

## DALLA PREVENZIONE DEL MOBBING ALLA PROMOZIONE DEL BENESSERE SUL LUOGO DI LAVORO?

*Ragionando attorno ai “nuovi” perimetri degli obblighi e delle  
responsabilità datoriali in materia di sicurezza.*

**Marco Biasi\***

**Abstract [It]:** Il contributo si pone l’obiettivo di sondare i confini dell’obbligazione datoriale di sicurezza innanzi alla recente emersione di istanze sociali quali la sostenibilità, l’inclusione e, soprattutto, il benessere sul luogo di lavoro. Da un lato, l’A. teme che, come già avvenuto agli esordi del “fenomeno *mobbing*”, dai nuovi bisogni possa discendere un’automatica estensione della responsabilità datoriale, la quale potrebbe surrettiziamente assumere una natura oggettiva; dall’altro lato, egli rileva che, a fronte della formulazione aperta dell’art. 2087 c.c., l’ampiezza dell’obbligo contrattuale di protezione posto in capo al datore di lavoro può subire delle variazioni nel tempo, per effetto delle modifiche intervenute nella normativa di dettaglio. Quest’ultima, si sostiene in conclusione, può contribuire a dare ingresso nell’ordinamento ad interessi meritevoli di tutela, ma è pur sempre necessario che si tenga conto pure delle esigenze dell’organizzazione e che non si dia spazio ad impalpabili ed effimere pretese individualistiche, che finirebbero per alterare la struttura stessa del rapporto di lavoro.

**Abstract [En]:** *The essay purports to trace the boundaries of the employer’s duty of care in the wake of the emersion of new social needs, such as sustainability, inclusion and, most importantly, well-being at work. On the one hand, the Author fears that, as occurred at the rise of “mobbing”, the latest needs would lead to the finding of an automatic liability of the employer in any suit involving a damage claimed by an employee; on the other hand, he reckons that, in view of the open formulation of Article 2087 of the Italian Civil Code, the extension of the general contractual duty of care in relation to the employee’s health and safety may vary overtime, as a consequence of the amendments to the specific provisions applicable in matter. Those latter, the A. conclusively notes, might contribute to incorporate the emerging interests in the extant legal framework, but it is also necessary to take into account the interests of the organization and the urge to avoid that vague and indefinite demands end up altering the nature and the structure of the employment bond.*

**SOMMARIO:** 1. Introduzione. – 2. La parabola inversa del *mobbing*. – 3. L’art. 2087 c.c. tra responsabilità risarcitoria e primato dell’adempimento, anche (ma non esclusivamente) in riferimento al *mobbing*. – 4. Stress, benessere, felicità e obbligo di sicurezza. – 5. *Segue*. Potenzialità e limiti degli accomodamenti ragionevoli. – 6. I più recenti tentativi di regolazione unitaria del *mobbing*, sullo sfondo della normativa sulla violenza e sulle molestie sul luogo di lavoro: rilievi critici. – 7. Conclusioni.

## Introduzione

Per una larga – o, meglio, preponderante – parte della storia umana, il lavoro è stato concepito come una pena, una sofferenza, un supplizio o, comunque, una fatica<sup>1</sup>.

Non per nulla, il sostantivo *labo(u)r*, nella lingua inglese, può essere tradotto tanto con “lavoro”, quanto con “parto”<sup>2</sup>, e, restando in tema, il francese *travail* rimanda al nostrano “travaglio”<sup>3</sup>.

Nonostante il progresso della disciplina protettiva, la quale si è mossa nella condivisibile prospettiva di valorizzare la funzione del lavoro quale strumento di libertà e di emancipazione della persona<sup>4</sup>, le cronache continuano a dare drammaticamente conto di gravissimi episodi di sfruttamento, che, da un lato, alimentano i dubbi circa l’effettività della normativa vigente e, dall’altro lato, spiegano la centralità dell’imperativo di garantire “*a decent work for all*”<sup>5</sup>.

Se, dunque, il diritto del lavoro continua ad essere chiamato a fornire una risposta ai bisogni fondamentali della persona che lavora, di recente sono pure emerse, specialmente con riguardo al lavoro (subordinato) prestato nelle realtà più strutturate, nuove istanze tra le quali si collocano, all’interno di un più ampio discorso sulla sostenibilità e sulla responsabilità sociale dell’impresa<sup>6</sup>, la promozione del benessere (organizzativo e individuale)<sup>7</sup> o, addirittura, della felicità sul luogo di (o attraverso il) lavoro<sup>8</sup>.

Il presente contributo si pone innanzitutto l’obiettivo di sondare la collocazione di tali istanze secondo l’alternativa, classica per i giuristi, tra il mero afflato etico e la pretesa giuridicamente vincolante.

Il fuoco di osservazione rimarrà puntato sul contratto individuale di lavoro e sui diritti e sugli obblighi reciproci delle parti, sicché non ci si occuperà della complessa questione, pur da taluno ricondotta nel cono d’ombra dell’art. 2087 c.c., del rapporto tra lavoro e ambiente esterno all’impresa<sup>9</sup>.

1\* Professore Associato di Diritto del Lavoro presso l’Università degli Studi di Milano. Il contributo si colloca nel progetto PRIN Prot. 2020CJL288 INSPIRE – *Inclusion Strategies through Participation In Workplace for Organizational Well-Being*.

Cfr. U. PROSPERETTI, *Lavoro (fenomeno giuridico)*, in *Enc. Dir.*, XXIII, 1973, pp. 327-328, ed ivi il richiamo del celebre passo di Benedetto Croce, secondo cui il momento della fatica, dello sforzo, della pena è essenziale ad ogni opera (B. CROCE, *Recensione a Baratono, Fatica senza fatica*, in *Critica*, gennaio 1923, p. 39); cfr., da ultimo e ampiamente, G. CAZZETTA, *Contratto di lavoro (storia)*, in *Enc. Dir.*, I Tematici, VI, 2023, p. 136 ss.

2 [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/labour\\_1](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/labour_1).

3 Si potrebbe proseguire ricordando che, in alcuni dialetti, il verbo faticare può essere utilizzato per indicare proprio l’atto di prestare un’attività lavorativa.

4 Cfr., per i riferimenti, M. BIASI, *An Essay on Liberty, Freedom and (Decent) Work*, in *Int. Journ. Comp. Lab. Law & Ind. Rel.*, 2022, 38, 3, p. 359 ss.

5 Cfr. i diversi contributi apparsi in M. BROLLO, C. ZOLI, P. LAMBERTUCCI, M. BIASI (a cura di), *Dal lavoro povero al lavoro dignitoso. Politiche, strumenti, proposte*, ADAPT, Bergamo, 2024.

6 Cfr., da ultimo, L. LAZZARONI, *Responsabilità sociale d’impresa 2.0 e sostenibilità digitale. Una lettura giuslavoristica*, Firenze University Press, Firenze, 2024.

7 Cfr. l’interessante studio monografico di M.P. MONACO, *Benessere, organizzazione e contratto di lavoro: una ricomposizione*, ADAPT, Bergamo, 2023.

8 V. l’interessante fascicolo monografico della rivista *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro* n. 1/2022, dedicato proprio al tema “Diritto del lavoro e felicità”, ed ivi i contributi di E. GRAGNOLI, *Esiste un diritto alla felicità in azienda?*, p. 9 ss., A. LASSANDARI, *Il diritto del lavoro tra realtà, razionalità e felicità*, p. 29 ss., R. ROMEI, *Della felicità, della dignità e di possibili declinazioni*, p. 49 ss., M.G. GRECO, *Felicità e Stato sociale*, p. 63 ss., G. NICOSIA, *La ricerca della felicità: aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?*, p. 87 ss., A. OLIVIERI, *Diritto del lavoro e (in)felicità tra eudemonismo e garantismo*, p. 115 ss.

9 In dottrina si è da ultimo prospettato di aprire il fuoco della normativa prevenzionistica del diritto del lavoro verso la tutela dell’ambiente esterno all’impresa, in chiave di sostenibilità ambientale (P. TOMASSETTI, *Diritto*

Già in passato, del resto, la chiave di ingresso degli emergenti bisogni di tutela è stata proprio l'obbligo di sicurezza, come è accaduto con il fenomeno del *mobbing*, il quale viene non casualmente evocato in molte delle attuali riflessioni sul benessere organizzativo<sup>10</sup>.

Senonché, si sosterrà di seguito che la vicenda che ha portato all'affermazione di tale figura debba fungere da monito rispetto ai connessi rischi di un sovraccarico funzionale dell'obbligo di sicurezza<sup>11</sup>: se, infatti, la natura di clausola aperta dell'art. 2087 c.c. e la stessa evoluzione della normativa di dettaglio consentono – o, forse, impongono – un progressivo adeguamento del perimetro dell'obbligo di protezione datoriale, è pur sempre necessario che si tenga conto pure delle esigenze dell'organizzazione e che non si dia spazio ad impalpabili ed effimere pretese individualistiche, che finirebbero per alterare la struttura stessa del rapporto di lavoro.

### La parabola inversa del *mobbing*

Come ampiamente noto, l'espressione *mobbing* ha fatto per la prima volta capolino in una storica sentenza del Tribunale di Torino del 1999<sup>12</sup>, relativa ad un caso di maltrattamenti perpetrati dal caporeparto ai danni di una lavoratrice, indotta alle dimissioni e successivamente caduta in uno stato depressivo. La decisione aveva riconosciuto la

---

*del lavoro e ambiente*, ADAPT, Bergamo, 2018). Si tratta di una prospettiva meritevole di sicura attenzione (cfr. M. MARAZZA, *Il diritto del lavoro per la sostenibilità del valore sociale dell'impresa*, in AA.VV., *Il diritto del lavoro per una ripresa sostenibile (XX Congresso nazionale AIDLaSS, Taranto 28-30 ottobre 2021)*, La Tribuna, Piacenza, 2022, p. 191 ss.; D. GAROFALO, *Diritto del lavoro e sostenibilità*, in *Dir. Merc. Lav.*, 2021, 1, p. 35 ss.; V. SPEZIALE, *L'impresa sostenibile*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2021, I, p. 494 ss.; da un punto di vista giuscommercialistico, C. MALBERTI, *L'environmental, social and corporate governance nel diritto societario italiano: svolta epocale o colpo di coda?*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2020, 4, p. 661 ss.; tra i civilisti, v. gli studi di carattere monografico di G. CONTE, *L'impresa responsabile*, Giuffrè, Milano, 2018, e F. DEGL'INNOCENTI, *La responsabilità di impresa. Obblighi di condotta e regimi di imputazione*, ESI, Napoli, 2019, spec. p. 223 ss.), eppure per il momento non ancora in grado di incidere sulle preesistenti posizioni giuridiche, come si dirà in seguito in riferimento alla sostenibilità. Cfr. B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, [http://csdle.lex.unict.it/Archive/AC/Webliography/Blogs/20200521032536\\_Manifesto\\_Caruso\\_Del\\_Punta\\_Treupdf.pdf](http://csdle.lex.unict.it/Archive/AC/Webliography/Blogs/20200521032536_Manifesto_Caruso_Del_Punta_Treupdf.pdf), 20 maggio 2020, 36-37, i quali rilevano come, sul piano della regolazione, sia “probabilmente prematura (per il rischio di una dilatazione incontrollata del debito di sicurezza a carico del datore di lavoro), anche se interessante, la proposta di rileggere l'obbligo di sicurezza ex art. 2087 c.c. in chiave di sostenibilità ambientale”; netta e condivisibile la chiusura di A. BOSCATI, *Il diritto del lavoro alla luce dell'esperienza pandemica: spunti di riflessione e proposte operative, a partire dal “Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile”*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2020, 3, pp. 10-11; cfr. anche P. PASCUCCI, *Salute pubblica e limiti all'attività di impresa dall'angolo visuale del diritto del lavoro e della sicurezza sul lavoro*, in L. ZOPPOLI (a cura di), *Tutela della salute pubblica e rapporti di lavoro*, in *Quad. Dir. Lav. Merc.*, 2021, 11, p. 121 ss., nonché, da ultimo, M. GIOVANNONE, *Responsabilità datoriale e prospettive regolative della sicurezza sul lavoro. Una proposta di ricomposizione*, Torino, 2024, p. 197 ss.

10 Ancora B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, cit., p. 36, ove si legge che la tematica del benessere sul lavoro, che deve avere come proiezione una più ampia nozione di benessere del lavoratore, deve “fare tesoro degli apporti, di massima equilibrati, della giurisprudenza in materia di *mobbing*; ma v. anche S. BUOSO, *Definire e qualificare il benessere organizzativo*, in *Dir. Sic. Lav.*, 2019, 1, p. 23 ss.; cfr. anche F. MALZANI, *Ambiente di lavoro e tutela della persona*, Giuffrè, Milano, 2014, spec. p. 150 ss.

11 Cfr. L. TRIA, *Alla ricerca di un lavoro diretto al benessere: il danno ex art. 2087 cod. civ. e il c.d. danno comunitario nella giurisprudenza della Corte di cassazione*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2024, 1, p. 10.

12 Trib. Torino, ord., 16 novembre 1999, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2000, II, p. 102, con nota di G. PERA, *La responsabilità dell'impresa per il danno psicologico subito dalla lavoratrice perseguitata dal preposto (a proposito del mobbing)*; Trib. Torino 30 novembre 1999, in *Danno e Responsabilità*, 2000, p. 403, con nota di M. BONA, U. OLIVA, *Nuovi orizzonti della tutela della personalità dei lavoratori: prime sentenze sul mobbing e considerazioni alla luce della riforma Inail*.

responsabilità *ex art.* 2087 c.c. del datore di lavoro, il quale veniva perciò condannato a risarcire il danno, anche biologico, patito dalla lavoratrice. Accertata la violazione dell'obbligo di vigilanza *di matrice contrattuale*, a nulla era valsa la mancata conoscenza del – e la mancata partecipazione al – fatto da parte del datore di lavoro, in quanto quest'ultimo sarebbe stato chiamato dal disposto codicistico ad attivarsi allo scopo di garantire l'integrità dei propri dipendenti.

A dispetto del richiamo al *mobbing*, insomma, l'iter logico-argomentativo della pronuncia torinese non appariva rivoluzionario e, anzi, risultava del tutto coerente con i principi vigenti in materia di responsabilità contrattuale.

In seguito, però, probabilmente anche sotto l'influsso degli studi di altre discipline<sup>13</sup>, che vorrebbero la presenza di un certo *animus* ad “unificare e sorreggere gli atti abusivi” integranti il *mobbing*<sup>14</sup>, quest'ultimo ha subito una decisa attrazione verso l'area dell'art. 2043 c.c.<sup>15</sup>, che, notoriamente, pone il dolo, in alternativa alla colpa, tra i presupposti dell'insorgenza della relativa responsabilità<sup>16</sup>.

Proprio attraverso la rilevanza primaria dell'elemento soggettivo, la responsabilità per *mobbing* ha così finito per inglobare non solo i comportamenti o gli atti illeciti (es. demansionamento; trasferimento, licenziamento), che avrebbero potuto (o, meglio, dovuto), fondare un'autonoma responsabilità<sup>17</sup>, ma persino i comportamenti leciti<sup>18</sup>, i quali venivano

13 Come ormai risaputo, nelle scienze comportamentali, per *mobbing* si intende comunemente un'azione (o una serie di azioni) che si ripete per un lungo periodo di tempo, compiuta da uno o più *mobber* per danneggiare qualcuno, quasi sempre in modo sistematico e per uno scopo preciso, e per effetto dei quali la vittima accusa disturbi di carattere psicologico, relazionale. Sul lavoro, esso può assumere forme di ostilità e sistematica persecuzione, volta ad emarginare o danneggiare un lavoratore ed eventualmente ad indurlo alle dimissioni o per indurlo in errore e poi sanzionarlo: in tema, v., per tutti, gli studi di H. EGE, *Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*, Pitagora, Bologna, 1996, e, più di recente, H. EGE, *La valutazione peritale del danno da mobbing e da straining*, Giuffrè, Milano, 2019, ed ivi ulteriori riferimenti

14 Cass. 20 novembre 2017, n. 27444, in *Arg. Dir. Lav.*, 2018, 2, p. 594.

15 Cfr. Cass. 20 gennaio 2000, n. 602, in *Rep. Foro It.*, 2000, voce *Lavoro (rapporto)*, n. 1362; Trib. Milano 28 febbraio 2003; Trib. Cosenza 15 giugno 2005; A. VISCOMI, *Il “mobbing”: alcune questioni su fattispecie ed effetti*, in *Lav. Dir.*, 2002, 1, p. 60; L. ZOPPOLI, *Il danno biologico tra principi costituzionali, rigidità civilistiche e tutela previdenziale*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2001, I, p. 389 ss., il quale ritiene corretto ricondurre la responsabilità datoriale per lesione del diritto alla salute alla responsabilità extracontrattuale, anche in considerazione del fatto che non è apparsa mai pacifica la ricostruzione dell'obbligo di sicurezza derivante dall'art. 2087 c.c. entro l'alveo contrattuale; cfr., infatti, Cass. 26 novembre 1984, n. 6134, in *Riv. Giur. Lav.*, 1985, II, p. 689, con nota di D. POLETTI, *Sulla risarcibilità del danno alla salute del lavoratore*.

16 Trib. Milano 20 maggio 2000, in *Dir. Rel. Ind.*, 2001, 2, p. 285, con nota di A. BOSCATI, *Mobbing a tutela del lavoratore: alla ricerca di una fattispecie violata*; Trib. Como 22 maggio 2001, in *Orient. Giur. Lav.*, 2001, p. 280, in termini di *animus nocendi* e di dolo specifico di allontanare dall'impresa la vittima; Trib. Forlì 10 marzo 2015; Cons. Stato, Sez. VI, 15 giugno 2011, n. 3648, in *Lav. Giur.*, 2011, 11, p. 1135, con nota di F. BARRACCA, *Non basta un atto illegittimo della Pubblica amministrazione per “mobbizzare” un proprio dipendente*; per ulteriori riferimenti, v. M.I. FORLANI, *Il danno da mobbing*, in P. BELLOCCHI, P. LAMBERTUCCI, M. MARASCA (a cura di), *I danni nel diritto del lavoro*, cit., p. 223.

17 E. GRAGNOLI, *Mobbing*, in *Dig. Disc. Priv. Sez. Comm.*, Agg., 2003, p. 697; M. PEDRAZZOLI, *Introduzione*, in M. Pedrazzoli (a cura di), *I danni alla persona del lavoratore nella giurisprudenza*, Padova, 2004, p. XXIX, che parla di pregiudizi “vestiti” da lesioni *aliunde* qualificate. Sul rapporto tra demansionamento, *mobbing* e danni, nonché sul possibile ruolo della sanzione civile a garanzia dell'effettività del diritto al lavoro, v. M. BIASI, *Studio sulla polifunzionalità del risarcimento del danno nel diritto del lavoro: compensazione, sanzione, deterrenza*, Giuffrè, Milano, 2022, p. 150 ss.

18 Cfr. E. CUMANI, *Mobbing, molestie sessuali e alter forme di discriminazione*, in M. PEDRAZZOLI (a cura di), *I danni alla persona del lavoratore nella giurisprudenza*, cit., p. 22; sul *mobbing* come categoria giuridica unificante o “legal framework”, v. P.G. MONATERI, M. BONA, U. OLIVA, *Mobbing. Vessazioni sul lavoro*, Giuffrè, Milano, 2000.

ad acquistare rilievo in quanto caratterizzati da un “motivo illecito non (ancora) tipizzato dal legislatore”<sup>19</sup> e da una ripetitività o sistematicità in grado di arrecare un pregiudizio a beni fondamentali del lavoratore ed in particolare al diritto alla salute<sup>20</sup>.

Talvolta, si è pure giunti a configurare un “*danno da mobbing*” *in re ipsa*<sup>21</sup>, o, addirittura, ad assegnare al Consulente Tecnico d’Ufficio l’incarico di accertare, non solo le conseguenze sulla vittima, ma l’effettiva configurazione dell’illecito<sup>22</sup>, con un inevitabile allargamento delle competenze peritali verso i campi propriamente curiali.

In sintesi, una significativa parte della giurisprudenza ha inizialmente “costruito” – sotto l’influenza degli studi medici – il *mobbing* seguendo un percorso che dal danno ha condotto alla responsabilità<sup>23</sup>, per di più con la mediazione – richiesta dagli studi psicologici – dell’elemento intenzionale<sup>24</sup>, di tutt’altro che agevole dimostrazione da parte del lavoratore<sup>25</sup>.

In tal modo, si è consolidata la tutt’ora diffusa massima secondo la quale la fattispecie in esame richiederebbe: i) una serie di comportamenti sistematici di carattere persecutorio, posti in essere dal datore di lavoro, da un suo preposto o da altri dipendenti; ii) la lesione della salute o della personalità del lavoratore; iii) il nesso eziologico tra le condotte e le lesioni subite dalla vittima; iv) l’intento persecutorio unificante, in grado di connotare di illiceità anche condotte singolarmente lecite<sup>26</sup>.

19 Cfr. P. TULLINI, *Mobbing e rapporto di lavoro. Una fattispecie emergente di danno alla persona*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2000, I, p. 253; G. LOY, *Il “mobbing”: profili giuslavoristici*, in *Dir. Lav.*, 2005, I, p. 267.

20 Cass. 9 settembre 2008, n. 22858, in *Lav. Giur.*, 2008, 12, p. 1235, con nota di G. MANNACIO, *Il mobbing ancora una volta in Cassazione*; Cass. 19 gennaio 1999, n. 475, in *DeJure*.

21 Tar Lazio 5 aprile 2004; Trib. Forlì 25 gennaio 2005; Trib. Pisa 10 aprile 2002; Trib. Pinerolo 21 giugno 2004.

22 Cass. 15 maggio 2015, n. 10037; Cass. 29 luglio 2007, n. 18262, in *Guida Dir.*, 29 settembre 2007, 38, p. 30; Trib. Milano 29 giugno 2004: “il CTU ha chiarito che la patologia maturata dalla ricorrente ha proprio natura professionale e si sostanzia in un’evidente fattispecie di mobbing”; Trib. Forlì 15 marzo 2001, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2001, II, p. 728, con nota di M. VINCIERI, *Natura del danno risarcibile, danno esistenziale e responsabilità datoriale in ipotesi di mobbing sul luogo di lavoro*, ove pure al CTU è stato chiesto se una certa condotta integrasse gli estremi del *mobbing*.

23 Trib. Forlì 28 gennaio 2005, in *Giur. Mer.*, 2005, p. 2594; Trib. Bari 29 settembre 2000: “il fenomeno si concretizza in una lesione della salute del lavoratore consistente in uno stato di disagio psicologico e nell’insorgere di malattie psicosomatiche sino a disturbi da stress”; Trib. Milano 29 ottobre 2004: “per *mobbing* si intende un comportamento con conseguenze negative dal punto di vista sia fisico che psichico”. Cfr., in dottrina, R. DEL PUNTA, *Il “Mobbing”: l’illecito e il danno*, in *Lav. Dir.*, 2003, 3, p. 539 ss.

24 Cass. 6 marzo 2003, n. 4774, in *Foro It.*, 2006, I, c. 1344; Cass. 31 maggio 2011, n. 12048, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2012, II, p. 59, con nota di N. GHIRARDI, *La fattispecie mobbing ancora al vaglio della Cassazione*; Cass. 17 gennaio 2014, n. 898, in *Dir. Lav. Merc.*, 2014, 3, p. 743, con nota di M. CERBONE, *La nozione di mobbing nella giurisprudenza di legittimità*; Cass. 15 febbraio 2016, n. 2920, in *Lav. Giur.*, 2016, 5, p. 510; App. Firenze 6 maggio 2005, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2006, II, p. 314; Trib. Trieste 10 dicembre 2003, in *Lav. Giur.*, 2005, 12, p. 1183, con nota di R. NUNIN, *La strategia del mobber: l’elemento soggettivo del mobbing, ove ci si riferisce alla “penetrazione psicologica dei comportamenti” del mobber*.

25 M. MEUCCI, *Danni da mobbing e loro risarcibilità. Danno professionale, biologico e psichico, morale, esistenziale*, Roma, 2a ed., 2006, p. 49, che parla al riguardo di una “*probatio diabolica*”; nello stesso senso D. TAMBASCO, *In dubio pro mobber: la prova diabolica dell’intento persecutorio nella fattispecie giurisprudenziale del mobbing*, a commento di Cass. 27 aprile 2022, n. 13183, in *rivistalabor*, 18 maggio 2022.

26 V. Cass. 8 aprile 2022, n. 11521, in *ilgiuslavorista*, 19 aprile 2022, con nota di D. TAMBASCO, *Mobbing, bossing, demansionamento e atti persecutori nella recente giurisprudenza della Corte di Cassazione*; Cass. 2 dicembre 2021, n. 38123, in *DeJure*; Cass., ord., 29 dicembre 2020, n. 29767, in *Lav. Giur.*, 2021, 3, p. 311; Cass. 27 aprile 2018, n. 10285, *ivi*, 2019, 4, p. 379, con nota di R. NUNIN, *Configurabilità del mobbing e prova dell’intento persecutorio*; Cass. 3 luglio 2017, n. 16335, in *Dir. & Giust.*, 4 luglio 2017; Cass. 5 novembre 2012, n. 18927, in *Foro it.*, 2013, I, c. 140; in tema, v. l’attenta ricognizione di S. AURIEMMA, *Il mobbing al vaglio della giurisprudenza*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2019, 3, p. 698 ss.

Non possono allora sfuggire le ragioni che hanno indotto un'attenta e rigorosa dottrina a sostenere che il *mobbing* costituiva una fattispecie sfuggente<sup>27</sup>, ovvero un fenomeno privo di una precisa connotazione giuridica<sup>28</sup>.

D'altro canto, non ha avuto fortuna il tentativo di fornire, a livello regionale, una più puntuale definizione del *mobbing*<sup>29</sup>, che, nella legge del Lazio n. 16/2002, rimandava ad una serie di atti o comportamenti vessatori protratti nel tempo, posti in essere da colleghi di lavoro o dal superiore gerarchico, ed integranti una "vera e propria forma di persecuzione psicologica o di violenza morale".

Per di più, il dibattito sui confini della "fattispecie" in esame veniva ulteriormente arricchito dall'entrata in vigore del d.lgs. n. 216/2003, che, in attuazione della direttiva 2000/78/CE sulla parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro<sup>30</sup>, dettava un'autonoma definizione di molestie, intese alla stregua dei comportamenti indesiderati "aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante ed offensivo"<sup>31</sup>.

Vi era in definitiva il rischio, da un lato, che una – per quanto indebita<sup>32</sup> – sovrapposizione tra il *mobbing* e – non solo le molestie<sup>33</sup>, ma anche e soprattutto – la discriminazione

27 M.T. CARINCI, *Il mobbing: alla ricerca della fattispecie*, in *Quad. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2006, 29, p. 39 ss.

28 P. TOSI, *Il mobbing: una fattispecie in cerca d'autore*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2003, 3, p. 651.

29 V. art. 2 l. Regione Lazio 11 luglio 2002, n. 16 (cu cui, ampiamente, R. NUNIN, "Mobbing": strategie di prevenzione e contrasto nella l. n. 16/2002 della Regione Lazio, in *Lav. Giur.*, 2002, 11, p. 1032 ss.), che è stata, come noto, censurata dalla Corte Costituzionale, per avere la prima violato la competenza statale in materia di ordinamento civile: v. Corte Cost. 19 dicembre 2003, n. 359, in *Lav. Giur.*, 2004, p. 358, con nota di R. NUNIN, *La Consulta bocchia la legge anti-mobbing della Regione Lazio*; cfr. le successive leggi delle Regioni Abruzzo (l. 11 agosto 2004, n. 26), Friuli Venezia Giulia (l. 28 febbraio 2005, n. 18) e Umbria (l. 28 marzo 2005, n. 66), che, non essendo intervenute sulla fattispecie a livello definitorio, ma solo su servizi di informazione, formazione, prevenzione e di sostegno alle vittime, hanno superato il vaglio della Corte Costituzionale (Corte Cost. 27 gennaio 2006, n. 22 e Corte Cost. 22 giugno 2006, n. 238, entrambe in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2006, II, p. 501, con nota di P. TULLINI, *Nuovi interventi della Corte costituzionale sulla legislazione regionale in materia di mobbing*; v. anche Corte Cost. 22 giugno 2006, n. 239, in *Notiz. Giur. Lav.*, 2006, 3, p. 299); per un successivo tentativo di tipizzazione delle condotte ascrivibili al *mobbing*, v. la Circolare INAIL n. 71 del 17 dicembre 2003 (annullata da Tar Lazio, Sez. Roma, 4 luglio 2005, n. 5454, in *Riv. Crit. Dir. Lav.*, 2006, 1, p. 287, conf. da Cons. Stato, Sez. VI, 17 marzo 2009, n. 1570, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2009, II, p. 1032), che ha previsto la copertura assicurativa del danno biologico originatosi da situazioni di incongruenza delle scelte in ambito organizzativo (c.d. "costrittività organizzativa"), elencando una serie di comportamenti (marginalizzazione; inattività forzata; mancata assegnazione degli strumenti di lavoro), che, ancora una volta, inevitabilmente rimandavano alla volontà datoriale di perseguire il lavoratore o la lavoratrice.

30 Cfr. art. 2, par. 3, dir. 2000/78/CE e art. 2, par. 3, dir. 2000/43/CE.

31 Cfr. art. 2, comma 3, d.lgs. n. 215/2003; art. 2, comma 3, d.lgs. n. 216/2003; art. 2, comma 1, d.lgs. n. 145/2005; art. 26, comma 2, d.lgs. n. 198/2006: P. CHIECO, *Una fattispecie dai contorni sfuggenti: la molestia nei rapporti di lavoro*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2004, I, p. 399 ss.; con riguardo alle molestie sessuali, cfr. già A. PIZZOFERRATO, *Molestie sessuali sul lavoro. Fattispecie giuridica e tecniche di tutela*, Cedam, Padova, 2000; D. IZZI, *Molestie sessuali e rapporto di lavoro*, in *Lav. Dir.*, 1995, 2, p. 285 ss.; sulle molestie nel diritto antidiscriminatorio "di seconda generazione", L. Lazzeroni, *Molestie e molestie sessuali: nozioni, regole, confini*, in M. BARBERA (a cura di), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*, Giuffrè, Milano, 2007, p. 379 ss.; G. DE SIMONE, *Le molestie di genere e le molestie sessuali dopo la direttiva CE 2002/73*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2004, I, p. 399 ss.; L. VENDITTI, *Le molestie sessuali sul lavoro: fattispecie e rimedi giuridici*, in *Dir. Merc. Lav.*, 2014, 3, p. 393 ss.

32 C. LAZZARI, *Le disfunzioni dell'organizzazione del lavoro: mobbing e dintorni*, in *Dir. Sic. Lav.*, 2018, 2, p. 5; cfr. già P. TOSI, *Il mobbing*, cit., p. 652.

33 Sulla l. l. 4 gennaio 2021, n. 4, con la quale è stata ratificata in Italia, senza modifiche, la Convenzione OIL n. 190/2019 sull'eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro, v. *infra*.

sovraccaricasse quest'ultima di compiti di prevenzione di illeciti slegati dai fattori protetti<sup>34</sup> e, dunque, destinati a trovare una tutela altrove<sup>35</sup>; dall'altro lato, che l'elemento soggettivo, caratteristico, secondo la prevalente veduta giurisprudenziale, del *mobbing* venisse tradotto nel campo della discriminazione<sup>36</sup>, ove, invece, l'*animus nocendi* non assume alcun rilievo<sup>37</sup>, salvo che ai fini della liquidazione del risarcimento<sup>38</sup>.

Per sciogliere il complesso ordito, era dunque necessario un "ritorno al diritto"<sup>39</sup>, che inevitabilmente passava attraverso la via che conduce dalla responsabilità al danno risarcibile, in antitesi all'inverso percorso che aveva segnato l'origine del *mobbing*<sup>40</sup>.

Ciò postulava innanzitutto l'esatta individuazione del diritto violato, in modo tale da delegare poi ad altri (medici, psicologi, sociologi) non già il discrimine fra lecito e illecito, bensì l'accertamento dell'entità dell'eventuale lesione<sup>41</sup>.

Era, dunque, chiaro che, a prescindere dalle etichette (non solo *mobbing*, ma, in seguito, anche *straining* e *bossing*: v. *infra*), si dovesse ragionare a monte, ovvero sulla fonte della responsabilità, che non poteva discendere dal connubio tra il danno e l'elemento soggettivo, ma che andava piuttosto ricondotta ad una violazione dell'obbligo di protezione posto in capo al datore di lavoro dall'art. 2087 c.c.

### **3. L'art. 2087 c.c. tra responsabilità risarcitoria e primato dell'adempimento, anche – ma non esclusivamente – in riferimento al *mobbing***

Considerato che l'art. 2087 c.c. impone che il datore di lavoro si attivi per garantire, attraverso il costante adeguamento alle acquisizioni dell'esperienza e della tecnica, il massimo livello di sicurezza che ci si possa legittimamente attendere<sup>42</sup>, il presupposto per la responsabilità da *mobbing* rimane la violazione di un obbligo di comportamento o di diligenza nell'adempimento<sup>43</sup>.

L'art. 2087 c.c. agisce, infatti, prima sul piano dell'obbligo che su quello della responsabilità (risarcitoria)<sup>44</sup>, convogliando il primo da una dimensione prettamente

34 Per tutti, F. CARINCI, *Il mobbing: un fantasma si aggira per le aule giudiziarie*, in *Lav. Giur.*, 2003, 12, p. 1097 ss.

35 M. LANOTTE, *Profili evolutivi dell'obbligo di sicurezza nell'elaborazione giurisprudenziale*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2002, 1, p. 138.

36 M. BARBERA, *Principio di eguaglianza e divieti di discriminazione*, in M. BARBERA (a cura di), *La tutela antidiscriminatoria. Fonti, strumenti, interpreti*, Giappichelli, Torino, 2019, p. 55.

37 Cass. 5 aprile 2016, n. 6575, in *Arg. Dir. Lav.*, 2016, 6, p. 1221, con nota di E. PASQUALETTO, *La Cassazione completa la parabola dell'emancipazione del licenziamento discriminatorio dal licenziamento nullo per illiceità dei motivi*.

38 Sui c.d. risarcimenti aggravati dalla condotta v., anche in riferimento ai casi di *mobbing*, M. BIASI, *Studio sulla polifunzionalità*, cit., p. 44 ss.

39 L. DE ANGELIS, *Il danno differenziale tra diritto comune, diritti speciali e schizofrenia legislativa*, in *W.P. C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, 2019, 39, p. 27.

40 R. DEL PUNTA, *Diritti della persona*, cit., p. 201.

41 O. MAZZOTTA, *Danno alla persona e rapporto di lavoro: qualche domanda, politicamente non corretta, alla giurisprudenza*, in *Lav. Dir.*, 2004, 2, p. 445; G. Loy, *op. cit.*, p. 259; cfr. G. PROIA, *Il diritto all'integrità psicofisica*, in G. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e Processo del lavoro e della previdenza sociale. Privato e pubblico*, VIII Ed., UTET; Torino, 2020, p. 1326: "i problemi e la confusione che l'uso del termine *mobbing* potrebbe comportare sono, per il discorso giuridico, superiori al contributo che, attualmente esso può offrire".

42 G. NATULLO, *Ambiente di lavoro e tutela della salute*, Giappichelli, Torino, 2020; M. LAI, *Il diritto della sicurezza sul lavoro tra conferme e sviluppi*, Giappichelli, Torino, 2017, 14 ss.; C. Giust. CE 15 novembre 2001, C-49/00, Commissione c. Repubblica Italiana.

43 Cass. 15 giugno 2016, n. 12347; Cass. 10 maggio 2010, n. 12351.

omissiva (*non facere, ovvero non laedere*)<sup>45</sup>, verso una prestazione (*facere*)<sup>46</sup>, che comprende la vigilanza sui comportamenti dei terzi, tra cui, appunto, i potenziali *mobbers*<sup>47</sup>.

Nella sua funzione di norma di chiusura del sistema anti-infortunistico, l'art. 2087 c.c. impone al datore di lavoro una preventiva attivazione ed una tempestiva reazione rispetto a situazioni anche non ancora espressamente considerate e valutate dal legislatore<sup>48</sup>, le quali possono spaziare dalle vessazioni o angherie tra i dipendenti<sup>49</sup> sino alle misure per garantire la protezione dei dipendenti dal rischio di infezione da Covid-19<sup>50</sup>.

Nell'ipotesi del *mobbing* c.d. orizzontale, che, secondo un'accreditata dottrina, consisterebbe in una molestia, non sessualmente orientata, perpetrata da colleghi di uguale rango della vittima<sup>51</sup>, la responsabilità deriverebbe proprio dall'omessa adozione delle misure cautelative necessarie a tutelare l'integrità psico-fisica del dipendente<sup>52</sup>.

Vista la sua posizione di garanzia, il datore di lavoro è tenuto a porre in essere iniziative volte alla prevenzione che rispondano ad una diligenza rafforzata *ex art. 1176, comma 2, c.c.*,

---

44 L. NOGLER, *Danni personali e rapporto di lavoro: oltre il danno biologico?*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2002, I, p. 301.

45 Cfr. H. STOLL, *Commiato alla teoria della violazione positiva del contratto. Osservazioni sul trentennale della teoria* (1932), trad. it., in AA.VV., *L'obbligazione come rapporto complesso*, Giappichelli, Torino, 2016, p. 1 ss., nella cui nota costruzione gli obblighi di protezione avrebbero avuto un contenuto vario, comprensivo di un *facere* positivo.

46 Sull'art. 2087 c.c. come obbligo di protezione di natura legale posto a carico del creditore della prestazione lavorativa, v. M. FEOLA, *L'obbligazione come rapporto complesso*, in AA.VV., *L'obbligazione come rapporto complesso*, cit., p. 185.

47 Cass. 18 luglio 2013, n. 17585, in *Dir. Giust.*, 19 luglio 2013, ove si è ritenuto il datore di lavoro responsabile, per omessa predisposizione di idonee misure di sicurezza, del disturbo traumatico subito da una lavoratrice addetta allo sportello a seguito delle numerose rapine subite dall'istituto di credito; cfr., nella normativa emergenziale, la l. n. 113/2020, volta a garantire la sicurezza dei lavoratori esercenti professioni sanitarie e socio-sanitarie esposti al rischio di atti di vessazione o violenza da parte dell'utenza: in tema, F. MALZANI, *La sicurezza sul lavoro*, in A. BOSCATI (a cura di), *Il lavoro pubblico. Dalla contrattualizzazione al Governo Draghi*, Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna, 2021, p. 625.

48 Cass. 1° giugno 2020, n. 10404; Cass. 4 dicembre 2020, n. 27913; Cass. 27 giugno 2014, n. 14614; Cass. 31 ottobre 2018, n. 27964.

49 A. BOSCATI, *Mobbing e tutela del lavoratore: alla ricerca di una fattispecie violata*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2001, 2, p. 285 ss.; cfr. già, in materia di molestie sessuali, Cass. 18 aprile 2000, n. 5049.

50 V., *ex multis*, P. LAMBERTUCCI, *L'obbligazione di sicurezza del datore di lavoro tra responsabilità civile e tutela precauzionale: un possibile ruolo della contrattazione collettiva*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2021, I, p. 259 ss.; M. MARAZZA, *L'art. 2087 c.c. nella pandemia Covid-19 (e oltre)*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2020, I, 2, p. 267 ss.; P. ALBI, *Sicurezza sul lavoro e pandemia*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2021, 2, p. 1 ss.; F. AMENDOLA, *Covid-19 e responsabilità del datore di lavoro. Ovvero delle illusioni percepite in tempo di pandemia*, Cacucci, Bari, 2021; in giurisprudenza, Trib. Roma, ord., 22 agosto 2021, nn. 79843, 79844, 79833, 79834, in *Guida Dir.*, 2021, 37, p. 23, con nota di C. PISANI, *Legittima la sospensione del sanitario no-vax in attesa della comunicazione Asl*; Trib. Belluno, ord., 19 marzo 2021 e Trib. Belluno, ord., 6 maggio 2021, in *Dir. Rel. Ind.*, 2021, 3, p. 811, con nota di M. BIASI, *La collocazione in ferie del personale socio-sanitario renitente al vaccino anti-Covid: un (più che) ragionevole compromesso*.

51 M.T. CARINCI, *Il mobbing*, cit., p. 52; cfr. R. DEL PUNTA, *Diritti della persona*, cit., p. 219.

52 Cass. 4 dicembre 2020, n. 27913, in *Arg. Dir. Lav.*, 2021, 3, p. 715, con nota di M. TURRIN, *Considerazioni in tema di mobbing e responsabilità datoriale*; Cass. 25 maggio 2006, n. 12445, in *Riv. Giur. Lav.*, 2006, II, p. 632, con nota di M. SALVAGNI, *Il mobbing e l'onere della prova*; Cass., Sez. Un., 4 maggio 2004, n. 8438, in *Dir. Lav. Merc.*, 2005, 2, p. 199, con nota di G. NATULLO, *Danni da mobbing: fine del "doppio canale" di tutela contrattuale ed extracontrattuale?*: "se il termine *mobbing*... può essere genericamente riferito ad ogni ipotesi di pratiche vessatorie... nella fattispecie vengono in rilievo... violazioni di obblighi contrattuali derivanti dal contratto di impiego"; Trib. Venezia 26 aprile 2001, in *Riv. Giur. Lav.*, 2002, II, p. 88.

tra le quali, ad esempio, la predisposizione di codici interni e di procedure di segnalazione, ovvero la promozione di iniziative a sostegno alle vittime<sup>53</sup>.

Di conseguenza, nel caso di *mobbing* perpetrato da un collega di pari rango della vittima, il datore potrà andare esente da responsabilità dimostrando, non di non essere stato a conoscenza dell'illecito<sup>54</sup>, bensì di averne potuto venirne a conoscenza e, magari, di essersi comunque adoperato per prevenire tali tipi di comportamento<sup>55</sup> e per porre fine alla condotta denunciata nel caso di specie<sup>56</sup>.

In sostanza, il datore di lavoro sarebbe chiamato alla prova dell'adempimento e della riconduzione dell'illecito a ragioni del tutto estranee alla sua responsabilità<sup>57</sup>, le quali spezzerebbero il legame causale tra l'obbligo di protezione ed il danno<sup>58</sup>.

Meno complesso sul piano teorico appare il caso in cui il *mobbing* venga perpetrato direttamente dal datore di lavoro ovvero, dietro suo ordine, dai superiori gerarchici della vittima (c.d. *bossing*), dal momento che un obbligo di protezione *ex lege* che opera verso i terzi si imporrebbe *a fortiori* nei confronti del datore di lavoro<sup>59</sup>.

Non sembra, peraltro, necessario che i *mobbers* siano un gruppo (come vorrebbe l'origine etologica del termine), risultando sufficiente un solo soggetto ad integrare l'illecito contrattuale in parola<sup>60</sup>.

Parimenti, è inutile interrogarsi – se non ai fini della determinazione della gravità della lesione e, dunque, del *quantum* del risarcimento – sull'abitualità della condotta, potendo un solo comportamento<sup>61</sup>, ovviamente di sufficiente gravità<sup>62</sup>, integrare una violazione

---

53 Si tratta, non a caso, di strumenti noti alla contrattazione collettiva, le cui previsioni possono concorrere ad individuare la misura della diligenza richiesta: A. BOSCATI, *Mobbing e contrattazione collettiva nel settore pubblico e privato*, in *Quad. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2006, 29, p. 223, che, vista la centralità della logica preventiva rispetto a quella risarcitoria, rimarca l'importanza di un sistema contrattual-collettivo di anticipazione del rischio e di sostegno successivo alle vittime del *mobbing*.

54 Cfr. A. PIZZO FERRATO, *Mobbing e danno esistenziale: verso una revisione della struttura dell'illecito civile*, in *Contr. Impr.*, 2002, 2, p. 308.

55 V. Cass. 19 maggio 2010, n. 12318, in *Riv. Crit. Dir. Lav.*, 2010, 3, p. 800, a proposito dell'insufficienza, ai fini dell'esclusione della responsabilità *ex art.* 2087 c.c., del solo inserimento nel codice disciplinare della violenza o della molestia tra le condotte sanzionabili.

56 G. PERA, *Angherie e inurbanità negli ambienti di lavoro*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2001, I, p. 297; sull'opportunità di trasferire il responsabile e non la vittima del *mobbing*, v. Trib. Torino 7 maggio 2020, in *wikilabour*; cfr. Cass. 2 maggio 2005, n. 9068.

57 Cass. 25 maggio 2006, n. 12445, in *Foro it.*, 2006, 10, I, c. 2738; Trib. Modena 29 luglio 1998, citata da E. CUMANI, *Mobbing*, cit., p. 29.

58 Così, in materia di molestie sessuali sul lavoro, Pret. Modena 29 luglio 1998, in *Lav. Giur.*, 1999, 6, p. 559.

59 G. PROIA, *Il diritto all'integrità psicofisica*, cit., p. 1330.

60 *Contra*, Trib. Como 22 maggio 2001, in *Orient. Giur. Lav.*, 2001, 280; Trib. Torino 28 gennaio 2003.

61 Cass. 29 marzo 2018, n. 7844; Cass. 19 febbraio 2018, n. 3977, cit.; *contra*, Trib. Roma 7 marzo 2008, in *Guida Lav.*, 2008, 23, p. 45, che, facendo proprie le prospettazioni delle scienze comportamentali, ritiene necessario che le condotte mobbizzanti si collochino con cadenza settimanale in un arco temporale di almeno 6 mesi; cfr. Cass. 9 settembre 2008, n. 22858; Cass. 17 settembre 2009, n. 20046; sul c.d. *quick mobbing*, di durata di almeno 3 mesi, Trib. Roma 2 giugno 2020.

62 Cass. 9 settembre 2008, n. 22893, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2009, II, p. 993; Trib. Trapani 7 luglio 2009, in *Giur. Merito*, 2010, p. 675.

dell'obbligo di protezione, a prescindere, perciò, dall'etichetta di *straining*<sup>63</sup>, di *mobbing*, o altra<sup>64</sup>.

#### 4. Stress, benessere, felicità e obbligo di sicurezza

Non tutti i pregiudizi patiti da un lavoratore o da una lavoratrice possono essere ascritti alla responsabilità datoriale, ma, come rilevato, solo quelli che si leghino ad un illecito contrattuale.

Ciò rende necessario retrocedere alla soglia e ai confini dell'(in)adempimento<sup>65</sup>: all'esterno di tale perimetro, infatti, non vi può essere una responsabilità, in quanto non vi è alcuna violazione dell'obbligo contrattuale di protezione<sup>66</sup>, né, visto che un obbligo di *facere* non si presta, per sua natura, ad un utilizzo distorto<sup>67</sup>, si può ritenere configurabile un abuso del diritto<sup>68</sup>.

Al contempo, va osservato che, considerata la formulazione aperta dell'art. 2087 c.c., il contenuto della posizione di garanzia datoriale può subire delle variazioni nel tempo, anche sulla scorta delle modifiche intervenute nella normativa di dettaglio, la quale può contribuire a segnare i limiti della responsabilità dell'impresa e, di conseguenza, delle pretese giustiziali dei lavoratori<sup>69</sup>.

A questo proposito, assume un'indubbia centralità l'art. 28, commi 1 e 1-bis, d.lgs. n. 81/2008, che, come noto, impone la valutazione e la prevenzione del rischio da stress lavoro-correlato e, dunque, postula il superamento di una protezione limitata alla sfera prettamente fisica (tipicamente, da apparecchiature e da sostanze)<sup>70</sup>, a favore di un'idea di salute più

63 Cass. 19 febbraio 2018, n. 3977, in *Resp. Civ. Prev.*, 2018, 6, p. 1933, con nota di A. ZILLI, *Addio mobbing, benvenuto straining: il mal di lavorare dannoso è sempre risarcibile*, ove si parla dello *straining* come di una forma attenuata di *mobbing*; Cass. 10 luglio 2018, n. 18164, in *DeJure*; Trib. Chieti 30 maggio 2017, *ibidem*; Trib. Venezia 31 luglio 2017, *ibidem*; Trib. Taranto 21 settembre 2021, *ibidem*, che, pur non richiamando direttamente lo *straining*, ha ritenuto che l'insussistenza del *mobbing* non escluda la responsabilità risarcitoria del datore di lavoro in presenza di comportamenti che, pur non accomunati da un fine persecutorio, si rivelino comunque vessatori e mortificanti. Sullo *straining*, v., in dottrina, E. SIGNORINI, *Ambiente di lavoro e conflitto: il fenomeno dello straining*, in *Resp. Civ. Prev.*, 2017, 1, p. 311 ss.; S. RENZI, *Lo straining e la progressiva emersione giurisprudenziale dei suoi connotati*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2018, II, p. 567 ss.

64 Cass., ord., 19 ottobre 2023, n. 29101, in *Lav. Prev. Oggi*, 2024, 3-4, p. 268, con nota di F. PISANI, *Il lavoratore ha diritto ad essere risarcito, a prescindere dalla qualificazione della condotta del datore di lavoro quale mobbing o straining*, ove si parla – con una terminologia che rimanda all'area dell'illecito aquiliano – della creazione di un ambiente lavorativo stressogeno quale “fatto ingiusto” del datore di lavoro; così anche, da ultimo, Cass. 7 giugno 2024, n. 15957, cit.

65 G. FERRARO, *Il danno alla persona nella specificità delle relazioni di lavoro: un'opinione controcorrente*, in AA.VV., *Il danno alla persona del lavoratore*, cit., p. 259: “una revivescenza dell'obbligo di sicurezza non può prescindere da una preventiva delimitazione della sfera obbligatoria che vi è connessa”.

66 Cfr. L. DE ANGELIS, *Il danno differenziale*, cit., p. 7; M. RENDINA, *Su alcune implicazioni processuali*, cit., p. 796, nt. 15.

67 M. PERSIANI, *Premessa*, in AA.VV., *Problemi della sicurezza nei luoghi di lavoro. Ricerche, giurisprudenza e prospettive di riforma*, *Quad. Arg. Dir. Lav.*, 2003, 5, p. 4.

68 Trib. Milano 20 maggio 2000, in *Lav. Giur.*, 2001, 4, p. 367, con nota di R. NUNIN, “*Mobbing*”: il nodo critico è l'onere della prova; F.M. GALLO, *L'abuso del diritto come strumento provvisorio di contrasto al mobbing*, in *Lav. Giur.*, 2008, 3, p. 237 ss.; G. FALCO, *La buona fede e l'abuso del diritto. Principi, fattispecie e casistica*, Giuffrè, Milano, 2010, p. 482, che ravvisa nel sindacato giudiziale sul *mobbing* il consequenziale effetto logico del divieto di abuso del diritto; cfr. anche A. LOFFREDO, *Il mobbing: frammenti di una disciplina da completare*, in AA.VV., *Il danno alla persona del lavoratore*, cit., p. 413 ss.

69 P. ALBI, *Il contenuto dell'obbligo di sicurezza*, in *Var. Temi Dir. Lav.*, 2023, 4, p. 875 ss.; M. PEDRAZZOLI, *I pregiudizi alla persona fra rapporto di lavoro e mercato del lavoro*, in AA.VV., *Il danno alla persona del lavoratore*, cit., p. 231.

ampia, tanto da riferirsi ad uno “stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un’assenza di malattia o infermità”<sup>71</sup>.

Proprio ad una tale, mutata prospettiva si deve l’ingresso, sulla scia dell’accordo quadro europeo del 8 ottobre 2004 e del successivo accordo interconfederale del 9 giugno 2008<sup>72</sup>, del rischio da lavoro-correlato nel sistema prevenzionistico<sup>73</sup>.

Ebbene, alla luce della circolarità esistente tra gli obblighi datoriali e le nascenti istanze di tutela della persona<sup>74</sup>, non può ritenersi sufficiente una mera fotografia del rischio<sup>75</sup>, tipicamente da stress, che peraltro andrebbe tenuto distinto dal pregiudizio dallo stesso – eventualmente – derivante<sup>76</sup>. Piuttosto, come sottolineato in dottrina, la prevenzione dello stress lavoro-correlato sembra oggi rientrare all’interno dell’obbligazione ex art. 2087 c.c., sicché il datore di lavoro sarebbe chiamato ad adottare ogni necessario accorgimento, di matrice organizzativa (i.e. incidente sui carichi di lavoro, spazi e contesto ambientale)<sup>77</sup>, allo scopo di consentire il pieno inserimento del prestatore nel contesto professionale<sup>78</sup> e di

70 Cfr., ampiamente, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Bilancio e prospettive di una riforma*, I, AA.VV., *Il sistema prevenzionistico e le tutele assicurative alla prova della IV Rivoluzione Industriale*, ADAPT, Bergamo, 2021.

71 Cfr. art. 2, lett. o), d.lgs. n. 81/2008, sul quale, *ex multis*, 4; P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, in *Prisma*, 2016, p. 21 ss.; S. LAFORGIA, *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalità: interconnessioni organizzative e giuridiche*, in *Dir. Sic. Lav.*, 2016, 1, p. 130; cfr., con particolare riferimento alla salute mentale, C. DI CARLUCCIO, *Lavoro e salute mentale dentro e fuori l’istituzione*, ES, Napoli, 2022, spec. p. 196 ss.

72 M.C. CATAUDELLA, *Lavorare stanca. Alcune considerazioni sullo stress lavoro correlato*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2010, p. 676 ss., e, da ultimo, P. LAMBERTUCCI, *L’art. 2087 del codice*, cit., p. 7.

73 M. PERUZZI, *La prevenzione dei rischi psico-sociali nel diritto dell’Unione Europea*, in *Lav. Dir.*, 2012, 2, p. 215 ss.

74 P. ALBI, *Adempimento dell’obbligo*, cit., 81 ss.; C. SMURAGLIA, *Nuovi fattori di rischio, prevenzione e responsabilità del datore di lavoro. Quali regole?*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2005, I, p. 3 ss.

75 Sull’insufficienza della sola valutazione del rischio, non accompagnata dall’adozione delle necessarie misure di tutela dell’integrità psicofisica e della personalità morale dei lavoratori (già contemplate dalla Direttiva Quadro 89/391/CE), C. Giust. CE 15 novembre 2001, C-49/00, Commissione v. Repubblica Italiana, punto 16.

76 L. DEL VECCHIO, *Il danno da stress e usura psicofisica*, in P. BELLOCCHI, P. LAMBERTUCCI, M. MARASCA (a cura di), *I danni nel diritto del lavoro*, cit., p. 313.

77 E. ALES, *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in *Dir. Lav. Merc.*, 2021, 1, spec. p. 44; più in generale, sulla linea di contatto tra il *mobbing* e la dimensione organizzativa, v. già A. VISCOMI, *op. cit.*, p. 62; più di recente, L. DEL VECCHIO, *op. cit.*, p. 301.

78 G. Ludovico, *Lo stress lavoro correlato tra tutela prevenzionistica, risarcitoria e previdenziale*, in *Riv. Dir. Sic. Soc.*, 2011, 2, p. 412; in tema v., ampiamente, R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato. Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, EUT, Trieste, 2012; M. SQUEGLIA, *I rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato in Europa e in Italia*, in *Rev. Trib. Reg. Trab. 3° Reg., Belo Horizonte*, 2017, 63, 96, p. 31 ss.; L. ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato. Profili normativi e metodiche di valutazione. Atti del Convegno Urbino – 8 novembre 2013*, in *WP Olympus*, 2014, n. 31, ed ivi in particolare i contributi di: R. NUNIN, *Prevenzione dello stress lavoro-correlato e responsabilità datoriali: nuove prospettive per la tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro*, p. 9 ss.; P. CAMPANELLA, *Benessere al lavoro, produttività dell’impresa, partecipazione dei lavoratori in tempo di crisi*, p. 57 ss.; L. ANGELINI, *Dalle specie al genus (o viceversa). Note sull’obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato e di rischi psicosociali*, p. 77 ss.; M. PERUZZI, *Il rapporto tra stress lavoro-correlato e rischi psicosociali nelle fonti uni-europee e interne*, p. 89 ss.; v. anche E. MENEGATTI, *Stress lavoro-correlato e responsabilità risarcitoria del datore di lavoro*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2014, 4-5, p. 972 ss.; G. SANTORO PASSARELLI, *Lo stress lavoro-correlato: incertezze di significati e responsabilità del datore di lavoro*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2012, 1/2, p. 33 ss.; O. BONARDI, *Oltre lo stress: i nuovi rischi e la loro valutazione globale*, in *Lav. Dir.*, 2012, 2, p. 291 ss.; L. CALAFÀ, *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, ivi, p. 257 ss.; sull’obbligo di modulare l’organizzazione in modo tale da non compromettere la salute dei lavoratori, v., rispetto ad un caso di superlavoro frutto di scelta del lavoratore stesso, v. già Cass. 1° settembre 1997, n. 8267, in *Foro It.*, 1998, I, c. 131; cfr., sulla questione della delimitazione dei turni e dello straordinario, Cass. 23 maggio 2003, n. 8230; Cass.

limitare l’impatto delle tecnologie maggiormente invasive nella dimensione lavorativa e privata dei dipendenti<sup>79</sup>.

Tale rinnovata sensibilità verso la qualità del lavoro in un ambiente complesso dovrebbe portare a riconsiderare le prese di posizione, come quella di Cass. n. 2012/2017<sup>80</sup>, che, in un caso di lamentato *mobbing*, ha escluso in radice ogni responsabilità datoriale, alla luce dell’assenza di un intento persecutorio, desumibile dal carattere trasversale delle “espressioni inurbane” frequentemente rivolte da un capo “autoritario e severo” all’indirizzo dei propri dipendenti.

Più che soffermarsi sull’elemento soggettivo, infatti, l’indagine avrebbe dovuto avere riguardo all’oggettiva tollerabilità del comportamento<sup>81</sup> ed ai suoi riflessi sull’organizzazione, prima, e sulla vittima, poi<sup>82</sup>, come puntualmente affermato dalla giurisprudenza che, di recente, ha spostato la propria attenzione dal *mobbing* alla conflittualità lavorativa e allo stress da lavoro<sup>83</sup>.

---

1° agosto 1997, n. 8267, in *Mass. Giur. Lav.*, 1997, p. 818, con nota di E. GRAGNOLI, *Responsabilità datoriale per infarto del dipendente e potere organizzativo*; più di recente, v. Cass. 14 luglio 2015, n. 14710; Cass. 8 marzo 2011, n. 5437; Cass. 8 giugno 2017, n. 14313; Cass. 19 gennaio 2019, n. 1197.

79 V. PASQUARELLA, *(Iper)digitalizzazione del lavoro e tecnostress lavoro-correlato: la necessità di un approccio multidisciplinare*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2022, 1, p. 57 ss., ed ivi ampi richiami.

80 Cass. 26 gennaio 2017, n. 2012, in *Banca Dati Olympus*, ove si legge: “l’essere autoritario e severo, magari anche usando espressioni inurbane, non appare indice di intento persecutorio rivolto al ricorrente, quanto piuttosto di un modo personale, seppure senz’altro discutibile, di esercitare le prerogative del superiore gerarchico, ma ciò con la finalità di scongiurare disservizi e garantire l’efficienza del reparto”; cfr., più di recente, Cass. 4 febbraio 2021, n. 2676, in *Lav. Giur.*, 2022, 1, p. 52, con nota di C. MAZZANTI, *L’incerto confine tra straining, mobbing e “mal d’ufficio”*.

81 G. LOY, *op. cit.*, p. 267; L. NOGLER, *La «deriva» risarcitoria*, cit., 85: “c’è un limite della tollerabilità civile...il quale risponde probabilmente alla logica, imprescindibile in ambito privatistico, del bilanciamento degli interessi contrapposti”; R. SCOGNAMIGLIO, *A proposito del mobbing*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2004, 4, I, p. 505: “la tollerabilità degli atti o comportamenti può operare come limite di portata generale alla rilevanza del mobbing, fungendo da spartiacque quasi rispetto a quelle situazioni di malessere o disagio, riferibili esclusivamente alla sfera delle condizioni e delle componenti caratteriali del lavoratore”; Cass. 31 maggio 2011, n. 12048, che esclude la configurabilità di un *mobbing* in presenza di un solo, pur sgradevole, episodio di consegna della retribuzione in monetine; Trib. Vercelli 30 ottobre 2017, in *De Jure*, ove si è accertata la responsabilità ex art. 2087 c.c. nel caso di un ambiente disagiata e mortificante, senza, tuttavia, menzionare il *mobbing*.

82 Cfr. App. Milano 27 dicembre 2023, in *DeJure*, che ha ravvisato la responsabilità datoriale ex art. 2087 c.c. in un caso di ambiente lavorativo nocivo caratterizzato da continui commenti sprezzanti («non sa fare il suo lavoro»; «dovrebbe finire a pulire i c.») rivolti ad una lavoratrice dalla superiore gerarchica. D’altro canto, la circostanza che un solo lavoratore abbia patito un danno di per sé non esclude la responsabilità datoriale, potendo al più fungere da elemento indiziario per accertare la nocività o meno dell’ambiente: cfr. A. VALLEBONA, *La responsabilità per lo stress lavoro-correlato nella secolarizzazione dell’occidente*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2012, 1-2, p. 26.

83 V., tra le ultime, Cass. 7 giugno 2024, n. 15957; Cass. 26 febbraio 2024, n. 5061; Cass. 21 febbraio 2024, n. 4664, in *DeJure*; Cass. 16 febbraio 2024, n. 4279, in *Dir. Giust.*, 19 febbraio 2024; Cass. 12 febbraio 2024, n. 3822, in *olympus*; Cass. 31 gennaio 2024, n. 2870; Cass. 19 gennaio 2024, n. 2084, ed ivi il riferimento al mancato rispetto dei principi ergonomici. In dottrina, D. TAMBASCO, *Addio mobbing, arriva lo stress da conflittualità lavorativa: il nuovo orientamento della giurisprudenza di legittimità*, in *labor*, 20 febbraio 2024. Sul c.d. *eristress*, H. EGE, D. TAMBASCO, *L’eristress, ovvero dello stress da conflittualità lavorativa: l’emersione di un nuovo fenomeno nel recente orientamento della giurisprudenza di legittimità*, in *IUS*, 17 aprile 2024.

Al contempo, però, è doveroso distinguere tra l'adozione delle misure volte a scongiurare il rischio psico-sociale correlato all'organizzazione e la creazione di un ambiente lavorativo su misura per ogni lavoratore, se non, addirittura, orientato alla felicità dei dipendenti<sup>84</sup>.

Ove, infatti, quest'ultima istanza penetrasse, attraverso il grimaldello del benessere organizzativo, nella causa o, comunque, nel novero degli obblighi fondamentali nascenti dal rapporto di lavoro, si aprirebbe la via ad una responsabilità pressoché automatica – i.e. oggettiva<sup>85</sup> – del datore di lavoro, il quale finirebbe per fungere da “parafulmine” in ogni evenienza in cui il lavoratore vedesse una propria aspettativa delusa e/o, per dirla con Paolo Cendon<sup>86</sup>, si trovasse innanzi ad un “buio sul futuro”.

Sin troppo evidenti sarebbero i rischi di soggettivismo che si legherebbero ad una siffatta dilatazione della sfera datoriale di debito<sup>87</sup>, destinata inevitabilmente ad incidere tanto sui rapporti tra i contraenti<sup>88</sup>, quanto sull'ampiezza del sindacato giurisdizionale circa le decisioni organizzative (e.g. un mutamento di mansioni, un trasferimento), il quale potrebbe venire ad includere la verifica dell'idoneità delle scelte datoriali a realizzare o, di converso, a mettere in pericolo la “felicità” del (*recte*, di ogni singolo) dipendente.

Per di più, l'inserimento del benessere organizzativo in questa lata accezione tra gli scopi dell'agire economico potrebbe dare luogo ad una surrettizia funzionalizzazione dell'impresa privata<sup>89</sup>, la cui *mission*, anche in un periodo di ripensamento dello storico paradigma dello

---

84 E. GRAGNOLI, *Mobbing*, cit., p. 694; sul *mobbing* come il “contrattare al diritto del lavoratore a fruire di un ambiente professionale comunque favorevole e cordiale”, Trib. Torino 28 gennaio 2003; in dottrina, F. MATTIUZZO, *Il diritto alla felicità sul posto di lavoro*, in *Lav. Giur.*, 2003, 8, p. 722 ss.

85 Cfr. M. GIOVANNONE, *Responsabilità datoriale e prospettive regolative della sicurezza sul lavoro. Una proposta di ricomposizione*, cit., p. 40.

86 Cfr. P. CENDON, *Esistere o non esistere*, in *Resp. Civ. Prev.*, 2000, 6, p. 1267, che riconduce nell'orbita della responsabilità da *mobbing* (e del risarcimento del relativo pregiudizio di natura esistenziale) il “silenzio con i capi, le risorse sprecate, le atmosfere difficili”.

87 V. G.B. FERRI, *Il danno alla salute e l'economia del dolore*, in *Riv. Dir. Comm.*, 1999, 11-12, p. 818: “l'essere felice o l'essere malinconico appartengono a dimensioni esistenziali della persona, la cui individualità ed intimità non consentono una immediata traduzione nei termini di rilevanza giuridica”. Cfr., sul piano dei rapporti di lavoro, P. ALBI, *Adempimento dell'obbligo*, cit., p. 58; sui rischi di una sopravvalutazione delle rappresentazioni autosuggestive, P. TOSI, *Il mobbing*, cit., p. 663; A. VALLEBONA, *Mobbing senza veli*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2005, 4, p. 1054: “l'azienda non deve essere un luogo di mortificazione, ma non può neppure diventare una casa di cura per lavoratori che sono o si atteggiavano come delicati cristalli”; Cass. 28 agosto 2013, n. 19184; Cass. 21 aprile 2009, n. 9477; Trib. Monza 15 novembre 2021, in *ilgiuslavorista*, 22 dicembre 2021, con nota critica di D. TAMBASCO, *La giustizia “case-by-case” nell'accertamento delle condotte violente e moleste sul lavoro: analisi di tre recenti pronunce giurisprudenziali*.

88 R. ROMEI, *Della felicità, della dignità e di possibili declinazioni*, cit., p. 61: “il diritto deve assicurare, sempre e comunque, una tutela minimale, come il diritto a...non essere vittima di condotte mobbizzanti, ad un ambiente di lavoro sicuro, ad una retribuzione sufficiente, a non essere sottoposto a forme di controllo onnipervasive ed intrusive, o ad essere licenziato per ragioni palesemente pretestuose. Questa soglia...è quella che assicura una vita lavorativa “dignitosa”, e cioè condizioni che...quanto meno non causino infelicità. Ma oltre questo limite il terreno si fa accidentato, e l'utilizzo del concetto rischia di cadere nel pericolo dell'astrattezza se non nella mera difesa dell'esistente”.

89 Cfr. G. PROIA, *Il diritto all'integrità psicofisica*, cit., p. 1332.

*shareholder value*<sup>90</sup>, rimane il profitto<sup>91</sup>, non il benessere dei lavoratori né, tanto meno, la relativa soddisfazione<sup>92</sup>.

Infatti, la responsabilità contrattuale *ex art. 2087 c.c.*, entro la quale si situano le legittime aspettative dei lavoratori circa la salubrità dell'ambiente di lavoro, continua, anche all'esito del processo di revisione dell'art. 41 Cost.<sup>93</sup>, ad essere ancorata al limite, fissato nel capoverso di quest'ultima disposizione, di non arrecare danno alla salute, all'ambiente, alla libertà e, soprattutto, alla dignità umana<sup>94</sup>, e non assurge ad un limite interno alla libertà di impresa sancita, invece, nel primo comma dell'art. 41 stesso<sup>95</sup>.

In altri termini, come è stato sottolineato da Enrico Gragnoli, la pretesa in esame assume un carattere "oppositivo"<sup>96</sup>, non potendosi viceversa indirizzare verso un bene finale, come la soddisfazione o la felicità sul lavoro, inidoneo a costituire l'oggetto di un'obbligazione<sup>97</sup>, prima ancora che a fondare una responsabilità risarcitoria.

90 Cfr., da ultimo, FED. MUCCIARELLI, *Perseguire un diritto societario «sostenibile»: un obiettivo sincero?*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2021, 4, I, p. 525, che sottolinea come, di regola, nel diritto italiano lo scopo di lucro sia uno degli elementi essenziali dello stesso contratto sociale, pur dando conto di una recente movimento in direzione di una valorizzazione dell'interesse degli *stakeholders* (tra i quali i lavoratori); cfr. art. 1, par. IV, del Codice di Corporate Governance 2020, ove si legge che "l'organo di amministrazione promuove, nelle forme più opportune, il dialogo con gli azionisti e gli altri *stakeholder* rilevanti per la società."; v. in tema v. U. TOMBARI, «*Corporate purposes*» e diritto societario: dalla «supremazia degli interessi dei soci» alla libertà di scelta dello «scopo sociale»?», in *Riv. Soc.*, 2021, 1, p. 1 ss.; M. VENTORUZZO, *Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020: le principali novità*, in *Soc.*, 2020, IV, p. 439 ss.; P.G. MARCHETTI, *Il nuovo codice di autodisciplina delle società quotate*, in *Riv. Soc.*, 2020, p. 268 ss.; F. DENOZZA, *Lo "scopo" della società, tra short-termism e stakeholders' empowerment*, in *Riv. Or. Dir. Comm.*, 2021, 1, 29 ss.; P. MONTALENTI, *L'interesse sociale: una sintesi*, in *Riv. Soc.*, 2008, p. 303 ss.

91 Cfr. ASSONIME, *Doveri degli amministratori e sostenibilità*, *Note e Studi*, 2021, VI, p. 1 ss., ove si precisa che, nonostante il quadro normativo non appaia incoerente con un'evoluzione della funzione di impresa verso la sostenibilità (che trova anzi un fondamento nel principio costituzionale che coniuga la libertà d'impresa con l'utilità sociale: art. 41 Cost.) e vi siano alcuni istituti dell'ordinamento chiaramente improntati alla sostenibilità anche ambientale e sociale dell'impresa (dichiarazioni non finanziarie, politiche sulle remunerazioni, disciplina delle società benefit), l'attuale ordinamento societario italiano *non prevede* un'esplicita considerazione nella gestione sociale degli interessi di soggetti diversi dagli azionisti.

92 G. LUDOVICO, *Lo stress*, cit., p. 421; M. CINELLI, *Il danno non patrimoniale*, cit., p. 126; cfr. già D. GAROFALO, *Mobbing e tutela del lavoratore*, in *Italian Labour Law e-Journal*, 2004, 1, il quale osserva come il risarcimento del danno da *mobbing* presupponga pur sempre una preesistente posizione soggettiva riconosciuta dall'ordinamento e non possa realizzare in modo coattivo la felicità dei dipendenti, dal momento che non rientrerebbe tra le funzioni del diritto del lavoro la definizione degli strumenti di organizzazione di un'impresa privata.

93 V. art. 2 l. cost. 11 febbraio 2022, n. 1, su cui v., anche per i riferimenti, P. TULLINI, *La responsabilità dell'impresa*, in *Lav. Dir.*, 2022, 2, p. 357 ss.

94 G. DE SIMONE, *La dignità del lavoro e della persona che lavora*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2019, 4, p. 633 ss.; S. LAFORGIA, *Diritti fondamentali dei lavoratori e tecniche di tutela. Discorso sulla dignità sociale*, ESI, Napoli, 2018; M.L. VALLAURI, *L'argomento della "dignità umana" nella giurisprudenza in materia di danno alla persona del lavoratore*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2010, 4, p. 659 ss.; sul legame tra il "principio" della dignità umana (sul quale, criticamente, F.D. BUSNELLI, *Le alternanti sorti del principio di dignità della persona umana*, in *Riv. Dir. Civ.*, 2019, 5, p. 1071 ss.) e la "personalità morale" *ex art. 2087 c.c.*, v., proprio con riferimento al *mobbing*, R. CASILLO, *Diritto del lavoro e dignità*, ES, Napoli, 2020, p. 197; cfr. Cass. 5 febbraio 2000, n. 1307: "il limite al diritto di libertà all'iniziativa privata nell'esercizio dell'impresa imposto dall'art. 41, comma 2, Cost. si sostanzia...nell'obbligo del datore di lavoro di adottare tutte le misure necessarie a tutelare la integrità psicofisica del lavoratore": in tema, G. SANTORO-PASSARELLI, *Osservazioni in tema di danno alla salute del lavoratore*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2000, p. 1175 ss.

95 D'obbligo il riferimento a G. MINERVINI, *Contro la funzionalizzazione dell'impresa privata*, in *Riv. Dir. Civ.*, 1958, I, p. 618 ss.

96 E. GRAGNOLI, *Esiste un diritto alla felicità in azienda?*, cit., p. 16.

D'altro canto, le stesse Sezioni Unite del 2008 hanno escluso la risarcibilità dei "disagi, fastidi, disappunti, ansie ed ogni altro tipo di insoddisfazione concernente gli aspetti più disparati della vita quotidiana che ciascuno conduce nel contesto sociale"<sup>98</sup>.

Nell'ipotesi qui in discussione, l'incongruenza andrebbe tuttavia individuata nella rivendicazione a monte (i.e. nella relativa irrilevanza sul piano giuridico), più che nella futilità del pregiudizio patito a valle (i.e. sull'esclusione della connessa risarcibilità).

Anche senza arrivare a sostenere, con Oronzo Mazzotta, che nel rapporto di lavoro "è implicita una certa dose di prepotenza...in qualche misura accettata dal lavoratore"<sup>99</sup>, l'eccessivo allargamento del perimetro della responsabilità *ex art. 2087 c.c.*, attraverso lo spettro del *mobbing* e/o di altre impalpabili pretese individuali<sup>100</sup>, non solo darebbe luogo ad una torsione della causa del contratto di lavoro, ma rischierebbe anche, quasi paradossalmente, di collocare in secondo piano, rispetto all'alto obiettivo della (ricerca della) felicità<sup>101</sup>, l'imperativo fondamentale di prevenire i soprusi, le angherie e le condizioni proprie di un ambiente di lavoro *oggettivamente* tossico o disfunzionale<sup>102</sup>.

97 E. GRAGNOLI, *op. ult. cit.*, p. 18, che condivisibilmente parla della dimensione gratificante dell'attività come una "positiva evenienza, auspicabile, ma fuori dal modello necessario dell'accordo, al contrario volto a trovare nella retribuzione il senso e la giustificazione del sacrificio"; cfr., da ultimo, Cass. 14 dicembre 2023, n. 35069: «una corretta lettura dell'art. 2087 c.c. non impone l'apprestamento di una garanzia di benessere assoluto del lavoratore, bensì la repressione di dinamiche conflittuali connotate da immotivata e gratuita prevaricazione».

98 V. Cass., Sez. Un., 11 novembre 2008, n. 26972, in *Mass. Giur. Lav.*, 2009, 1-2, p. 49, con nota di A. VALLEBONA, *Danno non patrimoniale e rapporto di lavoro*: "per quei fastidi non vale, per dirlti risarcibili, invocare diritti del tutto immaginari, come il diritto alla qualità della vita, allo stato di benessere, alla serenità: in definitiva, il diritto ad essere felici"; cfr., in un caso di lamentato *mobbing/straining*, Cass. 11 novembre 2022, n. 33428, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2023, II, p. 17, con nota di L. ANGIOLINI, *La configurazione dello straining nei più recenti approdi della Suprema Corte in tema di danno alla salute da costrittività organizzativa*: «si resta al di fuori della responsabilità ove i pregiudizi si riducano a meri disagi privi di qualsiasi consistenza e gravità»; Cass. 6 ottobre 2022, n. 29059; sull'esclusione del "danno futile" e dei "danni bagatellari", v. anche Cass., Sez. Un., 19 agosto 2009, n. 18356; nell'ambito della *class action* promossa dai passeggeri contro Trenord, Cass. 31 maggio 2019, n. 14886, in *Nuova Giur. Civ. Comm.*, 2019, 5, p. 993, con commento di C. SCOGNAMIGLIO, *La Cassazione delinea presupposti e limiti di risarcibilità del danno non patrimoniale contrattuale nell'azione di classe*; sul criterio della selezione del danno non patrimoniale risarcibile in materia contrattuale sulla scorta della serietà della lesione, E. NAVARRETTA, D. POLETTI, *Il danno non patrimoniale e la responsabilità contrattuale*, in E. NAVARRETTA (a cura di), *Il danno non patrimoniale. Principi, regole e tabelle per la liquidazione*, Milano, 2010, p. 41 ss.

99 O. MAZZOTTA, *Danno alla persona*, cit., p. 450; cfr. C. PISANI, *Il lavoro: strumento o fine?*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2013, 3, p. 123; V. LUCIANI, *Danni alla persona e rapporto di lavoro*, ESI, Napoli, 2007, p. 64: "l'esercizio del potere autoritativo, per quanto sgradevole, odioso e quindi fonte di pregiudizi, specie sulla sfera psichica del lavoratore, non per ciò provoca un danno giuridicamente rilevante"; G. PERA, *Angherie e inurbanità*, cit., pp. 299-300, secondo il quale non può essere repressa "la dialettica che è nelle cose, in quel sano conflitto che è la molla del progresso nel senso dell'utilità sociale"; più dubitativamente, R. SCOGNAMIGLIO, *A proposito del mobbing*, cit., p. 493; in giurisprudenza, Cass. 19 marzo 2012, n. 4324.

100 Ad esempio, un lavoratore potrebbe nutrire delle legittime ambizioni di carriera e la frustrazione di tali aspettative provocargli un danno, anche esistenziale: tuttavia, non costituendo la carriera – al pari della felicità – l'oggetto di un interesse pretensivo, sarebbe configurabile una responsabilità datoriale solo in caso di violazione delle eventuali regole convenzionali (V. LUCIANI, *Selezione del personale e contratto di lavoro pubblico e privato*, Jovene, Napoli, 2002, p. 235 ss.) o, più prudentemente (v. anche Cass. 20 aprile 1994, n. 775, nell'ambito del noto caso Fiuggi), della clausola generali di buona fede e correttezza da parte del datore di lavoro (A. RICCOBONO, *Clausole generali e controllo dei poteri datoriali nella giurisprudenza sui «concorsi privati»: interessi e tecniche di tutela*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2014, 6, p. 1408 ss.).

101 Il riferimento è, ovviamente, al Preambolo della Dichiarazione di Indipendenza Americana, ove, tra i "certain unalienable rights", campeggia il diritto alla "pursuit of happiness".

102 E. GRAGNOLI, *op. loc. ult. cit.*; cfr. A. LASSANDARI, *Il diritto del lavoro tra realtà, razionalità e felicità*, cit., p. 29 ss.; per una lettura interpretativa orientata all'ammissibilità, limitatamente al lavoro pubblico, di un obbligo

## 5. *Segue. Le potenzialità e i limiti degli accomodamenti ragionevoli*

Pur dovendosi respingere fermamente, come sopra argomentato, l'idea di un diritto alla felicità sul luogo di lavoro, nulla ovviamente esclude che, attraverso la contrattazione collettiva (o individuale), vengano adottate delle soluzioni volte al miglioramento della qualità del lavoro, come nel caso delle misure di *welfare aziendale*<sup>103</sup> e degli altri strumenti di incentivazione della produttività che hanno incontrato un crescente favore da parte del legislatore<sup>104</sup>.

È opportuno però chiedersi se il ricorso a tali soluzioni sia per il datore di lavoro doveroso (al punto da fondare un suo obbligo, a monte, ed una sua responsabilità risarcitoria, a valle), o se, invece, sia nella libera disponibilità delle parti, individuali e collettive.

La risposta, come di recente chiarito in dottrina, non può essere univoca<sup>105</sup>.

In particolari casi, infatti, l'impresa può essere tenuta *ex lege* a modifiche organizzative orientate a venire incontro a qualificate esigenze dei lavoratori.

La mente corre subito agli accomodamenti ragionevoli, i quali – è stato correttamente rilevato – mettono in crisi il paradigma dell'intangibilità nel merito delle scelte aziendali<sup>106</sup>, giungendo ad imporre un adattamento dell'ambiente di lavoro alle condizioni individuali<sup>107</sup>.

Nel diritto interno, tale obbligo trova il proprio referente nell'art. 3, comma 3-*bis*, D.Lgs. n. 216 del 2003, inserito a seguito della condanna da parte della Corte di Giustizia Europea per il mancato adeguamento alle disposizioni dell'art. 5 Dir. 2000/78/CE<sup>108</sup>, il quale, come noto, impone agli Stati membri di introdurre, a carico di tutti i datori di lavoro, l'obbligo di adottare «provvedimenti appropriati, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, per consentire ai disabili di accedere ad un lavoro, di svolgerlo o di avere una promozione o perché possano ricevere una formazione, a meno che tali provvedimenti richiedano da parte del datore di lavoro un onere finanziario sproporzionato»<sup>109</sup>.

di predisposizione delle pre-condizioni giuridiche per la realizzazione del potenziale di ciascun lavoratore, v. G. NICOSIA, *La ricerca della felicità: aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?*, cit., p. 87 ss.

103 M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale e occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2020, 1, p. 86 ss.; ID, *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, *ivi*, 2015, 3, p. 681 ss.; F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2018, 6, p. 1476 ss.; M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, *ivi*, 2017, 1, p. 103 ss.; C. MURENA, *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2020, 3, p. 1 ss.

104 V. ampiamente, M. FERRARESI, *L'adempimento datoriale degli obblighi giuslavoristici: strumenti volontari e incentivanti tra diritto e responsabilità sociale d'impresa*, in *Var. Temi Dir. Lav.*, 2018, 2, p. 443 ss.

105 Cfr. M. VINCIERI, *L'integrazione dell'obbligo*, cit., *passim*.

106 F. LIMENA, *Gli accomodamenti ragionevoli: una breccia nell'intangibilità dell'organizzazione aziendale*, in *Lav. Giur.*, 2022, Suppl. 1, p. 25 ss.

107 D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2019, 6, p. 1211 ss.; C. SPINELLI, *La sfida degli "accomodamenti ragionevoli" per i lavoratori disabili dopo il Jobs Act*, in *Dir. Lav. Merc.*, 2017, 1, p. 29 ss.; più di recente, M. DE FALCO, *Accomodamenti ragionevoli: sovvenzioni nel settore privato, accessibilità ovunque*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2021, I, p. 429 ss.; C. ALESSI, *Disabilità, accomodamenti ragionevoli e oneri probatori*, *ivi*, II, p. 613 ss.

108 C. Giust. Ue 4 luglio 2013, C-312/11, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2013, II, p. 935, con nota di M. CINELLI, *Insufficiente per la Corte di giustizia la tutela che l'Italia assicura ai lavoratori disabili: una condanna realmente meritata?*

109 È interessante notare che, in ambito pubblico, l'art. 10 d.lgs. n. 75/2017 aveva introdotto (mediante l'inserimento dell'art. 39-*ter* all'interno del d.lgs. n. 165/2001), al fine di garantire un'efficace integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità, la figura del responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità nelle amministrazioni con più di 200 dipendenti. Da ultimo, il requisito numerico è stato

Per quanto si possa ritenere che le modifiche contemplate dalla normativa italiana vengano ad incidere tanto nella fase funzionale (si pensi, in particolare, alla riduzione dell'orario di lavoro<sup>110</sup>, o alla concessione del lavoro agile<sup>111</sup>), quanto nella fase estintiva (attraverso il rafforzamento dell'obbligo di *repêchage*<sup>112</sup> o la rimodulazione del periodo di comportamento in presenza di una condizione patologica rientrante nel cono d'ombra del fattore della disabilità<sup>113</sup>) del rapporto di lavoro, nondimeno gli accomodamenti incontrano delle limitazioni di carattere sia soggettivo (riguardando i soli lavoratori disabili)<sup>114</sup> sia, soprattutto, oggettivo, non potendo giungere al punto di imporre al datore di lavoro "un carico sproporzionato ed eccessivo"<sup>115</sup>.

Se, anche nel campo di applicazione degli accomodamenti, la giurisprudenza di legittimità ha ritenuto che le modifiche necessarie non debbano costringere il datore di

---

eliminato dall'art. 6, comma 1, lett. a), del d.lgs. 13 dicembre 2023, n. 222, ove si è però precisato che tale soggetto è individuato, nell'ambito del personale in servizio, tra i dirigenti di ruolo ovvero tra gli altri dipendenti ed è scelto prioritariamente tra coloro i quali abbiano esperienza sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità anche comprovata da specifica formazione.

110 C. Giust. Ue 11 aprile 2013, C-335/11, HK Danmark, in *Riv. Crit. Dir. Lav.*, 2013, 1-2, p. 42; cfr., in tema, K. KARJALAINEN, M. YLHÄINEN, *On the obligation to make reasonable accommodation for an employee with a disability*, in *Eur. Labour Law Journal*, 2021, 12, 4, p. 547 ss.; per una ricognizione della copiosa giurisprudenza europea espressasi in tema, a partire da HK Danmark, v. R. BONO, *La giurisprudenza nazionale a tutela del lavoratore disabile tra divieti di discriminazione e obbligo di soluzioni ragionevoli*, in AA.VV., *Salute e benessere dei lavoratori: profili giuslavoristici e di relazioni industriali*, Modena, 2020, p. 67 ss.

111 App. Napoli 9 febbraio 2021, in *Arg. Dir. Lav.*, 2021, 5, p. 1263, con nota di C. VALENTI, *Il lavoro agile come misura di "accomodamento ragionevole" per il lavoratore disabile con difficoltà a raggiungere il luogo di lavoro*; in dottrina, A. ZILLI, *Il lavoro agile per Covid-19 come "accomodamento ragionevole" tra tutela della salute, diritto al lavoro e libertà di organizzazione dell'impresa*, in *Labor*, 2020, 4, p. 531 ss.; M. PERUZZI, *La protezione dei lavoratori disabili nel contratto di lavoro*, in *Var. Temi Dir. Lav.*, 2020, 4, pp. 960-965.

112 Cass. 9 marzo 2018, n. 6798, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2019, I, p. 145; Trib. Milano 24 dicembre 2019, in *Arg. Dir. Lav.*, 2020, 4, p. 965, con nota di F. MALZANI, *Inidoneità alla mansione e soluzioni ragionevoli: oltre il repêchage*; cfr. Trib. Asti 23 luglio 2018, Trib. Roma 8 maggio 2018, in *Riv. Giur. Lav.*, 2019, II, p. 283; Trib. Pisa 16 aprile 2015, in *Arg. Dir. Lav.*, 2016, 1, p. 164, con nota di V. CANGEMI, *Riflessioni sul licenziamento per inidoneità psicofisica*; in dottrina, B. DE MOZZI, *Sopravvenuta inidoneità alle mansioni, disabilità, licenziamento*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2020, 2, p. 1 ss., ed ivi ulteriori richiami.

113 *Ex multis*, Cass. 21 dicembre 2023, n. 35747; Cass. 31 marzo 2023, n. 9095; Trib. Ravenna, ord., 4 gennaio 2024, in *Lav. Dir. Eur.*, 2024, p. 1, con nota di L. LA PECCERELLA, *Computabilità nel periodo di comportamento delle assenze per patologia inabilitante*, che ha rimesso alla Corte di Giustizia la questione circa l'applicazione indistinta del periodo di comportamento e l'obbligo, di matrice euro-unitaria (v. Dir. 2000/78/CE), del datore di lavoro di adottare ragionevoli accomodamenti al fine di escludere la discriminazione indiretta dei lavoratori disabili; in dottrina, v., da ultimo, S. VARVA, *Discriminazione per handicap e comportamento adeguato ai lavoratori con disabilità: questioni emergenti dalla recente giurisprudenza*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2023, I, p. 531 ss., ed ivi ulteriori richiami.

114 Per un tentativo di allargamento della categoria della disabilità verso le barriere economico-sociali, F. MALZANI, *Benessere e sicurezza dei lavoratori: oltre la disabilità*, in *Var. Temi Dir. Lav.*, 2020, 4, p. 967 ss.; sempre sul campo di applicazione soggettivo degli accomodamenti nel diritto interno ed in particolare sulla questione dell'estensione delle misure ai malati cronici, S. VARVA, *Malattie croniche e lavoro tra normativa e prassi*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2018, I, p. 109 ss.; nel dettaglio, sugli strumenti – compresi gli accomodamenti – che incentivano e supportano il reinserimento lavorativo dei soggetti con patologie croniche e sottoposti a trapianto, v., da ultimo, C. CARCHIO, *Rischi e tutele nel reinserimento lavorativo delle persone con malattie croniche e trapiantate: prime riflessioni alla luce del d.lgs. n. 62/2024*, in *Dir. Sic. Lav.*, 2024, 2, p. 162 ss.

115 Art. 2 della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità del 13 dicembre 2006 (ratificata e resa esecutiva con l. 3 marzo 2009, n. 18), ove si richiede l'introduzione di "modifiche e adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un carico sproporzionato o eccessivo, ove ve ne sia necessità... per assicurare alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e di tutte le libertà fondamentali»: cfr. M. MILITELLO, D. STRAZZARI, *I fattori di discriminazione*,

lavoro a snaturare – ma solo a riadattare – l’organizzazione dell’impresa al fine di soddisfare le esigenze del singolo<sup>116</sup>, non si vede come tale vincolo non possa operare anche in via generale, ossia qualora l’impresa non sia tenuta – per legge o per contratto – ad adottare tali misure<sup>117</sup>.

Ciò parrebbe costituire un ulteriore, invalicabile argine alla pretesa di imporre al datore di lavoro la modulazione dell’intera organizzazione datoriale sulla base delle aspettative individuali, oltretutto potenzialmente confliggenti con quelle di altri lavoratori<sup>118</sup>.

## 6. I più recenti tentativi di regolazione unitaria del *mobbing*, sullo sfondo della normativa sulla violenza e sulle molestie sul luogo di lavoro: rilievi critici

Come noto, con la l. 4 gennaio 2021, n. 4 è stata ratificata in Italia, senza modifiche, la Convenzione OIL n. 190/2019 sull’eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro<sup>119</sup>. L’iniziativa sovranazionale, dalla vocazione olistica<sup>120</sup>, si pone dichiaratamente

---

in M. BARBERA, A. GUARISO (a cura di), *La tutela antidiscriminatoria*, Giuffrè, Milano, 2019, p. 146 ss.; M. BARBERA, *Le discriminazioni basate sulla disabilità*, in M. BARBERA (a cura di), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*, Giuffrè, Milano, 2007, 77 ss.; L. CALAFÀ, *Le direttive antidiscriminatorie di “nuova generazione”: il recepimento italiano*, in *Studium Iuris*, 2004, 3, pp. 873-876; in tema v. anche i contributi pubblicati nel fascicolo speciale di *Var. Temi Dir. Lav.*, 2019, speciale, e ivi, ai presenti fini, soprattutto S. SCARPONI, *The fair balance of fundamental rights in the European Court of Justice decisions in the matter of religious freedom at work and the impact of the principle of “proportionality”*, p. 1313 ss.; sui confini degli accomodamenti ragionevoli, intesi quale strumento di uguaglianza anche al di fuori della normativa lavoristica, cfr., più di recente, l’art. 5-bis d.lgs. n. 104/1992, frutto dell’inserimento da parte dell’art. 17, comma 1, del d.lgs. 3 maggio 2024, n. 62.

116 Cass. 9 marzo 2021, n. 6497, in *Arg. Dir. Lav.*, 2021, 4, p. 1055, con nota di P. DE PETRIS, *L’obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli nei luoghi di lavoro: approdi definitivi della Suprema Corte e questioni ancora aperte*; Cass. 19 dicembre 2019, n. 34132, in *Dir. Giust.*, 2020, 1, p. 6, con nota di R. DULIO, *L’obbligo di repaceage non può imporre al datore di lavoro oneri sproporzionati tali da superare il principio degli accomodamenti ragionevoli*; Cass. 26 ottobre 2018, n. 27243, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2019, 2, II, p. 146, con nota di M. AIMO, *Inidoneità sopravvenuta alla mansione e licenziamento: l’obbligo di accomodamenti ragionevoli preso sul serio dalla Cassazione*; Cass. 28 aprile 2017, n. 10576, in *Guida Dir.*, 2017, 22, p. 40.

117 Cfr. Trib. Trieste 21 dicembre 2023, in *Arg. Dir. Lav.*, 2024, 3, p. 612, con nota di A. MATTEI, *Sulla necessaria compatibilità del lavoro agile con l’organizzazione aziendale*, che, a proposito del diritto soggettivo dei lavoratori fragili all’accomodamento ragionevole *par excellence*, ossia al lavoro agile, ha respinto la richiesta, fondata sull’art. 2087 c.c., di adibizione completa (in luogo che per due giorni alla settimana) al lavoro agile da parte di una lavoratrice, sulla scorta del rilievo per cui il diritto al lavoro agile non è una garanzia di natura assoluta, dovendo andare incontro al contemperamento con le ragioni organizzative della controparte.

118 Sulla complessità di venire incontro, intervenendo sull’organizzazione di lavoro, alle esigenze legate al diverso credo dei dipendenti, v., con particolare riferimento al contesto sportivo professionistico americano (ma con considerazioni valevoli, in prospettiva *de iure condendo*, trasversalmente), M. BIASI, A. NEGRI, *Religious Freedom and Professional Sports: the Case of the NBA Players Observing the Ramadan Fast*, in *Var. Temi Dir. Lav.*, 2019, Speciale, p. 1351 ss.

119 V. la Convenzione dell’OIL 21 giugno 2019, n. 190, accompagnata dalla Raccomandazione n. 206/2019: in tema, C. ALESSI, *La convenzione Ilo sulla violenza e sulle molestie sul lavoro*, in *Lav. Dir.*, 2023, 3, p. 586 ss.; S. SCARPONI, *La Convenzione OIL n. 190/2019 su violenza e molestie nel lavoro e i riflessi sul diritto interno*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2021, I, p. 23 ss.; R. SANTUCCI, *Le tutele contro le molestie nel lavoro: ancora troppe debolezze e disarmonie*, in ID., *L’effettività e l’efficacia del diritto del lavoro. Saggi di un quinquennio*, Giappichelli, Torino, 2021, p. 152 ss.; sulle interazioni tra la normativa sulla violenza e sulle molestie sul luogo di lavoro ed il percorso di certificazione della parità di genere, M. GIOVANNONE, F. LAMBERTI, *Il rischio violenza e molestie nella disciplina prevenzionistica e nella certificazione della parità di genere*, in *Dir. Sic. Lav.*, 2023, 2, p. 1 ss.

120 La tutela è infatti estesa “indipendentemente dallo status contrattuale” e, dunque, pure a “persone in formazione, inclusi tirocinanti e apprendisti” (art. 2, comma 1): cfr. V. DE STEFANO, *Not as simple as it seems: The ILO and the personal scope of international labour standards*, in *Inter. Lab. Review*, 2021, 160, 3, pp. 401-403.

l'obiettivo di arginare "l'insieme di pratiche e di comportamenti inaccettabili, o la minaccia di porli in essere, sia in un'unica occasione, sia ripetutamente, che si prefiggano, causino o possano comportare un danno fisico, psicologico, sessuale o economico"<sup>121</sup>.

Nel momento in cui ci si riferisce a comportamenti oggettivamente lesivi e non meramente indesiderati<sup>122</sup>, tali condotte paiono presentare alcuni punti di contatto con la ricostruzione qui proposta del *mobbing*<sup>123</sup>, anche alla luce dell'irrelevanza dell'elemento soggettivo e dell'inclusione delle violazioni perpetrate *uno actu* (c.d. *straining*)<sup>124</sup>.

Nella Convenzione si insiste sulla dimensione della prevenzione, del monitoraggio e dell'assistenza alle vittime<sup>125</sup>, ma, al contempo, si esprime l'esigenza di corredare le previsioni e, in particolare, i divieti, con "meccanismi di ricorso e di risarcimento adeguati ed efficaci"<sup>126</sup>, in linea con il canone dell'effettività, che ha ispirato la normativa anti-discriminatoria, e con la funzione sanzionatoria (non punitiva) del relativo apparato rimediale (v. *infra*)<sup>127</sup>.

È, inoltre, significativo l'allargamento dell'area della responsabilità, visto che vengono incluse nel cono protettivo la violenza e le molestie che si verificano "in occasione di lavoro, in connessione con il lavoro o che scaturiscono dal lavoro"<sup>128</sup>, comprese le comunicazioni e i messaggi virtuali, a patto, però, che si tratti di "pratiche e comportamenti inaccettabili" secondo uno *standard* condiviso e, dunque, non puramente soggettivo<sup>129</sup>, per quanto l'intollerabilità di una condotta dipende, in concreto, anche dal contesto e dalle caratteristiche della vittima. Se, si è sostenuto in dottrina, la ratifica della Convenzione potrebbe influenzare la giurisprudenza interna sul *mobbing*<sup>130</sup>, verrebbe da chiedersi se la stessa abbia pure reso necessario un apposito intervento legislativo, come peraltro lascerebbe intendere l'ampio novero di proposte in tema presentate e discusse nel corso della XVIII<sup>131</sup> e della XIX<sup>132</sup> Legislatura.

121 Art. 2, par. 1, lett. a) della Convenzione.

122 V. *retro*.

123 M. TURRIN, *Considerazioni in tema di mobbing*, cit., p. 727.

124 C. ALESSI, *Convenzione ILO*, cit., p. 581.

125 V. artt. 4, 7-9 della Convenzione: sulla centralità della dimensione preventiva rispetto al verificarsi del danno, v. S. Scarponi, *op. ult. cit.*, p. 34.

126 V. art. 10, comma 1, lett. b), della Convenzione.

127 Sul punto, v. M. BIASI, *Studio sulla polifunzionalità*, cit., p. 68 ss.; cfr., più in generale, C. MAZZANTI, *Risarcimento del danno polifunzionale e tutela del lavoratore*, ADAPT, Bergamo, 2023.

128 V. art. 3, comma 1, della Convenzione.

129 Cfr. già, con riguardo al *mobbing*, Cass. 28 agosto 2013, n. 19814, in *Olympus*.

130 F. MARINELLI, *Mobbing: a che punto siamo?*, in *Lav. Giur.*, 2022, suppl. 1, p. 33.

131 Proposta di legge C.1722 ("Disposizioni per la prevenzione e il contrasto delle violenze morali e delle violenze psicologiche in ambito lavorativo"), presentata alla Camera l'1 aprile 2019 (primo firmatario on. Rossini); Proposta di legge C.1741 (Disposizioni per la prevenzione e il contrasto delle violenze morali e delle violenze psicologiche in ambito lavorativo), presentata alla Camera il 4 aprile 2019 (primo firmatario on. De Lorenzo); Proposta di legge C. 2311 (Disposizioni per la prevenzione e il contrasto della violenza morale e della persecuzione psicologica nei luoghi e nei rapporti di lavoro), presentata alla Camera il 19 dicembre 2019 (prima firmataria on. Serracchiani); Proposta di legge S.1339 ("Disposizioni per il contrasto ai fenomeni del mobbing e dello straining"), presentata al Senato il 12 giugno 2019 (prima firmataria Sen. Conzatti); Proposta di legge S.1350 ("Disposizioni per il contrasto al fenomeno del mobbing"), presentata al Senato il 24 settembre 2019 (primo firmatario Sen. Castello): per una visione d'insieme, cfr., in dottrina, H. EGE, D. TAMBASCO, *Il processo di codificazione delle disposizioni in materia di mobbing, straining e molestie sul lavoro: breve viaggio tra dogmi, intuizioni del singolare e nuovi orizzonti internazionali*, in *Labor*, 2021, 3, p. 277 ss.

132 D.D.L. S.257 (Norme per la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori da molestie morali e psicologiche nel mondo del lavoro), presentato in data 26 ottobre 2022 (iniziativa Sen. Magni e altri); cfr. anche Disegno di Legge S.89 (Disposizioni volte al contrasto delle molestie sessuali e delle molestie sessuali sul luogo di lavoro).

A questo proposito, pare potersi affermare che non sarebbe opportuno dettare una definizione di *mobbing* valevole ad ogni fine<sup>133</sup>, dal momento che sarebbe invero complesso cogliere tutte le multiformi sfumature di un fenomeno del quale neanche in etologia e nelle scienze comportamentali si è stati in grado di fornire una nozione unitaria<sup>134</sup>.

Si rischierebbe, per un verso, di dilatare eccessivamente gli obblighi e, di conseguenza, la responsabilità datoriale (rendendo viepiù complesso il coordinamento con l'art. 2087 c.c.)<sup>135</sup>, o, per altro e opposto verso, di restringere eccessivamente il campo di azione, inserendo di alcuni elementi, come l'"intento vessatorio, iterativo e sistematico"<sup>136</sup>, i quali creerebbero non poche difficoltà di carattere probatorio al lavoratore (salvo l'inserimento di meccanismi presuntivi che finirebbero per avvicinare la fattispecie in esame ad una forma di responsabilità oggettiva)<sup>137</sup>.

Se, poi, ci si riferisse unicamente ad atti prolungati ("reiterati e protratti nel tempo"<sup>138</sup>), si sarebbe costretti a "riesumare" lo *straining* per offrire al lavoratore una tutela nei confronti dei comportamenti illeciti realizzati *uno actu*<sup>139</sup>.

Alcune delle proposte contemplano, inoltre, l'espressa incriminazione del *mobbing*<sup>140</sup>: premesso che le vessazioni sul lavoro possono già rientrate in alcune fattispecie di reato (a

Deleghe al Governo in materia di riordino dei comitati di parità e pari opportunità e per il contrasto delle molestie sui luoghi di lavoro), comunicato alla Presidenza il 13 ottobre 2022 (iniziativa Sen. Valente ed altri); D.D.L. S.671 (Disposizioni per la tutela della dignità e della libertà della persona contro le molestie e le molestie sessuali, con particolare riferimento al mondo del lavoro. Delega al Governo per il contrasto delle molestie sul lavoro e per il riordino degli organismi e dei Comitati di parità e pari opportunità), presentato in data 18 aprile 2023 (iniziativa Sen. Mancini e altri).

133 Cfr. M. BROLLO, *Memoria relativa all'audizione informale presso la XI Commissione (Lavoro pubblico e privato) della Camera dei Deputati*, in *Dir. Sic. Lav.*, 2019, 2, p. 6; già A. MANNA, *Il mobbing come fattispecie determinativa di un danno non patrimoniale alla persona del lavoratore: utile un intervento normativo?*, AA.VV., *Il danno alla persona del lavoratore*, cit., p. 429 ss.

134 P. PASCUCCI, *Memoria relativa all'Audizione informale presso la XI Commissione (Lavoro pubblico e privato) della Camera dei Deputati nell'ambito dell'esame delle abbinare proposte di legge C. 1722 e C. 2311, recanti "Disposizioni per la prevenzione e il contrasto delle molestie morali e delle violenze psicologiche in ambito lavorativo"*, in *Dir. Sic. Lav.*, 2019, 2, p. 56.

135 V. art., 1, comma 2, della Proposta di legge C.1722 (Rossini): "nell'ambito di qualsiasi rapporto di lavoro sono vietati i comportamenti, anche omissivi, che ledono o pongono in pericolo la salute fisica o psichica, la dignità e la personalità morale del lavoratore", v. la definizione, all'art. 2, comma 1, di molestie morali e violenze psicologiche nel posto di lavoro come "le azioni, esercitate esplicitamente in modalità lesiva, che sono svolte con carattere iterativo e sistematico e che hanno il fine di emarginare, discriminare, screditare o, comunque, recare danno alla lavoratrice o al lavoratore in relazione alla sua carriera, alla sua autorevolezza e al suo rapporto con gli altri" (v. anche la successiva serie di eterogenei esempi, quali la rimozione di incarichi, i sovraccarico di lavoro, il rifiuto di permessi, le molestie sessuali); v. anche art. 1, comma 1, della Proposta di legge S.1350 (Castiello): "ai fini della presente legge costituisce *mobbing* in danno al dipendente la continuazione di atti di molestia, vessazione o persecuzione, che ha lo scopo di incidere sui diritti o sulla dignità del lavoratore, o alterarne la salute fisica o mentale, o mettere in pericolo il suo futuro professionale".

136 Così art. 2, comma 1, della Proposta di legge C.1741 (De Lorenzo); art. 2, comma 1, del D.D.L. S.257 (Magni).

137 Cfr. art. 4, comma 2, della Proposta di legge C.1741 (De Lorenzo): in caso di azione per *mobbing*, "è posto a carico di colui che è accusato di perpetrare una condotta di *mobbing* l'onere della prova, ossia la dimostrazione dell'inesistenza della predetta condotta o delle vessazioni lamentate, la legittimità dei comportamenti adottati e, nel caso del datore di lavoro, l'adeguatezza delle misure di prevenzione o di repressione impiegate, quando il lavoratore ha presentato indizi sufficienti per lasciare presumere l'esistenza di una forma di violenza o di persecuzione psicologica ai suoi danni"; cfr. anche art. 4, comma 3, della Proposta di legge C. 2311 (Serracchiani).

138 Art. 2, comma 1, della Proposta di legge C. 2311 (Serracchiani), che dispone che rientrino "in ogni caso" nel *mobbing* anche comportamenti, come il licenziamento o le dimissioni forzate, che si realizzano *uno actu*.

139 H. EGE, D. TAMBASCO, *op. cit.*, p. 292.

partire dalla violenza privata)<sup>141</sup>, non solo tale soluzione si porrebbe in controtendenza con il processo di depenalizzazione in atto<sup>142</sup>, ma, soprattutto, la stessa solleverebbe dei seri dubbi rispetto al fondamentale principio della tassatività delle condotte penalmente rilevanti<sup>143</sup>, a meno di non voler oltremodo restringere i contorni di una fattispecie tradizionalmente “a maglie larghe”, con inevitabili ripercussioni in punto di limitazione della responsabilità in sede civile.

Piuttosto, ci si potrebbe chiedere se risulti percorribile la strada della pena privata, nella forma di una sanzione civile dall’importo predeterminato per ogni condotta riconducibile al *mobbing* (sempre salva la prova di un maggior danno da parte del lavoratore)<sup>144</sup>.

Tuttavia, l’effetto deterrente della pena privata si lega all’esatta perimetrazione preventiva della condotta violata e, dunque, della piena conoscibilità *ex ante* dei suoi precisi contorni, il che non troverebbe un riscontro nella tecnica aperta con cui verrebbe inevitabilmente costruita la norma primaria contenente il divieto di porre in essere i comportamenti ascrivibili al *mobbing*.

Peraltro, nel caso in cui, già ora, l’illiceità della condotta risulti – sia pure *ex post*, ossia al momento della verifica in sede giudiziaria – conclamata, il risarcimento potrà essere “aggravato dalla condotta”, il che non implica alcuna torsione verso una condanna esemplare o punitiva che, come altrove argomentato<sup>145</sup>, l’ordinamento tutt’ora ripugna o, comunque, scongiura<sup>146</sup>.

Risulta, piuttosto, di interesse l’idea di una predeterminazione in via equitativa della riparazione dovuta al lavoratore per ogni giorno di ritardo nell’esecuzione del provvedimento di condanna<sup>147</sup>, che ovviamente presuppone l’accertamento dell’illecito: la soluzione, che riecheggia la tecnica dell’*astreinte*<sup>148</sup>, imporrebbe comunque la puntuale

140 Art. 10 della Proposta di legge C.1722 (Rossini); art. 7 della Proposta di legge C.1741 (De Lorenzo); art. 6 della Proposta di legge C. 2311 (Serracchiani).

141 Cfr. F. DE FALCO, *Dal mobbing allo stalking occupazionale*, in *Dir. Merc. Lav.*, 2016, 3, p. 557 ss.; Cass., Sez. VI Pen., 8 marzo 2006, n. 31413, in *Lav. Giur.*, 2007, 1, p. 39, con nota di A. PIOVESANA, *Mobbing: tecniche di tutela civilistiche e penalistiche*.

142 Contro un “approccio panpenalistico” alla materia, v. la Relazione Introduttiva alla Proposta di legge S.1350 (Castiello), sulla quale H. EGE, D. TAMBASCO, *op. cit.*, p. 279.

143 Cfr. R. SCOGNAMIGLIO, *A proposito del mobbing*, cit., p. 509; S. MAZZAMUTO, *Il mobbing*, cit., p. 22.

144 V. art. 5, comma 2, della Proposta di legge C.1722 (Rossini): “il risarcimento del danno dovuto al lavoratore dal responsabile di molestie morali o violenze psicologiche nell’ambito del posto di lavoro comprende in ogni caso anche una somma a titolo di danno biologico da liquidare in via equitativa”; art. 5, comma 2, del D.D.L. S.257 (Magni): “il risarcimento del danno dovuto al lavoratore...comprende in ogni caso anche una somma a titolo di indennizzo del danno biologico da determinare in via equitativa”; cfr. già A. VALLEBONA, *Mobbing senza veli*, cit., pp. 1059-1060; G. PERA, *Angherie e inurbanità*, cit., p. 298.

145 M. BIASI, *Studio sulla polifunzionalità*, cit., p. 123 ss.

146 *Contra* H. EGE, D. TAMBASCO, *op. cit.*, p. 286, che riconducono il danno punitivo entro il prisma dell’effettività caratteristico del diritto europeo, giungendo a proporre (p. 300) l’introduzione della regola per cui, in ipotesi di accertamento di violenza o molestia, “nella sentenza con cui liquida il danno, il Giudice riconosce a favore della vittima anche una somma *ulteriore* (corsivo mio) a titolo di sanzione nei confronti di ciascun soggetto convenuto in giudizio ed accertato quale responsabile della suddetta condotta, somma da liquidarsi in misura compresa tra euro 20.000 e euro 200.000”, da fissarsi secondo “la gravità del fatto accertato, la condotta stragiudiziale e processuale del soggetto convenuto in giudizio e le condizioni delle parti”. In tema, cfr. anche M. MEUCCI, *Il danno esistenziale nel rapporto di lavoro*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2004, I, p. 301, secondo cui l’elevato importo dei risarcimenti per violazioni “similari” al *mobbing* nel contesto anglosassone e americano deriverebbe dalla “elevata cultura del rispetto dei diritti della personalità e dell’integrità psicofisica dell’individuo” in tale contesto.

147 V. art 4 della Proposta di legge C. 2311 (Serracchiani).

148 Cfr. M. BIASI, *Studio sulla polifunzionalità*, cit., p. 140 ss.

fissazione da parte del giudice delle modalità di esecuzione dell'ordine<sup>149</sup>, in modo tale da poter efficacemente spiegare un effetto compulsivo indiretto dell'adempimento da parte del datore di lavoro.

In conclusione, parrebbe più prudente continuare ad affidarsi, nel fornire un'efficace tutela nei confronti del *mobbing* e delle violenze fisiche, morali o psicologiche sul luogo di lavoro, alla norma di chiusura di cui all'art. 2087 c.c., considerata la sua fondamentale funzione di proiezione verso l'adempimento<sup>150</sup>, salva l'opportunità di insistere, *a latere*, sul contributo delle istituzioni e dei servizi per la diagnosi e terapia<sup>151</sup>, nonché, vista la stretta connessione della tematica in esame con la dimensione organizzativa, sul ruolo della contrattazione collettiva nella promozione di un lavoro di qualità<sup>152</sup>.

## 7. Conclusioni

In definitiva, occorre rammentare che l'art. 2087 c.c. esprime la naturale tensione e la capacità della normativa prevenzionistica ad adattarsi alle modifiche tecniche ed organizzative destinate ad intervenire nel tempo.

La sempre maggiore sensibilità che si avverte nei riguardi del benessere sul luogo di lavoro, sullo sfondo dell'affermazione di "nuovi" valori come la sostenibilità e l'inclusione, potrebbe portare a sostenere che tra gli obblighi del datore di lavoro rientri oggi la creazione di un ambiente – non solo salubre, ma anche – a misura di ogni lavoratore e di ogni lavoratrice.

Senonché, nelle pagine che precedono si è rilevato come un'aspirazione, quand'anche condivisibile, non si tramuta *de plano* in un'obbligazione o, forse più correttamente, la prima non necessariamente incide sul perimetro della seconda.

Come ha avuto modo di argomentare Guido Alpa a proposito della sostenibilità, la circostanza che quest'ultima sia entrata tra gli obiettivi tipizzati nella scala degli interessi e vada considerata sicuramente rimarchevole, un conto è inserire la stessa tra gli scopi delle iniziative statuali e un altro è, nella parte in cui essa non rappresenta un "mero auspicio per un mondo migliore", imporne ai privati l'inveramento<sup>153</sup>.

Sostenibilità, inclusione e benessere fungono, dunque, da stelle polari che orientano l'azione del legislatore<sup>154</sup> (e, verrebbe da aggiungere, delle parti sociali), a valle del cui intervento si potranno individuare pretese vincolanti in capo alle parti, ma solo alle condizioni individuate dalla normativa (v., per tutti, gli accomodamenti ragionevoli) o dalla contrattazione collettiva (o, eventualmente, individuale).

Di converso, un'estensione della responsabilità verso le aree – come il diritto al benessere individuale, se non addirittura alla felicità sul luogo di lavoro – resta estranea alla posizione di garanzia datoriale<sup>155</sup>, a pena del passaggio dalla (tutela della) persona al (trionfo del)

149 M. RONDINA, *op. cit.*, p. 798.

150 M. BROLLO, *op. ult. cit.*, p. 10.

151 Art. 9 della Proposta di legge C.1722 (Rossini); art. 8 della Proposta di legge C.1741 (De Lorenzo); art. 8 della Proposta di legge S.1350 (Castiello).

152 Art. 3 della Proposta di legge C. 2311 (Serracchiani).

153 Ancora G. ALPA, *Responsabilità degli amministratori di società e principio di «sostenibilità»*, in *Contr. Impr.*, 2021, 3, p. 728; cfr., con riguardo al *decent work*, G. PROIA, *Working poor e "dintorni"*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2022, 1, spec. pp. 2-3.

154 Cfr., in riferimento alla sostenibilità, D. GAROFALO, *Diritto del lavoro e sostenibilità*, in *Dir. Merc. Lav.*, 2021, 1, p. 35 ss.

155 Sulla strumentalità della creazione della fattispecie del *mobbing* rispetto alla individuazione del danno risarcibile, v. già, puntualmente, P. TOSI, *op. ult. cit.*, p. 655.

personalismo che sarebbe, in ambito lavoristico, tanto breve quanto potenzialmente dirompente, e non solo in termini di allargamento della responsabilità datoriale.