



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E FATTORE UMANO
NELLA PREVENZIONE DEGLI INFORTUNI SUL LAVORO

BUSINESS ORGANIZATION AND THE HUMAN FACTOR IN
THE PREVENTION OF WORKPLACE ACCIDENTS

Relatore:
Prof. Torsello Laura

Rapporto Finale di:
Elia Rulli

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

0. Introduzione

Capitolo 1 – Il quadro giuridico della prevenzione degli infortuni sul lavoro

- 1.1 L'evoluzione della tutela della salute e sicurezza del lavoratore
- 1.2 Il principio di sicurezza nel rapporto di lavoro
- 1.3 Il Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro
- 1.4 Profili di responsabilità

Capitolo 2 – Il fattore umano tra organizzazione aziendale e cultura della sicurezza

- 2.1 Il fattore umano nella dinamica infortunistica
- 2.2 Organizzazione del lavoro e sicurezza
- 2.3 Interazione uomo–macchina–ambiente
- 2.4 Il sistema prevenzionistico aziendale

Capitolo 3 – La prevenzione organizzativa degli infortuni: modelli e prassi aziendali

- 3.1 La prevenzione come strategia organizzativa
- 3.2 Analisi organizzativa e riduzione del rischio
- 3.3 Il caso Tod's: prevenzione e organizzazione della sicurezza

INTRODUZIONE

La tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro rappresenta oggi uno dei temi più rilevanti del diritto del lavoro contemporaneo. Nonostante l'evoluzione normativa e l'introduzione di sistemi sempre più articolati di prevenzione, il fenomeno degli infortuni sul lavoro continua a costituire una problematica di forte impatto sociale, umano ed economico. Le trasformazioni del mondo produttivo, l'intensificazione dei ritmi lavorativi, la crescente flessibilità organizzativa e l'introduzione di nuove tecnologie hanno modificato profondamente il rapporto tra lavoratore, impresa e rischio professionale, rendendo necessario un ripensamento degli strumenti di tutela tradizionali.

Per lungo tempo la sicurezza sul lavoro è stata interpretata prevalentemente come un insieme di obblighi tecnici e adempimenti normativi imposti al datore di lavoro. Oggi, invece, emerge con sempre maggiore chiarezza come la prevenzione non possa limitarsi al semplice rispetto formale delle disposizioni legislative, ma debba tradursi in una vera cultura organizzativa della sicurezza, capace di coinvolgere tutti i soggetti presenti nell'ambiente lavorativo.

In tale prospettiva, assumono un ruolo centrale non soltanto i modelli organizzativi aziendali e i sistemi di gestione della sicurezza, ma anche il fattore umano, la formazione, la comunicazione interna, la partecipazione dei lavoratori e la qualità dell'organizzazione del lavoro. Molti infortuni, infatti, non derivano esclusivamente da errori individuali o fatalità, bensì da criticità organizzative, pressioni produttive, carichi eccessivi di lavoro o inadeguata gestione dei rischi.

La presente tesi si propone di analizzare il tema della prevenzione degli infortuni sul lavoro sotto il profilo giuridico e organizzativo, evidenziando il progressivo passaggio da una concezione meramente tecnica della sicurezza ad una visione più ampia, fondata sulla responsabilità condivisa e sulla centralità della persona che lavora.

Nel primo capitolo verrà esaminata l'evoluzione storica e normativa della tutela della salute e sicurezza sul lavoro, con particolare attenzione ai principi costituzionali, all'art. 2087 c.c. e al d.lgs. n. 81/2008. Il secondo capitolo sarà dedicato alla responsabilità datoriale, agli obblighi di prevenzione e al rapporto tra organizzazione del lavoro e rischio professionale. Nel terzo capitolo, infine, l'attenzione si concentrerà sulla prevenzione organizzativa degli infortuni, sui modelli gestionali e sul ruolo del fattore umano, attraverso l'analisi delle moderne dinamiche lavorative e di un caso aziendale concreto relativo all'esperienza Tod's.

L'obiettivo finale della ricerca è mostrare come la sicurezza sul lavoro non possa essere considerata esclusivamente un costo o un obbligo imposto dalla legge, ma debba essere interpretata come un elemento essenziale della qualità organizzativa, della sostenibilità dell'impresa e della tutela della dignità della persona.

CAPITOLO 1

IL QUADRO GIURIDICO DELLA PREVENZIONE DEGLI INFORTUNI SUL LAVORO

1.1 L'evoluzione della tutela della salute e sicurezza del lavoratore

La tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro rappresenta oggi uno degli ambiti più rilevanti del diritto del lavoro. Tuttavia, il sistema di protezione attualmente vigente è il risultato di un lungo processo evolutivo che, nel corso del tempo, ha progressivamente posto al centro dell'ordinamento la persona del lavoratore e la salvaguardia della sua integrità fisica e morale.

Le prime forme di intervento legislativo in materia risalgono alla fine del XIX secolo, quando il legislatore iniziò a occuparsi dei rischi connessi all'attività lavorativa adottando un approccio prevalentemente assistenziale e assicurativo. In questo contesto si collocano le prime norme volte a regolamentare il lavoro dei minori negli opifici e, soprattutto, la legge n. 30 del 1898, che introdusse l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro, imponendo al datore di lavoro l'obbligo di assicurare i propri dipendenti contro il rischio professionale.

Accanto a questa prima forma di tutela di tipo assicurativo si sviluppò progressivamente anche una protezione di natura penalistica. Il codice penale del 1930 introdusse infatti specifiche disposizioni volte a sanzionare la rimozione o l'omissione dolosa di cautele contro gli infortuni sul lavoro, nonché l'omissione colposa delle misure necessarie a prevenirli¹.

Un ulteriore e significativo passo avanti fu compiuto con l'entrata in vigore del codice civile del 1942. In particolare, l'art. 2087 c.c. attribuì al datore di lavoro un obbligo generale di tutela, imponendogli di adottare tutte le misure necessarie a salvaguardare l'integrità fisica e la personalità morale dei lavoratori².

Il quadro di tutela si rafforzò ulteriormente con l'entrata in vigore della Costituzione repubblicana. La Carta costituzionale riconosce infatti la salute come diritto fondamentale dell'individuo e interesse della collettività (art. 32 Cost.), tutela il lavoro in tutte le sue forme e applicazioni (art. 35 Cost.) e stabilisce che l'iniziativa economica privata non possa svolgersi in modo tale da recare danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana (art. 41 Cost.)³. Da tali principi deriva il riconoscimento del diritto del lavoratore a svolgere la propria attività in condizioni di sicurezza e salubrità, in coerenza con il principio della centralità della persona nel rapporto di lavoro.

¹ A. Di Stasi (a cura di), *Manuale breve di diritto del lavoro e della previdenza sociale*, Giuffrè, Milano, 2023, pp. 174-175

² Codice civile italiano, 1942, art. 2087

³ Costituzione della Repubblica italiana, artt. 32, 35, 41

Nel corso degli anni Cinquanta la disciplina della sicurezza sul lavoro conobbe un ulteriore sviluppo attraverso l'introduzione di una normativa tecnica specificamente orientata alla prevenzione degli infortuni e alla tutela dell'igiene del lavoro. In particolare, il d.P.R. n. 547 del 1955 e il d.P.R. n. 303 del 1956 costituirono per molti anni i principali riferimenti normativi del sistema prevenzionistico italiano⁴.

Un passaggio particolarmente significativo nel rafforzamento della tutela della salute dei lavoratori fu poi rappresentato dallo Statuto dei lavoratori del 1970. L'art. 9 della legge n. 300 riconobbe infatti ai lavoratori il diritto di controllare l'applicazione delle norme in materia di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, nonché di promuovere la ricerca e l'adozione di misure idonee a tutelare la salute e l'integrità fisica nei luoghi di lavoro⁵.

Parallelamente, a partire dalla seconda metà del Novecento, un ruolo sempre più importante è stato assunto dal diritto europeo. Già nei Trattati istitutivi della CECA (1951) e dell'Euratom (1957) si rinvenivano le prime iniziative comunitarie in materia di sicurezza, finalizzate in particolare alla protezione della salute dei lavoratori in settori strategici e alla prevenzione dei rischi derivanti dalle radiazioni ionizzanti. Diversamente, il Trattato CEE del 1957 attribuiva alla Commissione un ruolo soprattutto di promozione della collaborazione tra gli Stati membri in materia di tutela dei lavoratori. Per diversi anni, infatti, l'azione comunitaria si tradusse soprattutto in raccomandazioni prive di efficacia vincolante. Un importante cambiamento si ebbe con l'adozione, nel 1974, del primo Programma di azione sociale, che segnò la scelta politica di utilizzare lo strumento della direttiva anche nel campo della tutela della salute e sicurezza sul lavoro. In questo contesto si colloca la direttiva 80/1107/CEE, relativa alla protezione dei lavoratori contro i rischi derivanti dall'esposizione ad agenti chimici, fisici e biologici, che rappresenta una disciplina di carattere generale destinata a essere integrata da successive direttive specifiche. Tale percorso ha progressivamente condotto all'affermazione di un modello di tutela fondato sulla prevenzione dei rischi professionali e sulla costruzione di un sistema europeo di sicurezza sul lavoro⁶.

Nel complesso, l'evoluzione normativa descritta evidenzia il passaggio da un sistema originariamente orientato alla riparazione del danno a un modello sempre più centrato sulla prevenzione e sulla

⁴ A. Di Stasi (a cura di), *Manuale breve di diritto del lavoro e della previdenza sociale*, cit., p. 175.

⁵ Legge 20 maggio 1970, n. 300, art. 9 (Statuto dei lavoratori).

⁶ L. Angelini, *La sicurezza del lavoro nell'ordinamento europeo*, Olympus – Osservatorio per il monitoraggio permanente della legislazione e giurisprudenza sulla sicurezza del lavoro, Università di Urbino, 2013

tutela della dignità della persona, confermando la centralità del lavoratore all'interno dell'organizzazione produttiva.

1.2 Il principio di sicurezza nel rapporto di lavoro

Alla luce dell'evoluzione normativa illustrata nel paragrafo precedente, il principio di sicurezza nel rapporto di lavoro rappresenta oggi uno dei cardini della tutela del lavoratore nell'ordinamento giuslavoristico. Il suo fondamento si rinviene nell'art. 2087 del codice civile, disposizione che impone al datore di lavoro di adottare, nello svolgimento dell'attività d'impresa, tutte le misure necessarie a salvaguardare l'integrità fisica e la personalità morale dei lavoratori. Tale norma riveste un ruolo centrale nel sistema di protezione del lavoratore, affermando il principio secondo cui l'attività lavorativa deve svolgersi in condizioni che garantiscano la sicurezza e il rispetto della dignità della persona.

L'art. 2087 c.c. non si limita tuttavia a prevedere un generico obbligo di tutela, ma introduce una vera e propria clausola generale che impone al datore di lavoro di adottare tutte le misure necessarie tenendo conto della particolarità del lavoro svolto, dell'esperienza maturata e del livello di sviluppo delle conoscenze tecniche. In questo modo la disposizione svolge una funzione integrativa rispetto alla normativa speciale in materia di sicurezza sul lavoro, consentendo di estendere la tutela anche a situazioni di rischio non espressamente disciplinate dalla legislazione prevenzionistica⁷.

L'obbligo di sicurezza che grava sul datore di lavoro non si esaurisce nel semplice rispetto delle prescrizioni stabilite dalla legge o dalle norme tecniche, ma richiede l'adozione di tutti quegli accorgimenti che, sulla base delle conoscenze disponibili e dell'esperienza maturata nei diversi contesti produttivi, risultino idonei a prevenire possibili danni alla salute dei lavoratori. Le misure di sicurezza devono, pertanto, essere individuate tenendo conto delle concrete modalità di svolgimento dell'attività lavorativa e delle caratteristiche dell'organizzazione del lavoro.

Proprio per questa sua ampiezza applicativa, l'art. 2087 c.c. è generalmente considerato una norma di chiusura del sistema di tutela della sicurezza sul lavoro. Esso impone infatti al datore di lavoro un obbligo generale di protezione nei confronti dei lavoratori, richiedendo l'adozione di tutte le misure necessarie per evitare che dall'attività lavorativa possano derivare danni alla salute o all'integrità della persona⁸.

⁷ A. Di Stasi, *Manuale breve di diritto del lavoro e della previdenza sociale*, Giuffrè, Milano, 2023, pp. 177–178.

⁸ L. Fantini, *Articolo 2087 del codice civile: l'ampiezza dell'obbligo di tutela*, PuntoSicuro, 2015.

In questa prospettiva, la tutela della salute del lavoratore assume una posizione centrale nel rapporto di lavoro subordinato. L'obbligo di sicurezza non rappresenta un elemento secondario del rapporto contrattuale, ma costituisce una componente essenziale del sinallagma che lega datore di lavoro e lavoratore. Ne deriva che il datore di lavoro è tenuto a predisporre tutte le condizioni necessarie affinché l'attività lavorativa si svolga in un ambiente sicuro e rispettoso della dignità della persona.

Un aspetto rilevante riguarda inoltre la distinzione tra "misure" e "cautele". Le misure di sicurezza consistono in strumenti tecnici, dispositivi o soluzioni organizzative finalizzate a prevenire il verificarsi di eventi dannosi, indipendentemente dal comportamento del lavoratore. Le cautele, invece, riguardano le modalità operative e comportamentali che devono essere osservate nello svolgimento dell'attività lavorativa. Quando una misura tecnica è prevista dalla normativa o risulta necessaria sulla base delle conoscenze scientifiche disponibili, essa non può essere sostituita da una semplice cautela comportamentale.

La disciplina della sicurezza sul lavoro attribuisce particolare rilievo al ruolo del datore di lavoro quale principale responsabile della tutela della salute dei lavoratori. La normativa prevenzionistica considera determinante non soltanto la titolarità formale del rapporto di lavoro, ma soprattutto la concreta gestione dell'organizzazione produttiva e l'effettivo esercizio dei poteri decisionali ed economici che consentono di intervenire sui fattori di rischio presenti nei luoghi di lavoro. In base al cosiddetto principio di effettività, il soggetto responsabile della sicurezza è dunque colui che esercita concretamente tali poteri.

Sotto il profilo della responsabilità, l'obbligo previsto dall'art. 2087 c.c. non configura una responsabilità oggettiva del datore di lavoro, ma una responsabilità di natura contrattuale. Ciò significa che il lavoratore che ritenga di aver subito un danno alla salute deve dimostrare l'esistenza del danno, la nocività dell'ambiente di lavoro e il nesso causale tra l'attività lavorativa svolta e il pregiudizio subito, mentre spetterà al datore dimostrare di aver adottato tutte le misure necessarie a prevenire il verificarsi del danno⁹.

Il datore di lavoro è inoltre tenuto a prevenire anche i rischi derivanti da eventuali comportamenti imprudenti o negligenti dei lavoratori. L'unico limite alla sua responsabilità è rappresentato dal cosiddetto rischio elettivo, ossia una condotta del lavoratore del tutto estranea alle mansioni affidategli e imprevedibile rispetto all'organizzazione del lavoro.

⁹ F. Barone, *L'art. 2087 c.c.: un pilastro della tutela lavorativa*, COIS Rivista, 28 febbraio 2025.

Alla luce di tali considerazioni, il principio di sicurezza nel rapporto di lavoro si configura come uno degli elementi fondamentali della disciplina del lavoro subordinato, imponendo al datore di lavoro un dovere di protezione volto a garantire la tutela dell'integrità fisica e della personalità del lavoratore all'interno dell'organizzazione produttiva.

1.3 Il Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro

Il processo di elaborazione del Testo Unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro si inserisce in un più ampio percorso di progressiva razionalizzazione della normativa prevenzionistica, sviluppatosi nel tempo attraverso numerosi interventi legislativi spesso poco coordinati tra loro. Già a partire dagli anni Novanta, con il recepimento delle direttive comunitarie e, in particolare, con il decreto legislativo n. 626 del 1994, il legislatore aveva cercato di costruire un sistema più organico di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro; tuttavia, tale tentativo si è rivelato solo in parte efficace, dando luogo a un quadro normativo frammentato e non sempre di facile interpretazione.

In questo contesto emersero i primi tentativi di elaborare un Testo Unico, con l'obiettivo di riordinare e semplificare la disciplina vigente e garantire maggiore chiarezza per tutti i soggetti coinvolti. Tali tentativi non ebbero un esito immediato, anche a causa della complessità della materia. Solo con la legge n. 123 del 2007 si giunse all'adozione del decreto legislativo n. 81 del 2008, che rappresenta il punto di arrivo di un lungo percorso volto a coordinare e rendere più coerente l'intera disciplina della sicurezza sul lavoro.

Il Testo Unico nasce quindi con l'obiettivo di superare i limiti della normativa precedente, introducendo un sistema più chiaro e organico, in grado di garantire un elevato livello di tutela dei lavoratori. In questa prospettiva, la sicurezza non è più considerata soltanto come un insieme di obblighi formali e sanzioni, ma come un processo continuo, fondato sulla prevenzione e sulla gestione dei rischi. In tale ambito assumono un ruolo centrale la prevenzione, la protezione e la valutazione dei rischi, elementi tra loro strettamente collegati ma distinti: la prevenzione è diretta a evitare il verificarsi del rischio, mentre la protezione mira a limitarne le conseguenze qualora esso si realizzi¹⁰.

A distanza di anni dalla sua entrata in vigore, il Testo Unico continua a rappresentare un punto di riferimento fondamentale, anche alla luce della persistente attualità del tema della sicurezza sul lavoro. Gli infortuni e le malattie professionali, infatti, costituiscono ancora un fenomeno rilevante e

¹⁰ M. Tiraboschi, *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro: prime interpretazioni*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2008, pp.65-72.

sono spesso riconducibili non solo a fattori tecnici, ma anche a carenze nella formazione, nell'organizzazione del lavoro e nella diffusione di una reale cultura della sicurezza.

Per tali ragioni, il decreto legislativo n. 81 del 2008 non può essere considerato soltanto un intervento di riordino normativo, ma come uno strumento dinamico, capace di adattarsi ai diversi contesti lavorativi e all'evoluzione dei rischi. Esso propone una visione più moderna della sicurezza, che tiene conto della varietà dei rischi presenti nei luoghi di lavoro e valorizza il ruolo attivo di tutti i soggetti coinvolti. In tale prospettiva emerge con chiarezza la centralità del fattore umano nel sistema prevenzionistico, inteso come elemento fondamentale per l'effettiva attuazione delle misure di sicurezza, attraverso comportamenti consapevoli, adeguata formazione e partecipazione attiva dei lavoratori. L'obiettivo non è soltanto quello di evitare sanzioni, ma soprattutto quello di promuovere comportamenti consapevoli e responsabili, mettendo al centro la tutela della persona e della sua integrità psicofisica¹¹.

1.4 Profili di responsabilità

La tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro si realizza attraverso un sistema articolato di responsabilità che coinvolge il datore di lavoro sotto il profilo civile, penale e amministrativo. Tale sistema risponde all'esigenza di garantire un elevato livello di protezione del lavoratore, attribuendo al datore di lavoro un ruolo centrale nella gestione dei rischi e nell'organizzazione dell'attività produttiva.

Sotto il profilo civile, la responsabilità del datore di lavoro trova il proprio fondamento nell'art. 2087 del codice civile, che impone all'imprenditore di adottare tutte le misure necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei lavoratori. Si tratta di una disposizione di carattere generale, che non si limita a richiamare il rispetto delle norme specifiche, ma impone al datore di lavoro di adottare tutte le cautele suggerite dall'esperienza e dal progresso tecnico.

La giurisprudenza ha ormai chiarito che la responsabilità derivante dalla violazione di tale obbligo ha natura contrattuale, in quanto trova la propria fonte nel rapporto di lavoro e si inserisce nel contenuto del contratto ai sensi dell'art. 1374 c.c. In questa prospettiva, il lavoratore che subisca un danno deve dimostrare l'esistenza dello stesso e il nesso causale con l'attività lavorativa, mentre spetta al datore provare di aver adottato tutte le misure di sicurezza idonee a prevenire l'evento

¹¹ F. Trifirò, *10 anni del Testo Unico sulla sicurezza e salute sul lavoro: le diverse tipologie di rischio*, 2018.

dannoso. Ne deriva un'inversione dell'onere della prova rispetto alla responsabilità extracontrattuale, con esclusione della configurabilità di una responsabilità oggettiva¹².

L'obbligo di sicurezza, inoltre, non si esaurisce nella predisposizione delle misure preventive, ma comprende anche il dovere di vigilare sulla loro concreta applicazione. Il datore di lavoro può, infatti, essere chiamato a rispondere anche per comportamenti imprudenti dei lavoratori, salvo che tali condotte risultino del tutto anomale e imprevedibili, tali da interrompere il nesso causale. In alcuni casi, la responsabilità contrattuale può concorrere con quella extracontrattuale ex art. 2043 c.c., quando la violazione dell'obbligo di sicurezza incide anche su diritti fondamentali della persona, come il diritto alla salute tutelato dall'art. 32 della Costituzione.

Accanto alla responsabilità civile, assume rilievo la responsabilità penale del datore di lavoro, che si configura in caso di violazione delle norme prevenzionistiche poste a tutela della vita e dell'integrità fisica del lavoratore. Il sistema delineato dal d.lgs. n. 81 del 2008 prevede un articolato apparato sanzionatorio, fondato prevalentemente su contravvenzioni punite con l'arresto o con l'ammenda, riservando la pena detentiva ai casi di maggiore gravità. Tale impostazione evidenzia come la sanzione penale rappresenti uno strumento volto a rafforzare l'effettività degli obblighi di sicurezza, intervenendo nei casi di violazioni più rilevanti¹³.

Il legislatore ha inoltre previsto meccanismi che incentivano il ripristino delle condizioni di sicurezza, consentendo in alcuni casi l'estinzione del reato o la sostituzione della pena detentiva con una sanzione pecuniaria. La responsabilità penale si fonda sull'accertamento della colpa, intesa come violazione di regole cautelari, e richiede la sussistenza del nesso causale tra la condotta del datore e l'evento lesivo.

A tali forme di responsabilità si affianca la responsabilità amministrativa degli enti, disciplinata dal d.lgs. n. 231 del 2001, che ha introdotto un'importante innovazione nel sistema giuridico, superando il tradizionale principio secondo cui la responsabilità penale è personale. In base a tale disciplina, l'ente può essere chiamato a rispondere per determinati reati, tra cui quelli in materia di sicurezza sul lavoro, quando siano commessi nel suo interesse o a suo vantaggio da soggetti apicali o da persone sottoposte alla loro direzione e vigilanza.

Questa forma di responsabilità non ha natura oggettiva, ma presuppone la cosiddetta "colpa di organizzazione", ossia l'inadeguatezza dei modelli organizzativi adottati dall'ente nella prevenzione

¹² G. Belligoni – G. Perdonà, *La responsabilità civile del lavoratore subordinato verso il datore di lavoro*, Milano, 2012.

¹³ L. Fantini – A. Giuliani, *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2015.

dei reati. Proprio per questo, l'adozione di modelli di organizzazione e gestione efficaci assume un ruolo fondamentale, potendo escludere o attenuare la responsabilità dell'ente¹⁴.

In questa prospettiva, emerge con chiarezza come l'organizzazione aziendale rappresenti un elemento centrale nel sistema della sicurezza sul lavoro, in quanto una gestione adeguata dei rischi e una corretta strutturazione dell'impresa contribuiscono non solo a prevenire eventi dannosi, ma anche a ridurre il rischio di responsabilità sotto tutti i profili considerati.

¹⁴ C. E. Paliero, *La responsabilità penale della persona giuridica: profili strutturali e sistematici*, in G. De Francesco (a cura di), *La responsabilità degli enti: un nuovo modello di giustizia punitiva*, Torino, 2004.

CAPITOLO 2

IL FATTORE UMANO TRA ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E CULTURA DELLA SICUREZZA

2.1 Il fattore umano nella dinamica infortunistica

Nell'ambito della sicurezza sul lavoro, il fattore umano assume un ruolo centrale nella dinamica degli infortuni, poiché una parte significativa degli incidenti e dei cosiddetti "quasi incidenti" è riconducibile, almeno in parte, al comportamento dei lavoratori. Tuttavia, limitarsi ad attribuire all'errore umano una responsabilità esclusiva risulta oggi riduttivo e non consente di cogliere la reale complessità del fenomeno.

Per lungo tempo si è ritenuto che l'errore umano fosse la principale causa degli infortuni, anche in contesti caratterizzati da ambienti e attrezzature conformi alle normative. Oggi, invece, si è affermata una visione più articolata, secondo la quale l'errore non può essere considerato come una colpa individuale isolata, ma come il risultato di condizioni contestuali e organizzative che influenzano l'operatività del lavoratore. In questa prospettiva, l'errore può essere inteso come il mancato completamento di un'azione pianificata oppure come l'utilizzo di strategie non adeguate per raggiungere un determinato obiettivo, spesso in presenza di carenze nella progettazione dei processi, nell'organizzazione del lavoro o nella formazione ricevuta.

Un aspetto fondamentale per comprendere il ruolo del fattore umano è la distinzione tra errore e violazione. L'errore consiste in una deviazione non intenzionale rispetto al comportamento atteso e può verificarsi, ad esempio, quando il lavoratore non percepisce correttamente un pericolo, effettua una valutazione errata o non riesce a tradurre in azione una decisione adeguata. La violazione, invece, rappresenta una deviazione volontaria rispetto a norme o procedure e può derivare da diversi fattori, come la percezione di un rischio basso, la pressione organizzativa, la presenza di regole difficilmente applicabili oppure una cultura della sicurezza non sufficientemente sviluppata.

L'analisi delle dinamiche infortunistiche mostra inoltre come l'errore umano possa assumere forme diverse: errori di esecuzione, legati a distrazioni o automatismi; errori nell'applicazione delle regole, dovuti a un uso improprio o incompleto delle procedure; ed errori basati sulle conoscenze, che emergono quando il lavoratore si trova ad affrontare situazioni nuove o non previste e non dispone delle competenze necessarie. Nonostante le differenze, questi errori presentano un elemento comune: sono fortemente influenzati da fattori esterni al singolo individuo, come il carico di lavoro, le condizioni ambientali e l'organizzazione del lavoro.

Proprio per questo, l'errore umano deve essere considerato un elemento fisiologico dell'attività lavorativa, che può essere in larga misura previsto e, quindi, prevenuto. La prevenzione non può limitarsi all'eliminazione dei rischi tecnici, ma deve estendersi all'analisi delle condizioni che favoriscono l'insorgenza dell'errore, intervenendo sulle cause latenti presenti nel sistema organizzativo. In questa ottica, il miglioramento della sicurezza richiede una corretta integrazione tra le diverse componenti del sistema uomo–macchina–ambiente, così da garantire un'interazione efficace e ridurre la probabilità di comportamenti inadeguati.

Questa impostazione trova conferma anche nella giurisprudenza più recente, secondo cui il comportamento imprudente del lavoratore non interrompe automaticamente il nesso causale dell'evento, a meno che non presenti caratteri di assoluta eccezionalità e si ponga al di fuori dell'area di rischio governata dal datore di lavoro. Ciò significa che, nella maggior parte dei casi, il comportamento del lavoratore è prevedibile e, proprio per questo, deve essere prevenuto attraverso adeguate misure organizzative, formative e di vigilanza¹⁵.

Un ruolo particolarmente importante è svolto dall'ergonomia, disciplina che studia le interazioni tra l'uomo e le altre componenti del sistema lavorativo, con l'obiettivo di adattare il lavoro alle caratteristiche fisiche, psichiche e sociali della persona. Un approccio ergonomico consente di migliorare non solo la sicurezza, ma anche il benessere complessivo del lavoratore, contribuendo a ridurre il rischio di errore e ad aumentare l'affidabilità dei processi.

Ne deriva che la gestione del fattore umano richiede un adeguato investimento nella formazione e nell'addestramento dei lavoratori, accompagnati da una comunicazione efficace dei rischi, al fine di promuovere comportamenti consapevoli. Allo stesso tempo, l'organizzazione aziendale deve essere strutturata in modo da evitare situazioni di sovraccarico cognitivo, ambiguità operative e conflitti tra regole.

In questa prospettiva, la sicurezza sul lavoro non può essere considerata soltanto come il rispetto di obblighi normativi, ma deve essere intesa come un processo dinamico che coinvolge l'intera organizzazione e si fonda sulla diffusione di una solida cultura della sicurezza. Quest'ultima implica la partecipazione attiva di tutti i soggetti coinvolti e la consapevolezza che la prevenzione degli

¹⁵ P. Della Noce, *Infortuni sul lavoro: responsabilità del datore per omessa valutazione del rischio specifico*, in *Diritto & Giustizia*, fasc. 19, 2026, p. 7 ss., nota a Cass. pen., sez. IV, 14 gennaio 2026, n. 3336.

infortuni richiede un impegno costante volto a individuare e rimuovere, prima ancora che gli errori si manifestino, le condizioni che possono favorirli¹⁶.

2.2 Organizzazione del lavoro e sicurezza

Nel sistema di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, l'organizzazione dell'attività lavorativa assume un ruolo sempre più centrale. Non è più sufficiente, infatti, ricondurre il rischio esclusivamente a fattori tecnici o ambientali: oggi è chiaro che la sicurezza dipende anche da come il lavoro è concretamente strutturato, gestito e coordinato all'interno dell'impresa. In questa prospettiva, assume particolare rilievo un'impostazione di tipo funzionale, che individua i soggetti responsabili non tanto sulla base di qualifiche formali, quanto in relazione al ruolo effettivamente svolto nell'organizzazione¹⁷.

La figura del datore di lavoro, ad esempio, viene individuata in base all'effettivo esercizio dei poteri decisionali e di spesa, cioè alla concreta capacità di intervenire sui fattori di rischio e di adottare le misure necessarie a prevenirli. Ne deriva che la sicurezza non può essere vista come un insieme di obblighi astratti, ma come una responsabilità strettamente legata alla gestione reale dell'attività lavorativa.

Inoltre, il concetto di organizzazione non riguarda soltanto i luoghi fisici di lavoro, ma comprende anche l'insieme delle regole, delle procedure e delle scelte gestionali che guidano il processo produttivo. Ciò significa che la tutela della sicurezza si estende anche a contesti in cui il lavoro non si svolge più in spazi tradizionali e facilmente controllabili, ma in situazioni caratterizzate da maggiore flessibilità e autonomia.

Proprio in questi casi diventa fondamentale individuare criteri adeguati per attribuire le responsabilità, tenendo conto di chi, concretamente, è in grado di gestire i rischi. In questa direzione si inserisce il principio della cosiddetta "competenza per il rischio", secondo cui gli obblighi di prevenzione devono gravare sui soggetti che dispongono dei poteri necessari per intervenire sulle situazioni di pericolo. La sicurezza, quindi, non può essere attribuita automaticamente in base a schemi rigidi, ma deve essere collegata alla reale distribuzione dei poteri all'interno dell'organizzazione.

¹⁶ N. Bottura, *L'importanza del fattore umano nell'efficace applicazione di un Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro*, Certiquality, 2010.

¹⁷ P. Pascucci, *Le nuove coordinate del sistema prevenzionistico*, in *Diritto della sicurezza sul lavoro*, 2023, pp. 37–50.

Questa impostazione trova oggi ulteriore conferma anche a livello internazionale. Nell'ambito della 113^a Conferenza internazionale del lavoro del 2025, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro ha adottato la Convenzione n. 192 e la Raccomandazione n. 209 in materia di rischi biologici, rafforzando l'idea di un sistema di prevenzione fondato su un approccio integrato e multilivello, che coinvolge non solo gli Stati ma anche, in modo diretto, l'organizzazione concreta del lavoro all'interno delle imprese. In questo quadro, la sicurezza viene ricondotta a un sistema dinamico di gestione dei rischi, basato sull'individuazione delle responsabilità in capo ai soggetti che, a vario titolo, esercitano poteri organizzativi e decisionali¹⁸.

L'attenzione alla dimensione organizzativa emerge anche nella centralità della valutazione dei rischi, che rappresenta il momento essenziale per individuare e gestire le condizioni di pericolo connesse all'attività lavorativa. In contesti sempre più complessi, tale attività richiede un approccio dinamico, capace di considerare non solo i rischi immediatamente visibili, ma anche quelli prevedibili e legati alle modalità concrete di svolgimento del lavoro. In questa prospettiva, le recenti evoluzioni normative internazionali valorizzano un modello analitico fondato sulle categorie di pericolo, danno e probabilità, rafforzando il legame tra organizzazione del lavoro e gestione del rischio.

A ciò si aggiunge l'emersione di rischi nuovi, spesso meno evidenti perché collegati alla dimensione psicologica e sociale del lavoratore. L'evoluzione tecnologica e le nuove forme di organizzazione del lavoro rendono necessario rafforzare gli strumenti di prevenzione e prestare maggiore attenzione alle condizioni che incidono sul benessere complessivo della persona. In questo senso, la sicurezza non riguarda più soltanto la protezione fisica, ma si estende anche alla tutela della dignità e dell'equilibrio psico-sociale del lavoratore.

Alla luce di queste considerazioni, la sicurezza sul lavoro deve essere intesa come un processo dinamico, che coinvolge l'intera organizzazione e richiede un continuo adattamento ai cambiamenti del contesto produttivo. Le più recenti iniziative dell'ILO evidenziano inoltre una crescente tendenza verso l'universalità della tutela e l'estensione delle misure di prevenzione anche a forme di lavoro non tradizionali, confermando come la sicurezza sia ormai strettamente connessa alla struttura e all'evoluzione dell'organizzazione del lavoro. Solo attraverso una gestione consapevole dei rischi, fondata sulla reale distribuzione dei poteri e su una efficace integrazione tra le diverse componenti

¹⁸ G. Mautone, *Una nuova convenzione e una nuova raccomandazione ILO in tema di ambiente di lavoro: l'attenzione è verso i pericoli da agenti biologici*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, fasc. 4, 2025, p. 1183 ss.

del sistema lavorativo, è possibile garantire una tutela effettiva della salute e della sicurezza dei lavoratori.

2.3 Interazione uomo–macchina–ambiente

Nel contesto attuale, caratterizzato da una crescente diffusione delle tecnologie digitali e dei sistemi automatizzati, il tema della sicurezza sul lavoro non può più essere analizzato facendo riferimento a singoli fattori isolati, ma deve essere interpretato come il risultato dell'interazione tra il lavoratore, le tecnologie impiegate e l'ambiente in cui si svolge la prestazione. In questa prospettiva, il rapporto tra tecnologia e rischio assume un ruolo centrale, poiché le innovazioni tecnologiche, pur offrendo importanti benefici in termini di riduzione dei pericoli tradizionali, introducono al contempo nuove e più complesse forme di rischio.

L'evoluzione tecnologica ha infatti contribuito a ridurre l'esposizione dei lavoratori a rischi fisici legati a mansioni gravose o a contesti particolarmente pericolosi, grazie alla progressiva sostituzione del lavoro umano con macchine sempre più avanzate. Tuttavia, tale trasformazione non ha comportato una diminuzione complessiva dei rischi, ma piuttosto una loro ridefinizione. I rischi tradizionali tendono a lasciare spazio a rischi emergenti, spesso meno visibili e più difficili da individuare, che derivano non tanto dalla tecnologia in sé, quanto dalle modalità con cui essa viene integrata nei processi lavorativi.

In questo senso, appare evidente come il rischio non possa essere ricondotto esclusivamente alla presenza della macchina, ma debba essere letto all'interno di un sistema più ampio, in cui assumono rilievo determinante le scelte organizzative, i ritmi di lavoro, le modalità di utilizzo degli strumenti tecnologici e il livello di formazione dei lavoratori. Le tecnologie, infatti, non sono di per sé pericolose, ma lo diventano quando il loro impiego avviene in contesti organizzativi inadeguati o quando impongono carichi di lavoro eccessivi, tempi di esecuzione intensi o modalità operative poco compatibili con le capacità umane.

Un aspetto particolarmente significativo riguarda la trasformazione del rapporto tra uomo e macchina. Se in passato la macchina rappresentava uno strumento al servizio del lavoratore, oggi, con l'introduzione di sistemi automatizzati e intelligenti, tale relazione tende in parte a invertirsi, ponendo il lavoratore in una posizione di adattamento rispetto ai ritmi e alle logiche imposte dalla tecnologia. Questo cambiamento si riflette non solo sull'organizzazione del lavoro, ma anche sulle condizioni psicofisiche del lavoratore, che può essere esposto a nuove forme di stress, affaticamento e pressione cognitiva.

La diffusione di robot e cobot negli ambienti di lavoro rappresenta un esempio emblematico di questa evoluzione. I cobot, progettati per collaborare direttamente con l'uomo, condividono con esso lo stesso spazio operativo, superando la tradizionale separazione fisica tra lavoratore e macchina. Tale convivenza, se da un lato consente una maggiore efficienza e flessibilità dei processi produttivi, dall'altro introduce nuovi rischi legati alla possibilità di collisioni, malfunzionamenti o interazioni non previste. Ne deriva la necessità di ripensare i modelli di prevenzione, adattandoli a contesti in cui l'interazione tra uomo e tecnologia è continua e sempre più stretta.

Accanto ai rischi fisici, assumono inoltre crescente rilevanza i rischi di natura psichica e sociale, legati all'intensificazione del lavoro e all'uso costante di dispositivi digitali. La gestione di grandi quantità di informazioni, la continua reperibilità e la progressiva sovrapposizione tra tempi di lavoro e tempi di vita privata determinano un aumento dei livelli di stress e una riduzione degli spazi di recupero delle energie psicofisiche. In questo scenario, il rischio non è più confinato al luogo fisico di lavoro, ma si estende anche alla dimensione digitale, dando luogo a fenomeni quali il cosiddetto "tecnostress" e la "porosità" del tempo di lavoro.

Proprio la trasformazione del luogo di lavoro rappresenta uno degli aspetti più significativi delle innovazioni tecnologiche. L'attività lavorativa non è più necessariamente svolta in un ambiente fisico definito e stabile, ma può realizzarsi in contesti molteplici e variabili, spesso mediati da strumenti digitali. L'ambiente di lavoro diventa così in parte immateriale, estendendosi nello spazio e nel tempo e rendendo più complessa l'individuazione e la gestione dei rischi.

Alla luce di tali considerazioni, la sicurezza sul lavoro deve essere interpretata come il risultato di un sistema complesso, in cui interagiscono fattori umani, tecnologici e ambientali. Ciò richiede un approccio integrato alla prevenzione, capace di considerare non solo le caratteristiche delle macchine e degli strumenti utilizzati, ma anche le modalità organizzative e le condizioni in cui il lavoro viene svolto. Solo attraverso una visione sistemica, che tenga conto della continua interazione tra uomo, tecnologia e ambiente, è possibile affrontare in modo efficace le sfide poste dalle trasformazioni del lavoro contemporaneo¹⁹.

2.4 Il sistema prevenzionistico aziendale

All'interno del sistema prevenzionistico aziendale, la valutazione dei rischi rappresenta il punto di partenza fondamentale per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori. Essa consiste in

¹⁹ G. Ludovico, *Nuove tecnologie e tutela della salute del lavoratore*, in G. Ludovico, F. Fita Ortega, T.C. Nahas (a cura di), *Nuove tecnologie e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2021, pp. 81-98

un'analisi globale e documentata di tutti i rischi presenti nell'ambiente di lavoro, finalizzata a individuare le misure di prevenzione e protezione più adeguate e a programmare gli interventi necessari per il loro miglioramento nel tempo.

La valutazione dei rischi si concretizza nella redazione del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), che costituisce il principale strumento operativo a disposizione del datore di lavoro per conoscere, gestire e ridurre i rischi connessi all'attività lavorativa. Non si tratta di un semplice adempimento formale, ma di un processo articolato che comprende l'individuazione dei pericoli, la stima dei rischi, la definizione delle priorità di intervento e la verifica dell'efficacia delle misure adottate. Proprio per questa funzione, il DVR ha carattere dinamico e deve essere aggiornato ogniqualvolta intervengano modifiche significative nel processo produttivo, nell'organizzazione del lavoro o a seguito di eventi infortunistici.

La responsabilità della valutazione dei rischi e della redazione del DVR ricade direttamente sul datore di lavoro, il quale è chiamato a considerare tutti i fattori di rischio presenti nell'organizzazione, compresi quelli legati agli aspetti organizzativi e ai comportamenti dei lavoratori. In questa prospettiva, la prevenzione non può essere vista come un insieme di misure statiche, ma come un processo continuo che richiede un costante adattamento alle condizioni concrete di svolgimento dell'attività lavorativa.

Tuttavia, la realizzazione di un sistema prevenzionistico efficace non può esaurirsi nella sola attività del datore di lavoro, ma richiede il coinvolgimento coordinato di più figure professionali, ciascuna portatrice di specifiche competenze.

In questo contesto si inserisce il Servizio di prevenzione e protezione, inteso come l'insieme delle persone, dei sistemi e dei mezzi finalizzati all'attività di prevenzione e protezione dai rischi professionali. All'interno di tale servizio opera il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), che svolge un ruolo di supporto tecnico e organizzativo nei confronti del datore di lavoro²⁰. Tra i principali compiti del servizio rientrano l'individuazione dei fattori di rischio, la loro valutazione e l'elaborazione delle misure preventive e protettive. A ciò si affiancano la predisposizione delle procedure di sicurezza, la proposta di programmi di informazione e formazione dei lavoratori e la partecipazione alle consultazioni in materia di salute e sicurezza. Il servizio contribuisce inoltre all'analisi della situazione aziendale, alla progettazione degli interventi migliorativi e al controllo della loro efficacia, operando in una logica di miglioramento continuo.

²⁰ E. Dagnino, *Sorveglianza sanitaria e malattia del lavoratore: l'inadeguatezza di un'impostazione (e un'interpretazione) restrittiva*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, fasc. 2, 2024, p. 543 ss.

Accanto al servizio di prevenzione e protezione, assume un ruolo di particolare rilievo il medico competente, professionista specializzato che interviene per la tutela della salute dei lavoratori sotto il profilo sanitario. Egli collabora con il datore di lavoro e con il servizio nella valutazione dei rischi, soprattutto in relazione agli aspetti che possono incidere sull'integrità psico-fisica dei lavoratori.

Tra le sue principali funzioni rientra l'attività di sorveglianza sanitaria, che si esplica attraverso visite mediche preventive, periodiche e su richiesta, finalizzate a verificare l'idoneità del lavoratore alla mansione specifica. Il medico competente istituisce e aggiorna inoltre la cartella sanitaria e di rischio per ciascun lavoratore sottoposto a controllo, contribuendo al monitoraggio nel tempo delle condizioni di salute.

Tuttavia, la sorveglianza sanitaria non può essere interpretata come un mero adempimento formale né come uno strumento limitato ai soli casi previsti dalla normativa, ma deve essere letta in chiave funzionale all'intero sistema prevenzionistico aziendale. In questa prospettiva, è stato evidenziato come un'impostazione eccessivamente restrittiva dell'obbligo di sorveglianza sanitaria rischi di ridurre l'efficacia, soprattutto in contesti lavorativi caratterizzati da crescente complessità organizzativa e dall'emersione di nuovi rischi. Ne deriva la necessità di valorizzare tale strumento come elemento dinamico di prevenzione, capace di adattarsi alle concrete condizioni di lavoro e di contribuire alla tutela della salute anche nelle fasi di rientro all'attività lavorativa dopo periodi di malattia²¹.

Il medico competente svolge inoltre una funzione di informazione e consulenza, partecipa alle riunioni periodiche e visita gli ambienti di lavoro, fornendo indicazioni utili per migliorare le condizioni di sicurezza.

A completamento del sistema prevenzionistico aziendale si colloca la figura del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS), che svolge una funzione di raccordo tra i lavoratori e il datore di lavoro. Tale figura rappresenta infatti i lavoratori per quanto riguarda gli aspetti della salute e sicurezza, contribuendo attivamente al processo di prevenzione.

Il RLS è consultato preventivamente in relazione alla valutazione dei rischi e all'individuazione delle misure di prevenzione e protezione, partecipa alle riunioni periodiche e può formulare proposte volte al miglioramento delle condizioni di lavoro. Egli ha inoltre la possibilità di segnalare eventuali situazioni di rischio e, qualora ritenga inadeguate le misure adottate, di rivolgersi alle autorità

²¹ M. Giannini, V. Turini, *La sicurezza sul lavoro. Aspetti gestionali e organizzativi*, Giappichelli, Torino, 2010, pp. 33–44.

competenti. La sua presenza rafforza il carattere partecipativo del sistema prevenzionistico, favorendo una maggiore consapevolezza dei rischi da parte dei lavoratori.

Alla luce di quanto esposto, emerge come il sistema prevenzionistico aziendale si fondi su una logica di integrazione e collaborazione tra le diverse figure coinvolte. Il datore di lavoro mantiene la responsabilità complessiva dell'organizzazione della sicurezza, ma si avvale del supporto tecnico del servizio di prevenzione e protezione, della competenza sanitaria del medico competente e della partecipazione attiva dei lavoratori attraverso il RLS.

In questa prospettiva, la prevenzione si configura come un processo dinamico, continuo e condiviso, nel quale ogni soggetto contribuisce, secondo le proprie competenze, alla realizzazione di un ambiente di lavoro sicuro e al miglioramento costante delle condizioni di salute e benessere dei lavoratori.

CAPITOLO 3

LA PREVENZIONE ORGANIZZATIVA DEGLI INFORTUNI: MODELLI E PRASSI AZIENDALI

3.1 La prevenzione come strategia organizzativa

La prevenzione degli infortuni sul lavoro è una componente essenziale non solo della normativa vigente, ma anche di una visione più ampia della responsabilità aziendale, che comprende la sostenibilità economica e il benessere del lavoratore. Essa non può più essere considerata un semplice adempimento formale, ma deve essere intesa come una vera strategia organizzativa, capace di attraversare l'intero sistema aziendale e di incidere sulla cultura interna e sui modelli produttivi.

Una prevenzione efficace richiede un approccio sistemico, in grado di coinvolgere tutte le aree dell'impresa, dal top management fino ai singoli lavoratori. La cooperazione tra i diversi livelli aziendali diventa quindi uno strumento decisivo per costruire ambienti di lavoro sicuri e sani. Ciò presuppone il coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte relative alla sicurezza, il ricorso a pratiche di asseverazione da parte degli organismi paritetici e l'aggiornamento costante degli assetti organizzativi di fronte alle nuove criticità. In questa prospettiva, l'esperienza quotidiana dei lavoratori assume un valore centrale, soprattutto nei contesti in cui la prestazione non è rigidamente scandita da orari predeterminati.

Il tempo di lavoro, da semplice variabile gestionale, diventa così un indicatore della qualità organizzativa e della legalità aziendale. Se gestito in modo inefficace, può trasformarsi in un fattore

di rischio per la sicurezza e per il benessere psicofisico della persona. Il tema assume particolare rilievo per i time-less workers, cioè quei lavoratori la cui attività non è legata a orari fissi, ma che devono comunque essere tutelati attraverso strumenti capaci di garantire protezione anche all'interno di contesti flessibili.

La costruzione di un ambiente di lavoro sicuro richiede quindi forme di gestione dinamiche e adattive, capaci di rispondere tempestivamente ai cambiamenti delle condizioni lavorative, delle tecnologie e dei fattori esterni. Il monitoraggio continuo e una cultura della sicurezza realmente integrata sono elementi indispensabili affinché la prevenzione diventi un processo permanente di miglioramento, condiviso da tutti i soggetti presenti in azienda.

L'analisi condotta consente di formulare alcune considerazioni conclusive. La regolazione dei tempi di lavoro, la partecipazione e la contrattazione collettiva rappresentano oggi passaggi fondamentali per costruire un sistema di tutela capace di proteggere non solo la salute fisica, ma anche la dignità e il benessere complessivo del lavoratore.

È quindi necessario promuovere una visione evolutiva del diritto del lavoro e della sicurezza, orientata alla partecipazione attiva, alla responsabilità condivisa e alla valorizzazione del tempo come risorsa sociale. In questa prospettiva, la prevenzione diventa parte della cultura organizzativa e integra competenze tecniche, rappresentanza sindacale e innovazione sociale. Il diritto, di conseguenza, non si limita a regolare i rapporti di lavoro, ma può assumere una funzione trasformativa, incidendo concretamente sulla qualità della vita lavorativa e sulla sostenibilità dei sistemi produttivi.

Questa trasformazione impone un ripensamento profondo delle categorie giuridiche tradizionali, a partire dalla nozione stessa di lavoratore. Alcuni passi sono stati compiuti con riferimento al lavoro agile, che ha ricevuto una prima regolazione normativa e contrattuale volta a riconoscere forme di flessibilità e autonomia nella gestione della prestazione. Tuttavia, tali interventi restano ancora parziali e settoriali. Sul piano della salute e della sicurezza manca infatti un impianto complessivo capace di cogliere pienamente le implicazioni organizzative, ergonomiche e psicosociali delle nuove modalità lavorative.

I time-less workers rappresentano, da questo punto di vista, una sfida per il diritto del lavoro contemporaneo. Essi devono essere ricompresi nei meccanismi di tutela, partecipazione e rappresentanza, poiché la loro invisibilità normativa non corrisponde a una marginalità economica o sociale, ma a una lacuna regolativa che rischia di compromettere l'effettività dei diritti fondamentali.

La contrattazione collettiva, se orientata alla giustizia sostanziale, può offrire risposte concrete a queste nuove esigenze, introducendo strumenti di rilevazione dei tempi, forme di partecipazione e protocolli di benessere organizzativo. La sfida è duplice: da un lato, garantire anche ai time-less workers tutele effettive, superando la frammentazione contrattuale e la debolezza della rappresentanza; dall'altro, promuovere una cultura del lavoro che riconosca il tempo non solo come fattore produttivo, ma anche come dimensione esistenziale, relazionale e sociale.

Questi profili non devono essere considerati ambiti separati, ma parti interdipendenti di un sistema prevenzionistico avanzato, capace di coniugare efficienza e giustizia. Solo attraverso questa integrazione sarà possibile costruire un diritto del lavoro realmente generativo, in grado di rispondere alle trasformazioni del presente e di orientare il futuro verso forme di organizzazione più sostenibili e partecipative.²²

3.2 Analisi organizzativa e riduzione del rischio

Una riflessione più ampia sulle dinamiche moderne del lavoro porta a considerare come l'evoluzione dei modelli organizzativi abbia introdotto nuovi rischi, non solo per la salute fisica, ma anche per il benessere psicologico dei lavoratori. La progressiva destrutturazione delle tradizionali coordinate spazio-temporali, accelerata dal ricorso al lavoro a distanza, ha offerto nuove possibilità di organizzazione della prestazione lavorativa, ma ha anche reso più incerti i confini tra vita privata e attività professionale. Se da un lato queste modalità possono favorire una maggiore flessibilità, dall'altro rischiano di esporre il lavoratore a forme di sovraccarico difficili da controllare.

In questo scenario, l'iperconnessione rappresenta uno dei rischi più evidenti. La costante reperibilità attraverso strumenti digitali rende il lavoratore potenzialmente sempre raggiungibile, alimentando la tendenza a prolungare i tempi di lavoro oltre i limiti ordinari. Tale fenomeno, se non adeguatamente gestito, può incidere negativamente sulla motivazione, sulla soddisfazione professionale e, nel lungo periodo, sulla salute mentale e fisica. La pressione verso un'elevata produttività, spesso rafforzata dalla competizione interna e dal timore di perdere opportunità professionali, può così trasformare la flessibilità in una fonte di stress.

In questo contesto, il ruolo delle parti sociali diventa fondamentale. Attraverso una contrattazione collettiva mirata, è possibile definire modelli organizzativi capaci di riconoscere i limiti entro cui la prestazione lavorativa può considerarsi sana e sostenibile. L'idea di "accomodamenti ragionevoli",

²² Squeglia, M. (2025). *Tempi di lavoro e salute: prevenzione, partecipazione e contrattazione collettiva dei "time-less workers"*. In *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*.

prevista dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, rappresenta inoltre uno strumento importante per promuovere uguaglianza trasformativa e giustizia sociale, contribuendo a garantire tutele effettive anche rispetto ai rischi connessi alle nuove modalità di lavoro.

La gestione dei rischi legati al lavoro agile richiede poi un monitoraggio continuo delle condizioni lavorative e una collaborazione attiva tra datore e lavoratore. La definizione condivisa degli obiettivi di performance, insieme all'individuazione di limiti ragionevoli, consente di evitare che la ricerca di maggiore efficienza sfoci in comportamenti dannosi per la salute. In questa prospettiva, le politiche aziendali dovrebbero riconoscere che produttività e benessere non sono obiettivi opposti, ma elementi complementari di un'organizzazione realmente sostenibile.

Infine, la responsabilità della sicurezza sul lavoro non può essere intesa come un obbligo gravante esclusivamente sul datore di lavoro. Essa richiede anche la partecipazione consapevole del lavoratore, soprattutto nelle modalità a distanza, dove il controllo quotidiano della prestazione avviene spesso in modo più autonomo. Il lavoratore diventa quindi parte attiva nella prevenzione, segnalando eventuali situazioni di stress, isolamento o sovraccarico. Solo attraverso un sistema condiviso e partecipativo è possibile costruire un'organizzazione del lavoro capace di tutelare la salute e promuovere il benessere di tutti.²³

3.3 Il caso Tod's: prevenzione e organizzazione della sicurezza

Nel caso Tod's, la prevenzione degli infortuni può essere letta come parte concreta dell'organizzazione del lavoro. Le regole di sicurezza non appaiono soltanto come prescrizioni astratte, ma come indicazioni destinate a guidare i comportamenti quotidiani dei lavoratori nei diversi ambienti aziendali: negozi, magazzini, aree di passaggio, locali tecnici e spazi destinati alla movimentazione dei materiali. Pur derivando da un materiale aziendale risalente al 2010, le indicazioni considerate conservano una chiara attualità, perché riguardano aspetti ancora centrali nel sistema prevenzionistico delineato dal d.lgs. n. 81/2008: informazione del lavoratore, ordine degli spazi, corretto uso delle attrezzature, segnaletica, prevenzione incendi, primo soccorso e responsabilizzazione individuale.

Un primo elemento rilevante riguarda il ruolo del lavoratore. Nella prospettiva adottata dall'azienda, il dipendente non è visto come semplice destinatario delle misure di sicurezza, ma come parte attiva

²³ Caracciolo, A. (2024). *Punti di riflessione sui rischi professionali derivanti dall'iperproduttività autoindotta*. In *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*.

del sistema di prevenzione. Egli è chiamato a rispettare le istruzioni ricevute, osservare le regole di comportamento e contribuire alla tutela della propria salute e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro. Questo passaggio è importante perché mostra come la sicurezza non possa essere garantita soltanto dall'alto, attraverso decisioni del datore di lavoro o degli addetti competenti, ma richieda anche attenzione, collaborazione e responsabilità da parte di chi svolge concretamente l'attività lavorativa.

Questa impostazione emerge soprattutto nella gestione degli ambienti di lavoro. La disposizione ordinata dei materiali, la libertà delle vie di passaggio, il mantenimento delle uscite di emergenza e l'eliminazione degli ostacoli sono aspetti apparentemente semplici, ma fondamentali per evitare incidenti. Un corridoio ingombro, una scatola lasciata in un punto di transito, un pavimento scivoloso o un'uscita di sicurezza ostruita possono diventare cause concrete di cadute, ritardi nell'evacuazione o intralci durante un'emergenza. In questo senso, l'ordine degli spazi non ha soltanto una funzione estetica o organizzativa, ma diventa una vera misura di prevenzione.

Particolare attenzione viene riservata anche al rischio di cadute. Le cadute possono derivare da scalini, soglie, pavimenti irregolari, superfici bagnate, ostacoli temporanei o cavi lasciati nelle zone di passaggio. La prevenzione, in questi casi, richiede sia interventi dell'azienda, come la manutenzione delle superfici e la segnalazione dei punti pericolosi, sia comportamenti prudenti dei lavoratori, come comunicare tempestivamente eventuali anomalie, mantenere l'ambiente in ordine e utilizzare calzature adeguate. Si tratta di un esempio chiaro di prevenzione quotidiana: il rischio non nasce necessariamente da grandi macchinari o situazioni eccezionali, ma spesso da dettagli ordinari che, se trascurati, possono produrre conseguenze rilevanti.

Un altro strumento essenziale è la segnaletica di sicurezza. I cartelli di divieto, avvertimento, prescrizione, salvataggio e antincendio servono a rendere immediatamente riconoscibili i pericoli e i comportamenti da adottare. Colori, simboli e pittogrammi permettono una comunicazione rapida, comprensibile anche in situazioni di urgenza. La segnaletica, quindi, non è un elemento secondario dell'ambiente di lavoro, ma uno strumento di comunicazione interna che orienta i comportamenti e contribuisce a costruire una cultura della sicurezza condivisa.

La prevenzione passa poi attraverso il corretto uso di utensili, macchine, attrezzature e impianti. Prima di iniziare un'attività, il lavoratore deve verificare le condizioni degli strumenti, dei materiali e delle aree di lavoro. Utensili deteriorati, cavi danneggiati, attrezzature usate in modo improprio o interventi di manutenzione svolti da personale non qualificato possono aumentare sensibilmente la possibilità di infortunio. Per questo motivo, la manutenzione deve essere affidata a soggetti

competenti e il lavoratore deve evitare iniziative personali che possano esporre sé stesso o altri a pericoli. Da questo punto di vista, la sicurezza dipende anche dalla chiara distinzione dei ruoli: ognuno deve sapere cosa può fare, cosa deve segnalare e quali attività richiedono l'intervento di personale specializzato.

Lo stesso ragionamento vale per l'utilizzo delle scale portatili. La scala è uno strumento comune, spesso percepito come semplice, ma proprio per questo può essere sottovalutato. Un uso scorretto, una base instabile, un dispositivo antiscivolo mancante o uno sbilanciamento laterale possono provocare cadute anche gravi. Per ridurre questi rischi, l'azienda prevede controlli prima dell'utilizzo, regole durante l'attività e corrette modalità di conservazione al termine del lavoro. La scala deve essere integra, stabile, completamente aperta, collocata su un supporto idoneo e utilizzata senza superare il peso massimo consentito. Anche questo esempio dimostra come la prevenzione si costruisca attraverso procedure semplici ma costanti, capaci di ridurre l'improvvisazione.

Un aspetto particolarmente importante riguarda la movimentazione manuale dei carichi. Nei magazzini e negli ambienti in cui vengono spostati materiali, il rischio non è legato solo all'eventuale caduta del carico, ma anche allo sforzo fisico richiesto al lavoratore. Carichi troppo pesanti, ingombranti, instabili o difficili da afferrare possono causare lesioni, soprattutto se sollevati con posture scorrette o in spazi poco adeguati. La prevenzione richiede quindi una valutazione preventiva del peso, della forma e della stabilità del carico, ma anche dell'ambiente in cui avviene lo spostamento. Pavimenti irregolari, spazi insufficienti o piani di lavoro a livelli diversi possono rendere più pericolosa un'attività apparentemente ordinaria.

In questa prospettiva entra in gioco anche l'ergonomia. L'organizzazione del lavoro deve consentire al lavoratore di svolgere le proprie mansioni in condizioni compatibili con le sue capacità fisiche, evitando torsioni del tronco, movimenti bruschi, posizioni instabili o sforzi eccessivi. Guanti, scarpe di sicurezza e altri dispositivi di protezione possono aiutare, ma non bastano da soli: la tutela della salute richiede anche una corretta organizzazione degli spazi, dei tempi e delle modalità operative. La prevenzione, quindi, non dipende soltanto dal comportamento del singolo, ma anche dal modo in cui l'attività viene progettata e gestita.

La gestione dei materiali e delle scaffalature conferma questa impostazione. Le merci devono essere conservate in modo stabile e ordinato, evitando accatastamenti pericolosi o utilizzi impropri delle strutture. Le scaffalature non devono essere usate come appoggi o come mezzi per arrampicarsi, e quelle compattabili devono essere movimentate solo dopo aver verificato che non vi siano persone

nelle vicinanze. Anche in questo caso la sicurezza nasce dall'incontro tra organizzazione degli spazi e comportamento consapevole del lavoratore.

Un altro aspetto concreto riguarda l'uso di ascensori e montacarichi. Eventuali difetti, anomalie o comportamenti irregolari dell'impianto devono essere segnalati tempestivamente, così da consentire l'intervento di personale competente. In caso di blocco, il lavoratore non deve lasciarsi guidare dal panico né tentare manovre autonome, ma seguire le procedure previste e attendere assistenza. Questa impostazione è importante perché riconduce anche le situazioni di emergenza a comportamenti ordinati e prevedibili, riducendo il rischio di azioni impulsive o pericolose.

Particolare rilievo assume inoltre il rischio elettrico. L'energia elettrica è presente in macchinari, utensili, impianti e attrezzature di uso quotidiano, ma un utilizzo non corretto può provocare conseguenze molto gravi, come elettrocuzione, ustioni, incendi o danni agli impianti. Per questo motivo, il lavoratore deve controllare l'integrità di prese, cavi e apparecchiature, evitare collegamenti improvvisati, non danneggiare l'isolamento dei conduttori, non effettuare riparazioni di fortuna e segnalare tempestivamente ogni anomalia. Anche qui torna il principio della competenza: gli interventi tecnici devono essere svolti da personale autorizzato, mentre al lavoratore spetta un compito di uso corretto, attenzione e segnalazione.

La prevenzione riguarda anche momenti che potrebbero sembrare esterni alla produzione vera e propria, come la chiusura dei locali. Verificare che non vi siano persone all'interno, spegnere le luci, chiudere i rubinetti, attivare l'allarme e controllare le porte sono operazioni semplici, ma essenziali per evitare rischi indiretti, come allagamenti, intrusioni, incendi o situazioni di pericolo non immediatamente visibili. Questo dimostra che la sicurezza non si esaurisce durante l'orario di lavoro, ma accompagna l'intero ciclo dell'attività aziendale.

Un ulteriore ambito rilevante è la prevenzione incendi. L'organizzazione aziendale non si limita a prevedere strumenti di intervento, come estintori o idranti, ma mira soprattutto a evitare che l'incendio si sviluppi. Mantenere puliti e ordinati i luoghi di lavoro, non usare fiamme libere nei magazzini, non ostruire l'accesso ai mezzi antincendio e segnalare guasti o anomalie sono comportamenti fondamentali. In caso di incendio, inoltre, il lavoratore deve dare l'allarme, evitare iniziative personali e allontanarsi dalla zona interessata, lasciando spazio agli addetti competenti. Anche in questo caso la prevenzione si fonda su una chiara distribuzione dei compiti e sulla capacità di evitare comportamenti improvvisati.

La gestione del primo soccorso completa il quadro della sicurezza aziendale. In caso di infortunio, il lavoratore coinvolto deve comunicare subito l'accaduto e ricevere le cure necessarie; i colleghi

devono prestare assistenza senza aggravare la situazione, evitando spostamenti impropri dell'infortunato o assembramenti inutili; il responsabile deve mettere in sicurezza l'area, attivare i soccorsi, avvisare le figure competenti e contribuire alla ricostruzione delle cause. L'infortunio, quindi, non viene trattato soltanto come evento individuale, ma come fatto organizzativo da gestire, documentare e analizzare, anche per evitare che situazioni simili possano ripetersi.

Infine, merita attenzione la tutela delle lavoratrici madri. La sicurezza, in questo caso, assume una dimensione più personalizzata, perché l'organizzazione deve tenere conto della gravidanza e del puerperio, evitando che la lavoratrice sia adibita ad attività incompatibili con il suo stato, come il trasporto o il sollevamento di pesi e i lavori pericolosi, faticosi o insalubri. Questo profilo dimostra che la prevenzione non può essere uniforme per tutti, ma deve adattarsi alle condizioni concrete della persona che lavora. La tutela della salute riguarda quindi non solo il lavoratore in senso generico, ma anche le specifiche situazioni di vulnerabilità che possono richiedere misure particolari. Nel complesso, il caso Tod's mostra come la prevenzione degli infortuni possa essere integrata nella gestione quotidiana dell'impresa. Le misure considerate riguardano l'intero ambiente di lavoro: spazi, percorsi, attrezzature, impianti, magazzini, emergenze, primo soccorso e condizioni personali dei lavoratori. La sicurezza diventa così un processo continuo, fatto di controlli, comunicazione, responsabilità e collaborazione.

Da questa analisi emerge una concezione della prevenzione come cultura organizzativa. L'obiettivo non è soltanto evitare l'infortunio, ma costruire un ambiente ordinato, consapevole e responsabile, nel quale ogni lavoratore sia messo nelle condizioni di riconoscere il rischio e contribuire alla sua riduzione. In questo senso, il caso Tod's conferma quanto sostenuto nei paragrafi precedenti: la sicurezza sul lavoro non può essere affidata esclusivamente alla norma o al singolo adempimento, ma deve diventare parte stabile dell'organizzazione e della gestione quotidiana dell'impresa.

CONCLUSIONE

Il percorso svolto ha permesso di evidenziare come la prevenzione degli infortuni sul lavoro non possa essere considerata soltanto come un insieme di obblighi tecnici o normativi, ma debba essere intesa come parte integrante dell'organizzazione aziendale. La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore, infatti, non si esaurisce nel rispetto formale della legge, ma riguarda il modo in cui l'impresa organizza i propri processi, distribuisce le responsabilità, gestisce gli spazi, i tempi di lavoro e promuove comportamenti consapevoli.

L'analisi del quadro giuridico ha mostrato il progressivo passaggio da una tutela prevalentemente risarcitoria e assicurativa a un modello fondato sulla prevenzione. In questo percorso assumono particolare rilievo l'art. 2087 c.c., i principi costituzionali e il d.lgs. n. 81/2008, che pongono al centro la valutazione dei rischi, l'individuazione delle responsabilità e la partecipazione dei diversi soggetti coinvolti. La sicurezza diventa così una componente essenziale del rapporto di lavoro, strettamente collegata alla dignità della persona e alla qualità dell'ambiente lavorativo.

Dalla ricerca è emerso che il datore di lavoro mantiene un ruolo centrale nel sistema prevenzionistico, poiché dispone dei poteri organizzativi, decisionali e di spesa necessari per intervenire sui fattori di rischio. Tuttavia, una prevenzione realmente efficace richiede il contributo coordinato di più figure, come il responsabile del servizio di prevenzione e protezione, il medico competente, il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza e gli stessi lavoratori. La sicurezza assume quindi una dimensione collettiva, fondata sulla collaborazione e sulla responsabilità condivisa.

Particolare importanza è stata attribuita al fattore umano. Gli infortuni, infatti, non possono essere spiegati solo attraverso l'errore individuale o la disattenzione del lavoratore, poiché spesso sono collegati a carenze organizzative, procedure poco chiare, formazione insufficiente, carichi di lavoro eccessivi o pressioni produttive. Per questo motivo, l'errore umano deve essere considerato un fenomeno prevedibile e prevenibile, intervenendo non solo sui comportamenti, ma anche sulle condizioni che possono favorirli.

Anche l'evoluzione tecnologica e le nuove forme di organizzazione del lavoro rendono necessario un approccio più ampio alla sicurezza. Le macchine, gli strumenti digitali e il lavoro a distanza possono ridurre alcuni rischi tradizionali, ma possono generarne altri, legati allo stress, all'iperconnessione e alla difficoltà di separare vita privata e attività lavorativa. La prevenzione, quindi, deve riguardare non solo la tutela fisica del lavoratore, ma anche il suo benessere psicologico e sociale.

Il caso Tod's ha consentito di osservare concretamente come la sicurezza possa tradursi nella gestione quotidiana dell'impresa. Le regole relative all'ordine degli spazi, all'uso corretto delle attrezzature, alla movimentazione dei carichi, alla prevenzione incendi, al primo soccorso e alla tutela delle lavoratrici madri mostrano che la prevenzione si costruisce attraverso comportamenti ordinari, continui e condivisi. Anche gesti semplici, come mantenere libere le vie di passaggio, segnalare un'anomalia o utilizzare correttamente una scala, possono diventare fondamentali per evitare incidenti.

Alla luce di quanto analizzato, si può affermare che la prevenzione degli infortuni richiede un vero cambiamento culturale. Non basta predisporre documenti, procedure o dispositivi di protezione se questi non diventano prassi effettive all'interno dell'organizzazione. La sicurezza deve essere vissuta come un valore comune, capace di orientare sia le decisioni aziendali sia i comportamenti quotidiani dei lavoratori.

In conclusione, la sicurezza sul lavoro rappresenta uno degli indicatori principali della qualità di un'organizzazione. Un'impresa realmente moderna non è soltanto quella che produce di più o che introduce nuove tecnologie, ma quella che riesce a coniugare efficienza produttiva, tutela della persona e responsabilità sociale. Prevenire gli infortuni significa quindi proteggere la salute dei lavoratori, ma anche riconoscere il valore umano del lavoro e la centralità della persona all'interno dell'impresa.

BIBLIOGRAFIA

- Angelini, L., *La sicurezza del lavoro nell'ordinamento europeo*, Olympus – Osservatorio per il monitoraggio permanente della legislazione e giurisprudenza sulla sicurezza del lavoro, Università di Urbino, 2013.
- Barone, F., *L'art. 2087 c.c.: un pilastro della tutela lavorativa*, COIS Rivista, 28 febbraio 2025.
- Belligoni, G., Perdonà, G., *La responsabilità civile del lavoratore subordinato verso il datore di lavoro*, Milano, 2012.
- Bottura, N., *L'importanza del fattore umano nell'efficace applicazione di un Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro*, Certiquality, 2010.
- Caracciolo, A., *Punti di riflessione sui rischi professionali derivanti dall'iperproduttività autoindotta*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2024.
- Dagnino, E., *Sorveglianza sanitaria e malattia del lavoratore: l'inadeguatezza di un'impostazione restrittiva*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, fasc. 2, 2024.
- Della Noce, P., *Infortuni sul lavoro: responsabilità del datore per omessa valutazione del rischio specifico*, in *Diritto & Giustizia*, fasc. 19, 2026.
- Di Stasi, A. (a cura di), *Manuale breve di diritto del lavoro e della previdenza sociale*, Giuffrè, Milano, 2023.
- Fantini, L., *Articolo 2087 del codice civile: l'ampiezza dell'obbligo di tutela*, PuntoSicuro, 2015.
- Fantini, L., Giuliani, A., *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2015.
- Giannini, M., Turini, V., *La sicurezza sul lavoro. Aspetti gestionali e organizzativi*, Giappichelli, Torino, 2010.
- Ludovico, G., *Nuove tecnologie e tutela della salute del lavoratore*, in G. Ludovico, F. Fita Ortega, T.C. Nahas (a cura di), *Nuove tecnologie e diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2021.
- Mautone, G., *Una nuova convenzione e una nuova raccomandazione ILO in tema di ambiente di lavoro: l'attenzione è verso i pericoli da agenti biologici*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, fasc. 4, 2025.
- Paliero, C.E., *La responsabilità penale della persona giuridica: profili strutturali e sistematici*, in G. De Francesco (a cura di), *La responsabilità degli enti: un nuovo modello di giustizia punitiva*, Torino, 2004.
- Pascucci, P., *Le nuove coordinate del sistema prevenzionistico*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2023.

Squeglia, M., *Tempi di lavoro e salute: prevenzione, partecipazione e contrattazione collettiva dei "time-less workers"*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2025.

Tiraboschi, M., *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro: prime interpretazioni*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2008.

Trifirò, F., *10 anni del Testo Unico sulla sicurezza e salute sul lavoro: le diverse tipologie di rischio*, 2018.

NORMATIVA

Codice civile italiano, art. 2087.

Costituzione della Repubblica italiana, artt. 32, 35, 41.

D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81.

D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

Legge 20 maggio 1970, n. 300, art. 9.