GIUSTIZIA INSIEME

Diritto Penale

Lavoro sfruttato e risposta penale

Prove tecniche di efficienza

di Francesca Curi

25 maggio 2026

Sommario: 1. Trasformazione del mercato del lavoro e nuove fragilità – 2. Lo sfruttamento come fenomeno trasversale: la risposta penale con l'art. 603-*bis* c.p. – 3. Dall'economia del piccolo imprenditore allo schema della filiera produttiva – 4. I limiti del modello repressivo. Strategie alternative: il sistema del d.lgs. 231/2001 – 5. Due diligence e controllo delle filiere – 6. Le misure di prevenzione del codice antimafia: la cd "prevenzione dolce" – 7. Dallo sfruttamento dell'*indecent work* alla costrittività nel *decent work* – 8. Nuovi modelli organizzativi e soggettività del lavoratore – 9. Organizzazione aziendale e prevenzione – 10. Per una responsabilità autonoma dell'ente – 11. La compliance integrata: il ruolo di certificazioni e standard tecnici – 11.1. Il ruolo degli organismi paritetici – 12. Conclusioni: per una sussidiarietà effettiva del diritto penale

---

1. Trasformazione del mercato del lavoro e nuove fragilità

La storia più recente del mercato del lavoro ha aumentato significativamente le condizioni di fragilità individuali. Il lavoro povero – inteso in un'accezione ampia – si frastaglia in una gamma

sempre più variegata di sfumature che hanno come fattore comune di produrre condizione esistenziali sempre più degradate.

Il lavoro cosiddetto "*standard*", che si identifica con il lavoro dipendente, contrattualizzato come permanente a tempo pieno, sta perdendo sempre più vistosamente terreno a scapito della galassia del lavoro "non *standard*" in continua espansione, grazie anche alla spinta di una *gig economy* che viaggia sulla fagocitante dimensione digitale. Emergono nuove tipologie di impiego: il lavoro temporaneo, le occupazioni a bassa intensità oraria e più in generale forme di lavoro atipiche. Dal part-time al lavoro a chiamata, fino alle collaborazioni tramite piattaforme digitali, che facilitano l'ingresso nel mercato del lavoro, ma pongono una serie di sfide in termini di stabilità, diritti e sostenibilità economica.

È nelle pieghe di queste scorciatoie contrattuali atipiche che allignano più facilmente forme di "sfruttamento" lavorativo che giungono a configurare profili di vero e proprio *indecent work*, nei quali si oltrepassa la linea della legalità sconfinando nella rilevanza penale di fatti che annientano la dignità umana.

La progressiva erosione delle categorie teoriche e istituzionali, sulle quali si è fondata la tutela del lavoro a partire dal Novecento, impone di guardare con particolare attenzione a soluzioni che siano in grado di rifondare la dimensione lavorativa, così come ha fatto recentemente l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, che da tempo sta promuovendo un concetto di lavoro dignitoso (*Norme internazionali del lavoro, Principi guida ONU e Piani d'azione nazionali su imprese e diritti umani*, pubblicato il 9 gennaio 2026), o l'Unione europea, che ha posto al centro della sua agenda il concetto di *quality jobs*, riconoscendo che un impiego dignitoso deve garantire non solo un reddito adeguato, ma anche stabilità, sicurezza sociale, opportunità di crescita professionale e un giusto equilibrio tra vita e lavoro (*Quality Jobs Roadmap*, Brussel 4 dicembre 2025).

Dietro la ricorrente parola chiave "sostenibilità" dovrebbe esserci un impegno reale a creare occasioni di redistribuzione delle risorse economiche, non invece forme di crescita disuguale, che l'ideologia economicista esprime attraverso concetti emancipativi, per perpetuare di fatto lo *status quo*.

2. Lo sfruttamento come fenomeno trasversale: la risposta penale con l'art. 603-*bis* c.p.

Invece, si parla sempre più spesso di "*bad jobs*" tra terziario e *gig economy*. I fenomeni di sfruttamento ormai si riscontrano nei più disparati settori produttivi: dall'industria, all'edilizia, al commercio, ai trasporti, etc.

Il dato comune a tutti questi casi è una politica di impresa che mira alla massimizzazione dei profitti con l'abbattimento dei costi di produzione, attraverso l'esternalizzazione della manodopera.

La fattispecie che, in particolar modo dopo la riforma del 2016, viene più comunemente contestata è quella contenuta all'art. 603-*bis* c.p., rubricata "Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro", ma più comunemente etichettata 'caporalato', grazie all'imprinting assegnato con la prima formulazione normativa risalente al 2011 e per l'indiscutibile forza evocativa che accompagna questo termine.

In questo quadro il diritto penale a mio avviso difficilmente è in grado di assumere le magnifiche sorti e progressive che di continuo – con forti accenti sul piano simbolico – gli vengono assegnate. L'idea, che proverò ad argomentare, mira a superare lo schema binario – reato/pena – nella convinzione che relegando la risposta punitiva in una posizione di autentica *extrema ratio*, si possano ottenere risultati di gran lunga più efficaci e socialmente meno costosi. Incentivare meccanismi di stampo premiale, che sollecitino il destinatario ad assumersi oneri autoregolativi, investire su misure responsive che l'universo della *compliance* aziendale, attraverso un approccio multilivello e multiagenziale, è in grado di generare in modo virtuoso, sono azioni che possono produrre effetti tangibilmente positivi su più ampia scala.

3. Dall'economia del piccolo imprenditore allo schema della filiera produttiva

Un dato fattuale di partenza non eludibile è che il tipo di autore di un'ipotesi di caporalato non può essere modellato sul piccolo imprenditore. Non che non si possano verificare casi su scala ridotta, ma si tratta di evenienze assai difficili da intercettare vista l'esiguità di risorse sia di mezzi, che di personale impiegabili per pattugliare a tappeto le numerosissime realtà imprenditoriali medio-piccole, diffuse nel vasto territorio produttivo nazionale.

Inoltre, per intercettarle in questi casi diventa indispensabile la denuncia dei lavoratori sfruttati, per lo più stranieri irregolari, che difficilmente decidono di assumersi il rischio di un atto che li espone in prima persona, perché in questo modo perdono l'unica fonte di guadagno (essere

pagati poco e male è meglio di una totale incertezza sul futuro; inoltre, è molto probabile che non trovino più lavoro perché risultano macchiati sia agli occhi di altri imprenditori, che del proprio gruppo sociale di provenienza). In questo modo la "scure" della repressione penale finisce per toccare solo tangenzialmente i cosiddetti padroncini. Come ci informa l'ultimo Rapporto sullo sfruttamento lavorativo e sulla protezione delle vittime**[1]**, elaborato da Adir in collaborazione con l'Osservatorio Placido Rizzotto e la Flai Cgil, i procedimenti si concludono per lo più con un patteggiamento e pena sospesa. Qualche giorno più tardi, al civico successivo, riapre la stessa attività, con un nuovo prestanome.

L'ordine di grandezza è evidentemente un altro ed è rispetto a questo che ci si deve misurare se si vogliono ottenere risultati tangibilmente efficaci. Stiamo parlando di forme sempre più spinte di esternalizzazione di funzioni da parte di aziende di grandi dimensioni, che ricorrono alla *supply chain* ovvero ad una rete di fornitori essenziali per la creazione del prodotto, che dall'acquisizione delle materie prime giungono fino alla consegna del prodotto finale ai consumatori. In questo quadro lo schema è quello della cosiddetta 'casa madre' che affida la fornitura di beni o servizi ad aziende più piccole, che a loro volta affidano parti di lavoro ad aziende ancora più piccole. È in questa catena di appalti o subappalti che si creano le irregolarità (lavoro in nero, caporalato grigio, etc.) che sono sia quantitativamente, che qualitativamente più rilevanti.

Senza dimenticare il caporalato agricolo che ancora persiste, ciò su cui bisogna a mio avviso focalizzare l'attenzione sono i modelli di gestione della subfornitura da parte di imprese di grandi dimensioni, anche multinazionali. Sono loro che ricorrono allo sfruttamento della manodopera, compiendo necessariamente anche illeciti fiscali e amministrativi (evasione Iva e contributiva). Lo schema prevede l'utilizzo di società che operano come meri serbatoi di manodopera, per lo più di irregolari stranieri, perché più ricattabili. Si tratta, in altre parole, di imprese floride, ad alto rendimento economico e con *brand* di elevata reputazione, anche internazionale.

4. I limiti del modello repressivo. Strategie alternative: il sistema del d.lgs. 231/2001

In questa frammentazione delle responsabilità può il diritto penale – attraverso lo strumento sanzionatorio identitario per eccellenza, cioè la pena detentiva – esercitare efficacemente il suo

compito? Detto in altri termini, è capace di attivare una prevenzione generale e speciale tali da produrre il risultato di una eradicazione dei casi di sfruttamento lavorativo? Ho la sensazione che in questo ambito il diritto penale sia più facilmente rappresentabile come il fuciletto del nonno. Inoltre, per suo statuto il diritto penale persegue responsabilità individuali, mentre il caporalato cosiddetto grigio non è il frutto di comportamenti posti in essere da una o più persone fisiche, quanto piuttosto espressione di un vero e proprio modo di produzione. Allora il contesto economico corretto nel quale inquadrare questo fenomeno è quello dell'impresa, ovvero di un'organizzazione complessa, non del singolo "padroncino" che nella sua micro realtà produttiva esercita forme di sfruttamento.

Da qui lo sguardo si posa su strategie di contrasto alternative al modello classico di repressione. La prima guarda alla scelta opportunamente operata dal legislatore del 2016, che ha inserito l'art. 603-bis c.p. tra i reati presupposto della responsabilità degli enti (nel d.lgs. 231/2001).

All'art. 25-quinquies, co. 1 lett. a) d.lgs. 231/2001 si prevede che anche il caporalato possa innescare meccanismi sanzionatori – pecuniari e interdittivi – in capo a società che spesso governano l'intera filiera dello sfruttamento, dal reclutamento alla gestione delle prestazioni lavorative. Comprovato l'interesse o vantaggio dell'ente nel fatto di caporalato, commesso da un soggetto in posizione apicale o subordinata, l'ente è esonerato da responsabilità se dimostra di aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del reato, un modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenirne il rischio. Il cosiddetto Mog231 sarà costituito da quel complesso di regole, strumenti e protocolli volti a dotare la società di un efficace sistema organizzativo, di gestione e controllo, ragionevolmente idoneo ad individuare e prevenire le condotte illecite di cui all'art. 603-bis c.p. Percorrendo questa via si attua una concreta sussidiarietà del penale, al quale viene chiesto di cedere il passo ad una più incisiva funzione promozionale, costitutivamente presente nel sistema 231.

Il processo aziendale principalmente interessato da questa esigenza di adeguamento sarà quello di gestione delle risorse umane e, più in particolare, di selezione e assunzione del personale, con riferimento specifico alla definizione del rapporto di lavoro, alla gestione degli aspetti retributivi e all'organizzazione dei turni di lavoro, dei riposi settimanali e delle ferie.

A prescindere dal settore industriale di operatività, si possono verificare problemi in merito ad assunzioni dirette, ma anche indirette, ovvero attuate attraverso lo strumento della somministrazione di lavoro, in base alla quale il reclutamento di personale avviene per il tramite

di un soggetto terzo intermediario. In questi casi, sull'ente beneficiario incombe l'obbligo di dotarsi delle necessarie conoscenze sulle politiche di sicurezza, sindacali e del lavoro e, qualora dovessero essere rilevate eventuali violazioni, consegue la necessaria risoluzione espressa del contratto stipulato.

5. Due diligence e controllo delle filiere

Per una scrupolosa *due diligence*, alle imprese si potrebbe arrivare a suggerire la previsione di clausole di *auditing*, nell'ambito degli accordi commerciali con i propri fornitori, per verificare direttamente, a mezzo di visite ispettive, l'ottemperanza alle normative richiamate, ovvero esigere la trasmissione di tutta la documentazione, che possa risultare utile a tal scopo.

Quanto alla configurazione in concreto di un Mog231, la presenza degli indici di sfruttamento, elencati all'art. 603-bis c.p., rappresenta una traccia molto utile per la definizione di un *risk assessment* e la conseguente individuazione dei necessari presìdi volti a prevenire la commissione del reato di sfruttamento lavorativo.

Il sistema 231 prevede un ulteriore interessante meccanismo qualora sussistano i presupposti per l'applicazione di una sanzione interdittiva, che determini l'interruzione dell'attività dell'ente. Il giudice può infatti disporre, in luogo dell'applicazione della sanzione, la prosecuzione dell'attività dell'ente da parte di un commissario, per un periodo pari alla durata della pena interdittiva, che sarebbe stata applicata. È senz'altro preferibile percorrere questa opzione se l'interruzione dell'attività dell'ente può provocare, tenuto conto delle sue dimensioni e delle condizioni economiche del territorio in cui è situato, rilevanti ripercussioni sull'occupazione.

Il commissario, in veste di osservatore esterno, può trasformarsi in gestore diretto, anche in difformità dalle proposte dell'imprenditore o del gestore, allorché si tratti di regolarizzare i lavoratori irregolari e, in specie, quelli sfruttati.

Credo che sia opportuno incoraggiare soluzioni che seguano strade meno drastiche e più conservative, senza certamente cedere neppure di un passo rispetto alla pretesa di legalità nella condotta imprenditoriale, ma innescando meccanismi virtuosi che consentono di ridurre al minimo il danno.

Pur rappresentando una forma di ingerenza statale nell'economia e nella gestione dell'impresa, il controllo giudiziale si innesca sull'accertamento della commissione di un reato contro la dignità della persona lavoratore. Il legislatore ha voluto esprimere un chiaro favore per misure

alternative, che riescono a coniugare la continuità aziendale e la salvaguardia dei posti di lavoro con le esigenze dell'accertamento penale e della punizione del colpevole.

L'ultimo, o meglio il penultimo tassello nel mosaico delle figure commissariali che concorrono a riconfigurare gli smarriti profili di legalità, senza creare ripercussioni negative sui livelli occupazionali, né compromettere il valore economico del complesso aziendale, giunge dal contesto delle misure di prevenzione.

6. Le misure di prevenzione del codice antimafia: la cd "prevenzione dolce"

A seguito della modifica apportata con L. 17 ottobre 2017, n. 161, l'attuale versione dell'art. 34 d.lgs. 6 settembre 2011, n. 159 (altrimenti noto come codice antimafia) prevede che, se sussistono sufficienti indizi per ritenere che il libero esercizio di determinate attività economiche, comprese quelle di carattere imprenditoriale, possa comunque agevolare l'attività di persone sottoposte a procedimento penale anche per il reato di cui all'art.603-bis c.p., il tribunale competente per l'applicazione delle misure di prevenzione può disporre l'amministrazione giudiziaria delle aziende, se non ricorrono i presupposti per l'applicazione delle misure di prevenzione patrimoniali.

Al successivo art. 34-bis, rubricato «Controllo giudiziario delle aziende», si prevede che, qualora l'agevolazione di persone indagate per il reato di caporalato risulti occasionale, il tribunale può disporre anche d'ufficio il controllo giudiziario delle attività economiche e delle aziende, se sussistono circostanze di fatto da cui si possa desumere il pericolo concreto di infiltrazioni mafiose idonee a condizionarne l'attività.

Il risultato di questa strategia consiste nell'imposizione di uno spossessamento gestorio parziale: il potere dell'amministratore giudiziario, per quanto possa essere penetrante e orientato ad obiettivi di legalità, lascia in capo alla *governance* dell'impresa l'esercizio dell'attività ordinaria. Ciò produce un bilanciamento tra le esigenze della repressione e la tutela della produttività aziendale e dei lavoratori. Non va dimenticato che la misura di prevenzione in esame presuppone che l'impresa si sia limitata ad agevolare lo sfruttamento lavorativo, realizzato da terzi, senza compierlo direttamente, situazione che produrrebbe l'inflizione delle più incisive misure del sequestro e confisca di prevenzione.

L'azienda si impegna a riorganizzarsi internamente e adottare misure per prevenire i rischi di sfruttamento così come di altri reati (evasioni fiscali e contributive), stringendo un patto con la Procura (nei paesi anglosassoni si chiama *prosecution agreement*). Se al termine del periodo di sospensione l'ente ha rispettato tutti gli adempimenti, la procura archivia il procedimento, evitando un processo lungo, costoso, con un esito di condanna molto elevato.

Nei casi in cui viene applicata la misura di prevenzione di cui all'art. 34, nel giro di un anno ma di solito molto prima (i limiti di legge sono non oltre i due), l'impresa è uscita fuori dal circuito giudiziario, senza alcuna ablazione patrimoniale e in piena continuità produttiva, grazie ad efficaci e monitorate soluzioni organizzative di *compliance*.

Una parte della dottrina penalistica è fortemente critica rispetto a questa strategia etichettata come "prevenzione dolce" perché coglie in questo strumento il sapore di una "scorciatoia", a basso tasso di garanzie e ad alto impatto reputazionale. I rilievi si appuntano sul fatto che le procure, e in particolare si addita quella di Milano, si limitano ad 'accennare' all'esistenza di agevolazioni colpose del reato di sfruttamento lavorativo, senza arrivare a formalizzare l'imputazione.

In questo modo, si provocherebbe un'asimmetria degli strumenti di contrasto verso gli illeciti economici, tale da generare distorsioni competitive su larga scala.

Il tema meriterebbe un approfondimento molto più analitico, ma mi limito a segnalare che alcune grandi aziende, avendo o sospettando di avere casi di sfruttamento nelle proprie filiere produttive – nel timore di subire azioni di pulizia da parte delle procure – si sono mosse anticipatamente per regolarizzare le situazioni opache. Quindi, nessuna asimmetria, quanto piuttosto uno spontaneo allineamento frutto di un'efficacia generalpreventiva difficilmente minimizzabile.

Ciò non di meno le premure difensive dei grandi colossi multinazionali o delle case di alta moda sono quelle di leggere nelle scelte di una giurisprudenza che adesso non è più solo milanese (si veda per esempio l'iniziativa fiorentina**[2]**) "un dirigismo economico indiretto", una "profilassi aziendale sotto minaccia di ritorsione" o ancora una "moralizzazione coatta del costume societario e del mercato del lavoro".

Il sospetto è che nel serrato confronto ci sia un convitato di pietra: il raffronto dei beni giuridici in gioco. Da un lato, la libertà nell'esercizio dell'impresa (si badi non il diritto di proprietà, ma la sua gestione) e dall'altro la dignità della persona lavoratrice e l'espressione fondamentale della sua personalità umana (artt. 4, 36, 41 Cost., ma anche art. 31 della Carta dei diritti

dell'Unione-Carta di Nizza). Da un lato la reputazione dell'azienda, che vende capi di abbigliamento a 4.500 euro al pezzo e dall'altro gli uomini e le donne che li hanno confezionati, pagati pochi euro l'ora, senza pause, senza ferie, senza presidi antinfortunistici.

Il tema diventa se considerare soccombente il *capability approach* di Martha Nussbaum rispetto ad una dimensione valoriale di tipo materiale/economicistica. Se parliamo del caporalato come di un modo di produzione, allora stiamo affrontando un problema strutturale, che si esprime attraverso la grammatica dell'economia globale contemporanea. Qualunque strada si imbocchi credo si debba sempre avere come stella polare di riferimento la tutela della dignità della persona, del lavoratore che paga il prezzo sicuramente più alto, talvolta addirittura coincidente con la propria vita.

7. Dallo sfruttamento dell'*indecent work* alla costrittività nel *decent work*

Muovendoci su una linea che idealmente prova a riemergere dalle forme deteriori di un *indecent work*, passando dal gradino più basso dello schiavismo attraverso il caporalato, può capitare di imbattersi in situazioni che, pur qualificate in termini di *decent work*, si connotano per modalità costrittive tali da produrre danni di natura psicosociale, talvolta irreparabili, alla persona che lavora.

Per parlare di costrittività organizzativa, ovvero della patologia nel funzionamento di un'attività lavorativa complessa per struttura ed articolazione, può essere utile partire dall'etimologia del termine lavoro, che ha insito il significato di 'fatica'. Possiamo dire che la storia dell'evoluzione umana è caratterizzata dalla tensione incessante a liberare il lavoro dalla fatica.

La civiltà umana dai suoi esordi ha tentato di sottrarsi alla maledizione biblica, che la inchiodava alla sofferenza per la rottura del patto tra il piano umano e quello divino. La donna partorirà con dolore i figli, l'uomo con dolore trarrà il cibo per tutti i giorni della sua vita.

Già la critica marxiana aveva fatto intravedere con chiarezza perfino brutale a quali esiti disumani e stranianti possa condurre il lavoro, una volta che esso sia inserito in una dinamica, quale è quella capitalistica, che conduce a svilupparne il potere non per rendere più libero l'uomo, ma per introdurre nuove condizioni di schiavitù.

Marx tenta di delineare, pur se in forma molto problematica e senza temerarie ambizioni profetiche, una forma di organizzazione economico-sociale nella quale il lavoro sia liberato dagli aspetti coercitivi ed afflittivi, con i quali esso si manifesta nelle condizioni capitalistiche della produzione, valorizzandone pienamente le potenzialità di trasformazione sociale e la forte carica innovativa. Il lavoro «liberato» diventa strumento di realizzazione dell'essenza di ogni individuo, concorrendo a creare un assetto della società non più basato sulla rigida distinzione fra classi e ceti. Si inverte il segno di quel lavoro inteso come forma di spoliazione sistematica delle qualità migliori del lavoratore, per farlo diventare strumento di realizzazione dell'essenza di ogni individuo.

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

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

8. Nuovi modelli organizzativi e soggettività del lavoratore

Il modello di produzione e di consumo taylor-fordista, entrato in crisi negli anni Settanta del secolo scorso, si evolve verso un nuovo assetto, presto etichettato post-fordista, ispirato ad una visione innovativa dell'organizzazione del lavoro che trova applicazione per la prima volta nella fabbrica giapponese Toyota. Il motto dell'ideatore del Toyota Production System (poi denominato toyotismo) era che lo stile Toyota non consistesse nel creare risultati con il duro lavoro, quanto piuttosto nel non porre limiti alla creatività delle persone. «Le persone non vanno in Toyota per lavorare, vanno in Toyota per pensare».

Questo nuovo modello di società capitalistica pone in termini nuovi il problema della soggettività del lavoratore all'interno delle organizzazioni d'impresa. Nel progettare la produzione va ripensata la componente umana, nella prospettiva di un progresso nei rapporti tra capitale e lavoro. Il tema è come farlo.

Spostare il baricentro sul benessere di chi trascorre più della metà della propria esistenza, impegnandosi in una attività lavorativa subordinata, significa porre le condizioni affinché gli effetti si diffondano ben oltre la ristretta cerchia dei diretti beneficiari.

La quarta rivoluzione industriale, ma di fatto siamo già entrati nella quinta, impone di guardare ai nuovi spazi di espressione della soggettività, valorizzando una nuova idea di lavoro che non si esprima solo in termini di tutela nel lavoro, ma che venga declinata anche come libertà del lavoro. L'eudaimonia in senso aristotelico, non va cercata dopo il lavoro, come accadeva nell'industrialismo fordista, perché l'essere umano incontra la sua umanità mentre lavora.

Ancora oggi la tendenza è ad un'ipertrofia lavorativa, perché è ancora dominante la propensione a riempire un vuoto antropologico crescente, quando proprio la rivoluzione tecnologica e culturale in atto dovrebbe sospingerci verso un'idea di libertà del lavoro, che sia in grado di arricchire la mente e il cuore di coloro che sono impegnati nel processo lavorativo.

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

9. Organizzazione aziendale e prevenzione

A fianco ad una scienza che è in grado di produrre riduzione del lavoro necessario, ci deve essere una politica intesa come organizzazione pianificata.

È così che si può pensare di ripartire dal basso, valorizzando i luoghi di produzione come spazi nei quali sperimentare forme di organizzazione che esprimano anche modelli di governo della dimensione sociale. L'Olivetti di Torino e la Lanerossi di Vicenza sono state precorritrici di quanto oggi avviene nei nostri territori in aziende quali Lamborghini, Intesa San Paolo e Luxottica.

Non è sciovinismo leggere in controluce nell'ennesimo acronimo, prodotto dalla recente normativa europea, attraverso la giustapposizione di termini inglesi, *Environmental Social Governance*, quanto a metà degli anni Cinquanta rappresentava un modello di impresa sociale

già compiuta.

L'impianto normativo tracciato dal perimetro del sistema 231 anche in questo intreccio con i fattori ESG, ma non meno con gli obiettivi concordati dagli Stati membri delle Nazioni Unite per il 2030, nell'Agenda globale per lo sviluppo sostenibile, rappresenta una trama essenziale per l'aggregazione tra *compliance* e sostenibilità.

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

Il formante legislativo italiano ricorrendo alla minaccia della sanzione penale ha prodotto una soluzione sicuramente costosa e per molti aspetti inefficace. Il combinato disposto dell'art. 28, comma 1, con l'art. 55, commi 1 e 2, T.u.s.l. genera una serie di fattispecie che si presentano in forma omissiva propria. Tuttavia, una delle molteplici questioni sul tappeto risiede nella difficoltà di individuare la fonte autentica dello stress, per stabilire una diretta ed univoca connessione con l'ambiente di lavoro ed escludere fattori extralavorativi.

Inoltre, la costruzione dell'illecito penale nella forma del reato di mera condotta assottiglia sensibilmente i criteri di accertamento riguardanti la responsabilità dell'autore, inducendo a concentrare la maggiore attenzione sulla verifica di un'eventuale colpevolezza. In questo modo però si corre il rischio di scivolare in una sorta di *culpa in re ipsa*, se il contenuto del rimprovero arriva a coincidere *tout court* con la mancata predisposizione delle misure antinfortunistiche. Forse ormai risulta chiaro che la costitutiva rigidità del diritto penale, con i suoi guanti di legno, mal si presta ad afferrare e presidiare la tutela di un bene giuridico dinamico quale il benessere del lavoratore.

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

La corretta ascrizione di un'imputazione omissiva impropria esige una comprovata connessione eziologica tra il comportamento omissivo colposo e l'evento naturalistico occorso, tale da sostanziare la formula di bard (*beyond any reasonable doubt*), perché il giudice penale – a differenza di quello civile che su questi specifici aspetti ha una strada più spianata – ha l'obbligo

di andare oltre lo standard civilistico del 'più probabile che no'.

Tutto questo prelude all'accoglimento di quel punto di vista che vede nell'organizzazione aziendale l'oggetto e, al tempo stesso, «il laboratorio nel quale prende forma la politica prevenzionale». Tale premessa concettuale serve a sottolineare la necessità di anticipare forme di tutela, capaci di prevenire anche condizioni di disagio psicosociale, già sul piano della programmazione degli interventi sulla sicurezza e salute dei lavoratori, compiuta nel singolo contesto imprenditoriale.

Dal 2019, con l'entrata in vigore del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, all'art. 2086 del Codice civile si prevede l'obbligo per tutte le imprese collettive, comprese le società a responsabilità limitata e le società di persone di «predisporre assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni dell'attività, con lo scopo non solo di gestire l'impresa in modo efficiente, ma anche di prevenire situazioni di crisi e garantire la continuità aziendale». Ciò significa che il dovere di organizzazione non grava più sulle grandi aziende, ma è diventato un requisito essenziale per qualunque impresa, a prescindere dalle sue dimensioni e dal settore in cui opera.

10. Per una responsabilità autonoma dell'ente

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

Da qui la necessità di provare a percorrere tracciati inusuali, quali concentrare il rimprovero sulla lacunosità organizzativa dell'ente in modo autonomo, e per quel che ci concerne esclusivo, rispetto a quanto viene ascritto all'autore individuale del reato, allo scopo di costruire una responsabilità diretta – o forse meglio indipendente – della *societas*, producendo al contempo l'effetto di una più efficace salvaguardia dell'integrità psicofisica del lavoratore.

Si potrebbe prevedere una responsabilità della persona giuridica quando il fatto delittuoso abbia trovato la sua origine in un disordine organizzativo, che può essere dovuto esemplificativamente: alla confusione nei ruoli e nelle responsabilità, alla presenza di comunicazioni inefficaci o frammentate, alla mancanza di processi standardizzati, alla duplicazione delle attività tra unità diverse, alla scarsa chiarezza nelle priorità, al limitato coordinamento tra reparti, all'uso disorganico del tempo e delle riunioni, alla presenza di sistemi

informativi non integrati, nonché all'assenza di adeguati meccanismi di monitoraggio delle *performance* e ad un clima organizzativo caratterizzato da elevata conflittualità e demotivazione.

La trascuratezza di questi fattori di rischio rappresenta già di per sé un indice di cattiva organizzazione, che meriterebbe un rimprovero diretto ed esclusivo in capo all'ente. La colpa nella gestione della vita interna alla compagine aziendale potrebbe così rappresentare un primo livello di responsabilità, che potrebbe arrivare a colorarsi di tinte più fosche nel momento in cui il rischio si inveri, determinando anche la verificazione di un evento dannoso.

In una prospettiva *de iure condendo* si potrebbe riconoscere un centro di imputazione diretto all'ente, allargando la sfera di autonomia della responsabilità, rispetto a quanto già disposto all'art. 8 del d.lgs. n. 231/2001. A ciò si potrebbe giungere assegnando non solo una responsabilità autonoma, ma addirittura (iper)di*retta* della persona giuridica (cioè anche *in assenza* del *'filtro-tramite'*, di regola necessario, dell'agente 'naturalistico'), che non può che fondarsi sul solo e *principale* (nel senso di 'non accessorio') requisito della *colpa di organizzazione,* l'unico connotato di *'colpevolezza per il fatto'* che, stando alla lettera della norma, il giudice deve accertare.

D'altro canto, quale espressione può essere considerata più sintomatica di un difetto organizzativo rispetto a forme di costrittività lavorativa? Il benessere psicosociale di una realtà imprenditoriale dovrebbe rappresentare l'*ubi consistam*, il tessuto connettivo, del corpo aziendale.

Che non si tratti di una proposta funambolica lo dimostra la lettura della Relazione conclusiva e della Proposta di articolato, elaborati dal Tavolo tecnico per la revisione della disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, presentati al Ministro della Giustizia ad inizio anno**[3]**. Nella nuova formulazione dell'art.8 si legge infatti un'ulteriore evenienza, rispetto a quelle già in vigore, quando: «l'autore del reato non è punibile per difetto di colpevolezza determinata da carenze organizzative dell'ente.»

11. La compliance integrata: il ruolo di certificazioni e standard tecnici

A completamento del quadro delle possibili strategie impiegabili per avversare fenomeni di sovraccarico psicosociale in un contesto lavorativo, va detto che il sistema 231 ha certamente tracciato un perimetro di tutela prevenzionale più efficace e trasparente, ma ormai da tempo

non rappresenta più un avamposto isolato. Si sono progressivamente aggiunti numerosi altri apparati normativi, che – nel regolamentare con finalità anche molto diverse tra loro la *compliance* dell'ente – hanno concorso ad accelerare la diffusione di una nuova politica d'impresa, rivolta a contrastare l'illegalità attraverso meccanismi promozionali. L'intreccio di modelli responsivi genera un reticolato – la *compliance* integrata, appunto – che produce un rinforzo della tutela anche dai rischi da stress lavorativo.

Di questa tessitura fanno parte anche i fili rappresentati dalle norme di natura privatistica, che incidono in modo altrettanto rilevante in funzione di esonero da responsabilità dell'ente. In particolare, la UNI ISO 45003 (2021) delinea le *best practices* proprio nella tutela dei rischi psicosociali.

L'art. 30 del Testo unico di sicurezza sul lavoro (d.lgs. 81/2008), al comma 5, prevede una presunzione di adeguatezza del modello (in questo caso il cosiddetto Mog81) qualora esso sia conforme alla norma tecnica in vigore. Certamente il solo possesso delle certificazioni non è di per sé sufficiente a esonerare l'ente da responsabilità da reato, in caso di eventuali infortuni o malattie professionali, ma può coprire la valutazione di astratta idoneità preventiva del modello.

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

11.1. Il ruolo degli organismi paritetici

Il legislatore, all'art. 51, comma 3-*bis*, sempre del Tusl (così come modificato dal d.lgs. 106/2009), ha previsto che gli organismi paritetici possano asseverare l'adozione ed efficace attuazione dei modelli di organizzazione e gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro. Il legislatore ha di fatto assegnato a tali organismi un importante ruolo strategico, di controllo e verifica, prevedendo che le imprese possano rivolgersi a loro per una asseverazione comprovante l'adozione di un Mog, che ha efficacia esimente ai sensi dell'art. 30, Tusl.

L'asseverazione viene affidata a soggetti rappresentativi delle parti sociali, associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, deputati a fornire servizi di formazione e assistenza alle imprese. Possiede l'ineludibile pregio di soddisfare l'interesse dei lavoratori a misurare e verificare le ricadute delle decisioni organizzative sulle rispettive posizioni individuali e collettive; mentre, nella prospettiva datoriale, quella di agevolare il processo di costruzione delle prassi gestionali volte a prevenire le crisi aziendali.

Quindi i lavoratori possono intervenire nel processo di autonormazione interna all'azienda, conferendo un contributo direi essenziale nella definizione delle strategie di prevenzione dei rischi psicosociali. La certificazione rilasciata da un ente autorevole e indipendente costituirà evidenza concreta della mancanza di gravi carenze organizzative e consentirà di scongiurare l'applicazione delle conseguenze sanzionatorie ex d.lgs. n. 231/2001.

Il processo di asseverazione è pertanto una grande opportunità che il legislatore fornisce alle aziende che, se ben colta, può costituire non tanto un'alternativa quanto un'integrazione alla certificazione per effettuare una selezione delle aziende sane presenti sul mercato e contribuire così efficacemente a innescare quel circolo virtuoso che non può che portare a immensi benefici sociali ed economici per le singole imprese, per il sistema Paese ed infine per l'individuo lavoratore cittadino, che sarà messo in condizioni di operare in maniera più sicura.

12. Conclusioni: per una sussidiarietà effettiva del diritto penale

In conclusione: nella prospettiva di una tutela pronta, reattiva ed efficace, ma soprattutto capace di modificare in modo positivo, radicale e duraturo i cambiamenti funzionali ad un *wellbeing* aziendale, tali da produrre anche un miglioramento su scala sociale e non meramente individuale, è opportuno che il diritto penale faccia un passo indietro e si collochi in una posizione autenticamente sussidiaria. Lasciare spazio ad un'imputazione diretta ed esclusiva in capo alla persona giuridica, che si muova in un intreccio articolato di modelli organizzativi, così come di norme tecniche, tali da tessere una *compliance* aziendale integrata, rappresenta una prospettiva foriera di un virtuoso impatto sul piano umano e giuridico.

---

[1] **VI Rapporto**, a cura del Centro di ricerca interuniversitario L'Altro Diritto, in collaborazione con l'Osservatorio Placido Rizzotto e la FLAI CGIL.

[2] Tribunale di Firenze, Ufficio misure di prevenzione, Decreto di applicazione di amministrazione giudiziaria ex art. 34 d.lgs. 159/11, 21 gennaio 2026.

[3] Riforma della responsabilità da reato degli enti ex d. lgs. 231/2001: la relazione conclusiva del Tavolo tecnico presieduto dal Presidente Fidelbo, in **www.giurisprudenzapenale.com**, 14 gennaio 2026.

Bibliografia essenziale

G. Amarelli, *Il tribunale di Firenze adotta il primo decreto di amministrazione giudiziaria per agevolazione colposa del 'caporalato' su proposta di una procura circondariale*, in **www.sistemapenale.it**, 7 febbraio 2026.

M.G. Brancati, *Sfruttamento del lavoro e sistema penale integrato. Dalle fattispecie criminose alla* governance*dell'impresa*, Torino, Giappichelli, 2025.

M. Catino, *Trovare il colpevole. La costruzione del capro espiatorio nelle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 2020.

M. Catino, *Normal organizational wrongdoing? Grandi imprese e devianza organizzativa*, in **www.sistemapenale.it**, 15 ottobre 2024.

F. Curi, *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici e privati. Per un ruolo sussidiario del diritto penale. A proposito di una* compliance *integrata e una colpevolezza responsiva*, Torino, Giappichelli, 2024.

F. Curi, *Liberare il lavoro dalla fatica. Per un'organizzazione responsiva e un diritto penale sussidiario*, in Var. temi dir. lav., 4/2024, 1012-1053.

A. Lucifora, *Lo sfruttamento del lavoro. La costruzione del "tipo" tra istanze di determinatezza e obblighi sovranazionali di tutela*, Torino, Giappichelli, 2024.

L. Luparia, *L'ardire dello struzzo e les amoureux della giustizia terapeutica. In risposta a Costantino Visconti*, in **www.sistemapenale.it**, 3 settembre 2025.

V. Manes, *La resistibile ascesa della prevenzione mite*, in Dir.dif., 30 luglio 2025.

A. Merlo, *Il contrasto allo sfruttamento del lavoro e al "caporalato" dai braccianti ai riders. La fattispecie dell'art. 603 bis c.p. e il ruolo del diritto penale*, Torino, Giappichelli, 2020.

A. Merlo, ***Alla ricerca della via italiana ai non prosecution agreement***, in **www.sistemapenale.it**, 31 luglio 2023.

V. Mongillo, Forced labour *e sfruttamento lavorativo nella catena di fornitura delle imprese: strategie globali di prevenzione e repressione*, in Riv.trim.dir.pen.econ., n. 3-4/2019, 630-675.

V. Mongillo, *Struttura, scopi e prospettive della prevenzione economico-aziendale antimafia*, in A. Gullo-V. Mongillo, a cura di, *Manuale della prevenzione economico-aziendale antimafia*, Torino, Giappichelli, 2025, 1-28

P. Pascucci, *Salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità degli enti, modelli organizzativi e gestionali*, in Riv.giur.lav.prev.soc., 4/2021, 537-552.

C. Visconti, *Lo struzzo s'è desto. Noterelle polemiche sulle misure di prevenzione "terapeutiche"*, in Dir.dif., 19 agosto 2025