e un reddito di sussistenza per i lavoratori autonomi e i piccoli coltivatori, guadagnato in cambio del loro lavoro e della loro produzione, un'esistenza decorosa, la sicurezza e l'igiene del lavoro e una ragionevole limitazione delle ore di lavoro, in linea con gli artt. 7 e 11 del Patto internazionale relativo ai diritti economici, sociali e culturali. Il punto 7 esplicita il divieto di limitare l'accesso dei lavoratori a un alloggio adeguato, se vivono in alloggi forniti dalla società, nonché a un'alimentazione, a un vestiario e a servizi idrici e igienico-sanitari adeguati sul luogo di lavoro. Il diritto fondamentale a un ambiente di lavoro sicuro riceve un chiaro riconoscimento e appare centrale nell'impianto dei doveri di due diligence imposti dalla direttiva.

Quanto alle tecniche di tutela, la chiave di volta è certamente rappresentata dalla analitica disciplina del dovere di diligenza, tanto sotto il profilo procedurale quanto sotto quello del contenuto sostanziale degli obblighi gravanti sulle imprese destinatarie della direttiva. Non v'è ovviamente modo di dar qui conto di questa disciplina, il cui scopo fondamentale è quello di prevenire gli impatti negativi potenziali sui diritti umani (art. 10) e, se del caso, di arrestarne gli effetti (art. 11). La logica di azione individuata è dunque tipicamente quella della mappatura e della prevenzione/minimizzazione del rischio, salvo l'intervento riparativo, a partire da quello volto alla interruzione degli impatti negativi effettivi. L'art. 12 fissa il principio che deve improntare le condotte riparatorie, stabilendo che gli Stati membri debbano provvedere a che una società che ha causato, o contribuito a causare congiuntamente con una propria filiale ovvero un proprio partner commerciale, un tale impatto negativo fornisca una riparazione. Tale previsione va letta congiuntamente con l'art. 29, che, nel disciplinare la responsabilità civile delle società, afferma la regola del diritto al pieno risarcimento del danno da parte della vittima della violazione (pur premurandosi di specificare, in linea con la prevalente tradizione giuridica continentale, che ciò non deve condurre a una sovra compensazione, né sotto forma di danni punitivi né di danni multipli o d'altra natura).

Le disposizioni in tema di responsabilità civile e di sanzioni sono indubbiamente tra le più innovative, visto che vanno a regolare con un certo rigore un profilo cruciale per l'effettività dell'intero impianto della direttiva, disciplinando con intenti di armonizzazione minima un'area sinora non presidiata dal diritto europeo. Non sorprende, quindi, che, dopo aver suscitato molte resistenze durante il complesso iter di approvazione della direttiva, queste regole siano tra quelle in prospettiva maggiormente incise dalla proposta di revisione presentata dalla Commissione europea [COM(2025) 81 final] con l'intento esplicito di semplificare e rendere più flessibile la normativa sulla responsabilità sociale delle imprese (in particolare le direttive 2022/2464 e 2024/1760), al fine di ridurre oneri, costi e, dunque, potenziali vincoli alla competitività sulle stesse gravanti. Oltre a incidere, riducendolo, sul perimetro degli obblighi di diligenza e, quindi, di connessa responsabilità (che in linea di massima non ricomprenderanno più i partner commerciali indiretti della catena di attività riconducibile all'impresa madre), la proposta presentata dalla Commissione, e sostanzialmente fatta propria dal Consiglio, mira in buona sostanza a ridimensionare drasticamente la portata armonizzatoria della direttiva, riscrivendo il testo dell'art. 29. Le due previsioni più incisive e innovative di tale articolo – ovvero la fissazione di criteri comuni di imputazione della responsabilità civile (par. 1) e l'attribuzione alle corrispondenti disposizioni nazionali di recepimento del carattere di norme di applicazione necessaria, nei casi in cui il diritto applicabile non sia quello di uno Stato membro (par. 7) – verrebbero tout court abrogate, per rilasciare spazio regolativo al diritto nazionale. Un arretramento non meno significativo, in analogia con un certo ridimensionamento del ruolo degli stakeholder, si avrebbe anche sul terreno – parimenti controverso

– della legittimazione ad agire di sindacati e organizzazioni non governative, visto che anche in questo caso si propone di abrogare la disposizione, invero già piuttosto cauta, attualmente dettata dall'art. 29, par. 3, lett. d), della direttiva.

Insomma, ben prima che la direttiva sia destinata a produrre i propri effetti (proiettati, come noto, su tempi molto dilatati), si prospetta un depotenziamento di talune delle sue più significative e innovative disposizioni.

Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 4 La responsabilità solidale nell'appalto

di Giuseppe Macciotta

N. 42 - 03 novembre 2025

**L Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

La tutela delle maestranze occupate a vario titolo in un appalto ovvero in una catena di appalti, ha costituito da sempre per il legislatore nazionale una priorità assoluta.

Siffatta finalità garantista (che si traduce in sostanza in un modello di imputazione delle responsabilità nelle filiere d'appalto), si è sostanziata in due linee di intervento fondamentali: per un verso attraverso l'introduzione e la disciplina, pur modificatasi nel tempo, della responsabilità solidale del committente per i crediti retributivi maturati dai lavoratori subordinati ed autonomi nei confronti dell'appaltatore, e in tempi più recenti anche del subappaltatore, ovvero derivanti, sempre in tempi più recenti, dal mancato versamento dei contributi previdenziali e dei premi assicurativi da parte dei medesimi soggetti.

Sotto distinto profilo la tutela dei lavoratori che abbiano prestato la propria attività nell'ambito di una filiera di appalti viene assicurata con l'applicazione del principio di parità di trattamento, soggetto ad ondivaghe previsioni nel nostro ordinamento, da prima attraverso l'estensione a loro favore della disciplina economica e normativa applicata ai rapporti in essere con i dipendenti del committente, ed in solido con esso, e successivamente, in forza di due distinti provvedimenti normativi che esamineremo nel prosieguo, attraverso l'applicazione ai dipendenti degli appaltatori e dei subappaltatori dei trattamenti economici e normativi contemplati dei contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative applicate nella zona e nel settore nel quale abbia a trovare esecuzione una determinata catena di appalti.

Ebbene, nel tempo siffatta esigenza di tutela è divenuta ancor più pregnante e stringente in stretta correlazione con l'evolversi e la sempre maggiore diffusione della esternalizzazione e la parcellizzazione di determinate fasi del processo produttivo da parte di aziende operanti nei più disparati settori che ha dato vita a vere e proprie catene di appalti nell'ambito delle quali la separazione tra il fruttore finale della prestazione e il titolare del rapporto di lavoro con il personale impiegato nell'esecuzione delle opere o dei servizi è emersa in termini ancor più evidenti. Significativi al riguardo i recenti protocolli stipulati nell'ambito degli appalti nei settori della logistica e della moda, fatti oggetto di energici interventi di controllo anche da parte del Giudice penale, più frequentemente connotati dal fenomeno del dumping

## La normativa di riferimento sulla responsabilità solidale negli appalti

Ciò sinteticamente premesso occorre porre in luce che la responsabilità solidale negli appalti risultava già disciplinata dal codice civile con l'art. 1676 che istituiva per l'appunto una responsabilità solidale del committente per i debiti del solo appaltatore verso il proprio personale dipendente per le retribuzioni (responsabilità estesa anche ai crediti retributivi di natura risarcitoria per contro esclusi dalla disciplina successiva e non già ai contributi previdenziali e assicurativi) seppur nei limiti del corrispettivo ancora dovuto dallo stesso committente nei confronti dell'appaltatore, al tempo in cui veniva proposta la domanda da parte dei suoi dipendenti.

Detta norma richiama e presuppone la nozione di appalto ermeticamente disciplinata dall'art. 1655 del codice civile che individuava quali elementi fondanti di tale fattispecie l'organizzazione dei mezzi (da intendersi quali strumenti aziendali utilizzati dall'appaltatore, che deve peraltro provvedere altresì alla organizzazione delle maestranze impiegate nella esecuzione dell'opera o del servizio oggetto del contratto) nonché l'assunzione del rischio d'impresa.

Disciplina, quella contemplata dell'art. 1676 che, come si vedrà, continua a concorrere, nella sua più limitata portata, con le discipline sostanziali e processuali successive.

La tematica comunque attinente alla responsabilità del committente, veniva successivamente affrontata dalla legge n. 1369 del 1960, abrogata dalla legge n. 196 del 1997, c.d. Pacchetto Treu, che disciplinando il lavoro interinale aveva superato il divieto di intermediazione di mano d'opera.

La legge 1369, inasprendo il divieto di interposizione reale nel cottimo già sancito dall'art. 2127 del codice civile in materia di cottimo collettivo autonomo istituiva un divieto interpositorio assoluto nelle prestazioni di lavoro, che mirava a reprimere il dilagante fenomeno della interposizione e della intermediazione nelle attività lavorative.

Importante sottolineare come la legge in esame, accanto al divieto delle mere prestazioni di lavoro, disciplinasse ipotesi lecite di appalto (interni in quanto inerenti al normale ciclo produttivo dell'azienda ovvero esterni in quanto estranei a detto ciclo produttivo aziendale) per le quali, limitatamente agli appalti interni, veniva istituita una forma particolare di responsabilità solidale tra appaltante e appaltatore nei confronti dei dipendenti di quest'ultimo (non già a tutela di un loro possibile credito retributivo o previdenziale) bensì finalizzata a garantire agli stessi l'applicazione di un trattamento economico e normativo non inferiore a quello riconosciuto ai dipendenti del committente nonché l'adempimento degli obblighi assistenziali e previdenziali.

In questo quadro evolutivo, come anticipato, particolare rilievo ha assunto l'art. 29 del d.lgs 276 del 2003, così come progressivamente integrato rispetto alla sua formulazione originaria, che ha confermato, rafforzandola in alcuni significativi elementi, la responsabilità solidale del committente rispetto alle obbligazioni assunte dall'appaltatore (e ora altresì dal subappaltatore) nei confronti dei propri prestatori per le prestazioni rese in esecuzione del contratto d'appalto o del subappalto. In particolare la norma in esame stabilisce che in caso di appalto di opere o servizi, il committente (imprenditore o datore di lavoro) risulta obbligato in solido con l'appaltatore e con ciascuno degli eventuali subappaltatori a corrispondere ai lavoratori i trattamenti retributivi, i contributi previdenziali e i premi assicurativi dovuti in relazione al periodo di esecuzione del contratto d'appalto.

## I termini di decadenza della responsabilità solidale negli appalti

La responsabilità solidale, non più limitata alla misura del credito vantato dall'appaltatore nei confronti del committente, opera entro il termine decadenziale di due anni dalla cessazione dell'appalto o del subappalto fermo restando che detta decadenza non si applica alle azioni promosse dagli enti previdenziali, ai quali viene applicato esclusivamente il termine di prescrizione ordinario. Importante sottolineare in termini di estrema sintesi che per quanto attiene all'ambito oggettivo la solidarietà copre tutti gli elementi retributivi aventi natura corrispettiva e non già le indennità, per esempio quelle sostitutive, aventi natura lato sensu risarcitoria. Essa si estende anche al trattamento di fine rapporto, limitatamente peraltro alla porzione maturata durante il periodo di esecuzione del contratto d'appalto; per quanto attiene ai contributi previdenziali e ai premi assicurativi la responsabilità si estende anche alle sanzioni civili attesa la loro natura accessoria rispetto alla obbligazione contributiva principale. Per quanto concerne infine l'ambito soggettivo appare evidente che la responsabilità vincola in solido il committente, l'appaltatore e tutti i subappaltatori presenti nella catena e che la solidarietà non si applica alle pubbliche amministrazioni sebbene detta

esenzione non si estenda alle società a partecipazione pubblica stante la loro natura di soggetti di diritto privato.

Ricostruita nei termini che precedono la disciplina essenziale dell'art. 29 del d.lgs 276/2003, appare opportuno evidenziare che nella sua originaria formulazione la norma in esame, ferma in ogni caso la responsabilità solidale del committente, condizionava l'operatività della responsabilità solidale nei confronti dell'appaltatore o del subappaltatore alla sussistenza di un appalto genuino, e pertanto lecito, escludendone pertanto la applicabilità ai predetti soggetti nella ipotesi di somministrazione illecita.

## La definizione di appalto genuino

Con riferimento alla nozione di appalto genuino, devesi porre in luce come la giurisprudenza abbia nel tempo chiarito con maggior precisione la linea di demarcazione tra appalto genuino e la somministrazione illecita di manodopera, in relazione agli appalti endoaziendali, soprattutto con riferimento all'esercizio del potere direttivo da parte dell'appaltatore o del subappaltatore sui propri dipendenti in rapporto con l'ingerenza gestoria del committente.

In tali contesti, la distinzione tra appalto genuino e illecito diviene particolarmente complessa, poiché le due organizzazioni - quella dell'appaltante e quella dell'appaltatore - tendono a sovrapporsi e i lavoratori, pur alle dipendenze di imprese diverse, operano fianco a fianco condividendo spazi, turni e strumenti di lavoro. Si pensi, ad esempio, a un'impresa che affidi in appalto la manutenzione degli impianti o la logistica di magazzino all'interno dei propri locali. L'appalto resta genuino anche se si utilizzano spazi o strumenti del committente, quando l'appaltatore mantiene autonomia gestionale effettiva, dunque individua i capisquadra, pianifica turni e rotazioni, impartisce direttive operative quotidiane, gestisce ferie, permessi, malattie e potere disciplinare, assumendo il rischio economico del risultato; al committente spetta soltanto un controllo tecnico di qualità e coordinamento sull'esecuzione del servizio. È questo il principio affermato, tra le altre, da Cass., ord., 16 settembre 2025, n. 25341, che ha escluso la rilevanza dirimente della proprietà dei macchinari e delle attrezzature, ritenendo sufficiente la capacità organizzativa e direttiva dell'appaltatore; principio coerente con App. Napoli, 17 marzo 2025, n. 969, che ha distinto il lecito controllo del risultato dall'ingerenza nella direzione dei lavoratori. Di contro, l'appalto è illecito quando i lavoratori.

## Il trattamento economico dei dipendenti dell'appaltatore o del subappaltatore

Sul previgente sistema delineato dalla norma in esame, è intervenuto in termini decisivi il Decreto Legge n. 19 del 2024 che, seppur formalmente incidente sul piano sanzionatorio e di repressione delle attività illecite, introduce un nuovo comma l'1 bis che, richiamando il principio di parità di trattamento, impone la corresponsione ai dipendenti dell'appaltatore o del subappaltatore un trattamento economico non inferiore a quello previsto dalla contratto collettivo nazionale e territoriale sottoscritto dalle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale (maggiormente) applicato nel settore e per la zona strettamente connessi con l'attività oggetto dell'appalto e del subappalto. Ma il decreto legge in esame interviene, come anticipato, sull'ambito oggettivo dell'art. 29 della legge Biagi estendendo la responsabilità solidale della quale si discute anche all'interpositore illecito nell'ambito di appalto, distacco o somministrazione non genuini. Evidente al riguardo il recepimento del principio sancito dalla Corte Costituzionale con la sentenza 254 del 2017 che nel ritenere applicabile il principio della solidarietà anche al contratto di subfornitura, quale derivato dal contratto d'appalto, aveva sostanzialmente sancito l'estensione della solidarietà a tutte le fattispecie di esternalizzazioni.



Speciali | Supplementi

# CONVEGNO AGI 2025/WORKSHOP 4 D.Lgs. 231/2001: i giuslavoristi devono "scendere in campo" (con le scarpe antinfortunistiche)

di Giulio Mosetti

N. 42 - 03 novembre 2025

**Guida al Lavoro**[Torna al sommario ↑](#)

A più di vent'anni dall'entrata in vigore del D.Lgs. 231/2001, è il momento che anche i giuslavoristi si "riappropriano" di questo terreno, che in realtà, per ampia parte, appartiene anche a loro, perché il Decreto cresce e si sviluppa nell'ambito del diritto del lavoro

Da diversi anni, quando si parla di D.Lgs. 231/2001, la "scena" è occupata quasi interamente da esperti che si muovono nell'ambito del diritto penale e di quello societario.

È comprensibile: la norma è nata e cresciuta nel solco del diritto penale d'impresa (da qui i penalisti e i societaristi), con la "lente" dell'illecito e di una responsabilità sostanzialmente penale (ancorché formalmente definita come amministrativa).

Ma oggi, a più di vent'anni dall'entrata in vigore del Decreto, è il momento che anche i giuslavoristi si "riappropriano" di questo terreno, che in realtà, per ampia parte, appartiene anche a loro, perché se è vero che il D.Lgs. 231/01 è figlio del diritto penale e societario, è altrettanto vero che cresce e si sviluppa nell'ambito del diritto del lavoro.

Il giuslavorista conosce da vicino la vita delle imprese, ne percepisce i ritmi, conosce le sue dinamiche operative e le consuetudini quotidiane, sa come funzionano le procedure, come si impartiscono ordini e direttive e come si costruiscono protocolli interni.

Soprattutto, il giuslavorista sa cosa succede quando le regole restano dichiarazioni di principio che non si traducono in comportamenti concreti.

Per questo, il suo contributo non è marginale nella costruzione e nella gestione dei Modelli 231 ma è, anzi, un punto di partenza necessario.

Non si tratta, naturalmente, di rivendicare spazi o primati: i penalisti e i societaristi sono e restano interlocutori fondamentali, ma il giuslavorista può (e, mi verrebbe da dire, deve) affiancarli offrendo un apporto concreto, sia metodologico che di contenuti, facendo sì che il modello organizzativo non resti confinato nella sfera teorica della compliance, ma diventi pratica quotidiana, vissuta dentro l'impresa. Il Modello 231, in fondo, non è un codice di condotta ideale, ma un meccanismo organizzativo che deve "respirare" con l'azienda e chi, meglio di chi vive ogni giorno, da vicino, il rapporto tra datore di lavoro e lavoratori, può interpretarne la logica e aiutare le imprese a farlo funzionare davvero?

Il terreno più evidente su cui questa sinergia si misura è quello della sicurezza sul lavoro, che rappresenta il rischio principale all'interno della mappatura dei rischi prevista dal decreto legislativo 231.

In questo ambito occorre, per così dire, riporre la toga per indossare le scarpe antinfortunistiche e il giubbotto ad alta visibilità, facendo uscire la sicurezza dal piano puramente documentale e calandola nella realtà quotidiana dei luoghi di lavoro, dove la prevenzione assume il suo vero ruolo... quello di salvaguardare la salute dei lavoratori e delle lavoratrici.

La prima responsabilità resta sempre dell'impresa: è il datore di lavoro che deve costruire la struttura della sicurezza, definire ruoli, procedure, controlli.

Ma questo primo passo rischia di divenire un salto nel vuoto se non incontra, dall'altra parte, il "terreno" della consapevolezza dei lavoratori.

Questo perché la prevenzione non opera se viene, per così dire, "calata" dall'alto, ma diventa efficace solo quando chi lavora comprende che la sicurezza non è un obbligo imposto, ma un bene che il datore di lavoro mette a disposizione per tutelare la salute e la vita di tutti.

Questa reciprocità – l'impresa che organizza e il lavoratore che partecipa – è il perno del sistema ed è qui il giuslavorista può giocare un ruolo decisivo, partecipando attivamente con l'impresa a costruire procedure e a comunicare il loro significato.

Questo è e resta il necessario e fondamentale cambio di passo e di approccio che deve, prima di tutto in noi giuslavoristi, essere culturale e non solo giuridico.

Non è, però, possibile riuscire da soli nell'impresa di creare una cultura della compliance e della sicurezza; la gestione dei rischi 231 richiede, infatti, un lavoro sinergico che coinvolge professionisti, associazioni e istituzioni.

I consulenti – giuslavoristi, penalisti, societaristi e tecnici – devono diventare partner dell'impresa, non meri professionisti chiamati a fornire indicazioni destinate a rimanere in un piano strettamente teorico.

Dall'altro lato, le associazioni di categoria datoriali e i sindacati possono diffondere consapevolezza, formazione, buone pratiche.

Infine, fondamentale il ruolo delle istituzioni, come l'INAIL e l'Ispettorato nazionale del lavoro, che devono riappropriarsi del ruolo di enti di prevenzione, prima ancora che di controllo e sanzione, diventando interlocutori attivi nella costruzione di una cultura condivisa della sicurezza.

Infatti, è facile (e, concedetemi, eccessivamente semplicistico) individuare un capro espiatorio, ma non è questo lo scopo del sistema.

In altri termini, la sanzione non deve rappresentare la regola quanto, piuttosto, l'eccezione che giustifica la sua applicazione solo quando l'intervento preventivo fallisce.

Per questo serve un cambio di mentalità: dobbiamo costruire una rete di corresponsabilità, in cui imprese, lavoratori e istituzioni collaborino non per difendersi l'uno dall'altro, ma per condividere lo stesso obiettivo – la sicurezza, la legalità, la continuità dell'impresa.

Occuparsi di Modelli 231, per i giuslavoristi, significa in fondo tornare all'essenza del proprio mestiere, significa guardare all'impresa non come a un soggetto giuridico, ma come a una comunità di persone, ruoli, responsabilità.

Il Modello 231 non è solo uno strumento di difesa o un obbligo di legge: è un'occasione per diffondere una cultura della prevenzione e della responsabilità condivisa.

Se riusciremo a far dialogare davvero le competenze – giuridiche, tecniche e soprattutto umane – potremo conferire al sistema 231 la sua vera funzione, quella di far convivere impresa e legalità, efficienza e sicurezza. E allora sì, potremo dire che i giuslavoristi sono tornati davvero in campo, con la toga ripiegata, e le scarpe antinfortunistiche ben allacciate.

**24 ORE PROFESSIONALE**

**Offerta-prova per un mese  
a partire da € 4,90!**

**NT+ Lavoro**  
Norme & Tributi Plus

**Ti informa. Ti aggiorna. Ti guida.**

Il nuovo Norme&Tributi Plus Lavoro integra al proprio interno **tutti i contenuti di Guida al Lavoro** ed offre il supporto necessario con **articoli, approfondimenti e rubriche** in tema di Rapporti di lavoro, Ammortizzatori, Previdenza, Contenzioso, Contrattazione, Agevolazioni, Welfare, Adempimenti, Politiche attive.

E, in aggiunta, le ultime **sentenze commentate**, gli **orientamenti giurisprudenziali**, il commento alle **novità normative**, gli **strumenti operativi**, gli **approfondimenti e la documentazione** delle banche dati professionali del Sole 24 Ore!

Norme&Tributi Plus Lavoro: tutto ciò che serve per la tua attività professionale!

**GIURISPRUDENZA CASI RISOLTI DOCUMENTAZIONE UFFICIALE**

Scopri di più su: [ntpluslavoro.com/offerte](http://ntpluslavoro.com/offerte)

## **L Guida al Lavoro**

Settimanale di documentazione del lavoro  
ISSN 1590-007X

### **GRUPPO 24 ORE**

**Proprietario ed editore**  
Il Sole 24 ORE S.p.A.

**Presidente**  
MARIA CARMELA  
COLAIACOVO

**Amministratore Delegato**  
FEDERICO SILVESTRI

**Direttore Responsabile** Roberto Esposito

**Redazione** Angela Grassi (02/3022.3315); Margherita Mangioni (02/3022.3695); Antonio Pesaresi (02/3022.4540)

Periodico settimanale Registrazione Tribunale di Milano n. 468 del 7 agosto 1997.

**Sede legale e Direzione** Viale Sarca, 223 - 20126 Milano.

Il Sole 24 ORE Spa. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo periodico può essere riprodotta con mezzi grafici e meccanici quali la fotoriproduzione e la registrazione. Manoscritti e fotografie, su qualsiasi supporto veicolati, anche se non pubblicati, non si restituiscono.

Servizio Clienti Periodici Piazza dell'Indipendenza 23 B/C, 00185 Roma.  
Tel. 02/30.300.600, Fax 06 30225400 oppure 02 30225400

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da EDISER Srl, Società di servizi dell'Associazione Italiana Editori, attraverso il marchio CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana n. 108 - 20122 Milano.

Informazioni: [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

I testi e l'elaborazione dei testi, anche se curati con scrupolosa attenzione, non possono comportare specifiche responsabilità dell'Editore per i volontari errori e/o inesattezze; pertanto il lettore è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza del materiale utilizzato.