

LO “STAR BENE” NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI: QUALI RISCHI A MINACCIA DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO?

Costanza Ziani *

Abstract It: Il contributo intende approfondire il tema del benessere organizzativo nella pubblica amministrazione mettendolo in relazione con la presenza dei c.d. rischi psicosociali emergenti. In quest’ottica, dopo una breve ricognizione normativa, l’attenzione viene posta sul rischio da stress lavoro-correlato e su come esso risulti, in realtà, differente da tutta una serie di nuovi rischi quali il *mobbing*, lo *straining*, le molestie sessuali sui luoghi di lavoro, nonché dalla sindrome da *burn-out*.

Abstract En: *The paper aims to explore the issue of the organizational well-being in public administration by relating it to the rise of the so-called emergent psychosocial risks. In this perspective, after a brief legislative overview, the focus is placed on the risk of work-related stress and how it is, in fact, different from a number of new risks such as mobbing, straining, sexual harassment in the workplace, as well as burn-out syndrome.*

SOMMARIO: 1. I confini normativi del benessere organizzativo all’interno della pubblica amministrazione – 2. I nemici del benessere: i rischi psicosociali emergenti – 3. Cosa si intende per stress lavoro-correlato? – 4. Il *mobbing*, lo *straining* e le molestie sessuali nei luoghi di lavoro – 5. Tra rischi lavorativi e psicologia del lavoro: la sindrome da *burn-out* – 6. Considerazioni conclusive.

1. I confini normativi del benessere organizzativo all’interno della pubblica amministrazione

Il tema del benessere organizzativo è indissolubilmente legato alla tutela della salute e sicurezza negli ambienti di lavoro, trovando le sue radici legislative innanzitutto nei ben noti articoli costituzionali 32 e 41 nonché, per quanto qui di interesse, nell’art. 97 Cost., sancente i fondamentali principi di buon andamento ed imparzialità della pubblica amministrazione. In particolare, quest’ultimo articolo, letto in combinato disposto con l’art. 32, pare poter fungere da vero e proprio crocevia tra la tutela della salute e della sicurezza in ambito pubblico e il miglior funzionamento dell’apparato amministrativo. Prendendo la norma citata come cardine del ragionamento, infatti, il benessere organizzativo risulta essere l’espressione gestionale del buon andamento e dell’imparzialità della pubblica amministrazione nello svolgimento dei propri processi interni e nei confronti del personale che la compone¹, a cui

¹ Assegnista di ricerca in Diritto del Lavoro presso l’Università degli Studi di Trieste.

deve essere garantita sempre e comunque la miglior tutela possibile della propria salute psicofisica.

Ed è proprio sulla definizione di salute che è necessario, preliminarmente, concentrarsi. Essa, infatti, può essere concepita in maniera ambivalente: da una parte, si rinviene il concetto di salute come assenza di malattia, intendendo per quest'ultima l'alterazione dello stato di salute che abbia come conseguenza un'assoluta o parziale incapacità al lavoro e che comporti la necessità di assistenza medica e la somministrazione di mezzi terapeutici². Un'ulteriore concezione di salute è quella proposta e sancita nel 1948 dall'Organizzazione mondiale della sanità che ha poi trovato trasposizione dell'art. 1, lett. o) del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81: in tale ambito, allora, la salute viene definita come lo «*stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità*»³.

È evidente come il benessere che viene in luce in quest'ultima definizione di salute non è solo quello fisico, ma anche quello mentale e sociale: tale dimensione omnicomprensiva, declinata in relazione al lavoratore, viene inevitabilmente messa in relazione con la struttura dell'organizzazione che, da una parte, può mettere a rischio la salute e, dall'altra, trova il precipuo obbligo di tutelarla⁴.

Per il legislatore, infatti, l'organizzazione non è solo il contesto fisico e spaziale, bensì anche l'insieme delle regole e dei processi, nel cui ambito il lavoratore effettua la propria prestazione e che costituisce quindi la prima fonte di rischi.

Come è noto, poi, l'ordinamento giuridico italiano affida la tutela della salute e della personalità morale del lavoratore all'art. 2087 c.c., i cui principi generali, secondo dottrina⁵ e

M. LAI, *Flessibilità e sicurezza sul lavoro*, Giappichelli, Torino, 2006, p. 218 ss.; v. inoltre A. DI CASOLA, *Sicurezza del lavoro e assetto costituzionale delle fonti*, in G. NATULLO (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, Utet Giuridica, Milano, 2015, p. 106 ss.

2 In questi termini S. LAFORGIA, *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalità: interconnessioni organizzative e giuridiche*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 1, 2016, p. 127; l'Autrice, in particolare, si sofferma sulla rilevanza della malattia ai fini della sinallagmaticità del contratto di lavoro: se il lavoratore non è in grado di erogare le energie psico-fisiche perché in stato di malattia, si sospende la prestazione lavorativa così come la controprestazione retributiva che viene sostituita da un'indennità previdenziale.

3 Cfr. S. LAFORGIA, *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalità*, cit., p. 128; nonché P. PASCUCCI, *La tutela della salute dei lavoratori e il benessere organizzativo*, in S.M. CORSO (a cura di), *Stress lavoro correlato. Aspetti giuridici e medico legali. Atti del convegno nazionale 24/25 gennaio 2020 Associazione Ubaldo Spanghero*, La Tribuna, Piacenza, 2021, p. 118 ss.

4 Sul punto si veda, inoltre, R. NUNIN, *Prevenzione dello stress lavoro-correlato e responsabilità datoriali: nuove prospettive per la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, in 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 *I Working Papers di Olympus*, 31/2014, p. 9 ss., in cui l'Autrice sostiene che è «*proprio la progressiva attenzione posta alle esigenze di tutela della persona del lavoratore nella sua complessa relazione con l'organizzazione produttiva – quali possibile fonte generatrice anche) di malessere e disagio – che ha determinato un interesse sempre più diffuso per la materia del 'benessere' nei luoghi di lavoro, inteso, tale benessere, in un senso assai ampio, quale obiettivo da perseguire concretamente o, quantomeno, verso il quale tendere idealmente, laddove permangano non superabili limiti di ordine tecnico/tecnologico riferibili, ad esempio, agli strumenti e/o ai processi produttivi o, anche, alle modalità organizzative concretamente applicabili nel contesto lavorativo dato*».

5 Sulla «*funzione generale di garanzia della norma, allo stesso tempo di apertura, integrazione e chiusura del quadro ordinamentale di tutela della sicurezza*», v. G. NATULLO, *Sicurezza del lavoro*, in *ED, Annali IV*, Giuffrè, Milano, 2011, p. 1080; P. ALBI, *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona. Art. 2087*

giurisprudenza, hanno un «ampio ambito applicativo»⁶, fungendo lo stesso articolo da disposizione “di chiusura” del sistema di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. Considerato il carattere dinamico e la capacità espansiva⁷ dell’art. 2087 c.c., non appare inopportuno far rientrare sotto l’ombrello di tutela anche il benessere organizzativo. Sebbene la logica di prevenzione tradizionale dell’art. 2087 c.c. mirasse ad evitare l’insorgere sul lavoro di patologie di natura prettamente fisica o psichica, ora l’impianto normativo delineato dalla succitata norma ricomprende anche la promozione di un’elevata qualità mentale, sociale e relazionale della vita lavorativa individuale⁸.

Su questa scia si inserisce anche l’art. 28 del d.lgs. n. 81/2008 che, a suo tempo, ha introdotto un nuovo obbligo inerente alla valutazione dei rischi nei luoghi di lavoro, prevedendo espressamente che tale valutazione debba riguardare tutti i fattori di rischio, compresi quelli «collegati allo stress lavoro-correlato»⁹, attribuendo così per la prima volta una forte rilevanza c.d. rischi psicosociali¹⁰, la cui insorgenza è strettamente connessa ad aspetti progettuali ed organizzativi caratterizzanti contesti ambientali e sociali potenzialmente nocivi per i lavoratori e le lavoratrici.

La mappa normativa così brevemente delineata si affianca alle disposizioni previste specificamente per il pubblico impiego. Partendo dall’articolo 7, comma 1, del d.lgs. n. 165/2001, concernente la gestione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni, si legge espressamente che queste «garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale, psichica al proprio interno». La norma stabilisce un’evidente correlazione tra benessere organizzativo e azione del datore di lavoro pubblico: più precisamente, le dirigenze pubbliche sono responsabili delle strategie gestionali in grado di costruire un ambiente di lavoro sereno e attraente per i lavoratori e, al contempo, e come conseguenza, favorevole alla produzione della miglior azione amministrativa.

Non si può inoltre tralasciare il successivo art. 57 del d.lgs. n. 165/2001 con cui il legislatore ha dimostrato una particolare attenzione nei confronti della tematica del benessere organizzativo al punto da istituire un organo *ad hoc*, il c.d. CUG¹¹, nel quale

c.c., in D. BUSNELLI (diretto da), *Il Codice civile. Commentario*, Giuffrè, Milano, 2008, p. 91 ss.; A. DELOGU, *La funzione dell’obbligo generale di sicurezza sul lavoro*, Aras Edizioni, Fano, 2021.

6 Cass., sez. lav., ord. 12 gennaio 2023 n. 770, con nota di S. BUOSO, *Attività lavorative a rischio di rapina: art. 2087 c.c., adozione di misure di sicurezza c.d. innominate ed eccezione d’inadempimento*, in *Labor*, 3, 2023, p. 269 ss.

7 V. G. NATULLO, *Ambiente di lavoro e tutela della salute*, Giappichelli, Torino, 2023, p. 14 ss.

8 A. MONEA, *I diritti della persona sul lavoro*, in P. MONEA, ET AL. (a cura di), *Rapporto di lavoro e gestione del personale in Regioni, Enti locali, Camere di commercio e Società a partecipazione pubblica*, Maggioli Editore, Rimini, 2020, pp. 392-393.

9 Sul punto R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato, Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, EUT, Trieste, 2012.

10 A. BIAGIOTTI, *Lavoro agile nella pubblica amministrazione e rischi psicosociali*, in *Diritto della sicurezza sul lavoro*, 2, 2022, p. 37 ss.

11 Il riferimento al benessere organizzativo è presente altresì nell’art. 57 del d.lgs. n. 165/2001 in tema di pari opportunità; in esso, al comma 1, si legge che «[...] le pubbliche amministrazioni costituiscono al proprio interno, [...], il “Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della

confluiscono funzione di altri commissioni e/o comitati: tale norma ha di fatto formalizzato l'assunto secondo il quale si possano ottenere risultati in termini di produttività, migliorando l'efficienza delle prestazioni il cui livello, a sua volta, dipende da un ambiente di lavoro salubre e "sano". Il benessere organizzativo, per un'eterogeneità dei fini almeno rispetto alle aspirazioni iniziali, viene, dunque, considerato una leva per la produttività generale della pubblica amministrazione.

A ben vedere, quanto appena esposto, trova un ulteriore riscontro nel risalente art. 13, d.P.R. n. 62/2013 secondo cui il dirigente cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto, favorendo l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori, assume iniziative finalizzate alla circolazione delle informazioni, alla formazione e all'aggiornamento del personale, all'inclusione e alla valorizzazione delle differenze di genere, di età e di condizioni personali.

In quest'ottica, il benessere organizzativo viene dunque considerato, *in primis* a livello legislativo, una leva per la produttività generale della pubblica amministrazione¹²; produttività che, però, viene inevitabilmente minacciata dai rischi psicosociali emergenti le cui manifestazioni non sono sempre di facile valutazione.

2. I nemici del benessere: i rischi psicosociali emergenti

Come si è detto, con l'emanazione del Testo unico sulla sicurezza nei luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81/2008) è stata operata un'evidente inversione di tendenza qualitativa in materia di prevenzione dei rischi grazie all'introduzione dell'art. 28, il quale prevede che la valutazione debba riguardare tutti i fattori di rischio, compresi quelli «*collegati allo stress lavoro-correlato*»¹³, attribuendo così per la prima volta una forte rilevanza ad una categoria di rischio emergente, quali sono, per l'appunto, i rischi psicosociali¹⁴.

La recente introduzione di tale tipologia di rischi ha rappresentato un'evoluzione del sistema normativo, fino a quel momento imperniato sulla tutela della sfera prettamente fisica¹⁵.

contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni». In merito alle prerogative del CUG si rimanda a A. VIMERCATI, *L'innovazione organizzativa e il c.d. performance management nell'ottica della parità di genere e dell'azione dei CUG*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 1, 2022, p. 25 ss.; M.D. FERRARA, *Pari opportunità ed effettività delle tutele nel lavoro pubblico*, in O. BONARDI (a cura di), *Eguaglianza e divieti di discriminazione nell'era del diritto del lavoro derogabile*, Ediesse, Napoli, 2017, p. 157 ss.

¹² S. LAFORGIA, *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalità*, cit., p. 132.

¹³ Per un'ampia ed approfondita disamina sull'evoluzione normativa ed applicativa nazionale, internazionale ed europea dello stress lavoro-correlato si veda, tra tutti, R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato*, cit.

¹⁴ A ben vedere, l'origine di questa macrocategoria di rischi è relativamente recente se la si confronta con le altre categorie "classiche" (rischi chimici, fisici e biologici). Inizialmente, la normativa in materia di tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro tutelava il lavoratore solo ed esclusivamente dai rischi fisici; solo in un secondo momento, infatti, sono stati fatti rientrare nell'ambito della prevenzione anche i rischi chimici e biologici. Cfr. R. FIDA-M. GUALANDRI-F. AVALLONE, *Benessere organizzativo e rischi psicosociali in un campione di amministrazioni*, in *La Medicina del Lavoro*, 102, 5, 2011, p. 417 ss.

¹⁵ M.C. CATAUDELLA, *Lavorare stanca. Alcune considerazioni sullo stress lavoro correlato*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 3, 2010, p. 673 ss.; C. BALDUCCI, *Gestire lo stress nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 2015.

Sebbene l'elencazione contenuta nella succitata norma sia da ritenersi esemplificativa, e quindi aperta ad integrazione ed interpretazione estensiva, tuttavia, ad oggi, questa nuova categoria di rischi non è ancora pienamente equiparata alle altre, in quanto l'art. 28, d.lgs. n. 81/2008 menziona e appresta delle tutele effettive solo per lo stress lavoro-correlato¹⁶.

La ragione per cui i rischi tradizionali godono di una posizione prioritaria riguarda proprio la loro natura: questi, infatti, possono essere oggetto di misurazione precisa e quindi di prevenzione. Al contrario, i rischi psicosociali, essendo legati alla persona del lavoratore e al rapporto di questo con l'ambiente di lavoro e l'attività lavorativa, sono difficilmente individuabili e misurabili.

Nel merito, i rischi psicosociali sono al secondo posto in Europa tra i problemi di salute dovuti al lavoro¹⁷. Con questo termine, secondo la definizione fornita dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro nel 1986, s'intendono quei rischi che generano «un'interazione tra contenuto del lavoro, gestione, organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e organizzative e tra competenze ed esigenze dei lavoratori dipendenti»¹⁸. Dunque, la loro insorgenza è strettamente connessa ad aspetti progettuali e organizzativi caratterizzanti contesti ambientali e sociali altamente nocivi per i dipendenti.

Il legislatore nazionale ha recepito, di conseguenza, siffatte indicazioni e, in consonanza con la definizione della Organizzazione mondiale della sanità, ha inserito, nel d.lgs. n. 81/2008, la dimensione bio-psico-sociale del concetto di "salute" (art. 2, comma 1, lett. o)) assumendo in tal modo un atteggiamento olistico in materia.

Rinvii espliciti ai rischi psicosociali, invece, sono ravvisabili, nella direttiva n. 90/270/CEE sui videoterminali, in quella n. 92/85/CEE¹⁹ sulla maternità, nonché nel d.lgs. n. 195/2003 dove vi si legge che «per lo svolgimento della funzione di responsabile del servizio di prevenzione e protezione è necessario possedere un attestato di frequenza, con verifica dell'apprendimento, a specifici corsi di formazione in materia di prevenzione e protezione dei rischi, anche di natura ergonomica e psicosociale» (art. 2, comma 4).

A tal proposito, si può ricordare anche la Circolare INAIL n. 71 del 17 dicembre 2003²⁰, che fissava alcuni criteri procedurali per il riconoscimento della malattia professionale derivante da disturbi psichici causati da fattori riconducibili all'attività, all'ambiente ed all'organizzazione del lavoro. Tali condizioni ricorrevano in presenza di situazioni di incongruenza delle scelte in ambito organizzativo definibili con l'espressione "costrittività organizzativa", tra le quali: marginalizzazione dalla attività lavorativa; svuotamento delle

16 Cfr. *infra*, § 3.

17 Si veda P. ARGENTERO-I. SETTI-D. ACQUADRO MARAN, *I rischi psicosociali*, in P. ARGENTERO-C. CORTESE (a cura di), *Psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2016, p. 241 ss.

18 Cfr. ILO, *Psychosocial factors at work. Recognition and control, Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health*, Ninth Session, Geneva, 18-24 September 1984, in *Occupational safety and health Series*, 1986, n. 56.

19 L'art. 3 stabilisce che «le linee direttrici sulla valutazione dei rischi riguardano anche la fatica mentale e fisica e gli altri disagi fisici e mentali connessi con l'attività svolta dalle lavoratrici».

20 Cfr. Circolare INAIL n. 71 del 17 dicembre 2003, *Disturbi psichici da costrittività organizzativa sul lavoro. Rischio tutelato e diagnosi di malattia professionale. Modalità di trattazione delle pratiche*. La Circolare è stata poi annullata dalla sentenza del Tar Lazio n. 5454 del 4 luglio 2005 e, in appello, dalla sentenza del Consiglio di Stato n. 1576 del 17 marzo 2009. Si veda: Tar Lazio, sent. 05 maggio 2005 n. 5454, in *Agens*; Cons. di Stato, sent. 17 marzo 2009 n. 1576, in www.olympus.uniurb.it.

mansioni; mancata assegnazione dei compiti lavorativi, con inattività forzata; mancata assegnazione degli strumenti di lavoro; ripetuti trasferimenti ingiustificati; prolungata attribuzione di compiti dequalificanti rispetto al profilo professionale posseduto; prolungata attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi anche in relazione a eventuali condizioni di *handicap* psico-fisici; impedimento sistematico e strutturale all'accesso a notizie; inadeguatezza strutturale e sistematica delle informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro; esclusione reiterata del lavoratore rispetto ad iniziative formative, di riqualificazione e aggiornamento professionale; esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo²¹.

A tal stregua, la considerazione dei rischi psicosociali rientra, a pieno titolo, tra le azioni promozionali del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, per mezzo delle quali assume fondamentale rilevanza la centralità della persona secondo i principi generali di prevenzione sottesi al sistema regolativo europeo.

Trattandosi di cause che presentano una genesi comune, più che di rischi psicosociali, l'espressione allora più esatta, secondo parte della dottrina, sarebbe quella di «rischi che ledono la salute organizzativa dell'azienda»²². Ciò significherebbe porre in primo piano il concetto di "salute organizzativa", la quale superando la nozione medica di infortunio o di malattia, si legittimerebbe come un processo nel quale il ruolo rilevante è svolto dal sistema organizzativo e sociale della pubblica amministrazione²³.

In conclusione, pur non essendo esplicitamente definito nel dettato normativo, il benessere organizzativo assume una propria rilevanza, dal punto di vista giuridico, in relazione agli obblighi di legge che vedono l'organizzazione responsabile dell'adozione di tutte le misure necessarie a prevenire i rischi e garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori nella dimensione integrale (fisica, mentale e sociale) in cui la intende il legislatore²⁴.

3. Cosa si intende per stress lavoro-correlato?

Come precedentemente evidenziato, l'evolversi delle condizioni di lavoro e del progresso tecnologico e scientifico ha portato a ricomprendere nella valutazione dei rischi – e nel

21 Tali incongruenze organizzative devono comunque avere caratteristiche strutturali, durature ed oggettive e, come tali, verificabili e documentabili tramite riscontri altrettanto oggettivi. Sono invece esclusi i fattori organizzativo/gestionali legati al normale svolgimento del rapporto di lavoro (ad esempio, nuova assegnazione, trasferimento, licenziamento), così come le situazioni indotte dalle dinamiche psicologico-relazionali comuni sia agli ambienti di lavoro che a quelli di vita (ad esempio conflittualità interpersonali e difficoltà relazionali soggettive).

22 Cfr. M. HUBER-J.A. KNOTTNERUS-L. GREEN-H. VAN DER HORST-A.R. JADAD-D. KROMHOUT-B. LEONARD-K. LORIG-M.I. LOUREIRO-J.W.M. VAN DER MEER-P. SCHNABEL-R. SMITH-C.H. VAN WEEL-H. SMID, *How should we define health?*, in *British Journal*, 343, 2011, p. 4163 ss.; M.P. GUILLEMIN, *The New Dimensions of Occupational Health*, in *Health*, vol. 11, n. 5, 2019, p. 592 ss.

23 In merito, su tutti, si veda, F. AVALLONE-A. PAPLOMATAS, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005. Si veda inoltre T. ADDABBO-E. ALES-Y. CURZI-I. SENATORI (eds.), *Well-being at and through Work*, Giappichelli, Eleven International Publishing, Torino, 2017, p. 181 ss.

24 Cfr. P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, in *PRISMA Economia – Società – Lavoro*, vol. 7, n. 1, 2016, p. 21 ss.

relativo Documento – anche rischi particolari, tra cui quelli relativi al c.d. stress lavoro-correlato di natura prettamente psicosociale²⁵.

Per la valutazione dei rischi connessi allo stress lavoro-correlato, l'articolo 28 del d.lgs. n. 81/2008 rinvia al contenuto dell'Accordo quadro sullo stress sul lavoro²⁶, stipulato tra le parti sociali europee nel 2004²⁷, che è stato recepito all'interno dell'ordinamento nazionale italiano con l'Accordo interconfederale del 9 giugno 2008²⁸.

In tale Accordo, dopo aver premesso che lo stress è un fenomeno che può riguardare ogni ambiente lavorativo e ogni lavoratore, a prescindere dalle dimensioni aziendali, dal settore di attività o dalla tipologia contrattuale, esso viene definito all'articolo 3 come «una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro»²⁹. Il comma 3 dello stesso articolo precisa poi che «lo stress non è una malattia ma una situazione di prolungata tensione può ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute»³⁰.

Non tutte le manifestazioni di stress si configurano, però, come stress lavoro-correlato³¹: quest'ultimo è quello originato da fattori propri del contesto organizzativo e del contenuto del lavoro³². In particolare, nell'Accordo vengono indicati, a titolo esemplificativo e non esaustivo³³, alcuni indici sintomatici della presenza di problemi di stress nell'ambito

25 Si arriva, dunque, a una valutazione pluridirezionale dei rischi, comprendendone non solo i “tradizionali” ma anche quelli “immateriali” o “trasversali”. Così, F. MALZANI, *Ambiente di lavoro e tutela della persona*, Giuffrè, Torino, 2014, p. 7.

26 Cfr. B. VALDÉS DE LA VEGA, *Occupational Health and Safety: An EU Law Perspective*, in E. ALES (a cura di), *Health and Safety at Work. European and Comparative Perspective*, Kluwer law International, Alphen aan den Rijn, 2013, p. 1 ss.

27 Cfr. CEEP, CES, UNICE/UEAPME, *Accordo Europeo Sullo Stress Sul Lavoro*, 08 ottobre 2004. Per un'approfondita analisi sull'introduzione del rischio lavoro-correlato nel diritto euro-unitario e nel diritto interno si rimanda a R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato*, cit.; nonché S.M. CORSO (a cura di), *Stress lavoro correlato*, cit.

28 CONFINDUSTRIA, CONFAPI, CONFARTIGIANATO, CASARTIGIANI, CLAAI, CNA, CONFESERCENTI, CONFSCOOPERATIVE, LEGACOOPERATIVE, AGCI, CONFSERVIZI, CONFAGRICOLTURA, COLDIRETTI E CGIL, CISL, UIL, *Accordo interconfederale Stress Lavoro-Correlato per il recepimento dell'accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato concluso l'8 ottobre 2004 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES*, 09 giugno 2008.

29 Più recentemente la dottrina lo ha definito anche come una «serie di reazioni mente-corpo che possono essere innescate da eventi ambientali, le quali hanno la funzione di energizzare l'organismo al fine di predisporlo a reagire agli stessi», evidenziando come lo stress lavoro-correlato consista in un fenomeno complesso, in quanto prevede una mobilitazione generale dell'organismo, coinvolgendo la dimensione biologica, psicologica e comportamentale. Cfr. C. BALDUCCI, *Gestire lo stress nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 2021, p. 12.

30 V. PASQUARELLA, *La disciplina dello stress lavoro-correlato tra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, in *I Working Papers di Olympus*, n. 6, 2012, p. 7 ss.

31 Le discipline che si occupano dello stress sono numerose: da quelle che studiano le caratteristiche fisiologiche e patologiche del fenomeno e i suoi effetti sull'individuo, come biologia, medicina e psicologia, a quelle che si occupano della tutela dell'individuo nel contesto lavorativo, in primo luogo il diritto, ma anche la medicina preventiva. Così D. PAJARDI, *Lo stress da lavoro-correlato: la sfida di un approccio interdisciplinare*, in L. ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato*, cit., p. 35 ss.

32 Cfr. art. 3, c. 4, Accordo interconfederale Stress Lavoro-Correlato.

33 Alcuni fattori quali l'organizzazione e i processi di lavoro (pianificazione dell'orario di lavoro, il grado di autonomia, la coincidenza tra esigenze imposte e capacità dei lavoratori, i carichi di lavoro), le condizioni e l'ambiente, la comunicazione, nonché gli aspetti soggettivi, consentono di apprezzare molti dei profili causali

lavorativo, tra cui l'alto tasso di assenteismo, l'elevata rotazione del personale, i conflitti interpersonali e le lamentele frequenti da parte dei lavoratori.

I fattori che potenzialmente possono essere causa di stress lavoro-correlato vengono poi distinti in quattro classi principali: l'inadeguatezza nella gestione dell'organizzazione e dei processi di lavoro; le condizioni lavorative e ambientali; la scarsa comunicazione; i fattori soggettivi. Nel primo gruppo sono compresi: la disciplina dell'orario di lavoro, il grado di autonomia, la corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti, i carichi di lavoro. Nel secondo gruppo, invece, si annoverano l'esposizione a comportamenti illeciti e la sottoposizione a fattori disturbanti come rumore, calore, sostanze pericolose ecc.³⁴. Nelle carenze della comunicazione sono inclusi l'incertezza circa le prestazioni richieste, le prospettive di impiego o i possibili cambiamenti. Infine, i fattori soggettivi fanno riferimento alle tensioni emotive e sociali, alla sensazione di non poter far fronte alle situazioni e alla percezione di mancanza di attenzione nei propri confronti³⁵.

Le misure che occorre adottare nel caso in cui si rilevino problemi di stress lavoro-correlato vengono stabilite dal datore di lavoro e possono essere di vario tipo, collettive e/o individuali³⁶. Esse possono includere, ad esempio, misure di gestione e comunicazione volte a chiarire obiettivi e ruoli aziendali o a sostenere i lavoratori o a migliorare l'organizzazione, i processi e l'ambiente lavorativi, oppure percorsi formativi *ad hoc* per dirigenti e lavoratori sullo stress, le sue cause e i possibili rimedi.

In considerazione delle difficoltà operative riscontrate in merito alle modalità attuative della valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, con l'entrata in vigore del d.lgs. n. 106/2009, integrativo e correttivo del d.lgs. n. 81/2008, è stato introdotto all'articolo 28 il comma 1-bis, che ha attribuito alla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro³⁷ il compito di formulare le indicazioni metodologiche per il corretto adempimento di tale obbligo valutativo³⁸. Tali indicazioni sono state elaborate dalla Commissione in data 17 novembre 2010 e diffuse dal Ministero del lavoro con la Circolare

alla base del verificarsi dello stress. I passi avanti che tale fonte ha determinato sono significativi, seppur «*il desiderio di certezza prescrittiva*» sia rimasto insoddisfatto. In tal senso si veda L. CALAFA, *Nuovi rischi e nuovi strumenti di prevenzione nelle Pubbliche amministrazioni*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Il lavoro negli enti locali: verso la riforma Brunetta*, Giappichelli, Torino, 2010, p. 185.

34 G.M. MONDA, *La valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori*, in L. ZOPPOLI-P. PASCUCCI-G. NATULLO, (a cura di), *Le nuove regole per la salute e la sicurezza dei lavoratori. Commentario al d.lgs. 9 aprile 2008 n. 81, aggiornato al d.lgs. 3 agosto 2009, n. 106*, Ipsoa, Milano, 2010, p. 391 ss.

35 Per un'approfondita disamina sulle tipologie di stress e sugli "stressors", ossia i fattori che determinano le situazioni di stress, nella prospettiva della psicologia del lavoro, si rimanda a P. ARGENTERO, I. SETTI, D. ACQUADRO MARAN, *I rischi psicosociali*, cit., p. 241 ss.

36 Cfr. S.M. CORSO, *Lo stress lavoro-correlato e la sua prevenzione tra organizzazione del benessere e relazioni industriali*, in S.M. CORSO (a cura di), *Stress lavoro correlato*, cit., p. 189 ss.

37 Istituita presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Si veda O. BONARDI, *Oltre lo stress: i nuovi rischi e la loro valutazione globale*, in *Lavoro e Diritto*, 2, 2012, p. 291 ss.; R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato, Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, cit., p. 57 ss.

38 Cfr. art. 28, c. 1-bis, d.lgs. n. 81/2008, secondo cui «*La valutazione dello stress lavoro-correlato di cui al comma 1 è effettuata nel rispetto delle indicazioni di cui all'articolo 6, comma 8, lettera m-quater, e il relativo obbligo decorre dalla elaborazione delle predette indicazioni e comunque, anche in difetto di tale elaborazione, a far data dal 1° agosto 2010*».

del 18 novembre 2010³⁹. Nel documento viene delineato un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione del suddetto obbligo valutativo per tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, supportando questi ultimi nell'obiettivo di eliminare, o quantomeno ridurre al minimo, il rischio da stress lavoro-correlato, attraverso la garanzia di un certo livello di standardizzazione della procedura valutativa⁴⁰.

In particolare, nella Circolare viene premesso che la valutazione dei rischi da stress lavoro-correlato si rivolge ad una dimensione collettiva⁴¹: essa riguarda tutti i lavoratori all'interno di un'organizzazione, anche i dirigenti e i preposti, e prende in esame non il singolo individuo ma «gruppi omogenei di lavoratori che risultino esposti a rischi dello stesso tipo secondo una individuazione che ogni datore di lavoro può autonomamente effettuare in ragione della effettiva organizzazione aziendale (potrebbero essere, ad esempio, i turnisti, i dipendenti di un determinato settore oppure chi svolge la medesima mansione, etc.)».

Il documento in questione si articola in quattro parti. La prima, rubricata «Quadro normativo di riferimento, finalità e struttura del documento», chiarisce la struttura e le finalità delle indicazioni metodologiche. A ben vedere, l'intento era quello di mettere a disposizione del datore di lavoro un *modus operandi* che potesse essere facilmente utilizzabile⁴². Per tale ragione, si è proposto un modello che, se seguito correttamente, rappresenti un «livello minimo di attuazione dell'obbligo»⁴³, consentendo la personalizzazione attraverso modifiche *in melius*. In altre parole, si riconosce in capo al datore di lavoro un'ampia libertà di scelta sugli strumenti e metodi da adottare, offrendogli al contempo una traccia metodologica.

La seconda parte del documento è dedicata alle «Definizioni e indicazioni generali» e contiene una definizione *ad hoc* di stress lavoro-correlato rispetto a quella più generica prevista dall'Accordo quadro europeo del 2004. Nel testo si evince come lo stress lavorativo consista in una condizione di squilibrio che si può verificare quando «il lavoratore non è più in grado di assolvere alle richieste lavorative»⁴⁴. Si può osservare come questa definizione, se pur

39 MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI – DIREZIONE GENERALE DELLA TUTELA DELLE CONDIZIONI DI LAVORO, *Lettera circolare in ordine alla approvazione delle indicazioni necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato di cui all'articolo 28, comma 1-bis, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, e s.m.i.*, 18 novembre 2010, disponibile in www.olympus.uniurb.it.

40 Sul punto S. BUOSO, *Definire e qualificare il benessere organizzativo*, cit., p. 23 ss.

41 La dimensione collettiva e collaborativa vede sicuramente l'apporto del medico competente e del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, così come sancito dall'art. 29, comma 1, del decreto legislativo n. 81 del 2008. Sul punto si veda L. ISOLANI, *Valutazione del rischio da stress lavoro-correlato: la collaborazione del medico competente*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 1-2, 2012, p. 69 ss.

42 Sul punto si veda, G.M. MONDA, *La valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori*, cit., p. 391 ss.; C. FRASCHERI, *Lo stato di applicazione delle indicazioni della Commissione consultiva permanente in tema di valutazione dello stress lavoro correlato*, in L. ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato*, cit., p. 67 ss.; L. BARNABA, *La valutazione del rischio stress lavoro-correlato: normativa, evidenze scientifiche e prassi correnti*, in D. DI NUNZIO (a cura di), *Il rischio stress lavoro-correlato nel settore metalmeccanico. L'opinione dei rappresentanti sindacali*, Ediesse, Napoli, 2015, p. 23 ss.

43 Cfr. MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Interpello n. 5/2012 - Risposta al quesito relativo alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato, disciplinata all'articolo 28, comma 1 e 1-bis, del D.lgs. 81/2008 e delle indicazioni metodologiche deliberate in data 17/11/2010 dalla Commissione permanente per la salute e sicurezza del lavoro*, reperibile in *Agens.it*.

44 M. PERUZZI, *La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato ai sensi dell'art. 28 del d. lgs. n. 81/2008*, in *I Working Papers di Olympus*, 2, 2011, p. 1 ss.

caratterizzata da un maggior grado di specificità, rimanga ancorata alla concezione psicologica di stress, in quanto attribuisce rilievo all'individuo. All'interno di questa sezione si precisa come la valutazione dello stress lavoro-correlato costituisca parte integrante della valutazione del rischio e per tale ragione debba essere eseguita obbligatoriamente dal datore di lavoro⁴⁵ coadiuvato, obbligatoriamente, dagli altri soggetti della sicurezza (*i.e.* il responsabile del servizio di prevenzione e protezione, il medico competente e il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza)⁴⁶.

La terza parte è dedicata interamente al «*Percorso metodologico*», il quale deve essere strutturato in maniera funzionale per poter individuare i fattori di rischio da stress lavoro-correlato e permettere la pianificazione gli interventi volti alla sua eliminazione o quanto meno alla loro riduzione. A tal riguardo la Commissione consultiva precisa come, a causa del potenziale danno derivante dallo stress, la valutazione debba coinvolgere tutti i lavoratori, i preposti e i dirigenti, i quali devono a tal fine essere considerati nella loro globalità⁴⁷.

È opportuno precisare come il fenomeno dello stress lavorativo non necessariamente riguardi tutti i lavoratori. Per questa ragione si deve effettuare una valutazione del rischio non incentrata sul singolo dipendente, ma su «*gruppi omogenei di lavoratori*». È quindi importante, organizzare il personale in base all'attività, alle mansioni e alle diverse fonti di rischio, in modo tale da poter individuare i soggetti maggiormente esposti e le possibili misure di contenimento. Ovviamente, l'organizzazione del personale in gruppi omogenei dev'essere orientata a raggruppare coloro che sono esposti ad un medesimo fattore di rischio. Inoltre, l'elemento del raggruppamento che si coglie in questa sezione del documento permette di comprendere il carattere collettivo dello stress lavoro-correlato, che invece non emerge se ci si sofferma alla mera lettura della definizione del fenomeno⁴⁸.

Nell'ultima parte del documento la Commissione consultiva ha previsto che a far data dal 31 dicembre 2010 decorra l'obbligo di valutazione del rischio connesso allo stress lavoro-correlato, specificando che tale scadenza debba essere intesa come momento di avvio delle attività di valutazione ai sensi delle indicazioni metodologiche⁴⁹.

45 All'interno del documento si sancisce l'indelegabilità dell'obbligo di valutazione del rischio da parte del datore di lavoro. Questa precisazione appare superflua, in quanto la titolarità datoriale dell'obbligo si ricava dall'art. 17 del d.lgs. n. 81/2008 che sancisce il divieto di delega alla valutazione di tutti i rischi, compresi, pertanto, anche quelli connessi allo stress lavoro-correlato.

46 L. ISOLANI, *Valutazione del rischio da stress lavoro-correlato: la collaborazione del medico competente*, cit., p. 69 ss.

47 Cfr. G. NATULLO, *Ambiente di lavoro e tutela della salute*, cit., p. 96 ss.; P. PASCUCCI, *La tutela della salute dei lavoratori e il benessere organizzativo*, cit., p. 117 ss.

48 In particolare, se si attribuisse rilevanza solamente al singolo lavoratore, ai fini della valutazione e prevenzione dello stress, si incorrerebbe nell'errore di focalizzarsi sulla percezione individuale, piuttosto che complessiva, rendendo difficile l'individuazione di un'azione comune da seguire. Cfr. M. GIOVANNONE-M. TIRABOSCHI, *La gestione dello stress lavoro-correlato dopo le indicazioni della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro*, in F. NAVIGLIO (a cura di), *La conoscenza dello stress lavoro-correlato. Una strada verso l'azienda No-Stress*, in *Quaderno della Sicurezza AiFOS*, 2, 2011, p. 19 ss.

49 La previsione si limita infatti a stabilire le modalità di esecuzione dell'obbligo, senza fissare un termine di scadenza per adempiervi, consapevole della necessità di un congruo lasso di tempo per poter effettuare correttamente tale valutazione. Sempre all'interno di questa parte del documento la Commissione s'impegnava a monitorare l'attività valutativa e a predisporre una relazione, dandosi come scadenza 24 mesi di tempo dall'approvazione del documento. Nell'effettuare ciò, l'organo si è scontrato con le complessità di progettare un

A ben vedere, le indicazioni della Commissione consultiva, nonostante siano misure minime, sono state di fondamentale importanza per i datori di lavoro pubblici, in quanto hanno permesso loro di svolgere delle valutazioni preliminari, assolvendo in questo modo all'obbligazione generale di garanzia.

Volendo entrare nel merito della valutazione del rischio stress lavoro-correlato, questa si compone di due fasi, una necessaria ed una eventuale⁵⁰.

Nella prima vengono rilevati indicatori oggettivi e verificabili che rientrano in tre diverse categorie: oltre agli eventi sentinella (tra cui, ad esempio, indici infortunistici, assenze per malattia, *turnover*, procedimenti e sanzioni e segnalazioni del medico competente), vi sono i fattori di contenuto del lavoro (che fanno riferimento all'ambiente di lavoro e alle attrezzature, ai carichi e ritmi di lavoro, all'orario di lavoro e ai turni, alla corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti) e i fattori di contesto del lavoro (relativi, ad esempio, al ruolo del lavoratore, al suo grado di autonomia decisionale e controllo, all'eventuale presenza di conflitti interpersonali, allo sviluppo di carriera e alla comunicazione)⁵¹.

Se dalla valutazione preliminare non emergono rischi apprezzabili, tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, il datore di lavoro deve semplicemente darne conto nel Documento di valutazione dei rischi (DVR) e prevedere un piano di monitoraggio⁵². Gli eventuali interventi correttivi da adottare nel caso in cui, invece, si rilevino elementi di rischio, possono avere carattere tecnico, organizzativo, procedurale, comunicativo e formativo. Solo nel caso in cui le misure correttive adottate si rivelino inefficaci nel contrastare i suddetti elementi di rischio si procede all'attivazione della seconda fase.

La seconda fase valutativa eventuale, denominata "valutazione approfondita"⁵³, consiste in una «*valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori, ad esempio attraverso differenti strumenti quali questionari, focus group, interviste semi strutturate, sulle famiglie di fattori/indicatori di cui all'elenco sopra riportato*»⁵⁴ e viene svolta su gruppi omogenei di lavoratori rispetto ai quali sono state rilevate le problematiche. Essa ha ad oggetto sempre le medesime categorie di indicatori analizzati nella fase precedente, ma prevede il coinvolgimento diretto dei lavoratori, i quali mediante appositi strumenti sono chiamati a fornire le loro percezioni.

monitoraggio di questa rilevanza, finendo per avvalersi dei dati emersi da rilevazioni effettuati da altri enti M. GIOVANNONE, M. TIRABOSCHI, *Ibidem*, p. 25.

50 C. FRASCHERI, *Lo stato di applicazione delle Indicazioni della Commissione consultiva permanente in tema di valutazione 67 dello stress lavoro-correlato*, cit., p. 67 ss.

51 Sul punto si veda P. LATTARI-R. SPANU-M. VITIELLO, *Stress lavoro correlato e benessere lavorativo (manipolare con cura). Dagli aspetti giuridici a quelli psicologici corredati da uno studio sul campo*, Key Editore, Milano, 2018, p. 67 ss.

52 Cfr. A. ROTELLA (a cura di), *Sicurezza sul lavoro 2023. Manuale normo-tecnico*, Ipsoa, Milano 2023, p. 1437 ss.

53 Cfr. V. PASQUARELLA, *La disciplina dello stress lavoro-correlato tra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, cit., p. 15.

54 MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI – DIREZIONE GENERALE DELLA TUTELA DELLE CONDIZIONI DI LAVORO, *Lettera circolare in ordine alla approvazione delle indicazioni necessarie alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato di cui all'articolo 28, comma 1-bis, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, e s.m.i.*, 18 novembre 2010, cit.

Il fatto che si prendano in esame i medesimi indicatori potrebbe far sorgere il dubbio che questa fase sia identica alla precedente. In realtà l'obiettivo è quello di svolgere una valutazione più dettagliata mediante il coinvolgimento diretto dei lavoratori, i quali non vengono solo interpellati, ma vengono raccolte e valutate le loro percezioni soggettive al fine di avere una chiara panoramica di quelle che sono le problematiche presenti nell'organizzazione⁵⁵. In questo modo, è data la possibilità al datore di lavoro di conoscere più da vicino il contesto lavorativo e pianificare l'adozione di misure correttive idonee alle difficoltà emerse⁵⁶. Tuttavia, le indicazioni metodologiche non si sono occupate di descrivere nello specifico l'iter valutativo, a dimostrazione del fatto che si tratta di una fase eventuale, la cui attivazione è rimessa alla discrezionalità datoriale⁵⁷, anche per quanto concerne la decisione se estendere questa analisi a tutti i gruppi omogenei di lavoratori o coinvolgere solo quei gruppi rispetto ai quali i precedenti interventi correttivi sono risultati inefficaci⁵⁸.

Proprio per il suo carattere eventuale, questa valutazione può rivelarsi opportuna in caso di incertezza sul livello di rischio da stress lavorativo, o sull'efficacia degli interventi attuati, nonché in caso di contrasti di opinione all'interno del gruppo di valutazione. Terminata questa nuova valutazione e attuati gli interventi correttivi, il datore di lavoro è chiamato a verificarne nuovamente l'efficacia, inserendo i risultati nel DVR e programmando un nuovo piano di monitoraggio per osservare periodicamente la situazione⁵⁹.

Le indicazioni metodologiche non specificano entro quale termine la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato possa ritenersi valida. Per colmare questa lacuna si fa riferimento a quanto disposto dal d.lgs. n. 81/2008, il quale prevede che la valutazione del rischio debba essere aggiornata qualora siano state apportate delle modifiche all'organizzazione o al processo produttivo "significative ai fini della salute e sicurezza dei lavoratori"⁶⁰, nonché in caso di infortuni sul lavoro e innovazioni tecniche rilevanti sotto il profilo della sicurezza⁶¹.

Alla luce di quanto sopra, si può osservare come, i fattori sottesi al fenomeno dello stress lavoro-correlato siano sovrapponibili a quelli del benessere organizzativo. Come autorevole dottrina ha rilevato, dalla correlazione esistente tra i due fenomeni, si può affermare che

55 P. LATTARI, R. SPANU, M. VITIELLO, *Stress lavoro correlato e benessere lavorativo (manipolare con cura)*, cit., p. 65 ss.

56 In merito al profilo dell'onere della prova in materia di stress lavoro-correlato si rimanda a R. NUNIN, *Stress lavoro-correlato: il nodo critico resta l'onere della prova*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 11, 2018, p. 1015 ss.

57 V. PASQUARELLA, *La disciplina dello stress lavoro-correlato tra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, cit., p. 15; nonché R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato*, cit., p. 57 ss.

58 L. ANGELINI, *Dalle species al genus (o viceversa). Note sull'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato e degli obblighi psico-sociali*, in L. ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato*, cit., p. 77 ss.

59 Cfr. R. NUNIN, *Prevenzione dello stress lavoro-correlato e responsabilità datoriali: nuove prospettive per la tutela della salute e 9 della sicurezza nei luoghi di lavoro*, cit., p. 9 ss.

60 Cfr. art. 29, comma 3, d.lgs. n. 81/2008.

61 Per una esaustiva rassegna giurisprudenziale sul tema dello stress lavoro-correlato si rimanda a D. TAMBASCO, *La "lunga marcia" dello stress lavoro-correlato nella giurisprudenza*, in *Igiene e Sicurezza sul Lavoro*, 2, 2023, p. 77 ss.

«dove inizia lo stress finisce il benessere e viceversa»⁶². Imparare a gestire le tensioni lavorative è fondamentale per ridurre la fatica connaturata all'attività lavorativa, ma spesso non è sufficiente. È quindi necessario prevenire e contenere le situazioni stressanti, al fine di incentivare il bene-stare dei lavoratori e delle lavoratrici⁶³. Questo richiede uno sforzo ed un intervento da parte delle pubbliche amministrazioni⁶⁴, le quali sono chiamate a promuovere ambienti di lavoro accoglienti e stimolanti, caratterizzati da relazioni interpersonali positive e gratificanti⁶⁵. In altre parole, occuparsi della prevenzione dello stress lavoro-correlato e della promozione del benessere organizzativo significa favorire la crescita personale e la salute dei lavoratori, nonché, in ultima analisi, migliorare la produttività e i servizi erogati agli utenti dalle pubbliche amministrazioni.

Se da un lato è vero che, un elevato livello di sicurezza sul lavoro non implica direttamente la generazione di benessere, dall'altro lato un'indagine sugli *stressors* presenti sul luogo di lavoro potrebbe rappresentare un'opportunità di miglioramento e di crescita della salute individuale e collettiva⁶⁶. Da ciò si comprende come, la valutazione del rischio stress lavoro-correlato possa essere considerata uno strumento fondamentale per gestire e prevenire lo stress ed incentivare il benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni⁶⁷.

4. Il *mobbing*, lo *straining* e le molestie sessuali nei luoghi di lavoro

Il legame tra stress lavoro-correlato e *mobbing* appare tutt'altro che forzato se si considera che la dimensione dei conflitti interpersonali al lavoro costituisce uno degli elementi della sua valutazione, tra i fattori di contesto del lavoro⁶⁸; il *mobbing* si colloca, in altre parole, tra i c.d. *stressors* o, comunque, indicatori di stress, seppur l'Accordo quadro del 2004 escluda la violenza sul lavoro e la sopraffazione sul lavoro (art. 2 ultimo paragrafo).

Ricondurre completamente il fenomeno del *mobbing* ad una mera componente della più ampia fattispecie dello stress lavoro-correlato⁶⁹, offre, a ben vedere, una visione troppo semplicistica per quanto concerne l'analisi dei rischi psicosociali emergenti nelle pubbliche amministrazioni.

62 M. SELVADIO, *Valutare lo stress per promuovere il benessere*, in *PuntoSicuro*, n. 3706, anno 18, 28 gennaio 2016.

63 D. PIRRO, "Live in balance": dallo stress lavoro-correlato al benessere organizzativo, in L. ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato*, cit., p. 107 ss.

64 Cfr. G. NICOSIA, *La ricerca della felicità: aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 1, 2022, p. 87 ss.

65 Cfr. A. MINELLI-R. DE BELLIS, *Effetti dello stress sui sistemi biologici. Possiamo misurarli?*, in L. ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato*, cit., p. 94 ss.

66 M. SELVADIO, *Valutare lo stress per promuovere il benessere*, cit., p. 2.

67 Cfr. M. PERUZZI, *La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato ai sensi dell'art. 28 del d. lgs. n. 81/2008*, cit., pp. 36-37.

68 C. LAZZARI, *Le disfunzioni dell'organizzazione del lavoro: mobbing e dintorni*, in *Diritto della sicurezza sul lavoro*, I, 2, 2018, p. 10 ss.; B. TRONATI, *Il «disagio lavorativo». Mobbing, straining e stress lavoro-correlato nel rapporto di lavoro*, Ediesse, Napoli, 2016.

69 Cfr. Cass. civ., sez. lav., ord., 30 novembre 2022, n. 35235; Cass. civ., sez. lav., 11 novembre 2022, n. 33428; Cass. civ., sez. lav., 15 novembre 2022, n. 33639, tutte disponibili in *Banca Dati DeJure*.

Appare allora necessario tentare di meglio delineare la diversificazione che viene riscontrata quando si parla di rischi psicosociali i quali, pur trovando come minimo comun denominatore lo stress lavoro-correlato in termini di tutela giuridica e di valutazione dei rischi, risultano in realtà molteplici e con differenti caratteristiche. Per una visione completa del problema, occorre pertanto affrontare l'analisi non solo del *mobbing*, bensì anche dello *straining*.

Il *mobbing*, ed in generale le vessazioni sul lavoro⁷⁰, costituiscono un fenomeno relativamente recente, la cui emersione, se in parte può trovare origine nella maggior attenzione alla tutela complessiva della persona del lavoratore, anche con riguardo, dunque, alla sua personalità morale ed integrità psico-fisica, dall'altro lato certamente è stato favorito dall'evoluzione dei contesti produttivi ed organizzativi delle realtà lavorative e dei rapporti di lavoro, cui si aggiunge la tendenza all'isolamento del lavoratore che certamente agevola comportamenti e situazioni vessatorie⁷¹.

In assenza di un'espressa previsione normativa⁷², una definizione di *mobbing* è stata fornita dai giudici di legittimità secondo cui, tale fattispecie, può essere definita come una «condotta sistematica e protratta nel tempo, con caratteristiche oggettive di persecuzione e discriminazione, risultanti specialmente da una connotazione speculativa e pretestuosa, che concreta per le sue caratteristiche vessatorie una lesione all'integrità fisica ed alla personalità morale garantite

70 Cfr. R. PELLECCIA, *Il Mobbing: fattispecie e tutele*, in G. NATULLO (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, cit. p. 958 ss.; M. PEDRAZZOLI (a cura di), *Vessazioni ed angherie sul lavoro*, Zanichelli, Bologna, 2007.

71 Lo stesso Parlamento Europeo, nella Risoluzione su «*Il mobbing sul posto di lavoro*» (AS-0283/2001), ha individuato le cause di aumento della frequenza del *mobbing* principalmente in due fenomeni: la precarietà dell'impiego ed organizzazione della produzione caratterizzate da estrema competitività e/o scarsa efficienza. Vi è dunque «*un chiaro nesso tra, da una parte, il fenomeno del mobbing nella vita professionale e, dall'altra, lo stress o il lavoro ad alto grado di tensione, l'aumento della competizione, la riduzione della sicurezza dell'impiego nonché l'incertezza dei compiti professionali e le carenze a livello di organizzazione lavorativa, di informazione interna e di direzione*»; cfr. Considerando E e F della citata Risoluzione AS-0283/2001, 20 settembre 2001, in www.difesa.it.

72 Ad oggi il fenomeno del *mobbing* non ha ancora trovato un riscontro legislativo specifico nonostante, nel corso degli ultimi anni, vi siano state diverse proposte di legge. In questo contesto, il *mobbing* assume rilievo giuridico alla stregua di plurimi riferimenti normativi, tra i quali ricordiamo l'art. 2 Cost. (diritti inviolabili dell'uomo, sia nella sua dimensione individuale che sociale), l'art. 3 Cost. (principio di uguaglianza), l'art. 4 Cost. (riconoscimento del diritto al lavoro a tutti i cittadini), l'art. 32 Cost. (diritto alla salute), l'art. 41 Cost. (libertà dell'iniziativa economica privata), gli artt. 1175 e 1375 c.c. (dovere di correttezza e buona fede), l'art. 2043 c.c. (responsabilità extracontrattuale), l'art. 2049 c.c. (responsabilità dei padroni e dei committenti), l'art. 2087 c.c. (tutela delle condizioni di lavoro), l'art. 2103 c.c. (sulla prestazione lavorativa), l'art. 15, Legge 300/1970 (Statuto dei lavoratori), che prevede la nullità di patti o atti diretti a realizzare forme di discriminazione sul luogo di lavoro, l'art. 25 e succ. del d.lgs. n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), sul contrasto alle discriminazioni nei luoghi di lavoro; l'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008 (Testo unico per la sicurezza sul lavoro), che impone di valutare lo stress lavoro-correlato nella valutazione dei rischi per la salute dei lavoratori. Inoltre, in mancanza di una norma che disciplini dettagliatamente il *mobbing*, proprio a causa delle diverse forme che possono assumere i comportamenti persecutori o vessatori, il mobber potrebbe porre in essere, sussistendone i presupposti di volta in volta da accertare, condotte anche penalmente rilevanti tra le quali, a titolo meramente esemplificativo, può essere menzionato l'abuso d'ufficio (art. 323 c.p.), maltrattamenti contro familiari e conviventi (art. 572 c.p.), lesioni personali dolose o colpose (artt. 582 e 590 c.p.), violenza sessuale (art. 609-bis c.p.), violenza privata (art. 610 c.p.), minaccia (art. 612 c.p.), molestia o disturbo a persone (art. 660 c.p.). Per una disamina delle numerose proposte di legge presentate e mai approvate si veda P. PASCUCCI ET AL., *Le proposte di legge sul mobbing in discussione alla 32 Commissione Lavoro della Camera dei Deputati*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 1, 2019, p. 32 ss.

dall'art. 2087 c.c.; tale illecito, che costituisce una violazione dell'obbligo di sicurezza posta da questa norma a carico del datore di lavoro, si può realizzare con comportamenti materiali o con provvedimenti del datore indipendentemente dall'inadempimento di specifici obblighi contrattuali previsti dalla disciplina del rapporto di lavoro subordinato»⁷³. Tuttavia, la definizione fornita dai giudici di legittimità non tiene in debita considerazione tutte quelle ipotesi, non sporadiche, in cui le condotte vessatorie e persecutorie non provengano dal datore di lavoro o da altro superiore, bensì dai colleghi della vittima appartenenti al suo stesso livello gerarchico, se non addirittura ad esso subordinati⁷⁴.

Sulla scorta delle indicazioni fornite dalla giurisprudenza⁷⁵, e volendo fornire una definizione teorica del fenomeno in argomento che sia il più possibile completa, si potrebbe allora definire il *mobbing* come una grave forma di violenza sul posto di lavoro, che si sostanzia in una serie di atti o comportamenti ostili, offensivi o intimidatori ripetuti nel tempo, esercitati da un individuo, o gruppo di individui, spesso gerarchicamente superiori, a scapito di un altro lavoratore, connotati da un animo persecutorio e finalizzati all'isolamento della vittima dalla compagine lavorativa⁷⁶.

Al fine di confutare ogni dubbio sulla configurabilità di tale fattispecie, è bene precisare che, tra le condotte riconducibili alla nozione di *mobbing*, vi rientrano sia comportamenti illeciti e, dunque, autonomamente perseguibili, sia condotte di per sé lecite, il più delle volte espressione di un'exasperazione dei poteri di direzione, controllo e disciplina propri del datore di lavoro⁷⁷.

Ebbene, affinché talune condotte, che autonomamente considerate costituiscono specifiche ipotesi di reato, possano integrare la fattispecie di *mobbing*, è necessario che sussistano una serie di presupposti che rappresentino espressione di un disegno unitario e che siano ripetute in modo sistematico nel tempo⁷⁸.

Ai fini della configurabilità del *mobbing*, i giudici di legittimità e la dottrina maggioritaria hanno fornito un valido contributo per l'individuazione degli elementi costitutivi della fattispecie in esame⁷⁹.

In particolare, per poter parlare di *mobbing* occorre che il comportamento illecito presenti una serie di caratteristiche: l'elemento soggettivo, comunemente ravvisabile nella volontà

73 Cfr. Cass. civ., sez. lav., 6 marzo 2006, n. 4774, in www.olympus.uniurb.it.

74 Si veda A. FALCO, *Il mobbing*, in N.A. DE CARLO-A. FALCO-D. CAPOZZA (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & Intervento per l'Azienda Positiva*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 348 ss.

75 Tra le più recenti si faccia riferimento a Cass. civ., sez. lav., 19 maggio 2024, n. 2084; Cass. civ., sez. lav., 31 gennaio 2024, n. 2870; Cass. civ., sez. lav., 12 febbraio 2024, n. 3791; Cass. civ., sez. lav., 12 febbraio 2024, n. 3822; Cass. civ., sez. lav., 12 febbraio 2024, n. 3856; Cass. civ., sez. lav., 16 febbraio 2024, n. 4279; Cass. civ., sez. lav., 19 febbraio 2024, n. 4348; Cass. civ., sez. lav., 21 febbraio 2024, n. 4664; Cass. civ., sez. lav., 26 febbraio 2024, n. 5061; Cass. civ., sez. lav., 6 agosto 2024, n. 22161, tutte disponibili su www.olympus.uniurb.it.

76 In merito si veda S. GIANFALDONI, *Workplace violence. Quando la violenza è esercitata sul lavoro*, Pacini Editore, Pisa Ospedaletto, 2020, p. 15 ss.

77 Cfr. M. TORTORA, *Rapporto e differenze tra stress lavoro correlato, mobbing e molestie sul lavoro*, in S.M. CORSO (a cura di), *Stress lavoro correlato*, cit., p. 161 ss.

78 Cfr. F. MALZANI, *L'inquadramento giuridico del mobbing*, in A. GHILARDI-M. ROSSINI (a cura di), *Mobbing. Aspetti clinici, giuridici e organizzativi*, Piccin, Padova, 2019, p. 26 ss.

79 Cfr. Cass. civ., sez. lav., 6 agosto 2014, n. 17698, in www.olympus.uniurb.it.

persecutoria che unisce tra loro tutti gli atti o comportamenti del mobber con fine vessatorio⁸⁰, persecutorio o conducente all'emarginazione del dipendente⁸¹; l'elemento oggettivo, rappresentato dalla reiterazione sistematica, protratta nel tempo per almeno sei mesi⁸², di plurime condotte vessatorie, poste in essere direttamente dal datore di lavoro o da un suo preposto, ovvero, da altri dipendenti sottoposti al potere direttivo dei primi, ai danni del lavoratore, che raffigurano, alla luce di una valutazione complessiva, il frutto di una strategia unitaria di isolamento⁸³; la lesione alla salute, alla personalità, alla dignità o alla professionalità del dipendente; il nesso causale tra le condotte vessatorie e il pregiudizio subito dal lavoratore nella propria integrità psico-fisica e/o nella propria dignità (il danno subito dev'essere, cioè, conseguenza diretta e immediata della condotta del *mobber*)⁸⁴.

Attualmente è possibile distinguere diverse tipologie di *mobbing* che possono essere differenziate sia dalla diversa peculiarità delle azioni vessatorie poste in essere nei confronti della vittima, che dalla natura dei rapporti intercorrenti tra i soggetti coinvolti.

Ebbene, seguendo tale opzione metodologica, è possibile distinguere diverse forme di *mobbing*.

Il *mobbing* verticale implica che i soggetti coinvolti siano collocati su livelli diversi della gerarchica aziendale. Nel caso in cui le condotte vessatorie siano poste in essere da un soggetto che occupa una posizione gerarchicamente superiore rispetto alla vittima si parlerà di *mobbing* verticale discendente, che trova la sua più diffusa manifestazione nell'abuso di potere⁸⁵.

Il *mobbing* ascendente si incentra anche esso sui rapporti gerarchici esistenti tra gli agenti coinvolti ma, a differenza del precedente, il *mobber* è un lavoratore di livello inferiore che agisce ai danni di un superiore. Esso, concretamente, si sostanzia in un isolamento o sabotaggio, finalizzato alla commissione di errori la cui responsabilità è destinata a ricadere interamente sul superiore. Esempi tipici di tale forma di *mobbing* sono la disobbedienza e lo scavalciamento⁸⁶.

80 M. AIELLO, *Straining e mobbing nel pubblico impiego: elementi costitutivi elaborati dalla giurisprudenza di legittimità e amministrativa*, in *Labor*, 5 settembre 2024, p. 3.

81 E. PASQUALETTO, *Intenzionalità del mobbing e costrittività organizzativa*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 1, 2014, p. 63 ss.

82 Sul requisito della reiterazione della condotta mobbizzante per un protratto periodo di tempo, senza pretesa di completezza, si segnalano, tra le tante, Cass. civ., sez. lav., 19 gennaio 2024, n. 2084; Cass. civ., sez. lav., 31 gennaio 2024, n. 2870; Cass. civ., sez. lav., 12 febbraio 2024, n. 3791; Cass. civ., sez. lav., 12 febbraio 2024, n. 3822; Cass. civ., sez. lav., 12 febbraio 2024, Cass. civ., sez. lav., n. 3856; Cass. civ., sez. lav., 16 febbraio 2024, n. 4279, tutte pubblicate in *Labor*. Si veda inoltre Cass. civ., sez. lav., 20 febbraio 2024, con nota di D. TAMBASCO, *Addio mobbing, arriva lo stress da conflittualità lavorativa: il nuovo orientamento della giurisprudenza di legittimità*, in *Labor*, 20 febbraio 2024, p. 1 ss.; v. anche, per un'ampia rassegna, M. ASARO, *Mobbing e straining lavorativo nella pubblica amministrazione*, in *Il Quotidiano Giuridico*, 11 novembre 2022.

83 Cass. civ., sez. lav., 27 gennaio 2017, n. 2142, in www.olympus.uniurb.it.

84 Cfr. M. VAGNI, *Stress e mobbing: aspetti teorici e metodologici sulla valutazione*, in L. ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato*, cit., p. 43 ss.

85 M. GIANNINI-A. DI FABIO-B. GEPPONI, *La rilevazione del mobbing in ambito lavorativo: proprietà psicometriche del Negative Acts Questionnaire (NAQ)*, in *Italia. Risorsa Uomo*, 10, 2004, p. 257 ss.

86 Cfr. G. TRENTINI, *Oltre il mobbing: le nuove frontiere della persecutività*, Franco Angeli, Milano, 2006, pp. 15-16; S. GIANFALDONI, *Workplace violence. Quando la violenza è esercitata sul lavoro*, cit., p. 39 ss.

Il *mobbing* orizzontale, invece, presuppone atti persecutori reiterati sul posto di lavoro ad opera di uno o più colleghi che si trovano nella stessa posizione gerarchica della vittima. In questo caso, il *mobber* è animato dalla volontà di indurre un altro lavoratore a licenziarsi o impedire che possa fare carriera e si manifesta, comunemente, attraverso varie forme di tipo sociocomunicativo, quali, ad esempio, calunnie, pettegolezzi, dispetti, blocco delle informazioni, etc.⁸⁷. In questo contesto, autorevole dottrina ha inquadrato tale tipologia di comportamenti vessatori come inottemperanza del datore all'obbligo di fare consistente della doverosa protezione del dipendente nei confronti della persecuzione, conosciuta o conoscibile, dei sottoposti a loro volta extracontrattualmente responsabili verso il mobbizzato⁸⁸.

Volendo utilizzare, invece, un diverso approccio identificativo della fattispecie in esame, non più ancorato ai rapporti gerarchici, bensì alle relazioni comportamentali tra gli attori coinvolti e le condotte mobbizzanti, è possibile distinguere un *mobbing* legato ad un conflitto interpersonale: la persecuzione origina da uno stato crescente di conflitto interpersonale e, dunque, sensibilmente più appassionante per gli attori coinvolti. Ad esso, si contrappone il *mobbing* predatorio, dove l'origine della condotta mobbizzante è legata a situazioni ambientali o organizzative come, ad esempio, il caso in cui il *mobber* ambisca al ruolo ricoperto dalla vittima⁸⁹.

Una delle forme di *mobbing* emersa e studiata più recentemente è il c.d. "doppio *mobbing*": posto che le condotte vessatorie si concretizzano in un lento stillicidio di persecuzioni, attacchi e umiliazioni che perdurano inesorabilmente nel tempo, la sofferenza della vittima viene trasmessa non solo in ambito lavorativo, ma anche nella sfera sociale e familiare. La vittima allora sarà portata a sfogarsi ed infondere la propria frustrazione e afflizione all'interno del proprio nucleo familiare e amicale: alla lunga, dopo un primo periodo di conforto, tale situazione potrebbe condurre a crisi e rotture con i prossimi congiunti, conviventi o amici⁹⁰.

È inoltre possibile distinguere ulteriori ipotesi di *mobbing*, tra cui leggero e pesante, a seconda, se le vessazioni, siano velate o evidenti, ovvero, aggressive; individuale e collettivo, se la vittima, cioè, è un singolo, ovvero gruppi di lavoratori; diretto e indiretto, nel primo caso le vessazioni saranno rivolte direttamente alla vittima, nel secondo, coinvolgeranno anche il suo nucleo familiare o amicale; *mobbing* strategico, che si identifica nella volontà, ben delineata, di esclusione da parte dell'azienda⁹¹.

87 S. EINARSEN, *The nature and causes of bullying at work*, in *International Journal of Manpower*, 1999, p.16 ss.; C. LAZZARI, *Le disfunzioni dell'organizzazione del lavoro: mobbing e dintorni*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 1, 2018, p. 1 ss.

88 A. VALLEBONA, *Mobbing: qualificazione, oneri probatori e rimedi*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 1-2, 2006, p. 8 ss.; R. PELLECCIA, *Il Mobbing: fattispecie e tutele*, cit., p. 962.

89 P. G. GABASSI, *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2006, pp. 280-281.

90 S. CARLUCCI, *Mobbing e organizzazioni di personalità. Aspetti clinici e dinamici*, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 52-53; P. LATTARI-R. SPANU-M. VITIELLO, *Stress lavoro correlato e benessere lavorativo (manipolare con cura)*, cit., p. 123 ss.; H. EGE, *Il Mobbing in Italia: introduzione al Mobbing culturale*, Pitagora, Bologna, 1997.

91 G. DE CESARE, *Burn out e mobbing*, Greenbooks editore, Roma, 2013.

Come anticipato, tra le varie disfunzionalità organizzative a carattere psico-sociale si annovera anche il cd. *straining*: la apertura di contenuto dell'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008, infatti, consente di prendere in considerazioni tali differenti articolazioni⁹².

Lo *straining* si configura, per alcuni, come “*mobbing* attenuato”, trattandosi di una azione isolata e non ricorrente, i cui effetti permangono nel tempo⁹³; per altri come “*mobbing* episodico” cioè privo del carattere della continuità «*ma non necessariamente fonte di pregiudizi di più lieve natura*»⁹⁴. Così accade, per esempio, nei casi di trasferimento o demansionamento⁹⁵ qualora vi sia un fine specifico ulteriore, a carattere emarginatorio⁹⁶.

Nel merito, la giurisprudenza di legittimità ha recentemente fornito una definizione completa della fattispecie in argomento, definendola come un: «[...]comportamento vessatorio nei confronti del dipendente, finalizzato a opprimerlo e mortificarlo, seppur senza carattere di continuità»⁹⁷.

Pertanto, lo *straining*, al pari del *mobbing*, rappresenta un comportamento vessatorio, oppressivo e molesto ma, a differenza di quest'ultimo, difetta il carattere della sistematicità: le vessazioni, infatti, non sono continue e ravvicinate: si parla infatti di mortificazioni, carichi di lavoro eccessivi, demansionamento⁹⁸, derisioni e prese in giro, che rappresentano comportamenti da cui deriva un alto tasso di stress ai danni del lavoratore, per poi sfociare anche in disturbi di tipo psico-fisico⁹⁹.

In tali eventualità, pur non configurandosi un'ipotesi di *mobbing*, la condotta del datore di lavoro è illegittima¹⁰⁰, e il lavoratore, come si è detto previamente potrà agire in giudizio per il risarcimento del danno causato da *straining*¹⁰¹.

92 Altra figura è lo *stalking* occupazionale, come forma di *stalking* in cui l'attività persecutoria si esercita nella vita privata della vittima e la motivazione proviene dall'ambiente di lavoro, cfr. H. EGE, *Oltre il mobbing. Straining, stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2012. Si veda da ultimo Cass. pen., sez. V, 5 aprile 2022, n. 12827, secondo cui «*integra il delitto di atti persecutori la condotta di mobbing del datore di lavoro che ponga in essere una mirata reiterazione di plurimi atteggiamenti convergenti nell'esprimere ostilità verso il lavoratore dipendente e preordinati alla sua mortificazione e al suo isolamento nell'ambiente di lavoro – che ben possono essere rappresentati dall'abuso di potere disciplinare culminante in licenziamenti ritorsivi – tali da determinare un vulnus alla libera autodeterminazione della vittima*».

93 C. GAROFALO, *Il mobbing attenuato: lo straining*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 8-9, 2016, p. 803 ss.

94 S. RENZI, *Lo straining e la progressiva emersione giurisprudenziale dei suoi contenuti*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 3, 2018, p. 567 ss. L'Autore si sofferma sulla necessità di considerare la «*effettiva potenzialità lesiva anche di un singolo atto vessatorio*», p. 571.

95 Cass. civ., sez. lav., 29 marzo 2018, n. 7844; nonché Cass. civ., sez. lav., 19 febbraio 2016, n. 3291, entrambe in www.olympus.uniurb.it; la Corte chiarisce che le varie disfunzioni organizzative sopra menzionate costituiscono tipizzazioni idonee a integrare violazione dell'art. 2087 c.c.

96 Sul punto A. ROSIELLO-D. TAMBASCO, *Condotte persecutorie (mobbing e straining) e stress lavoro-correlato: la nuova concezione sistemica della Cassazione*, in *IUS lavoro*, 14 dicembre 2022.

97 Cfr. Cass. civ. sez. lav. 19 febbraio 2018, n. 3977, in www.olympus.uniurb.it.

98 Tribunale di Brescia, sentenza del 15 aprile 2011, in www.mobbing-prima.it.

99 Cfr. E.M. GALLIANI, *Strain psicologico, soddisfazione e burnout*, in N.A. DE CARLO-A. FALCO-D. CAPOZZA (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, cit., p. 362 ss.

100 Da ultimo, cfr. Cass., civ., sez. lav., 7 febbraio 2023, n. 3692. Si veda inoltre N. DE MARINIS, *Rischio psichico e sicurezza del lavoro nel diritto vivente*, in *Ambientediritto.it*, 4, 2023, p. 1 ss.

101 Cass. civ., sez. lav., 29 marzo 2018, n. 7844, in www.olympus.uniurb.it. In particolare, i casi più comuni di *straining* accertati sono individuati nelle assegnazioni di carichi di lavoro eccessivo, attribuzione a mansioni per le quali non si ha una competenza adeguata, demansionamento, frequenti e non giustificati cambi di mansioni e

Un ulteriore rischio di natura psico-sociale che il datore di lavoro ha l'obbligo di valutare e di inserire nel relativo documento di valutazione dei rischi concerne le molestie¹⁰² sessuali nei luoghi di lavoro.

Tale obbligo è stato previsto dalla Convenzione OIL n. 190/2019, adottata a Ginevra il 21 giugno 2019 dall'Organizzazione Internazionale del lavoro (OIL), ratificata in Italia con la legge 15 gennaio 2021, n. 4, che non distingue in alcun modo tra violenza e molestie sul lavoro, riconducendo entrambi i termini ad una fattispecie unitaria, definita come «*un insieme di pratiche e 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, e include la violenza e le molestie di genere*»¹⁰³. Tale Convenzione ha natura di Trattato internazionale e con la relativa Raccomandazione n. 206¹⁰⁴ fornisce un quadro organico di intervento per il diritto di tutti a un mondo del lavoro libero da violenze e molestie.

L'importanza della prevenzione di tale fenomeno si ricava già dalle norme di portata generale della Convenzione, in particolare dall'art. 4, che impone agli stati membri di «*adottare un approccio inclusivo, integrato e incentrato sulla prospettiva di genere per la prevenzione e l'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro*», nonché dall'art. 9, che individua le misure da introdurre, tra le quali assumono particolare rilievo l'adozione di una politica aziendale di contrasto a violenza e molestie e l'inserimento di «*violenza e molestie, come pure dei rischi psicosociali correlati, nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro*»¹⁰⁵. In questo quadro risulta centrale il ruolo dei lavoratori e dei loro rappresentanti, come si ricava

qualifica, derisioni, sottrazione da ogni mansione svolta in precedenza. Si veda inoltre Cass. civ., sez. lav., 10 dicembre 2019, n. 32257; Cass. civ., sez. lav., 19 febbraio 2016, n. 3291, disponibili in *Banca Dati DeJure*; v. commento a quest'ultima sentenza di A. ROSIELLO-M. COSTANTINO, *Mobbing e straining sono nozioni di tipo medico-legale: entrambe trovano tutela nell'art. 2087 c.c.*, in *Giustiziacivile.com*, 19 ottobre 2016.

102 Nell'ordinamento giuridico italiano la nozione di molestie è stata introdotta, in attuazione delle Direttive n. 2000/78 e n. 2000/43/Ce, dai d.lgs. n. 215 e n. 216 del 2003 che hanno equiparato la molestia alla discriminazione, come confermato successivamente anche dalla Direttiva n. 2006/54/Ce del 5 luglio 2006, recepita nell'ordinamento dal d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198, recante il c.d. "Codice delle pari opportunità". Tale corpus normativo, infatti, all'art. 26 riconduce nell'alveo delle discriminazioni anche le condotte moleste, definendole come tutti «*quei comportamenti indesiderati, posti in essere per ragioni connesse al sesso e aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo*». Sul punto si veda A. STAFFIERI, *Molestie nei luoghi di lavoro tra DVR, codice di condotta e Consiglieri di fiducia*, in *Diritto & Pratica del Lavoro*, 45, 2023, p. 2665 ss.; N. FOLLA, *Molestie sessuali nei luoghi di lavoro: giusta causa di licenziamento del molestatore, a prescindere dalla sua intenzione soggettiva*, in *Famiglia e Diritto*, 4, 2021, p. 399 ss.

103 Si precisa poi, al comma 2, che «*le definizioni di cui alle leggi e ai regolamenti nazionali possono prevedere un concetto unico o concetti distinti*», fermo restando, tuttavia, che le une includono le altre. La definizione, dunque, non impone alcuna distinzione tra i due termini, neppure in punto di maggiore gravità dell'uno (ad esempio la violenza) rispetto all'altro, oppure rispetto alle modalità di estrinsecazione, che siano cioè fisica, verbale, sessuale, psicologica o economica. Nell'ottica della Convenzione, insomma, si tratta di pratiche e comportamenti di uguale gravità, connotati cioè dal medesimo grado di disvalore, proprio perché volti a ledere la dignità della persona che lavora. Sul punto si veda G. CASALE, *Il diritto ad un mondo libero da violenze e molestie*, in *Lavoro Diritti Europa*, 1, 2023, p. 2 ss.

104 OIL, Raccomandazione n. 206 adottata il 21 giugno 2019, recante «*Raccomandazione sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro*».

105 Per un'analisi tecnica di come il rischio di molestie sul lavoro impatti sulla valutazione dei rischi e sulla redazione del relativo documento si rimanda a C. BISIO-R. SOMMA, *Violenza e molestie sul lavoro: una proposta operativa per la VdR*, in *Igiene & Sicurezza del Lavoro*, 12, 2023, p. 651 ss.

anche dalla Raccomandazione n. 206, secondo la quale detti soggetti «*dovrebbero partecipare allo sviluppo, all'attuazione e al monitoraggio della politica a livello aziendale*».

Pertanto, la Convenzione n. 190 non fa che confermare l'approccio partecipato alla tutela della salute, della sicurezza e del benessere lavorativo, là dove stabilisce espressamente che gli Stati membri sono tenuti ad includere la violenza e le molestie e i rischi psicosociali correlati nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro (art. 9, c. 1, lett. b)), con ciò privilegiando la strategia prevenzionistica rispetto a quella rimediale¹⁰⁶.

Alla prevenzione sono dedicate significative previsioni sia della Convenzione che della Raccomandazione. Quest'ultima, in particolare, specifica che occorre prestare attenzione ai fattori che aumentano la probabilità di violenza e molestie e che sono conseguenza «*delle condizioni e delle modalità di lavoro, dell'organizzazione del lavoro e della gestione delle risorse umane*», a conferma dello strettissimo nesso esistente tra rischi psicosociali e organizzazione¹⁰⁷.

La Convenzione n. 190, inoltre, prevede un approccio volto all'identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi relativi alla violenza e alle molestie, con la partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori e dei rispettivi rappresentanti, e l'adozione di misure per prevenirli e tenerli sotto controllo¹⁰⁸. Si tratta di un profilo molto delicato, che impone una valutazione nella quale, da un lato, si intrecciano competenze diverse e, dall'altro, riveste un ruolo strategico la partecipazione dei lavoratori. Nel merito, da tempo è stato posto in luce il fatto che nell'individuazione e nel contrasto dei rischi psicosociali è indispensabile un approccio integrato, che tenga conto dei profili psicologici e della costrittività organizzativa¹⁰⁹.

Nel caso della prevenzione di violenza e molestie, peraltro, è opportuna una valutazione delle variabili collegate al genere, in primo luogo, ma anche ad altri fattori, come l'età, l'origine etnica, l'orientamento sessuale ecc., come la Raccomandazione n. 206 suggerisce, là dove invita a tener conto dei rischi che «*siano conseguenza della discriminazione, dell'abuso dei rapporti di potere e delle norme culturali, sociali e di quelle relative al genere che favoriscono la violenza e le molestie*». Non c'è dubbio, insomma, che l'adozione della Convenzione incida significativamente sull'obbligo di valutazione dei rischi in capo al datore di lavoro, dal momento che richiede una considerazione specifica dei profili appena accennati, così come avviene, del resto, per i rischi psicosociali.

Su questi aspetti, peraltro, un ruolo principale è svolto dall'Inail, proprio per lo strettissimo legame esistente tra i fenomeni in parola e la tutela di salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, che da alcuni anni sta promuovendo, anche attraverso accordi stipulati a

106 In questi termini C. ALESSI, *La Convenzione Ilo sulla violenza e le molestie sul lavoro*, in *Lavoro e Diritto*, 3, 2023, p. 577 ss.

107 Cfr. G. BALANDI-L. CALAFÀ, *Il rischio da lavoro oggi*, in *Lavoro e Diritto*, 2, 2012, p. 179 ss.

108 L. CALAFÀ, *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, cit., p. 257 ss.; E. SIGNORINI, *I new way of work: rischi psicosociali, il bore-out e il lavoro*, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 7, 2022, p. 674 ss.

109 F. CHIRICO, *Normativa, criticità e valutazione del rischio psicosociale lavorativo in Italia*, in *Giornale Italiano di Psicologia e Medicina del Lavoro*, 2, 2022, p. 1 ss.; F. CHIRICO-G. GIORGI, *Il rischio psicosociale negli ambienti di lavoro: criticità e sfide per gli stakeholder occupazionali*, in *Giornale Italiano di Psicologia e Medicina del Lavoro*, 3, 2023, p. 38 ss.

livello locale con gli Uffici dei Consiglieri e delle Consigliere di Parità¹¹⁰, iniziative di formazione e informazione sul tema. Queste esperienze testimoniano come la collaborazione tra i diversi soggetti coinvolti in vario modo nella gestione dell'organizzazione produttiva e della sicurezza può produrre risultati positivi¹¹¹.

5. Tra rischi lavorativi e psicologia del lavoro: la sindrome da *burn-out*

Un ulteriore rischio di natura psicosociale con cui si è dovuta interfacciare la pubblica amministrazione italiana negli ultimi anni (specialmente nel periodo pandemico e immediatamente successivo, e specialmente per quanto concerne il comparto Sanità)¹¹² è il *burn-out*: esso, infatti, può essere considerato sicuramente tra le conseguenze a lungo termine dello stress lavoro-correlato e genera gravi conseguenze sull'efficienza lavorativa.

Sebbene il *burn-out* non sia propriamente qualificabile come un vero e proprio rischio lavorativo, in quanto più propriamente rientrante nella categoria della patologia nota come "sindrome dell'esaurimento emotivo", appare comunque utile la sua analisi in questa sede proprio per le ripercussioni che esso ha sulla salute e sul benessere del lavoratore, nonché sulla produttività dell'organizzazione¹¹³.

Dal punto di vista etimologico, il termine trae origine dall'espressione inglese "to burn out", che significa "bruciato", "scoppiato". La traduzione rende l'idea della situazione in cui si trova il soggetto che soffre di questa sindrome, il quale raggiunge un vero e proprio stato di esaurimento fisico, mentale ed emotivo.

Sul piano definitorio si può fare riferimento alla definizione offerta dalla psicologia americana a mente della quale esso si manifesta come una «*reazione individuale ad una situazione lavorativa che l'individuo percepisce come stressante perché non dispone di risorse e di strategie cognitivo-comportamentali adeguate*»¹¹⁴. Tuttavia, un ulteriore importante contributo per la definizione del fenomeno è stato offerto dagli studi riguardanti la sociologia che ha descritto tale fenomeno come una condizione emozionale, fisica e mentale di esaurimento, con sintomi di depersonalizzazione conseguenti ad una prolungata esposizione a stress lavorativo¹¹⁵.

110 Si v. ad esempio il Protocollo d'intesa del 14 marzo 2019 tra Inail Liguria, Irl Liguria, Ufficio della Consigliera di Parità, Parti Sociali, Ordine degli Avvocati, Ordine dei Consulenti del Lavoro, reperibile sul sito www.inail.it.

111 Si v. l'opuscolo informativo pubblicato a cura del CUG di Inail, *Ri-conoscere per prevenire i fenomeni di molestia e violenza sul luogo di lavoro*, reperibile sul sito www.inail.it.

112 Cfr. M. BARTOLONI, *Un sanitario su due è in burn out: in corsia 100mila errori l'anno per lo stress*, in *Il Sole24Ore*, 6 maggio 2023; R. ANCHISI-M. GAMBOTTO DESSY, *Il burnout del personale sanitario*, in *Caleidoscopio – Rivista mensile di medicina*, 214, anno 25, p. 7 ss.; S. LUPINI, *Il burn out negli operatori sanitari del Ssn e la ricaduta negativa sui servizi sociosanitari in quotidianosanità.it*, 8 giugno 2023.

113 Si tratta di una sindrome abbastanza ben codificata in termini psicologici e medici la cui diagnosi si basa su strumenti *self-report* solidamente validati. In alcuni paesi, come la Svezia, la sindrome da *burn-out* è riconosciuta come disturbo professionale e prevede forme di indennizzo. Cfr. F. FRACCAROLI-M. DEPOLO, *Salute psicologica e lavoro: fattori di rischio occupazionale e organizzativo*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 156, 2017, 4, p. 639 ss.; G. ARONSSON-T. THEORELL-T., GRAPE-A. HAMMARSTRÖN-C. HOGSTEDT-I. MARTEINSDOTTIR-I. SKOOG-L. TRÅSKMAN-BENDZ-C. HALL, *A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms*, in *BMC Public Health*, 264, 2017, p. 2 ss.

114 A. CASTELLO, *La sindrome di Burnout*, in *Psicologia del Lavoro*, 17 dicembre 2019, p. 1 ss.

Da ultimo, è intervenuta l'Organizzazione Mondiale della Sanità che, nel 2019, ha riconosciuto per la prima volta ufficialmente la sindrome da *burn-out* attraverso la sua inclusione nella nuova versione dell'undicesima *International Classification of Diseases (Icd-11)*, in particolare definendola come «una sindrome concettualizzata come conseguenza di stress cronico sul posto di lavoro non gestito con successo»¹¹⁶. Da queste definizioni si può comprendere come il *burn-out* si manifesti in situazioni lavorative difficili e si caratterizzi per la comparsa di sintomi quali lo stress. Questo fenomeno viene infatti considerato una forma particolare di stress lavoro-correlato, che si manifesta in soggetti che non sono in grado di gestire il carico lavorativo con le proprie risorse individuali, finendo per soffrire di un esaurimento emotivo. Le conseguenze sul piano fisico e mentale sono, ad esempio, la destabilizzazione, la demotivazione, il disinteresse per il lavoro e la riduzione della produttività.

Tuttavia, il *burn-out* si differenzia dallo stress lavoro-correlato proprio perché costituisce una sindrome professionale¹¹⁷. In altri termini, se lo stress può riguardare ogni luogo di lavoro ed ogni lavoratore, viceversa questa patologia solitamente sorge nei confronti di quei soggetti che operano in determinati settori, quali attività assistenziali e di cura, in cui il soggetto è a contatto diretto con le esigenze degli utenti e questo lo porta ad essere maggiormente esposto a sperimentare una condizione di disagio psicofisico. Recentemente si è osservato come anche le libere professioni, in quanto sottoposte a scadenze, siano esposte a sviluppare questa patologia.

A ben vedere, però, tale sindrome trova le sue radici prevalentemente da fattori professionali organizzativi¹¹⁸: tra le cause individuate, specifiche del *burn-out*, infatti, si annoverano sicuramente la mancanza di controllo sulla propria attività lavorativa, le situazioni di iniquità sul posto di lavoro, la scarsa remunerazione e le gratificazioni insufficienti, nonché l'assenza del senso di appartenenza¹¹⁹.

Il *burn-out*, concretamente, si articola su tre dimensioni che caratterizzano la vittima di tale sindrome: innanzitutto, vi è la dimensione dell'esaurimento, consistente nella reazione allo stress prodotto da eccessive richieste di lavoro o da cambiamenti significativi; in secondo luogo si riscontra la manifestazione di un pronunciato cinismo, inteso come un atteggiamento freddo e distaccato nei confronti del lavoro e delle persone con cui la vittima interagisce, al fine di ridurre al minimo il proprio coinvolgimento; da ultimo si prospetta il profilo dell'inefficienza, con una relativa sensazione di inadeguatezza che porta il soggetto a

115 Cfr. F. AVALONE, *Psicologia del lavoro*, Carocci Editore, Roma, 1994. A livello internazionale si veda inoltre C. MASLACH-M.P. LEITER, *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, Jossey Bass, 2000.

116 Il documento integrale è consultabile in www.who.int.

117 Cfr. WORLD HEALTH ORGANIZATION, *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*, in www.who.int, 28 maggio 2019.

118 Così P. LATTARI-R. SPANU-M. VITIELLO, *Stress lavoro correlato e benessere lavorativo (manipolare con cura)*, cit., p. 126 ss.

119 Alcuni studiosi, peraltro, sostengono che nessun fattore organizzativo può essere, di per sé, una causa di *burn-out*, in quanto è necessario attribuire il peso maggiore alla percezione e valutazione dell'individuo (soggettiva) in relazione alla situazione in cui vive. In merito si veda A. MANUCCI-P. POGGESI, *L'educatore di professione e i rischi di burnout*, Edizioni del Cerro, Villanova di Castenaso, 2000.

vivere qualsiasi progetto lavorativo come opprimente, data la mancanza di fiducia nelle proprie capacità e in sé stessi¹²⁰.

In un primo momento, pertanto, gli *stressors* assorbono le energie individuali e il soggetto in questa fase prova una sensazione di difficoltà nello svolgimento della prestazione. In un secondo momento giunge il cinismo, ossia il soggetto presenta un atteggiamento di indifferenza e distacco emotivo nei confronti degli utenti, dei colleghi e più in generale per l'attività che è chiamato a svolgere. Questa condizione si ripercuote sul rendimento lavorativo e sullo stato di benessere psicofisico del lavoratore.

In riferimento alla natura oggettiva o soggettiva del fenomeno si ritiene che esso si caratterizzi per la presenza di entrambe le componenti¹²¹.

Sicuramente gli elementi soggettivi, quali la personalità, le esperienze passate, la capacità di resistere allo stress, sono determinanti per l'insorgenza del *burn-out*¹²². Questo implica che l'ambiente di lavoro non è l'unico elemento da prendere in considerazione.

Tuttavia, i fattori oggettivi sono gli unici sotto il controllo datoriale, in quanto da esso identificabili e modificabili mediante l'adozione di strategie organizzative improntate al benessere.

Al fine di prevenire tale tipo di rischi psicosociali, appare utile agire preventivamente mediante interventi formativi¹²³ volti a trasmettere ai lavoratori la consapevolezza del fatto che possono essere esposti a questa sindrome. Infine, in ragione della stretta connessione con lo stress lavoro-correlato, si può ritenere che mediante la valutazione del rischio da stress, ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. 81/2008, si possa tentare di prevenire anche la comparsa di questo fenomeno¹²⁴.

6. Considerazioni conclusive

Alla luce delle considerazioni svolte sino ad ora, appare evidente che possa individuarsi un *punctum dolens* per quanto concerne la materia dei rischi psicosociali: invero, sta emergendo sempre di più l'importante carenza di una precipua disciplina legale che individui ed approfondisca tali tipologie di rischio, posto che gli unici riferimenti normativi da poter prendere in considerazione rimangono, ad oggi, l'art. 28, d.lgs. n. 81/2008 e, più in generale, l'art. 2087 del codice civile, pur essendo i rischi psicosociali, come si è visto, rischi che divergono sempre più spesso dalla fattispecie dello stress lavoro-correlato.

Sotto questo profilo, il *mobbing*, lo *straining*, le molestie sessuali sul lavoro, nonché la c.d. sindrome da *burn-out*, che si costituiscono le potenziali diramazioni del rischio da stress lavoro-correlato, ma hanno certamente sviluppato una propria autonomia concettuale, potrebbero essere oggetto, innanzitutto di un'attività di normazione dettagliata da parte del

120 Cfr. M.P. LEITER-C. MASLACH, *Preventing burnout and building engagement*, Jossey Bass, 2000, Trad. It., *Come prevenire il burnout e costruire l'impegno*, O.S – Organizzazioni Spaciali, 2005.

121 Si veda P. ARGENTERO-I. SETTI-D. ACQUADRO MARAN, *I rischi psicosociali*, cit., p. 268 ss.

122 Cfr. E.M. GALLIANI, *Strain psicologico, soddisfazione e burnout*, cit., p. 370 ss.

123 C. GHISLIERI-L. COLOMBO-G.P. QUAGLINO, *La formazione a sostegno del benessere al lavoro*, in N.A. DE CARLO-A. FALCO-D. CAPOZZA (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, cit., p. 497 ss.

124 Cfr. P. BENEVEVE-A. CALLEA, *Criticità del benessere organizzativo nelle organizzazioni del terzo settore e del settore pubblico*, in N.A. DE CARLO-A. FALCO-D. CAPOZZA (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, cit., p. 604 ss., specialmente pp. 611-613.

legislatore e, in secondo luogo, di una efficace attività di programmazione e prevenzione, in quanto il concetto di “salute organizzativa” evidenzia come i temi organizzazione e benessere, nonché quello di organizzazione del benessere, specialmente in ambito pubblico, richiedono nuove forme di coordinamento tra il sapere della salute e quello sull’organizzazione.

Si aggiunga inoltre che la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori si sta evolvendo in due direzioni: da un lato, sta valicando i confini della pura protezione da fattori che potrebbero causare infortuni per investire la dimensione organizzativa del lavoro; dall’altro lato, si sta convertendo, partendo dalla mera prevenzione dei rischi, in una vera e propria promozione della salute anche al di fuori dei luoghi e dei tempi di lavoro, di pari passo con il mutare dei tratti tipici della prestazione lavorativa¹²⁵.

Bibliografia

- ADDABBO T.-ALES E.-CURZI Y.-SENATORI I. (eds.), *Well-being at and through Work*, Giappichelli, Eleven International Publishing, Torino, 2017.
- AIELLO M., *Straining e mobbing nel pubblico impiego: elementi costitutivi elaborati dalla giurisprudenza di legittimità e amministrativa*, in *Labor*, 5 settembre 2024.
- ALBI P., *Adempimento dell’obbligo di sicurezza e tutela della persona. Art. 2087 c.c.*, in BUSNELLI D. (diretto da), *Il Codice civile. Commentario*, Giuffrè, Milano, 2008.
- ALES E. (a cura di), *Health and Safety at Work. European and Comparative Perspective*, Kluwer law International, Alphen aan den Rijn, 2013.
- ALESSI C., *La Convenzione Ilo sulla violenza e le molestie sul lavoro*, in *Lavoro e Diritto*, 3, 2023.
- ANCHISI R.-GAMBOTTO DESSY M., *Il burnout del personale sanitario*, in *Caleidoscopio – Rivista mensile di medicina*, 214, anno 25.
- ANGELINI L. (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 *I Working Papers di Olympus*, 31, 2014.
- ANGELINI L., *Dalle species al genus (o viceversa). Note sull’obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato e degli obblighi psico-sociali*, in ANGELINI L. (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 *I Working Papers di Olympus*, 31, 2014.
- ARGENTERO P.-CORTESE C. (a cura di), *Psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2016.
- ARGENTERO P.-SETTI I.-ACQUADRO MARAN D., *I rischi psicosociali*, in ARGENTERO P.-CORTESE C. (a cura di), *Psicologia del lavoro*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2016.
- ARONSSON G.-THEORELL T.-GRAPE T.-HAMMARSTRÖN A.-HOGSTEDT C.-MARTEINSDOTTIR I.-SKOOG I.-TRÄSKMAN L.-BENDZ L.-HALL C., *A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms*, in *BMC Public Health*, 264, 2017.
- ASARO M., *Mobbing e straining lavorativo nella pubblica amministrazione*, in *Il Quotidiano Giuridico*, 11 novembre 2022.
- AVALLONE F.-PAPLOMATAS A., *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005.
- AVALLONE F., *Psicologia del lavoro*, Carocci Editore, Roma, 1994.
- BALANDI G.-CALAFÀ L., *Il rischio da lavoro oggi*, in *Lavoro e Diritto*, 2, 2012.

¹²⁵ Cfr. D. CALDERARA, *La relazione tra l’ambiente interno e l’ambiente esterno: la conciliazione vita-lavoro digitale nell’organizzazione fluida e l’orario di lavoro ridotto*, in *AmbienteDiritto.it*, 4, 2023, p. 1 ss.

- BALDUCCI C., *Gestire lo stress nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 2021.
- BARNABA L., *La valutazione del rischio stress lavoro-correlato: normativa, evidenze scientifiche e prassi correnti*, in DI NUNZIO D. (a cura di), *Il rischio stress lavoro-correlato nel settore metalmeccanico. L'opinione dei rappresentanti sindacali*, Ediesse, Napoli, 2015.
- BARTOLONI M., *Un sanitario su due è in burn out: in corsia 100mila errori l'anno per lo stress*, in *Il Sole24Ore*, 6 maggio 2023.
- BENEVENE P.-CALLEA A., *Criticità del benessere organizzativo nelle organizzazioni del terzo settore e del settore pubblico*, in DE CARLO N.A.-FALCO A.-CAPOZZA D. (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & Intervento per l'Azienda Positiva*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- BIAGIOTTI A., *Lavoro agile nella pubblica amministrazione e rischi psicosociali*, in *Diritto della sicurezza sul lavoro*, 2, 2022.
- BISIO C.-SOMMA R., *Violenza e molestie sul lavoro: una proposta operativa per la VdR*, in *Igiene & Sicurezza del Lavoro*, 12, 2023.
- BONARDI O. (a cura di), *Eguaglianza e divieti di discriminazione nell'era del diritto del lavoro derogabile*, Ediesse, Napoli, 2017.
- BONARDI O., *Oltre lo stress: i nuovi rischi e la loro valutazione globale*, in *Lavoro e Diritto*, 2, 2012.
- BUOSO S., *Attività lavorative a rischio di rapina: art. 2087 c.c., adozione di misure di sicurezza c.d. innominate ed eccezione d'inadempimento*, in *Labor*, 3, 2023.
- BUSNELLI D. (diretto da), *Il Codice civile. Commentario*, Giuffrè, Milano, 2008.
- CALAFÀ L., *Nuovi rischi e nuovi strumenti di prevenzione nelle Pubbliche amministrazioni*, in ZILIO GRANDI G. (a cura di), *Il lavoro negli enti locali: verso la riforma Brunetta*, Giappichelli, Torino, 2010.
- CALDERARA D., *La relazione tra l'ambiente interno e l'ambiente esterno: la conciliazione vita-lavoro digitale nell'organizzazione fluida e l'orario di lavoro ridotto*, in *AmbienteDiritto.it*, 4, 2023.
- CARLUCCI S., *Mobbing e organizzazioni di personalità. Aspetti clinici e dinamici*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- CASALE G., *Il diritto ad un mondo libero da violenze e molestie*, in *Lavoro Diritti Europa*, 1, 2023.
- CASTELLO A., *La sindrome di Burnout*, in *Psicologia del Lavoro*, 17 dicembre 2019.
- CATAUDELLA M.C., *Lavorare stanca. Alcune considerazioni sullo stress lavoro correlato*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 3, 2010.
- CHIRICO F.-GIORGI G., *Il rischio psicosociale negli ambienti di lavoro: criticità e sfide per gli stakeholder occupazionali*, in *Giornale Italiano di Psicologia e Medicina del Lavoro*, 3, 2023.
- CHIRICO F., *Normativa, criticità e valutazione del rischio psicosociale lavorativo in Italia*, in *Giornale Italiano di Psicologia e Medicina del Lavoro*, 2, 2022.
- CORSO S.M. (a cura di), *Stress lavoro correlato. Aspetti giuridici e medico legali. Atti del convegno nazionale 24/25 gennaio 2020 Associazione Ubaldo Spanghero*, La Tribuna, Piacenza, 2021.
- CORSO S.M., *Lo stress lavoro-correlato e la sua prevenzione tra organizzazione del benessere e relazioni industriali*, in CORSO S.M. (a cura di), *Stress lavoro correlato. Aspetti giuridici e medico legali. Atti del convegno nazionale 24/25 gennaio 2020 Associazione Ubaldo Spanghero*, La Tribuna, Piacenza, 2021.
- DE CARLO N.A.-FALCO A.-CAPOZZA D. (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & Intervento per l'Azienda Positiva*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- DE CESARE G., *Burn out e mobbing*, Greenbooks editore, Roma, 2013.
- DE MARINIS N., *Rischio psichico e sicurezza del lavoro nel diritto vivente*, in *Ambientediritto.it*, 4, 2023.
- DELOGU A., *La funzione dell'obbligo generale di sicurezza sul lavoro*, Aras Edizioni, Fano, 2021.
- DI CASOLA A., *Sicurezza del lavoro e assetto costituzionale delle fonti*, in NATULLO G. (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, Utet Giuridica, Milano, 2015.

- DI NUNZIO D. (a cura di), *Il rischio stress lavoro-correlato nel settore metalmeccanico. L'opinione dei rappresentanti sindacali*, Ediesse, Napoli, 2015.
- EGE H., *Il Mobbing in Italia: introduzione al Mobbing culturale*, Pitagora, Bologna, 1997.
- EGE H., *Oltre il mobbing. Straining, stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2012.
- EINARSEN S., *The nature and causes of bullying at work*, in *International Journal of Manpower*, 1999.
- FALCO A., *Il mobbing*, in DE CARLO N.A.-FALCO A.-CAPOZZA D. (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & Intervento per l'Azienda Positiva*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- FERRARA M.D., *Pari opportunità ed effettività delle tutele nel lavoro pubblico*, in BONARDI O. (a cura di), *Eguaglianza e divieti di discriminazione nell'era del diritto del lavoro derogabile*, Ediesse, Napoli, 2017.
- FIDA R.-GUALANDRI M.-AVALLONE F., *Benessere organizzativo e rischi psicosociali in un campione di amministrazioni*, in *La Medicina del Lavoro*, 102, 5, 2011.
- FOLLA N., *Molestie sessuali nei luoghi di lavoro: giusta causa di licenziamento del molestatore, a prescindere dalla sua intenzione soggettiva*, in *Famiglia e Diritto*, 4, 2021.
- FRACCAROLI F.-DEPOLO M., *Salute psicologica e lavoro: fattori di rischio occupazionale e organizzativo*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 156, 2017, 4.
- FRASCHERI C., *Lo stato di applicazione delle indicazioni della Commissione consultiva permanente in tema di valutazione dello stress lavoro correlato*, in ANGELINI L. (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 *I Working Papers di Olympus*, 31, 2014.
- GABASSI P.G., *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- GALLIANI E.M., *Strain psicologico, soddisfazione e burnout*, in DE CARLO N.A.-FALCO A.-CAPOZZA D. (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & Intervento per l'Azienda Positiva*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- GAROFALO C., *Il mobbing attenuato: lo straining*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 8-9, 2016.
- GHILARDI A.-ROSSINI M. (a cura di), *Mobbing. Aspetti clinici, giuridici e organizzativi*, Piccin, Padova, 2019.
- GHISLIERI C.-COLOMBO L.-QUAGLINO G.P., *La formazione a sostegno del benessere al lavoro*, in DE CARLO N.A.-FALCO A.-CAPOZZA D. (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & Intervento per l'Azienda Positiva*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- GIANFALDONI S., *Workplace violence. Quando la violenza è esercitata sul lavoro*, Pacini Editore, Pisa Ospedaletto, 2020.
- GIANNINI M.-DI FABIO A.-GEPPONI B., *La rilevazione del mobbing in ambito lavorativo: proprietà psicometriche del Negative Acts Questionnaire (NAQ)*, in *Italia. Risorsa Uomo*, 10, 2004.
- GIOVANNONE M.-TIRABOSCHI M., *La gestione dello stress lavoro-correlato dopo le indicazioni della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro*, in NAVIGLIO F. (a cura di), *La conoscenza dello stress lavoro-correlato. Una strada verso l'azienda No-Stress*, in *Quaderno della Sicurezza AiFOS*, 2, 2011.
- GUILLEMIN M.P., *The New Dimensions of Occupational Health*, in *Health*, vol. 11, n. 5, 2019.
- HUBER M.-KNOTTNERUS J.A.-GREEN L.-VAN DER HORST H.-JADAD A.R.-KROMHOUT D.-LEONARD B.-LORIG K.-LOUREIRO M.I.-VAN DER MEER J.W.M.-SCHNABEL P.-SMITH R.-VAN WEEL C.H.-SMID H., *How should we define health?*, in *British Journal*, 343, 2011.
- ILO, *Psychosocial factors at work. Recognition and control, Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health*, Ninth Session, Geneva, 18-24 September 1984, in *Occupational safety and health Series*, 1986, n. 56.

- ISOLANI L., *Valutazione del rischio da stress lavoro-correlato: la collaborazione del medico competente*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 1-2, 2012.
- LAFORGIA S., *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalità: interconnessioni organizzative e giuridiche*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 1, 2016.
- LAI M., *Flessibilità e sicurezza sul lavoro*, Giappichelli, Torino, 2006.
- LATTARI P.-SPANU R.-VITIELLO M., *Stress lavoro correlato e benessere lavorativo (manipolare con cura). Dagli aspetti giuridici a quelli psicologici corredati da uno studio sul campo*, Key Editore, Milano, 2018.
- LAZZARI C., *Le disfunzioni dell'organizzazione del lavoro: mobbing e dintorni*, in *Diritto della sicurezza sul lavoro*, I, 2, 2018.
- LEITER M.P.-MASLACH C., *Preventing burnout and building engagement*, Jossey Bass, 2000, Trad. It., *Come prevenire il burnout e costruire l'impegno*, O.S – Organizzazioni Spaciali, 2005.
- LUPINI S., *Il burn out negli operatori sanitari del Ssn e la ricaduta negativa sui servizi sociosanitari in quotidianosanità.it*, 8 giugno 2023.
- MALZANI F., *Ambiente di lavoro e tutela della persona*, Giuffrè, Torino, 2014.
- MALZANI F., *L'inquadramento giuridico del mobbing*, in GHILARDI A.-ROSSINI M. (a cura di), *Mobbing. Aspetti clinici, giuridici e organizzativi*, Piccin, Padova, 2019.
- MANUCCI A.-POGGESI P., *L'educatore di professione e i rischi di burnout*, Edizioni del Cerro, Villanova di Castenaso, 2000.
- MASLACH C.-LEITER M.P., *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, Jossey Bass, 2000.
- MINELLI A.-DE BELLIS R., *Effetti dello stress sui sistemi biologici. Possiamo misurarli?*, in ANGELINI L. (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 *I Working Papers di Olympus*, 31, 2014.
- MONDA G.M., *La valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori*, in ZOPPOLI L.-PASCUCCHI P.-NATULLO G., (a cura di), *Le nuove regole per la salute e la sicurezza dei lavoratori. Commentario al d.lgs. 9 aprile 2008 n. 81, aggiornato al d.lgs. 3 agosto 2009, n. 106*, Ipsoa, Milano, 2010.
- MONEA A., *I diritti della persona sul lavoro*, in MONEA P., ET AL. (a cura di), *Rapporto di lavoro e gestione del personale in Regioni, Enti locali, Camere di commercio e Società a partecipazione pubblica*, Maggioli Editore, Rimini, 2020.
- MONEA P., ET AL. (a cura di), *Rapporto di lavoro e gestione del personale in Regioni, Enti locali, Camere di commercio e Società a partecipazione pubblica*, Maggioli Editore, Rimini, 2020.
- NATULLO G. (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, Utet Giuridica, Milano, 2015.
- NATULLO G., *Ambiente di lavoro e tutela della salute*, Giappichelli, Torino, 2023.
- NATULLO G., *Sicurezza del lavoro*, in *ED, Annali IV*, Giuffrè, Milano, 2011.
- NAVIGLIO F. (a cura di), *La conoscenza dello stress lavoro-correlato. Una strada verso l'azienda No-Stress*, in *Quaderno della Sicurezza AiFOS*, 2, 2011.
- NICOSIA G., *La ricerca della felicità: aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 1, 2022.
- NUNIN R., *La prevenzione dello stress lavoro-correlato, Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, EUT, Trieste, 2012.
- NUNIN R., *Prevenzione dello stress lavoro-correlato e responsabilità datoriali: nuove prospettive per la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, in ANGELINI L. (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 *I Working Papers di Olympus*, 31, 2014.
- NUNIN R., *Stress lavoro-correlato: il nodo critico resta l'onere della prova*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 11, 2018.

- PAJARDI D., *Lo stress da lavoro-correlato: la sfida di un approccio interdisciplinare*, in ANGELINI L. (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 *I Working Papers di Olympus*, 31, 2014.
- PASCUCCI P. ET AL., *Le proposte di legge sul mobbing in discussione alla 32 Commissione Lavoro della Camera dei Deputati*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 1, 2019.
- PASCUCCI P., *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, in *PRISMA Economia – Società – Lavoro*, vol. 7, n. 1, 2016.
- PASCUCCI P., *La tutela della salute dei lavoratori e il benessere organizzativo*, in CORSO S.M. (a cura di), *Stress lavoro correlato. Aspetti giuridici e medico legali. Atti del convegno nazionale 24/25 gennaio 2020 Associazione Ubaldo Spanghero*, La Tribuna, Piacenza, 2021.
- PASQUALETTO E., *Intenzionalità del mobbing e costrittività organizzativa*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 1, 2014.
- PASQUARELLA V., *La disciplina dello stress lavoro-correlato tra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, in *I Working Papers di Olympus*, n. 6, 2012.
- PEDRAZZOLI M. (a cura di), *Vessazioni ed angherie sul lavoro*, Zanichelli, Bologna, 2007.
- PELLECCHIA R., *Il Mobbing: fattispecie e tutele*, in NATULLO G. (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, Utet Giuridica, Milano, 2015.
- PERUZZI M., *La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato ai sensi dell'art. 28 del d. lgs. n. 81/2008*, in *I Working Papers di Olympus*, 2, 2011.
- PIRRO D., *"Live in balance": dallo stress lavoro-correlato al benessere organizzativo*, in ANGELINI L. (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 *I Working Papers di Olympus*, 31, 2014.
- RENZI S., *Lo straining e la progressiva emersione giurisprudenziale dei suoi contenuti*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 3, 2018.
- ROSIELLO A.-COSTANTINO M., *Mobbing e straining sono nozioni di tipo medico-legale: entrambe trovano tutela nell'art. 2087 c.c.*, in *Giustiziacivile.com*, 19 ottobre 2016.
- ROSIELLO A.-TAMBASCO D., *Condotte persecutorie (mobbing e straining) e stress lavoro-correlato: la nuova concezione sistemica della Cassazione*, in *IUS lavoro*, 14 dicembre 2022.
- ROTELLA A. (a cura di), *Sicurezza sul lavoro 2023. Manuale normo-tecnico*, Ipsoa, Milano 2023.
- SELVADIO M., *Valutare lo stress per promuovere il benessere*, in *PuntoSicuro*, n. 3706, anno 18, 28 gennaio 2016.
- SIGNORINI E., *I new way of work: rischi psicosociali, il bore-out e il lavoro*, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 7, 2022.
- STAFFIERI A., *Molestie nei luoghi di lavoro tra DVR, codice di condotta e Consiglieri di fiducia*, in *Diritto & Pratica del Lavoro*, 45, 2023.
- TAMBASCO D., *Addio mobbing, arriva lo stress da conflittualità lavorativa: il nuovo orientamento della giurisprudenza di legittimità*, in *Labor*, 20 febbraio 2024.
- TAMBASCO D., *La "lunga marcia" dello stress lavoro-correlato nella giurisprudenza*, in *Igiene e Sicurezza sul Lavoro*, 2, 2023.
- TORTORA M., *Rapporto e differenze tra stress lavoro correlato, mobbing e molestie sul lavoro*, in CORSO S.M. (a cura di), *Stress lavoro correlato. Aspetti giuridici e medico legali. Atti del convegno nazionale 24/25 gennaio 2020 Associazione Ubaldo Spanghero*, La Tribuna, Piacenza, 2021.
- TRENTINI G., *Oltre il mobbing: le nuove frontiere della persecutività*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- TRONATI B., *Il «disagio lavorativo». Mobbing, straining e stress lavoro-correlato nel rapporto di lavoro*, Ediesse, Napoli, 2016.

- VAGNI M., *Stress e mobbing: aspetti teorici e metodologici sulla valutazione*, in ANGELINI L. (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 *I Working Papers di Olympus*, 31, 2014.
- VALDÉS DE LA VEGA B., *Occupational Health and Safety: An EU Law Perspective*, in ALES E. (a cura di), *Health and Safety at Work. European and Comparative Perspective*, Kluwer law International, Alphen aan den Rijn, 2013.
- VALLEBONA A., *Mobbing: qualificazione, oneri probatori e rimedi*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 1-2, 2006.
- VIMERCATI A., *L'innovazione organizzativa e il c.d. performance management nell'ottica della parità di genere e dell'azione dei CUG*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 1, 2022.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION, *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*, in *www.who.int.*, 28 maggio 2019.
- ZILIO GRANDI G. (a cura di), *Il lavoro negli enti locali: verso la riforma Brunetta*, Giappichelli, Torino, 2010.
- ZOPPOLI L.-PASCUCCI P.-NATULLO G., (a cura di), *Le nuove regole per la salute e la sicurezza dei lavoratori. Commentario al d.lgs. 9 aprile 2008 n. 81, aggiornato al d.lgs. 3 agosto 2009, n. 106*, Ipsoa, Milano, 2010.