

Maria Paola Monaco è professoressa associata di diritto del lavoro presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università degli Studi di Firenze dove insegna diritto del lavoro e della sicurezza sociale.

Materiali di diritto del mercato del lavoro e delle relazioni industriali ordinati da

**MAURIZIO DEL CONTE, VALERIA FILÌ,  
MICHELE TIRABOSCHI**

Collana della Fondazione ADAPT

Scuola di alta formazione in  
*Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro*

Euro 35,00



M.P. Monaco - **Benessere, organizzazione e contratto di lavoro: una ricomposizione**

# Benessere, organizzazione e contratto di lavoro: una ricomposizione

di **Maria Paola Monaco**

con prefazione di **Paolo Pascucci**



Il benessere organizzativo, che, in assenza di una definizione legislativa, viene descritto come “la capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico e psicologico”, costituisce uno degli elementi che genera un circolo virtuoso fra salute e qualità del lavoro. Proprio questa connessione evidenzia come l’elemento intorno al quale ruota il benessere nei luoghi di lavoro sia l’organizzazione ed il connesso potere del datore di lavoro di strutturarla nel rispetto della cornice dell’art. 41 Cost. Ciò significa che non si potranno considerare improntate al benessere quelle organizzazioni nelle quali venga calpestata la dignità del lavoratore assecondando atteggiamenti discriminatori, molesti o mobbizzanti, ovvero si creino situazioni di stress, disagio e malessere, tutte situazioni foriere di possibili vere e proprie malattie. Un tema complesso rispetto al quale, partendo dall’analisi delle disposizioni che intervengono su questi eventi – filtrate dalle interpretazioni che di esse ne danno la dottrina e la giurisprudenza –, si pone l’obiettivo di valutare se ed eventualmente quali fra gli istituti già presenti nel corpus normativo possano indirizzare il datore di lavoro ad operare scelte organizzative “di benessere”.





*L'immagine di copertina – libera reinterpretazione realizzata da Lavinia Serrani di una delle tempere della serie Costellazioni di Joan Mirò – è stata scelta per l'evocativa assonanza con le dinamiche interne alle organizzazioni sul fronte del benessere dei lavoratori, oggetto di indagine di questo volume. Mirò concepiva l'opera d'arte come portatrice di esperienze vissute e verità umana: per tale ragione troviamo in questo dipinto un'adeguata metafora della vitalità che contraddistingue un contesto come quello aziendale, fatto prima di tutto dell'interazione e delle relazioni fra esseri umani. Lo sfondo di colore blu rimanda esteticamente alla serenità dell'ambiente ideale, quello del compimento del più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori. Le forme variegiate delle costellazioni rappresentano invece complessità e pluralità, che inevitabilmente caratterizzano le relazioni e le dinamiche interne alle aziende. I punti di rosso e di giallo richiamano alla mente le aree di attenzione e le possibili difficoltà, mentre le forme in verde chiaro, che infondono un senso di pace, rimandano alle potenzialità legate all'attuazione di misure e politiche per la promozione di condizioni di lavoro libere e dignitose, per la sicurezza e l'equità di tutti e tutte.*



**Materiali di diritto del mercato del lavoro e relazioni industriali  
ordinati da MAURIZIO DEL CONTE, VALERIA FILÌ e MICHELE TIRABOSCHI**

---

**Collana della FONDAZIONE ADAPT – Scuola di alta formazione in  
*Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro***

**Comitato scientifico internazionale di ADAPT**

LENA ABRAHAMSSON (*Luleå University of Technology, Sweden*), GIUSEPPE BER-  
TAGNA (*University of Bergamo, Italy*), JOHN BUDD (*University of Minnesota,*  
*USA*), ALEXIS BUGADA (*Aix-Marseille University, France*), FEDERICO BUTERA  
(*University of Milano-Bicocca, IRSO Foundation, Italy*), JESÚS CRUZ VILLALÓN  
(*University of Seville, Spain*), MARC DE VOS (*Ghent University, Belgium*), RUTH  
DUKES (*University of Glasgow, UK*), ANTHONY FORSYTH (*RMIT University, Au-*  
*stralia*), BERNARD GAZIER (*University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France*),  
JOSÉ LUIS GIL Y GIL (*University of Alcalá, Spain*), JULIO ARMANDO GRISOLIA  
(*National University of Tres de Febrero, Argentina*), THOMAS HAIPETER (*Uni-*  
*versity of Duisburg-Essen, Germany*), JÖZSEF HAJDÚ (*University of Szeged, Hun-*  
*gary*), THOMAS KOCHAN (*Massachusetts Institute of Technology, USA*), FELI-  
CITY LAMM (*Auckland University of Technology, New Zeland*), LOURDES MELLA  
MÉNDEZ (*University of Santiago de Compostela, Spain*), SHYNIA OUCHI (*Kobe*  
*University, Japan*), DAIVA PETRYLAITE (*Vilnius University, Lithuania*), JUAN  
RASO DELGUE (*University of the Republic, Uruguay*), WILLIAM ROCHE (*Univer-*  
*sity College Dublin, Ireland*), ALFREDO SANCHEZ CASTANEDA (*National Auto-*  
*nomous University of Mexico, Mexico*), MICHELE TIRABOSCHI (*Scientific coor-*  
*dinator of ADAPT, University of Modena and Reggio Emilia, Italy*), ERIC TUC-  
KER (*York University, Canada*), MANFRED WEISS (*Goethe University, Ger-*  
*many*), ADRIAN WILKINSON (*Griffith University, Australia*)



@ 2023 ADAPT University Press ([www.adapt.it](http://www.adapt.it))

ISBN 979-12-80922-18-2

Il presente volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università degli studi di Firenze

I volumi pubblicati nella presente collana sono oggetto di ***double blind peer review***, secondo un procedimento standard concordato dai Direttori della collana con il Comitato scientifico internazionale e con l'Editore, che ne conserva la relativa documentazione.

# **Benessere, organizzazione e contratto di lavoro: una ricomposizione**

di  
**Maria Paola Monaco**

con prefazione di  
**Paolo Pascucci**





*Quando il sole della cultura è basso,  
anche i nani proiettano ombre lunghe*

Karl Kraus



---

## INDICE

Prefazione di Paolo Pascucci.....	XV
-----------------------------------	----

### **CAPITOLO I LA DIGNITÀ E IL BENESSERE NEL CONTESTO ORGANIZZATIVO**

1. Alcune note introduttive .....	1
2. Il benessere organizzativo: una introduzione al tema.....	3
3. La dimensione dei diritti umani e della dignità nel contesto lavorativo organizzato.....	6
4. Il legame fra il lavoratore (la persona) ed il contratto di lavoro .....	7
5. L'incidenza del collegamento fra lavoratore e contratto sulla organizzazione.....	10
6. La dignità nel contesto organizzativo .....	12
7. Il tratto personalistico della prestazione di lavoro e la sua incidenza sul benessere organizzativo .....	15
8. Il superamento dell'approccio taylorista .....	19
9. Il quadro normativo di appoggio al benessere organizzativo e l'emersione dei rischi psicosociali.....	23
10. Il benessere organizzativo quale tratto caratteristico della prestazione di lavoro.....	26
11. I diversi approcci al tema del benessere organizzativo in particolare la distinzione fra pubblico e privato .....	29

**CAPITOLO II**  
**MALESSERE ORGANIZZATIVO, DISCRIMINAZIONE**  
**E STRESS LAVORO-CORRELATO**

1. Benessere vs malessere .....	33
2. I rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato .....	35
3. L'elemento del rischio.....	38
4. La metodologia Inail.....	42
5. La mancata valutazione dello stress lavoro-correlato e le sue conseguenze in termini di diritto .....	43
6. L'importanza di una analisi degli eventi presupposti al sorgere di situazioni stressogene .....	45
7. La discriminazione come punto di partenza comune del malessere organizzativo: le molestie .....	46
8. La nuova prospettiva sul tema aperta dalla convenzione ILO C190 .....	50
9. La responsabilità del datore di lavoro per molestie sessuali.....	55
10. Il <i>mobbing</i> quale evento sentinella .....	58
11. La qualificazione della fattispecie <i>mobbing</i> .....	62
12. L'imputabilità dei fatti .....	64
13. Struttura e tipologia dei pregiudizi risarcibili .....	69
14. In particolare la risarcibilità del danno biologico .....	70
15. Il <i>mobbing</i> per l'Inail .....	74
16. L'atteggiarsi del rischio in ipotesi d'intervento dell'Inail.....	79
17. La mancanza di qualche elemento nella costruzione della fattispecie del <i>mobbing</i> : <i>straining</i> , stress lavoro-correlato e <i>burnout</i> .....	80
18. L'articolo 2087 c.c. presupposto fondante di azioni di adempimento ...	86

**CAPITOLO III**  
**RIPENSARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO**  
**NEI LUOGHI DI LAVORO**

1. L'articolo 41 Cost.: esercizio di rilettura .....	89
2. La prevenzione primaria .....	93

## Indice

3. Le contraddizioni del sistema fra teoria e norme.....	95
4. I modelli organizzativi e di gestione. Un primo inquadramento generale.....	98
5. Alcune osservazioni sulla parte “speciale” del modello organizzativo .	107
6. Reato presupposto, colpa organizzativa e criteri di imputabilità dell’evento .....	109
7. I criteri di imputazione della responsabilità.....	112
8. Benessere organizzativo e responsabilità penale .....	116
9. I modelli organizzativi e di gestione alla prova del <i>mobbing</i> .....	119
10. Alcune considerazioni sul rischio residuo .....	121
11. Ripensare il benessere nei luoghi di lavoro: una traccia di lavoro .....	122
12. Dal risarcimento del danno al danno punitivo .....	126
13. La certificazione dell’organizzazione del lavoro.....	130
14. Alcuni punti problematici: la configurazione delle Commissioni e i loro poteri istruttori.....	135
15. I possibili vantaggi di una certificazione dell’organizzazione.....	138
16. Il supporto delle tecnologie informatiche nella prevenzione del rischio.....	139
 <i>Conclusioni</i> .....	 143
<i>Bibliografia</i> .....	155



---

## PREFAZIONE

*di Paolo Pascucci*

Il libro di Maria Paola Monaco sul benessere organizzativo interviene ad arricchire un filone di studi che di recente sta diventando sempre più consistente anche nella letteratura giuslavoristica.

Di benessere organizzativo si parla ormai da qualche tempo anche se non è facile individuarne esattamente il significato soprattutto per la carenza di esplicite definizioni sul piano legislativo, sebbene, specialmente con riferimento al lavoro nelle pubbliche amministrazioni, non manchino previsioni di legge che evocano espressamente e ripetutamente tale concetto senza peraltro definirlo, evidentemente presumendo che se ne conosca il significato.

Come si è già avuta occasione di rilevare in altra sede, la difficoltà dell'operazione qualificatoria conseguente alla mancata qualificazione della fattispecie non può né deve costituire un alibi per il giurista per liquidare il problema specialmente quando questo ha a che fare con la sfera dei diritti fondamentali della persona che lavora.

D'altronde, che tra questi ultimi e il benessere organizzativo esista una connessione tutt'altro che irrilevante pare emergere nel momento in cui, avvalendosi dell'apporto di altre scienze per definire il concetto in questione, ci si accorge che il benessere organizzativo viene essenzialmente identificato con la «capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione» [F. AVALLONE, M. BONARETTI (a cura di), *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, 2003, p. 24].

Parole, queste, nelle quali il giurista – in particolare quello del lavoro – non può non rinvenire l'eco di un altro fondamentale concetto a lui ben noto, specialmente da quando il legislatore italiano ha accolto nella disciplina di matrice comunitaria della tutela della salute e sicurezza sul lavoro



la stessa celeberrima definizione di salute proposta alla fine degli anni Quaranta dall'OMS.

In realtà, quello che emerge nella definizione di “salute” contenuta nell'articolo 1, comma 1, lettera o, del decreto legislativo n. 81/2008 – uno «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità» – è un benessere inteso in senso essenzialmente personale, che appunto riguarda la persona che lavora.

Senonché – come si riviene anche nella definizione poc'anzi menzionata – nel momento in cui questa dimensione unitaria “bio-psico-sociale” della salute – valida, ovviamente, per ogni individuo – viene declinata in relazione al lavoratore essa non può non evocare necessariamente lo specifico contesto entro il quale gli elementi che la compongono (fisico, mentale e sociale) per un verso rischiano di essere messi a repentaglio e, per altro verso, richiedono di essere tutelati: tale contesto è appunto l'organizzazione nel cui ambito il lavoratore svolge la propria prestazione.

Il pieno conseguimento del benessere fisico, mentale e sociale del lavoratore dipende ineluttabilmente dal modo in cui è concepita e strutturata l'organizzazione a cui egli appartiene e da come essa opera, ed il benessere organizzativo rappresenta il substrato necessario e la cifra per il conseguimento di quel benessere individuale “a tutto tondo”.

Parlare di benessere organizzativo e di quel benessere individuale di tipo olistico cui esso è funzionale potrebbe apparire utopistico se si pensa che, ancora troppo spesso, ad essere seriamente minacciata è l'integrità fisica dei lavoratori, quando non addirittura la loro stessa vita.

Senonché, la dimensione integrata ed unitaria del concetto di salute accolta dal legislatore non costituisce un manifesto avveniristico. Il fatto che tale concetto sia oggi entrato a far parte a pieno titolo della legislazione prevenzionistica significa inequivocabilmente che la salute sul lavoro che quest'ultima mira a tutelare, insieme alla sicurezza sul lavoro, è quella che coincide con il benessere integrale del lavoratore, non potendosi quindi considerare sufficiente, ai fini del rispetto delle prescrizioni del decreto legislativo n. 81/2008, una qualsivoglia organizzazione che si preoccupi solamente di evitare e prevenire i rischi per l'incolumità fisica dei lavoratori.

Ciò emerge a chiare lettere non solo dal fatto che fra “tutti” i rischi da valutare rientrano *per tabulas* anche i rischi psico-sociali, come quelli collegati allo stress lavoro-correlato (articolo 28, decreto legislativo n. 81/2008), ma anche dall'orientamento della stessa Corte di giustizia. Quest'ultima, ben prima dell'entrata in vigore del decreto legislativo n.

81/2008 attuativo della direttiva-quadro 89/391/CEE, aveva osservato come nella normativa comunitaria non vi fosse nulla che potesse indicare che le nozioni di “ambiente di lavoro”, “sicurezza” e “salute”, ai sensi dell’articolo 118 A del Trattato CE, «andrebbero interpretate, in assenza di altri elementi più precisi, in senso restrittivo e non invece come riguardanti tutti i fattori, fisici e di altra natura, in grado di incidere sulla salute e sulla sicurezza del lavoratore nel suo ambiente di lavoro e, in particolare, taluni aspetti dell’organizzazione dell’orario di lavoro. Al contrario, i termini “in particolare dell’ambiente di lavoro” depongono a favore di un’interpretazione ampia della competenza attribuita al Consiglio dall’art. 118 A [ora articolo 137 TUE, versione consolidata] in materia di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori», non dovendosi trascurare che «un’interpretazione siffatta dei termini “sicurezza” e “salute” è avvalorata, in particolare, dal preambolo della costituzione dell’Organizzazione mondiale della Sanità, alla quale appartengono tutti gli Stati membri, che definisce la salute come uno stato completo di benessere fisico, mentale e sociale e non come uno stato che consiste nella sola assenza di malattie o infermità» (C. giust. 12 novembre 1996, causa C-84/94, *Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda del Nord c. Consiglio dell’Unione europea*).

Poiché l’organizzazione deve essere non solo orientata, ma, logicamente prima ancora, concepita e strutturata per prevenire tutti i rischi fisici, psichici e sociali, nel “sistema aziendale di prevenzione” delineato a chiare lettere dal d.lgs. n. 81/2008 dovranno dunque integrarsi tutte le misure necessarie a tale scopo, comprese quelle che incidono sul modo in cui le persone vivono la relazione con l’organizzazione in cui lavorano. Misure che non possono non riferirsi al concetto di benessere organizzativo.

Per quanto non espressamente definito, il benessere organizzativo pare quindi in grado di assumere una propria rilevanza dal punto di vista giuridico in relazione ai rischi ed alle correlate misure di prevenzione che incidono sul benessere soprattutto psichico e sociale dei lavoratori che, come si è detto, costituisce una componente essenziale della loro salute.

D’altro canto, non si debbono trascurare le evidenti interconnessioni che esistono tra benessere fisico, mentale e sociale, come dimostra l’ormai ampia casistica delle patologie provocate da fenomeni come il *mobbing* o come le varie forme di disagio psichico e relazionale.

Le pur frequenti incursioni che l’Autrice compie in ambiti scientifici diversi da quello prettamente giuslavoristico non le impediscono di adottare un approccio giuridico al tema. Il che appare inevitabile considerando che

l'obiettivo a cui il libro tende è quello di suggerire percorsi di lettura atti a favorire situazioni di benessere anche nella prospettiva giuridica.

Si tratta di un obiettivo che la ricerca raggiunge per gradi sottolineando e analizzando l'importanza di alcuni elementi che compongono il contesto nel quale il lavoratore si trova ad operare. Non si potrà, infatti, parlare di benessere ove il contesto organizzativo non esprima dignità e/o non riconosca i diritti fondamentali della persona. Parimenti non si potrà parlare di benessere qualora il contesto organizzativo asseondi elementi come le discriminazioni, le molestie, il *mobbing* o lo stress lavoro-correlato, che in un'organizzazione devono risultare assenti.

D'altronde quel contesto non è altro che il frutto di precise scelte di carattere organizzativo che, a seconda di come si realizzano, consentono o, al contrario, impediscono l'ingresso di condotte illecite e/o discriminatorie nei luoghi di lavoro.

Pur senza ignorare l'importanza che possono fornire altre chiavi di lettura di questi fenomeni, l'Autrice ritiene decisivo valutare se ed in quale misura gli istituti già presenti nell'ordinamento giuridico possano indirizzare le scelte organizzative del datore di lavoro verso soluzioni di benessere. E l'originalità della ricerca si coglie soprattutto nel tentativo di individuare gli strumenti giuridici mediante i quali poter conferire effettività al benessere organizzativo.

Vengono qui in gioco innanzitutto i modelli di organizzazione e di gestione la cui adozione ed efficace attuazione è accreditata dall'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 ai fini dell'esonero della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche di cui al decreto legislativo n. 231/2001 nel caso in cui si verificano reati "presupposto" previsti da tale decreto, tra cui, come è noto, rientrano anche quelli commessi con la violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

In realtà, il richiamo dell'Autrice ai predetti modelli organizzativi non è dovuto tanto alla loro portata esimente della responsabilità degli enti di cui al decreto legislativo n. 231/2001, non risultando del resto così frequente la possibilità di porre in relazione i reati "presupposto" di cui all'articolo 25-septies di tale decreto (omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime) con situazioni di scarso o inesistente benessere organizzativo. Quel richiamo è invece dovuto piuttosto all'utilità che quei modelli possono avere come strumenti di supporto alla costruzione di un contesto organizzativo ispirato al benessere organizzativo.

Infatti, grazie sia al loro alto tasso di proceduralizzazione – che consente di programmare e tracciare in modo trasparente le varie attività – sia al fatto di essere "corredati" da un codice etico, da un sistema disciplinare e

da un organismo indipendente di vigilanza, tali modelli contribuiscono a mettere “ordine” nell’organizzazione, determinando un miglioramento del clima ambientale che tanta parte riveste anche nella diffusione del benessere.

Un particolare rilievo riveste in tal senso il codice etico, nel cui ambito l’indicazione tanto dei diritti quanto dei doveri e delle responsabilità dell’ente finisce per mettere in evidenza possibili azioni “illecite” o “poco lecite” dei vari soggetti coinvolti, contribuendo a delineare la “politica” e la “cultura” dell’ente. Così come un ruolo di rilievo svolgono sia l’organismo indipendente di vigilanza, il quale, nello svolgimento della propria funzione di controllo, dovrà farsi anche garante dell’ascolto di eventuali critiche o problematiche concretamente connesse alla gestione del modello, sia il sistema disciplinare, che dovrà essere funzionale tanto alla “punizione” quanto alla possibilità di una successiva nuova inclusione del soggetto nell’organizzazione.

È tuttavia evidente come l’adozione e l’efficace attuazione di tali modelli – che, come è noto, sono volontari – dovrebbe essere adeguatamente incentivata, non solo mediante la loro efficacia esimente della responsabilità degli enti, ma anche attraverso forme di riconoscimento del valore sociale delle imprese concretamente “impegnate” sul versante del benessere organizzativo. E su questa linea si colloca anche la suggestiva ipotesi, propugnata dall’Autrice, che il benessere organizzativo sia suscettibile di essere oggetto, ancorché con i dovuti adeguamenti, delle procedure di certificazione di cui al decreto legislativo n. 276/2003.

In ogni caso, al di là delle varie opzioni, l’aver dedicato ampia attenzione alle tecniche giuridiche per rendere realmente effettivo il benessere organizzativo costituisce un indubbio merito di questo libro, non dovendosi dimenticare che il profilo dell’effettività costituisce la cifra più rilevante di tutto il sistema prevenzionistico, di cui il benessere organizzativo costituisce ormai un aspetto fondamentale.

Senza dimenticare altresì che un ambiente di lavoro ispirato al benessere organizzativo, che dunque tuteli la salute “a tutto tondo” dei propri lavoratori, non potrà non avere positive ricadute tanto sul piano economico, anche in termini di maggiore produttività, quanto su quello sociale, valorizzando concretamente lo stesso valore sociale dell’impresa predicato dall’articolo 41 Cost.



---

## CAPITOLO I

# LA DIGNITÀ E IL BENESSERE NEL CONTESTO ORGANIZZATIVO

### 1. Alcune note introduttive

In uno studio che intenda approfondire nell'ambito della disciplina giuslavoristica il tema del benessere i percorsi attraverso i quali questo scopo può essere raggiunto sono lunghi e tortuosi ed impongono alcune riflessioni generali.

La prima, di carattere prevalentemente metodologico, deriva dalla constatazione che un approccio mono disciplinare sia esso giuridico, economico o sociale non sia sufficiente a cogliere tutti gli aspetti del tema e che, quindi, questo possa essere ben compreso solo sposando un'ottica multidisciplinare <sup>(1)</sup>. Una multidisciplinarietà che ha avuto come ripercussione diretta una frammentarietà degli studi, venendosi ad occupare del tema la medicina, l'economia, le scienze politiche, la psicologia e, non ultimo, il diritto del lavoro. Le varie aree di intervento, tuttavia, si sono dirette a valorizzare quegli aspetti del benessere maggiormente legati alle finalità di interesse generale propri della materia. Così, ad esempio, negli studi degli aziendalisti la prospettiva medica appare molte volte assente per essere l'accento posto sulle conseguenze che il benessere ha sulla produttività dell'impresa <sup>(2)</sup> piuttosto che sullo stato di salute del lavoratore;

---

<sup>(1)</sup> M. PILOTTO, R. SALOMONE, *Stress lavoro-correlato: primi spunti per un dialogo tra diritto e psicologia del lavoro*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2019, n. 1-2, p. 147: «Rompere ripetutamente gli steccati disciplinari ci sembra, tuttavia, l'unica strada per comprendere appieno problemi sociali complessi come quello in esame, che possono trovare ipotesi di soluzione e percorsi di miglioramento solo nella sinergia di strategie e nell'adattamento progressivo di strumenti frutto di competenze diverse».

<sup>(2)</sup> T. CANAL, F. MANENTE, R. MURDICA, *Qualità del lavoro, benessere e discriminazioni. Il clima lavorativo italiano dopo la crisi economica*, in *EL*, 2020, n. 1, p. 112, ed ivi ulteriori riferimenti. Si afferma che «ambienti di lavoro sani sono caratterizzati da alta produttività» in N.A. DE CARLO, A. FALCO, D. CAPOZZA (a cura di), *Stress, benessere*

parimenti negli studi sociologi si dà evidenza al tema mettendolo in collegamento con il lavoro povero e il tema della dignità <sup>(3)</sup>. Dimensioni queste che poi si perdono in altri studi <sup>(4)</sup>.

In questo contesto, la presente analisi si pone l'obiettivo di individuare quale strumento o serie di strumenti giuridici, già presenti all'interno del corpo normativo, possano essere utili a potenziare le situazioni di benessere organizzativo nei luoghi di lavoro. A tal fine si è inteso approfondire alcune teorie, prospettate in ambiti disciplinari diversi, al fine di intrecciarle con la prospettiva giuridica senza far perdere a questa, tuttavia, quella connotazione che la rende rilevante per il diritto. Così, per esempio, non sarebbe sufficiente limitarsi ad osservare le relazioni intercorrenti tra una pluralità di persone nel loro contesto di lavoro e nelle pratiche organizzative dovendosi, piuttosto, soffermare ad individuare quale sia la rilevanza giuridica di questa "osservazione". Nel presente lavoro, infatti, l'approccio al tema del benessere è, e deve rimanere, un approccio giuridico in cui l'analisi degli studi, occorsi in altri ambiti, non può che essere finalizzata all'arricchimento o ad una migliore comprensione della prospettiva giuridica. Se, pertanto, le analisi sviluppate in ambiti diversi non possono essere trascurate proprio per le osservazioni fino ad ora svolte, nella presente indagine ne viene data una rappresentazione limitata ai loro punti essenziali, rimanendo la prospettiva giuridica la prospettiva dominante.

L'esposizione che segue muove, quindi, dal tentativo di capire in che modo le norme, non solo quelle alle quali è attribuito in modo espresso anche un ruolo di prevenzione – si pensi alle disposizioni normative in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro – possano rivelarsi strumento utile a positivizzare la presenza del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro. Un benessere che non potrà esistere se in quei luoghi viene calpestata la dignità del lavoratore e non vengono rispettati almeno i suoi diritti fondamentali <sup>(5)</sup>, discriminandolo o caricandolo di ritmi e compiti che lo

---

*organizzativo e performance. Valutazione & Intervento per l'Azienda Positiva*, Franco Angeli, 2014, in particolare pp. 207-208.

<sup>(3)</sup> F. FRACCAROLI, I. BARBIERI, *Le ricadute del "lavoro povero" sul benessere della persona e delle organizzazioni*, in *LD*, 2019, n. 1, p. 30: «L'obiettivo del presente saggio è di mostrare quali possono essere le principali esperienze di deprivazione psicologica nello svolgimento di "lavori poveri" e quali sono le conseguenze di tali esperienze sul benessere degli individui e delle organizzazioni in cui operano».

<sup>(4)</sup> S. TODERI, G. SARCHIELLI, *Andare oltre la normativa e gli strumenti: le condizioni di efficacia degli interventi organizzativi*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2019, n. 1-2, p. 155.

<sup>(5)</sup> P. PASCUCCHI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, in *Prisma*, 2016, n. 1, p. 21: «che il concetto di "benessere organizzativo nei contesti

portano a vivere nella esperienza di lavoro situazioni di disagio e malessere se non di vera e propria malattia.

Così, nei primi due capitoli del presente studio l'attenzione si andrà a focalizzare sugli elementi che devono ritenersi funzionali al benessere (come, ad esempio, la dignità) o che, al contrario, in un'organizzazione improntata al benessere devono risultare assenti (come le discriminazioni, le molestie, il *mobbing*, lo stress lavoro-correlato) <sup>(6)</sup>. La rilevanza giuridica di questi elementi – anche nel caso in cui il loro portato ultimo si colleghi a settori diversi da quello giuridico come quello sociale od economico e sia, quindi, appannaggio di altre discipline – si rivelerà infine decisiva per la costruzione del terzo capitolo in cui si valuta l'efficacia degli strumenti esistenti nel corpus normativo per sottolinearne eventuali carenze ovvero per proporre gli aggiustamenti normativi che amplifichino o migliorino la portata applicativa del benessere organizzativo.

L'interesse per tale analisi non è, e non vuole essere, puramente dogmatico, piuttosto intende sottolineare l'importanza della dimensione organizzativa del benessere quale elemento positivo non solo per il lavoratore e per il suo stato di salute psicofisico ma anche per l'azienda che evita le conseguenze derivanti da una scarsa motivazione al lavoro in termini di aumento del turnover, di tasso di assenteismo, ecc. nonché per il sistema socio sanitario nel suo complesso che ne trae beneficio indiretto in termini di contenimento – se non di vera e propria riduzione – della spesa pubblica.

## **2. Il benessere organizzativo: una introduzione al tema**

Prima di affrontare in chiave ricostruttivo/critica gli argomenti sopra evidenziati pare doveroso intrattenersi sulla definizione di benessere organizzativo. Nonostante che, nel corso del tempo, i modelli e i paradigmi di ricerca sviluppati sul tema del benessere organizzativo siano stati molti e complessi la sua positivizzazione concettuale si appunta sulla definizione che di questo ne danno Avallone e Bonaretti secondo i quali il benessere organizzativo deve essere inteso come «la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico,

---

lavorativi” possa avere a che fare con la sfera dei diritti fondamentali emerge piuttosto nitidamente scorrendo le previsioni del Titolo I del d.lgs. n. 81/2008».

<sup>(6)</sup> «D'altro canto, non si debbono trascurare le evidenti interconnessioni che esistono tra benessere fisico, mentale e sociale, come dimostra l'ormai ampia casistica delle patologie provocate da fenomeni come il *mobbing* o come le varie forme di disagio psichico e relazionale» (così chiaramente P. PASCUCCI, *op. cit.*, p. 24).



psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione» <sup>(7)</sup>. Una definizione che non trova riconoscimento nella legislazione «con ciò che tale lacuna comporta sul piano della rilevanza del concetto sul piano giuridico» <sup>(8)</sup> ma che viene ulteriormente analizzata in relazione e ai programmi di intervento necessari per la promozione del benessere e quindi come vedremo della salute. Sempre seguendo l'analisi di Avallone e Bonaretti questi interventi incidono su tre livelli principali: quello individuale, quello interfaccia individuo/organizzazione ed, infine, quello organizzativo. È proprio questo il perimetro, pertanto, nel quale occorre posizionare lo spazio del diritto. In considerazione delle caratteristiche e della natura stessa delle norme la cui funzione è quella di influire sui comportamenti dei loro destinatari non è ipotizzabile che queste intervengano per modificare le capacità dell'individuo nel fronteggiare situazioni lavorative stressanti – essendo questo un ambito appannaggio di strumenti diversi di tipo psicologico-relazionale come, ad esempio, la supervisione, il *coping*, le tecniche di rilassamento – ma è ipotizzabile, invece, che indirizzino la costruzione di ambienti e modelli organizzativi che supportino il suo stato di salute anche psichica. A livello organizzativo si deve riconoscere la capacità di realizzare strategie di prevenzione primaria andando ad individuare i fattori lavorativi che scatenano lo stress in modo tale da intervenire in anticipo sulla progettazione del lavoro e sul conseguente sviluppo organizzativo. Se, quindi, il benessere *tout court*, secondo quanto espresso dall'OMS <sup>(9)</sup>, coincide con uno stato di salute fisico, psicologico e sociale il benessere organizzativo nei luoghi di lavoro indipendentemente dalle

---

<sup>(7)</sup> F. AVALLONE, M. BONARETTI (a cura di), *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, 2003, p. 24. Il costrutto è di tipo multidimensionale, composto da 14 dimensioni: la chiarezza degli obiettivi organizzativi, la valorizzazione delle competenze, l'ascolto attivo, la disponibilità delle informazioni, la gestione della conflittualità, la sicurezza e la prevenzione degli infortuni, le relazioni interpersonali collaborative, la scorrevolezza operativa, i fattori di stress, l'equità organizzativa, la tollerabilità dei compiti, il senso di utilità sociale, l'apertura all'innovazione, il comfort dell'ambiente di lavoro. Inoltre, vengono individuati degli indicatori positivi di salute organizzativa, degli indicatori negativi di salute organizzativa e dei disturbi individuali legati all'area psicosomatica.

<sup>(8)</sup> P. PASCUCI, *op. cit.* L'A. evidenzia come «parlare del rilievo giuridico di una determinata fattispecie significa essenzialmente inquadrare innanzitutto la fattispecie nell'ambito delle categorie giuridiche (diritto, dovere, onere, libertà, ecc.) e conseguentemente verificare le regole che le si applicano».

<sup>(9)</sup> La definizione di salute accolta dall'OMS («uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non la semplice assenza dello stato di malattia o di infermità») è stata integralmente recepita dal d.lgs. n. 81/2008, art. 2, lett. o.

sue caratteristiche – assai spesso discusse – coincide con la salute del lavoratore e rappresenta, quindi, anche in considerazione della sua intrinseca “natura” prevenzionistica, un riferimento imprescindibile non solo nell’applicazione dei modelli di organizzazione <sup>(10)</sup> ma anche nella valutazione delle tecniche normative sottostanti <sup>(11)</sup>. Conferma di ciò si ha dalla lettura degli studi più recenti in tema di organizzazione, che attribuiscono proprio all’organizzazione un ruolo centrale nella gestione della sicurezza <sup>(12)</sup>, confermando così una impostazione giuridica presente nel nostro ordinamento a partire dagli studi di Luigi Montuschi <sup>(13)</sup>. Sono, infatti, proprio le scelte di carattere organizzativo che rendono possibile o impossibile l’“ingresso” di condotte illecite e/o discriminatorie nei luoghi di lavoro e di fronte ad esse si devono attivare non solo strumenti di contrasto e rimozione ma ancor prima strumenti di prevenzione. Proprio la prevenzione, quindi, riveste un ruolo chiave in tema di salute e sicurezza ovvero della tutela della dignità di chi lavora.

Se non è facile individuare come e quali siano gli aspetti dell’azienda da sottoporre a verifica, sicuramente un buon *incipit* può essere rappresentato da una valutazione delle differenze considerando che, come argomentato in precedenza, i diversi modi di approccio al tema possono incidere sul benessere nei luoghi di lavoro. Pur non essendo questo l’unico elemento che può avere un impatto sui rischi collegati al lavoro, sicuramente una sua valorizzazione attraverso un’organizzazione attenta alla differenza facilita processi di benessere. Così, ad esempio, con riferimento al genere le differenze da mantenere dovrebbero essere esclusivamente quelle legate ai diversi aspetti biologici scientificamente fondati <sup>(14)</sup> con esclusione di tutti

---

<sup>(10)</sup> Art. 2, lett. o, d.lgs. n. 81/2008.

<sup>(11)</sup> R. DEL PUNTA, *La sospensione del rapporto di lavoro. Malattia, infortunio, maternità, servizio militare. Artt. 2110-2111*, Giuffrè, 1992, spec. cap. I.

<sup>(12)</sup> L. BORGOGNI, L. PETITTA, *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching, counseling*, Carrocci, 2007.

<sup>(13)</sup> L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Franco Angeli, 1976.

<sup>(14)</sup> Non considerare le differenze biologiche correlate al sesso può, infatti, significare determinare conseguenze di rischio rilevanti per una categoria di persone piuttosto che per un’altra (diversa capacità polmonare, diversa statura, diversa età, ecc.). Si veda G. PAOLANTONIO, *La gestione delle “differenze” verso il benessere al lavoro*, in *ISL*, 2018, n. 8-9, p. 3 ss.; sotto alcuni aspetti, anche V. REDINI, F.A. VIANELLO, F. ZACCAGNINI, *Il lavoro che usura. Migrazioni femminili e salute occupazionale*, Franco Angeli, 2020, che analizzano la salute occupazionale nel settore domestico attraverso le questioni di genere e dell’esperienza migratoria.

quei tratti caratteristici legati, invece, ad attribuzioni stereotipe <sup>(15)</sup>. Si ricordi che il termine di impatto è, infatti, la salute che al fine di una sua valorizzazione deve rapportarsi con un ambiente di lavoro organizzato in modo attento al genere e agli altri tipi di differenze che possono incidere su di essa <sup>(16)</sup>. In questo contesto si tratta di capire se il legislatore consenta l'attivazione di strumenti che sappiano cogliere questi aspetti prima in termini di valutazione e poi eventualmente in termini di intervento <sup>(17)</sup>.

### **3. La dimensione dei diritti umani e della dignità nel contesto lavorativo organizzato**

L'analisi del benessere nei luoghi di lavoro rende difficile se non impossibile, separare la dimensione dei diritti umani <sup>(18)</sup> e della dignità dal contesto organizzativo nel quale diritti e dignità operano <sup>(19)</sup>. In campo internazionale assumono particolare rilievo gli interventi dell'ILO che pongono agli Stati l'obiettivo di «promuovere l'opportunità per le donne e gli uomini di ottenere un lavoro dignitoso e produttivo, in condizioni di libertà, equità, sicurezza e dignità» <sup>(20)</sup>. La lettura dei documenti dell'Organizzazione così come quelli – sempre a carattere internazionale – che si sono intrattenuti in tempi passati sul tema, evidenzia come il rispetto dei diritti umani venga collegato, in modo espresso, allo svolgimento di un lavoro dignitoso <sup>(21)</sup> che, ai fini della sua connotazione in termini di dignità, deve

---

<sup>(15)</sup> Sotto un altro aspetto si veda P. DE PETRIS, *La tutela contro le discriminazioni dei lavoratori tramite piattaforma digitale*, in *Dirittifondamentali.it*, 2020, n. 2, p. 1125.

<sup>(16)</sup> S. ZANIBONI, L. AVANZI, *Benessere occupazionale, lavoratori di età differenti e identificazione organizzativa*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2019, n. 1-2, p. 161.

<sup>(17)</sup> A. LUCIANO, *Modelli di organizzazione del lavoro e politiche di parità*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2008, n. 2, p. 245.

<sup>(18)</sup> M. D'APONTE, *La tutela dei diritti umani nel rapporto di lavoro*, in *RIDL*, 2021, n. 4, I, p. 373.

<sup>(19)</sup> M. LUCIANI, *Radici e conseguenze della scelta costituzionale di fondare la Repubblica democratica sul lavoro*, in *ADL*, 2010, n. 3, I; L. TRIA, *La prevalenza del lavoro poco dignitoso*, in *I Diritti dell'Uomo*, 2015, n. 2, p. 219 ss.

<sup>(20)</sup> ILO, *Decent Work*, International Labour Conference, 87<sup>th</sup> Session, Geneva, 1999, p. 3. Ancora, la promozione del *Decent Work* viene posta quale specifico obiettivo – *Sustainable Development Goal* n. 8 – dell'Agenda 2030 delle Nazioni unite per lo sviluppo sostenibile e ribadita, nel contesto della transizione post-pandemica, dalla Comunicazione della Commissione europea del 2022 sul lavoro dignitoso per una giusta transizione ed una ripresa sostenibile.

<sup>(21)</sup> M. BORZAGA, *Le politiche dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro e dell'Unione Europea in tema di contrasto alla povertà*, in *LD*, 2019, n. 1, p. 63 ss.; M.

possedere una serie di elementi ritenuti imprescindibili <sup>(22)</sup>. Rilevano fra essi, ai nostri fini, condizioni di lavoro “sicure”, tempo libero e riposo, tempo per la famiglia, accesso adeguato ad un sistema di welfare. Vi è, quindi, un’enunciazione delle situazioni lavorative che possono ipoteticamente compromettere la dignità del lavoro e, conseguentemente del benessere, che si collegano non solo ad alcuni momenti di svolgimento del rapporto di lavoro – si pensi alla parte economico retributiva – ma anche alle sue funzioni “altre” <sup>(23)</sup>.

#### **4. Il legame fra il lavoratore (la persona) ed il contratto di lavoro**

Il collegamento fra diritti umani, dignità e contesto in cui si svolge il lavoro obbliga, tuttavia, a rapportarsi con molte astrazioni tra le quali hanno particolare rilievo quelle che si possono evincere dalla lettura della nostra Carta costituzionale e che, con specifico riferimento al lavoro, trovano collocazione nei suoi primi articoli. Per quanto nella Carta, infatti, si ritrovi un solo riferimento espresso alla “dignità” e, precisamente, nel suo articolo 3 Cost. dove si parla di dignità “sociale” <sup>(24)</sup>, tale articolo sembra evocare un collegamento sia con l’articolo 1 che con l’articolo 4 Cost. <sup>(25)</sup>, essendo proprio il lavoro lo strumento principe della dignità e della coesione sociale. Di particolare importanza appaiono ai nostri fini, le parole di Massimo Severio Giannini che, a commento dell’articolo 1 Cost., afferma che «il movimento di liberazione delle forze del lavoro dallo sfruttamento di

---

BORZAGA, M. MEZZETTI, *Core labour standards e decent work: un bilancio delle più recenti strategie dell’OIL*, ivi, n. 3, p. 447 ss., e ivi ampi riferimenti.

<sup>(22)</sup> ILO, *World Report on Child Labour 2015. Paving the way to decent work for young people*, 2015. Si veda anche *La Carta di Urbino per il benessere della persona che lavora* elaborata dall’Osservatorio Olympus dell’Università degli Studi di Urbino Carlo Bo e dalla Fondazione Nazionale Rubes Triva.

<sup>(23)</sup> Cfr. J. POUYAUD, *For a Psychosocial Approach to Decent Work*, in [www.frontiersin.org](http://www.frontiersin.org), 31 marzo 2016: «The core question is how the subjective meaning of work can be a part of the conditions that make work more or less decent for the individual and for Society»; F. FRACCAROLI, I. BARBIERI, *op. cit.*, p. 30, secondo cui «Il concetto di povertà non si riferisce solo a una privazione economica o materiale, ma anche all’impossibilità di partecipare alla vita di una società, ponendo l’accento sul benessere psicosociale», ma anche p. 37 ss. per un esame concreto di alcune esperienze di lavoro povero.

<sup>(24)</sup> M. CAVINO, *Dignità e Costituzione: la centralità del lavoro per il pieno sviluppo della persona umana*, in G.P. DOLSO (a cura di), *Dignità, eguaglianza e Costituzione*, EUT, 2019; R. CASILLO, *La dignità nel rapporto di lavoro*, in *RDC*, 2008, n. 5, I, p. 597 ss.; I. PICCININI, *Sulla dignità del lavoratore*, in *ADL*, 2005, n. 3, I, p. 754.

<sup>(25)</sup> M. LUCIANI, *op. cit.*, p. 637.

cui sono oggetto [...] si accompagnò costantemente al movimento per la libertà della persona»<sup>(26)</sup>. Il pensiero del costituzionalista nella misura in cui sposa una visione olistica fra lavoro e persona, seppur in modo inconsapevole, finisce per ricomporre quella frattura propria di tutti i contratti di diritto privato in cui il soggetto del contratto, ovvero la persona, è cosa diversa ed avulsa dal suo oggetto ovvero, nel nostro caso, dalle energie lavorative<sup>(27)</sup>. Qualora si intendesse sposare questa prospettiva nel sinallagma contrattuale rileverebbe la sola “patrimonializzazione” dell’attività che, in quanto tale, sarebbe separata dalla persona, trovando la sua enfasi nel “lavoro come merce”<sup>(28)</sup>. L’impossibilità di trovare una soluzione convincente che collochi la persona nel contratto senza farne, tuttavia, né un soggetto separato né il suo oggetto ha, da sempre, mostrato tutta la difficoltà di un tema in cui la valorizzazione dell’aspetto personalistico del lavoro non dovrebbe, comunque, occultare la logica di scambio ad esso sottesa. Così nella visione costituzionalistica che ci propone Massimo Severo Giannini e alla quale aderisce un’attenta dottrina lavoristica<sup>(29)</sup> l’affermazione che il lavoro si evolve in tutt’uno con l’evolversi dello status delle persone significa ammettere che il soggetto del contratto – ovvero la persona – sia immanente al contratto stesso e, conseguentemente, al contesto organizzativo nel quale le sue energie operano.

Dare ingresso e dignità alla persona nel contratto di lavoro implica, quindi, il superamento della dicotomia fra prestazione/oggetto e persona/soggetto basata sulla scindibilità della prestazione in due momenti non interconnessi fra loro. Significa anche, tuttavia, evitare di cadere nella conseguente “trappola” logica ovvero di attrarre anche la persona nell’oggetto del contratto. Una logica eticamente irricevibile è proprio quella di ritenere che la

---

<sup>(26)</sup> M.S. GIANNINI, *Rilevanza costituzionale del lavoro*, in *RGL*, 1949, n. 1-2, p. 6.

<sup>(27)</sup> G. ZAGREBELSKY, *Fondata sul lavoro. La solitudine dell’articolo 1*, Einaudi, 2013, dove viene sottolineato come il lavoro sia connesso strettamente al principio “personalista” ed essenziale per lo sviluppo della persona umana perché proprio da questo legame derivano moltissime conseguenze economiche e sociali; sul tema si veda diffusamente L. NOGLER, *Cosa significa che l’Italia è una Repubblica “fondata sul lavoro”?*, in *LD*, 2009, n. 3, p. 427, in particolare § 4; M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019, p. 26. Si veda anche S. LAFORGIA, *La dignità sociale nel discorso giuslavoristico*, in *VTDL*, 2020, n. 3.

<sup>(28)</sup> M. GRANDI, *«Il lavoro non è una merce»: una formula da rimeditare*, in *LD*, 1997, n. 4, p. 557, su cui recentemente M. TIRABOSCHI, *«Il lavoro non è una merce»: una formula da rimeditare*, in *VTDL*, 2020, n. straordinario, in particolare § 3.

<sup>(29)</sup> S. SCIARRA, *Parole vecchie e nuove: diritto del lavoro e occupazione*, in *ADL*, 1999, n. 2, I, p. 369.

persona rappresenti un tassello strutturale dell'oggetto del contratto che si concretizza nello spostamento di colui che normalmente è soggetto di diritto alla posizione di "oggetto" <sup>(30)</sup>. Si tratta allora di trovare un equilibrio che dia soluzione al problema e che forse può trovare fondamento nella rilettura di alcune disposizioni del Codice civile. Proprio ispirandosi al Codice, in uno scritto di oltre ottanta anni fa, ma che mantiene ancora intatta tutta la sua attualità, Santoro Passarelli <sup>(31)</sup> osservava che «se tutti gli altri contratti riguardano l'avere delle parti, il contratto di lavoro riguarda l'avere per l'imprenditore, ma per il lavoratore riguarda e garantisce l'essere, il bene che è condizione dell'avere e di ogni altro bene». Le parole di Santoro Passarelli mettono in risalto l'esistenza di quell'elemento personalistico connaturale alla prestazione lavorativa e rappresentano il primo passo verso il superamento della concezione mercantilistica/oggettiva del lavoro. Un'osservazione "semplice" quasi scontata ma che non si sarebbe potuta elaborare fin tanto che il lavoro fosse rimasto "chiuso" all'interno dello schema della *locatio operarum*. Peraltro, già nella vigenza di tale schema c'erano stati dei tentativi volti a sottolineare il distacco del diritto del lavoro dai beni di cui si compone l'organizzazione affermandosi che «la fattispecie denominata contratto di lavoro non implica dalla parte del lavoratore un impegno di patrimonio, bensì essenzialmente della persona» <sup>(32)</sup>. Il tentativo di opporsi, insomma, a quanto veniva scritto da tutti coloro che individuavano l'oggetto del contratto nelle sole "energie" che il lavoratore, con un'espressione enfaticizzata dal pensiero marxista, vende al datore di lavoro <sup>(33)</sup>. Una distinzione questa che, fermandosi alla lettura dell'articolo 2086 del Codice civile del 1942, poteva considerarsi affossata nuovamente nella misura in cui in tale norma la subordinazione si configura come «la dipendenza gerarchica del prestatore di lavoro dal datore di lavoro, capo dell'organizzazione produttiva in cui il lavoratore è inserito» <sup>(34)</sup>. Sul tema inserisce luce prospettica nuova il successivo articolo 2094

---

<sup>(30)</sup> C. SMURAGLIA, *La persona del prestatore nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, 1967, p. 175 ss.

<sup>(31)</sup> F. SANTORO-PASSARELLI, *Spirito del diritto del lavoro*, in F. SANTORO-PASSARELLI, *Saggi di diritto civile*, Jovene, 1961, p. 1071.

<sup>(32)</sup> M. NAPOLI (a cura di), *Luigi Mengoni. Il contratto di lavoro*, Vita e Pensiero, 2004, p. 9.

<sup>(33)</sup> F. CARNELUTTI, *Studi sulle energie come oggetto di rapporti giuridici*, in *RDComm*, 1913, n. 1, p. 384; sul pensiero di Carnelutti si veda anche M.V. BALLESTRERO, *Le "energie da lavoro" tra soggetto e oggetto*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, 2010, n. 99, p. 5.

<sup>(34)</sup> M.V. BALLESTRERO, *op. cit.*, p. 9.

c.c. nel quale la subordinazione è indicata come criterio di qualificazione del contratto. Come ben sottolineato <sup>(35)</sup>, è proprio l'articolo 2094 c.c. che rendendo coincidente la subordinazione con il contratto fa emergere la persona. Un dato che si coglie ancora in misura maggiore dalla lettura del successivo articolo 2087 c.c. che «espressamente include nell'area degli interessi non patrimoniali protetti dal contratto la conservazione della salute e dell'integrità fisica, dando così palpabile rilevanza all'implicazione del lavoratore in carne ed ossa nel contratto di lavoro» <sup>(36)</sup>.

## **5. L'incidenza del collegamento fra lavoratore e contratto sulla organizzazione**

La fuoriuscita del lavoro dallo schema della locazione ha avuto il merito di cogliere la frattura fra soggetto ed oggetto ma anche di sottolineare l'illogicità della frattura stessa: nel contratto di lavoro, infatti, le energie lavorative appartengono sempre e comunque a colui che è inserito nel contesto organizzativo del datore di lavoro attraverso l'esercizio del suo potere direttivo in termini di luogo, tempo, ecc. Una considerazione colta dalla dottrina che evidenzia proprio come «il ritorno alla considerazione del corpo come oggetto del contratto di lavoro [...] possa invece costituire uno strumento utile per rileggere la disciplina del contratto di lavoro, guardando con maggiore attenzione alla identità del lavoratore nella sua dimensione biologica» <sup>(37)</sup>.

Ciò che deve essere valorizzato nell'approccio collegato ad una visione personalistica, nella quale soggetto e oggetto sono un'unità inscindibile, ha portato a ripensare una serie di tematiche fra le quali quelle collegate al contesto organizzativo in cui la persona opera ovvero, detto diversamente seguendo la logica dell'inscindibilità sopra esposta, la prestazione si svolge <sup>(38)</sup>. Se nessuno oramai dubita più che il lavoro sia indissolubilmente legato alla persona e che ne rappresenti la sua manifestazione si dovrà ammettere che il contesto debba trovare precisi ed autonomi riconoscimenti anche in ambito normativo, non essendo più accettabile che il diritto

---

<sup>(35)</sup> Ivi, p. 10. Si veda anche O. MAZZOTTA, *Ragionare per modelli: conciliare lavoro e non lavoro nella crisi economica. Spunti per una discussione*, in M.V. BALLESTRERO, G. DE SIMONE (a cura di), *Persone, lavori, famiglie. Identità e ruoli di fronte alla crisi economica*, Giappichelli, 2009, p. 6.

<sup>(36)</sup> M.V. BALLESTRERO, *op. cit.*, p. 10.

<sup>(37)</sup> Ivi, p. 14.

<sup>(38)</sup> P. PASCUCI, *op. cit.*

sia disallineato rispetto a quanto, da tempo, espresso nelle discipline sociologiche e filosofiche. L'attenzione che merita l'uomo "concreto" <sup>(39)</sup> se collegata al tema del lavoro non può più prescindere, quindi, da un approccio in cui diritti umani e dignità del lavoro si intrecciano con la prestazione ed il luogo nella quale questa si svolge <sup>(40)</sup>. Un luogo, peraltro, profondamente cambiato in cui i momenti della vita – si pensi all'ambiente, all'alimentazione alle tecnologie – sono influenzati dalla qualità della stessa. Si vuole dire cioè che non è solo l'aspetto economico o alcuni momenti dello svolgimento del rapporto di lavoro come il potere di controllo o il potere direttivo ovvero il contenuto stesso della prestazione <sup>(41)</sup> a dover essere posti in collegamento con la dignità del lavoratore <sup>(42)</sup> ma anche il contesto organizzativo nel quale il lavoratore svolge la sua prestazione <sup>(43)</sup>. In tale

---

<sup>(39)</sup> G. BURDEAU, *La démocratie gouvernante, son assise sociale et sa philosophie politique*, LGDJ, 1956, p. 27, che scrive: «celui que nous rencontrons dans les relations de la vie quotidienne, tel que le caractérisent sa profession, son mode et ses moyens de vivre, ses goûts, ses besoins, les chances qui s'offrent à lui, bref, c'est l'homme conditionné par son milieu».

<sup>(40)</sup> «La relazione tra la persona e il lavoro può essere opportunamente affrancata da quelle ideologie che, nel giusto sforzo di rendere effettivi i principi costituzionali volti a garantire al lavoratore e alla sua famiglia una esistenza libera e dignitosa, hanno finito col sottoporre non solo l'impresa ma, prima ancora, lo stesso lavoro a penetranti limitazioni come se si trattasse solo di uno scambio tra retribuzione e attività lavorativa e come tale funzionale alla soddisfazione di una essenziale esigenza di sussistenza materiale. Ideologie che, complice una organizzazione del lavoro che lo privava del suo senso e del suo valore più profondo, hanno poi concorso a comprimerne la dimensione più piena, in termini valoriali, di promozione e valorizzazione della persona, dei suoi desideri di felicità e delle sue capacità. Dimenticando così che, nella vita reale, "non esiste il lavoro in sé, ma esistono le persone che lavorano"». Così M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, cit., p. 46.

<sup>(41)</sup> Emblematico a proposito il gioco del "lancio del nano" che consiste nel lanciare, appunto, una persona affetta da nanismo il più lontano possibile. Il problema sorge in quanto il nano è perfettamente consenziente, si tratta di una fattispecie sulla quale si sono appuntate le riflessioni di A. MASSARENTI, *Il lancio del nano e altri esercizi di filosofia minima*, Guanda, 2006, p. 6 ss.

<sup>(42)</sup> Si veda L. RATTI, *Funzioni della dignità e regolazione del rapporto individuale di lavoro*, in *VTDL*, 2020, n. 3, p. 607, che analizza i diversi momenti della vita lavorativa e li pone in collegamento con la dignità del lavoratore; V. SPEZIALE, *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, 2017, n. 322, p. 41, laddove sottolinea il «rilievo di un concetto fondamentale quale la dignità del lavoro, che, oltre ad essere costituzionalizzata (artt. 2, 3, c. 1, 41 e 36 Cost.), è una sintesi "dei diritti inviolabili dell'uomo"», indicando come proprio la dignità possa essere inserita ovvero esclusa dal contesto degli interventi legislativi regolativi del rapporto di lavoro.

<sup>(43)</sup> P. PASCUCCI, *op. cit.*



ambito, che fortemente si collega al contiguo tema del benessere, introdurre l'elemento della dignità significa allargare il campo della relazione salute/lavoro<sup>(44)</sup> essendo proprio la dignità ciò che deve garantire migliori livelli di salute non solo fisica ma anche psicologica e minori esperienze di disagio psicosociale<sup>(45)</sup>, se non veri e propri livelli di benessere. Di questa nuova e diversa prospettiva che apre ad ulteriori riflessioni rispetto a quelle che mettono in relazione il benessere con il solo articolo 2087 c.c. si può argomentare dalle sezioni unite della Corte di Cassazione<sup>(46)</sup> laddove hanno introdotto il principio «secondo il quale il danno non patrimoniale può essere risarcito nei casi in cui il fatto illecito determini una lesione di apprezzabile serietà e gravità di diritti inviolabili della persona costituzionalmente garantiti»<sup>(47)</sup>. La categoria dei diritti inviolabili è chiamata, quindi, ad essere criterio di selezione del danno non patrimoniale risarcibile, limitando i casi di risarcibilità alle ipotesi in cui il risarcimento sia effettivamente finalizzato a tutelare la dignità della persona. Una soluzione non scevra da critiche per un eccesso di delega che, in questo modo, complice anche l'atteggiamento della Corte costituzionale, lascerebbe al giudice comune la rimessione della scelta anche in supplenza di mancati interventi del legislatore<sup>(48)</sup>.

## **6. La dignità nel contesto organizzativo**

Con riferimento al tema della dignità applicato ai contesti di lavoro, tuttavia, l'aver messo in luce l'esistenza di una serie di elementi che diano contenuto al concetto stesso non è di per sé sufficiente a spiegare quando l'assetto organizzativo di lavoro sia tale da garantire proprio questa dignità. Appare estremamente difficile, infatti, trovare dei tratti di

---

<sup>(44)</sup> F. FRACCAROLI, M. DEPOLO, *Salute psicologica e lavoro: fattori di rischio occupazionale e organizzativo*, in *DLRI*, 2017, n. 156, p. 639.

<sup>(45)</sup> EUROFOUND, *Eurofound yearbook 2015. Living and working in Europe*, 2016.

<sup>(46)</sup> Cass., sez. un., 11 novembre 2008, n. 26972 e n. 26975.

<sup>(47)</sup> C. SCOGNAMIGLIO, *Dignità dell'uomo e tutela della personalità*, in *GC*, 2014, n. 1.

<sup>(48)</sup> Il tema, molto ampio, costantemente di attualità come si evince da un recente intervento della Corte costituzionale nella sentenza 16 maggio 2002, n. 205, è ben delineato da E. LAMARQUE, *L'attuazione giudiziaria dei diritti costituzionali*, in *QCost*, 2008, n. 2, p. 269 ss., ed approfondito da A. GUAZZAROTTI, *Diritti inviolabili e creatività giurisprudenziale: una risposta ad Elisabetta Lamarque*, in *QCost*, 2009, n. 2, in particolare p. 310, ed ivi ulteriori richiami.

caratterizzazione tipici che vadano al di là delle ipotesi limite <sup>(49)</sup> e che consentano di parlare di dignità e di benessere organizzativo in un momento storico in cui le garanzie di un lavoro dignitoso appaiono sempre più minacciate <sup>(50)</sup>. Se non sappiamo, infatti, quando il lavoro possa considerarsi rispettoso dei diritti umani e, quindi, dignitoso non sappiamo neanche dire quale dose di dignità deve essere presente nell'organizzazione affinché questa possa considerarsi assicurata.

Il punto non è di poco rilievo in quanto il concetto di dignità appare suscettibile di diverse interpretazioni e valutazioni anche se esposto alla sola sua dimensione personalistica <sup>(51)</sup> con esclusione di ogni riferimento a quella organizzativa. Nella dimensione personalistica ciò che appare rilevante, infatti, non è solo un impianto di elementi condiviso che deve caratterizzare il contesto organizzativo ma anche la percezione di questo da parte dell'individuo <sup>(52)</sup>.

A tale proposito appaiono particolarmente importanti le considerazioni di Holman che, nel suo citatissimo saggio *Job types and job quality in Europe* <sup>(53)</sup>, al fine di definire un contesto improntato alla dignità chiama in gioco non solo la configurazione oggettiva dell'organizzazione, ovvero quella stabilita dal datore di lavoro ma anche fattori di carattere individuale. Sono proprio le persone che attraverso il loro percepito/vissuto finiscono, infatti, per valutare – seppur non sempre nello stesso modo – le condizioni organizzative. Le intuizioni di Holman trovano compiuto sviluppo nella *Psychology of Working Theory* <sup>(54)</sup> che si sofferma sull'analisi dei fattori

---

<sup>(49)</sup> M. FERRARESI, S. SEMINARA (a cura di), *Caporalato e sfruttamento del lavoro. Un'indagine di diritto penale, processuale penale e del lavoro*, ADAPT University Press, 2022, in particolare p. 325 ss.

<sup>(50)</sup> F. FRACCAROLI, I. BARBIERI, *op. cit.*, p. 30: «L'aumento delle occupazioni precarie, lo sviluppo tecnologico e la conseguente perdita di valore del lavoro umano, soprattutto quello a bassa qualificazione, l'elevata competizione internazionale dovuta anche alla globalizzazione, l'aumento dei flussi migratori e la conseguente maggiore disponibilità di manodopera a basso costo, sono processi che minacciano il ruolo positivo che il lavoro può avere sul piano psicosociale e identitario».

<sup>(51)</sup> Il principio della dignità delle persone rappresenta il punto di riferimento per l'individuazione di un minimo di tutela che deve essere assicurata ad ogni individuo limitando la possibilità di comprimere altri suoi diritti. Cfr. S. TARANTO, *Le insidie della dignità umana e la sua funzione*, in *Ragion Pratica*, 2017, n. 48, p. 188.

<sup>(52)</sup> S. DI NUOVO, *Quale stress è lavoro-correlato? Alcune riflessioni metodologiche*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2019, n. 1-2, p. 101 ss.

<sup>(53)</sup> D. HOLMAN, *Job types and job quality in Europe*, in *Human Relations*, 2013, vol. 66, n. 4, p. 475 ss.

<sup>(54)</sup> Per una analisi generale, si veda R.D. DUFFY, D.L. BLUSTEIN, M.A. DIEMER, K.L. AUTIN, *The Psychology of Working Theory*, in *Journal of Counseling Psychology*, 2016,

personali e di contesto implicati nel *decent work*. Sebbene tale teoria sia estremamente articolata e approfondita non appare, tuttavia, in grado di definire parametri o soglie che consentano di comprendere quando in un lavoro la dignità sia scarsa o, addirittura, assente. E ciò non solo in quanto, come evidenziato, il percepito soggettivo svolge un ruolo di estrema importanza nella valutazione del contesto organizzativo ma anche in quanto uno stesso parametro può assumere valore diverso a seconda del contesto organizzativo al quale è riferito <sup>(55)</sup>. Non a caso Fraccaroli <sup>(56)</sup> evidenzia, ad esempio, come la formazione «insufficiente [sia] un tratto che si può rilevare in molti contesti lavorativi» anche quelli definiti come estremamente dignitosi, osservando ulteriormente che «i compiti poco stimolanti sono relativamente diffusi in varie occupazioni, ma di per sé ciò non basta a definire un dato impiego come “povero” in termini assoluti». Non pare possibile, quindi, in rapporto al tema del lavoro, assegnare un significato generale ed incontrovertibile al concetto di dignità umana che resta così connotato da un’indubbia capacità evocativa <sup>(57)</sup> e da un’altrettanta indubbia genericità ed indeterminatezza dal punto di vista dei contenuti prestandosi, così, ad essere mediato da interventi interpretativi necessariamente adattivi <sup>(58)</sup>. È, quindi, proprio l’assenza di una base empirica ciò che non consente di costruire un modello teorico di riferimento e, di conseguenza, di coonestare su di esso una linea politica o un intervento giuridico ben

---

vol. 63, n. 2, p. 127. La finalità della teoria è quella di «explain the work experiences of those at the margins of our society. The theory delineates the predictors and outcomes of attaining decent work, which is suggested as the acceptable and aspirational standard for all working individuals by the International Labor Organization». Tra gli elementi che si ritiene incidano in modo particolare vi è la retribuzione: «lifetime experiences of economic constraints and marginalization are proposed to directly influence the attainment of decent work». Gli AA. sottolineano anche che «decent work is proposed to directly affect work fulfillment and well-being and indirectly affect these outcomes via need satisfaction»; H.J. KIM ET AL., *Women of Color and decent work: An examination of psychology of working theory*, in *The Career Development Quarterly*, 2022, vol. 70, n. 2, in particolare pp. 127-128.

<sup>(55)</sup> Sul punto si veda, in particolare, R.D. DUFFY, H.J. KIM, B.A. ALLAN, C.G. PRIETO, *Predictors of decent work across time: Testing propositions from Psychology of Working Theory*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2020, vol. 123, articolo n. 103507; in generale cfr. anche A. DI FABIO, M.E. KENNY, *Decent work in Italy: Context, conceptualization, and assessment*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2019, vol. 110, Part A, p. 131 ss.

<sup>(56)</sup> E. FRACCAROLI, I. BARBIERI, *op. cit.*, p. 37.

<sup>(57)</sup> Il concetto di dignità viene evocato, appunto, in relazione a tutti gli attuali temi sociali.

<sup>(58)</sup> W. HASSEMER, *Argomentazione con concetti fondamentali. L'esempio della dignità umana*, in *Ars Interpretandi*, 2007, n. 1, p. 57; A. PIROZZOLI, *Il valore costituzionale della dignità. Un profilo giurisprudenziale*, in *RPA*, 2007, n. 2, p. 323 ss.

determinato. Ciò non esclude, in ogni caso, che vi possano essere delle ricadute interpretative della nozione di dignità sul contesto giuridico e, specificatamente, su quello giuslavoristico <sup>(59)</sup>.

Limitandoci in questa prima parte ad un'analisi volutamente generale – per lasciare i dovuti approfondimenti a quella parte del lavoro in cui si andranno ad analizzare le ricadute del concetto di dignità sulle situazioni che segnalano la mancanza di un benessere organizzativo – sembra doveroso arrendersi alla constatazione che la dignità sia una nozione che ben si presta ad una lettura per valori <sup>(60)</sup>.

## **7. Il tratto personalistico della prestazione di lavoro e la sua incidenza sul benessere organizzativo**

L'aver messo in evidenza il collegamento fra dignità e contesto organizzativo significa aver sottolineato il tratto “personalistico” della prestazione di lavoro ovvero un tratto presente in tutte le obbligazioni di comportamento che consente di dedurre l'infungibilità della prestazione del debitore e che, di norma, è ritenuto irrilevante ai fini della qualificazione della prestazione stessa. Nel lavoro subordinato questo tratto “personalistico” assume rilevanza peculiare essendo il rapporto di lavoro un rapporto di durata che obbliga la persona – *rectius* il lavoratore – ad inserirsi in un contesto organizzativo in cui, seppur per esigenze funzionali, è sottoposta all'altrui direzione <sup>(61)</sup>. Peraltro, il lavoratore non è assoggettato alla sola direzione della controparte datoriale ma anche ad un necessario contatto e coordinamento con altre persone. Appare stretta la correlazione di quanto detto con il benessere organizzativo che viene descritto come quel «rapporto che lega le persone al proprio contesto di lavoro, prendendone in considerazione le molteplici variabili, fra le quali: le relazioni interpersonali, il rapporto con i capi, il senso ed il significato che le persone

---

<sup>(59)</sup> Si vedano, fra i tanti, particolarmente significativi ai nostri fini, L. RATTI, *op. cit.*, p. 607, e G. DE SIMONE, *La dignità del lavoro e della persona che lavora*, in *DLRI*, 2019, n. 164, p. 633 ss.

<sup>(60)</sup> G. RESTA, *Tre funzioni della dignità della persona*, in *VTDL*, 2020, n. 3, p. 525; L. CORAZZA, *Il diritto del lavoro e la riscoperta della questione redistributiva*, in *Questione Giustizia*, 2019, n. 4. In generale sulla interpretazione per valori della Carta costituzionale, si veda A. PACE, *Interpretazione costituzionale e interpretazione per valori*, in [www.costituzionalismo.it](http://www.costituzionalismo.it), 12 luglio 2006.

<sup>(61)</sup> R. DE LUCA TAMAJO, *Profili di rilevanza del potere direttivo del datore di lavoro*, in *ADL*, 2005, n. 2, I, p. 467.

attribuiscono al proprio lavoro, il senso di appartenenza alla propria organizzazione, l'equità nel trattamento retributivo e nell'offerta di opportunità di crescita e miglioramento lavorativo, l'ambiente di lavoro accogliente e piacevole» <sup>(62)</sup>.

È proprio il contesto organizzativo, quindi, ciò che può provocare situazioni di rischio particolarmente rilevanti per la sfera della personalità del lavoratore che possono spingersi fino a compromettere il suo equilibrio ovvero ad impedirne lo sviluppo. La presa di coscienza del tratto personalistico della prestazione di lavoro ha fatto in modo, infatti, che il programma normativo di protezione non si sia rivolto solo al lavoro ma anche alla persona del lavoratore quale soggetto chiamato ad eseguire la prestazione nell'organizzazione d'impresa. Un'evoluzione che diventa “pericolo” se l'attenzione non si pone, forse in misura ancora maggiore, a quei «lavoratori inseriti in contesti aperti e fluidi a discapito non solo della salute e sicurezza tradizionalmente intesa, ma altresì della sua dimensione sociale. Infatti, seppur perennemente connessi, molti lavoratori tendono progressivamente a isolarsi, incorrendo nel pericolo di una vera e propria perdita di identità (personale e professionale), in quanto sempre più spesso orfani di un luogo di lavoro in cui tessere relazioni di senso e costruire una vera e propria comunità di appartenenza» <sup>(63)</sup>. Il paradigma di quanto sopra osservato è sicuramente rappresentato dal lavoro agile che mette in risalto il tema dei rischi psicosociali e, più in generale, il tema della salute e sicurezza del lavoratore <sup>(64)</sup>. Muoversi per la tutela di questi lavoratori appare estremamente difficile in considerazione del fatto che, in questo caso, l'esecuzione del rapporto di lavoro subordinato si svolge in un luogo lontano dai classici spazi di lavoro dell'azienda e, al contempo, “mobile” – elemento che impedisce di replicare, quindi, le “attenzioni” poste nei confronti del c.d. telelavoro – e senza vincoli di orario. Il lavoro agile, infatti,

---

<sup>(62)</sup> B. PELLIZZONI, *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo. Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, ESI, 2005, p. 73. Sul benessere organizzativo si veda anche M. FRANCO, *Investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa*, in M. FRANCO, G.L. GREGORI, M.R. MARCONE (a cura di), *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Esculapio, 2012, pp. 119 ss.

<sup>(63)</sup> M. TIRABOSCHI, *Nuovi modelli della organizzazione del lavoro e nuovi rischi*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2022, n. 1, I, p. 148.

<sup>(64)</sup> Si osserva come il lavoro agile possa essere considerato come un modello introdotto al fine di superare le “strettezze” normative in particolare proprio quelle relative alla salute e sicurezza dei lavoratori. Così M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *DRI*, 2017, n. 4, p. 921 ss.

prevede un'organizzazione per fasi, cicli ed obiettivi, concordata fra il lavoratore e il datore di lavoro ai sensi dell'articolo 18 della legge n. 81/2017<sup>(65)</sup>, finalizzata ad una migliore conciliazione dei tempi di vita e i tempi di lavoro<sup>(66)</sup>. Una finalità che si è andata trasformando durante l'utilizzo del lavoro agile nel periodo pandemico dove lo strumento non è stato valutato in considerazione dei rischi che produce sulla salute ma, in una ottica rovesciata, ovvero come uno strumento atto a preservare dai rischi sulla salute provenienti dal mondo esterno, atteggiandosi come un dispositivo di protezione individuale atipico<sup>(67)</sup>. Anche nel periodo pandemico, tuttavia, il fatto che il lavoro preservasse la salute dal contesto esterno non ha significato l'eliminazione dei rischi sulla salute del lavoratore<sup>(68)</sup>.

Il primo collegato al fattore tempo. La creazione di una dimensione *time porosity* alla quale si aggiunge il mancato riconoscimento di un diritto alla disconnessione hanno la conseguenza di incidere sulla sfera psicofisica del lavoratore, determinando un'ampia serie di malesseri – lavoro di sera, lavoro durante il fine settimana – che potrebbero anche essere autoprodotti ovvero, facilmente, prodotti dall'organizzazione in termini di un eccessivo carico di lavoro o un'eccessiva responsabilità.

---

<sup>(65)</sup> G. PROIA, *L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione di lavoro agile*, in L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018, p. 192 ss.; M. LAI, *Evoluzione tecnologica e tutela del lavoro: a proposito di smart working e di crowd working*, in *DRI*, 2017, n. 4, p. 985 ss.; con riferimento ai passaggi sul punto durante la pandemia, si veda I. SENATORI, *Attivazione del lavoro agile e poteri datoriali nella decretazione emergenziale*, in *giustiziacivile.com*, 24 marzo 2020.

<sup>(66)</sup> T. CANAL, V. GUALTIERI, R. ZUCARO, *Evidenze empiriche sul lavoro agile emergenziale in INAPP*, in *Economia & Lavoro*, 2022, n. 2, p. 110: «le evidenze empiriche delineano un quadro complesso e sfaccettato che mostra un netto miglioramento del work-life balance, sia per le donne che per gli uomini, a conferma delle opportunità che il lavoro agile può offrire in tale senso. Nello specifico, il 72% delle donne e il 66% degli uomini dichiara, infatti, che la conciliazione vita-lavoro è migliorata o molto migliorata durante l'esperienza di lavoro agile emergenziale». Si vedano sul punto i dubbi di C. SPINELLI, *Tecnologie digitali e organizzazione del lavoro: lo smart-working è davvero la nuova frontiera della conciliazione vita-lavoro?*, in A. OCCHINO (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero, 2018, p. 171 ss.

<sup>(67)</sup> In questo senso, si veda C. ALESSI, M.L. VALLAURI, *Il lavoro agile alla prova del Covid-19*, in O. BONARDI, U. CARABELLI, M. D'ONGHIA, L. ZOPPOLI (a cura di), *Covid-19 e diritti dei lavoratori*, Ediesse, 2020, p. 133.

<sup>(68)</sup> T. CANAL, V. GUALTIERI, R. ZUCARO, *op. cit.*, p. 106 ss. Si veda anche G. BENINCASA, *Il lavoro agile a seguito della pandemia da Covid-19 tra opportunità e (nuovi) rischi (psico-sociali)*, in *Boll. ADAPT*, 2021, n. 35. In generale sul tema, si veda C. DI CARLUCCIO, *Lavoro e salute mentale dentro e fuori l'istituzione*, ESI, 2022, ed ivi ulteriori riferimenti.

Il secondo collegato al fattore luogo. Il lavoro agile in relazione al luogo può portare all'isolamento sociale con ricadute, quindi ed ancora una volta, sui c.d. rischi psicosociali ma anche fisici ovvero quelli tipici del lavoro sedentario.

In questo contesto, si tratta di capire se la scarsa disposizione dell'articolo 22 del decreto legislativo n. 81/2008 possa ritenersi soddisfacente per la tutela di questi rischi ovvero se la norma risenta dell'impianto nel quale è inserita, ovvero il decreto legislativo n. 81/2008 ispirato nel suo complesso alle modalità classiche di svolgimento del rapporto lavoro. Un quesito al quale risulta difficile dare una risposta "normativa" che incida sul tempo di lavoro, ad esempio imponendo il diritto alla disconnessione, e sul luogo, ad esempio mantenendo le tutele del telelavoro seppur adattate o intervenendo in senso innovativo negli spazi urbani <sup>(69)</sup>. Pare doveroso riflettere, piuttosto, su una risposta culturale intesa come evoluzione del modo di pensare e agire dei lavoratori.

Non sono, infatti, solo le regole e le garanzie – siano esse contenute in una legge ovvero in un contratto collettivo – a consentire lo sviluppo della persona/lavoratore e del suo stato di benessere quanto, piuttosto, la capacità della persona/lavoratore di autodeterminarsi e autorealizzarsi in un contesto organizzativo che ne rappresenti la spinta propalatrice. Sullo sviluppo di questi aspetti vengono ad avere forte incidenza le discipline diverse da quelle prettamente giuslavoristiche che consentono di inquadrare il lavoro all'interno di un contesto di benessere, sia esso inteso in senso personale, organizzativo o sociale <sup>(70)</sup>.

---

<sup>(69)</sup> M. LAI, *op. cit.*, p. 985.

<sup>(70)</sup> S. BUOSO, *Definire e qualificare il benessere organizzativo*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2019, n. 1, I, p. 25: «Occorre, quando si parla di sicurezza sul lavoro, distinguere tra il benessere genericamente inteso e le sue declinazioni. Benessere tout court fa riferimento a uno stato di salute fisica, psicologica e sociale in consonanza con la definizione della Organizzazione mondiale della sanità, non trattandosi di mera assenza di malattie. C'è, d'altra parte, una nozione di benessere organizzativo – di cui ci si occupa in questa sede – che è data dall'insieme delle misure che promuovono il miglioramento della salute e sicurezza. Ciò che accredita il benessere organizzativo come "necessario ed imprescindibile substrato per garantire a tutto tondo la salute e la sicurezza dei lavoratori" in una dimensione "integrale" è proprio, in altri termini, la inerenza di tali azioni ai beni giuridici in parola, in modo complementare»; si veda anche P. PASCUCI, *Introduzione a* 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*, Working Paper di Olympus, 2014, n. 31; P. PASCUCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, cit., p. 26.

L'attenzione verso il solo diritto del lavoro e le sue regole viene così ridimensionata andando a focalizzarsi sulla "organizzazione" o su altri elementi che possono essere considerati fondamentali per la crescita del benessere dell'individuo anche nei luoghi di lavoro.

## **8. Il superamento dell'approccio taylorista**

Il diverso avvicinamento al tema dipende da diversi fattori fra i quali quello del contesto appare il più rilevante <sup>(71)</sup>. Il superamento del modello taylorista <sup>(72)</sup>, in cui la valorizzazione era rivolta sì al lavoro ma con l'obiettivo di avere un aumento dell'efficienza lavorativa, ha portato ad un miglioramento del rendimento del lavoratore attraverso una parcellizzazione delle mansioni: una stretta correlazione fra tempi e metodi di lavoro; fra salari e rendimento; una altrettanto stretta divisione fra progettazione ed esecuzione <sup>(73)</sup>. In questa modalità di lavoro, sulla quale si sono appuntati molti sforzi teorici, non si ritrovi alcuna attenzione per gli aspetti personali del lavoro né tanto meno per lo stato di salute del lavoratore <sup>(74)</sup>. Una notazione questa enfaticamente sintetizzata nel concetto di salute organizzativa definita come «l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative» <sup>(75)</sup>.

Sarà la scuola di relazioni umane a superare per la prima volta la visione tayloristica, proprio stigmatizzando queste relazioni e la loro importanza sociale e umana. Si è ben sottolineato, infatti, che pur «senza estendere i meriti di Mayo e dei suoi allievi oltre un ragionevole limite imposto anche dal contesto storico in cui si sviluppò il movimento, va tuttavia rilevato il grande merito che queste ricerche conservano nell'incipit della scoperta

---

<sup>(71)</sup> Sul tema si veda, diffusamente, M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, cit., p. 50 ss.

<sup>(72)</sup> I. VITALE, *Modello di rischio di Karasek e Theorell*, in [www.igorvitale.org](http://www.igorvitale.org), 27 marzo 2015.

<sup>(73)</sup> A. ACCORNERO, *Dove cercare le origini del taylorismo e del fordismo*, in *Il Mulino*, 1975, n. 5, p. 673. Si veda anche U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *DLRI*, 2004, n. 101, p. 1 ss.

<sup>(74)</sup> F. AVALLONE, A. PAPLOMATAS, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Cortina, 2005.

<sup>(75)</sup> Ivi, p. 47.



della soggettività e della dimensione socio-relazionale dell'esperienza lavorativa»<sup>(76)</sup>.

L'aver posto l'attenzione sulle motivazioni psicologiche del lavoratore quale spinta per una ricerca, da parte di costui, della sua autoaffermazione ha avuto l'indubbio merito di spostare l'interesse dalla sicurezza per gli aspetti fisici al benessere psichico del lavoratore. Nei successivi approcci il pensiero, che era partito dalla centralità dell'uomo anche nel lavoro, si evolve determinando il suo interesse per l'organizzazione quale elemento fondamentale nella creazione delle condizioni che soddisfano i bisogni del lavoratore. Per quanto le relazioni fra le varie teorie assumano, a volte, anche la caratteristica di una vera e propria frattura, sia nella scuola motivazionale di Maslow<sup>(77)</sup>, nelle varie sue declinazioni teoriche, sia nelle molteplici scuole contemporanee<sup>(78)</sup> l'organizzazione assume un ruolo centrale nella gestione della sicurezza con un'attenzione particolare alla prevenzione che richiede di ampliare l'ambito di intervento anche al più generale benessere psicosociale e fisico attraverso un'analisi dei processi organizzativi<sup>(79)</sup>. Il livello di complessità raggiunto da questi studi nel corso degli anni e il loro tasso in interdisciplinarietà consentono di stigmatizzare alcune situazioni, quale quelle dello stress da lavoro e da *burnout*, in cui l'attenzione è posta sull'individuo e sulla sua capacità di gestire situazioni stressogene; quella dello sviluppo organizzativo volta alla creazione di luoghi di lavoro non solo salubri ma anche efficaci; quella psicosociale che attribuisce un ruolo al management nel determinare quale sia effettivamente il grado di "salute" dell'organizzazione. Si può notare come un approccio integrato ai problemi evocati dal concetto di benessere possa raggiungersi solo attraverso una compenetrazione dei vari

---

<sup>(76)</sup> P.G. GABASSI, *La scoperta della natura sociale del lavoro*, in P.G. GABASSI, *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli, 2003, p. 42.

<sup>(77)</sup> Secondo la teoria della motivazione di Maslow, il comportamento di ciascun individuo, anche sul posto di lavoro, mira alla «soddisfazione di bisogni ordinati secondo una precisa gerarchia», che egli ha collocato internamente ad una piramide. Si veda A. MASLOW, *A Theory of Human Motivation*, in *Psychological Review*, 1943, vol. 50, n. 4, p. 372.

<sup>(78)</sup> L. BORGOGNI, L. PETITTA, *op. cit.*

<sup>(79)</sup> Cfr., tra gli altri, L. GOLZIO, *La prevenzione e la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori nel quadro del cambiamento dell'organizzazione aziendale*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Commentario al decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81*, Giuffrè, 2008, p. 33; con riferimento specifico alla sicurezza sul lavoro l'attenzione sull'esistenza di una relazione necessaria si ritrova per la prima volta in L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Franco Angeli, 1989.

segmenti sopra rappresentati. Con un particolare risalto al sistema dei “comandi” e dei “controlli” sulla prestazione i cui effetti appaiono estremamente potenziati dal contesto tecnologico tramite il quale vengono dati <sup>(80)</sup>. Preme sottolineare, peraltro, come il richiamo alla tecnologia nel presente studio verrà riferito al solo impatto che questa ha in relazione allo svolgimento del rapporto di lavoro subordinato <sup>(81)</sup> anche nella modalità agile e non anche, invece, alle modifiche che può determinare nella costruzione della fattispecie della subordinazione. Quest’ultima prospettiva nella quale l’ingresso della tecnologia è, appunto, collegato a nuovi tipi di lavoro <sup>(82)</sup> e sulla quale si è intrattenuta la più recente letteratura <sup>(83)</sup>, può essere considerata, nel contesto del quale ci si occupa, di scarso peso. Nel presente studio, infatti, non si intende riflettere sul benessere in generale ma sul benessere organizzativo e sulla sua presenza o assenza nello svolgimento della prestazione di lavoro subordinato. Da questo angolo

---

<sup>(80)</sup> EU-OSHA, *Digitalisation and occupational safety and health (OSH). An EU-OSHA research programme*, 2019. Si veda anche P. TULLINI, *Le sfide per l’ordinamento italiano*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il sistema prevenzionistico e le tutele assicurative alla prova della IV Rivoluzione Industriale. Volume I. Bilancio e prospettive di una ricerca*, ADAPT University Press, 2021, p. 336; A. LEVI, *Il controllo informatico sull’attività del lavoratore*, Giappichelli, 2013, p. 6, secondo cui «il potere di controllo dell’imprenditore, alla luce delle nuove potenzialità che l’informatica offre, si presenta oggi arricchito di importanti profili meritevoli di speculazione sistematica ed applicativa».

<sup>(81)</sup> Sul tema la letteratura è molto ampia; per la loro esaustività e completezza, ci si limita a richiamare V. FILÌ, F. COSTANTINI (a cura di), *Legal Issues in the Digital Economy: The Impact of Disruptive Technologies in the Labour Market*, Cambridge Scholars Publishing, 2019; E. DAGNINO, F. NESPOLI, F. SEGHEZZI (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ADAPT University Press, 2017; E. SIGNORINI, *Il diritto del lavoro nell’economia digitale*, Giappichelli, 2018.

<sup>(82)</sup> EU-OSHA, *New forms of work in the digital era: implications for psychosocial risks and musculoskeletal disorders*, 2021. Per un commento, si veda M. GRANDI, *EU-OSHA “Salute e sicurezza sul lavoro nell’era digitale”*, in *ISL*, 2022, n. 11, p. 11, con riferimento al telelavoro si sottolinea che questo «comporta cambiamenti cruciali nell’ambiente di lavoro fisico e nell’organizzazione e gestione del lavoro, che sono aspetti chiave per affrontare i rischi psicosociali e l’impatto sul benessere e sulla salute».

<sup>(83)</sup> G. SANTORO-PASSARELLI, *La subordinazione in trasformazione*, in *DRI*, 2021, n. 4, p. 1125; V. FERRANTE, *Subordinazione, dipendenza, abitualità, personalità: riflessioni e proposte per la tutela dei “nuovi” lavori*, in *Labor*, 2019, n. 1, p. 23 ss. Si veda anche L. FIORILLO, *Un diritto del lavoro per il lavoro che cambia: primi spunti di riflessione*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona” – IT, 2018, n. 368, che sottolinea come sia necessario riflettere se le regole che governano il mercato del lavoro e quelle che disciplinano il rapporto siano in grado di fronteggiare la trasformazione determinate dalle innovazioni tecnologiche digitali.

prospettico, quindi, anche la riflessione sulla dignità del lavoro suggerisce di marcare un confine fra dignità del lavoro e invasività che su di esso hanno i comandi o i controlli ancor più quando realizzati a distanza <sup>(84)</sup>. Sono proprio le nuove tecnologie a modificare repentinamente la tradizionale distinzione tra tempo e luoghi privati e luoghi di lavoro <sup>(85)</sup> e a contrassegnare un progressivo distacco del lavoro dalla sua remunerazione per essere attenuata, almeno formalmente, la fatica fisica ad esso spesso connessa. Non senza l'introduzione di nuove insidie, in quanto le tecnologie «spesso aumentano la distanza dall'organizzazione per cui si lavora, prevedono che il lavoratore si debba confrontare con nuove fonti di stress, che derivano» anche «da una diversa strutturazione delle relazioni lavorative, più povere per quanto riguarda i contatti informali» <sup>(86)</sup>.

Caratteristiche queste in parte nuove che escludono che il lavoro, la formazione sociale per eccellenza della quale si trova riferimento nell'articolo 2 Cost., rappresenti solo uno strumento per guadagnarsi da vivere. Se, quindi, dal proprio lavoro ci si aspetta gratificazione e riconoscimento, inserimento in reti sociali, soddisfazione della propria creatività <sup>(87)</sup>, la sola motivazione al lavoro non è sufficiente dovendo piuttosto questa essere accompagnata da altri elementi immateriali, come la passione, o fattivi, come il coinvolgimento. Anche in questo caso con dei limiti, non potendo proprio tali componenti essere la leva per forme di sfruttamento che legittimino <sup>(88)</sup> un eccessivo protrarsi delle ore di lavoro che sconfini fino nella vita privata del singolo ovvero una eccessiva flessibilità dei tempi di lavoro, in ragione appunto di un elevato senza di appartenenza. Situazioni

---

<sup>(84)</sup> Sui controlli a distanza si veda, esaustivamente, A. MARESCA, *I controlli tecnologici a distanza*, in *LPO*, 2021, n. 1-2, p. 1 ss.

<sup>(85)</sup> M. TIRABOSCHI,  *Mercati, regole e valori*, in AA.VV., *Persona e lavoro tra tutela e mercato. Atti delle Giornate di studio di Diritto del lavoro. Udine 13-14 giugno 2019*, Giuffrè, 2020, p. 231, enfaticamente sottolinea come ci si trovi di fronte ad una «disgregazione dei luoghi fisici del lavoro e della produzione» che «consegna alla persona anonimi spazi di transito per fasi di vita che, fuori e dentro il lavoro, perdono di senso perché prive di identità e povere di relazioni».

<sup>(86)</sup> M. MIGLIORETTI, S. SIMBULA, *Le tecnologie al lavoro e il loro impatto sullo stress e la salute dei lavoratori*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2019, n. 1-2, p. 142.

<sup>(87)</sup> R. SENNETT, *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, 2012; per un'analisi, si veda M. COLOMBO, *L'uomo artigiano di Richard Sennett*, in *Boll. ADAPT*, 2019, n. 7, *Percorsi di lettura sul lavoro/I*.

<sup>(88)</sup> M. MIGLIORETTI, S. SIMBULA, *op. cit.*, p. 141 ss.

che si riscontrano frequentemente nella tipologia della subordinazione “agile” <sup>(89)</sup>.

## **9. Il quadro normativo di appoggio al benessere organizzativo e l'emersione dei rischi psicosociali**

Le riflessioni appena svolte inducono a ritenere che il miglioramento della qualità della vita attraverso il lavoro e, dunque, necessariamente anche nel lavoro sia una priorità non più differibile.

Una consapevolezza che ha portato il legislatore, nel corso degli anni, a modificare alcuni punti importanti dei provvedimenti relativi al tema di cui ci si occupa. I primi interventi in materia di salute e sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro <sup>(90)</sup> delimitavano il suo campo di applicazione alle «attività alle quali siano addetti lavoratori subordinati» <sup>(91)</sup> dimostrando così un assoluto disinteresse per il contesto entro il quale tali attività si svolgevano. Con l'entrata in vigore del decreto legislativo n. 81/2008 il coinvolgimento di «tutti i settori di attività, privati e pubblici» e di «tutte le tipologie di rischio» evidenzia uno spostamento dell'attenzione sul fattore organizzativo. D'altra parte, è lo stesso concetto di azienda che apre la strada a questa scelta come sottolinea la definizione di azienda proposta dall'articolo 2, comma 1, lettera c, del decreto quale «complesso della struttura organizzata dal datore di lavoro pubblico o privato» <sup>(92)</sup>. Con il decreto legislativo n. 81/2008, quindi, il sistema di prevenzione e controllo della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro appare indissolubilmente

---

<sup>(89)</sup> M. SACCONI, M. TIRABOSCHI, *Lavoro agile: un decalogo per il post emergenza*, Policy Paper ADAPT, 2021, p. 10: «un'eventuale riforma della legge 81 del 2017 non potrebbe esimersi dallo specificare come la durata del periodo di disconnessione non possa essere inferiore alle 11 ore di riposo consecutivo ogni 24 ore, così come indicato dall'articolo 7 del d.lgs. 66/2003. In questo modo si potrebbe garantire la presenza di un nucleo minimo di riposo libero da interferenze, salvo emergenze e relative compensazioni»; M.C. CATAUDELLA, *Tempo di lavoro e tempo di disconnessione*, in MGL, 2021, n. 4, p. 853 ss.; E. DAGNINO, *Il diritto alla disconnessione nella legge n. 81/2017 e nell'esperienza comparata*, in DRI, 2017, n. 4, p. 1024 ss.

<sup>(90)</sup> Sulla legislazione tecnica degli anni '50, per tutti, si veda L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, 1976, cit.; G. NATULLO, *La tutela dell'ambiente di lavoro*, Utet, 1995; L. SMURAGLIA, *La sicurezza sul lavoro e la sua tutela penale*, Giuffrè, 1974.

<sup>(91)</sup> D.P.R. n. 547/1955, art. 1, e d.P.R. n. 303/1956, art. 1.

<sup>(92)</sup> Cfr. art. 2, comma 1, lett. c, d.lgs. n. 81/2008.

collegato con il modello organizzativo<sup>(93)</sup>. Si rileva, infatti, come «la dimensione integrata ed unitaria del concetto di salute accolta dal legislatore (il benessere fisico, mentale e sociale) condizion[i] la relazione funzionale tra salute ed organizzazione incidendo significativamente sullo stesso modo di essere dell'organizzazione».

In questo contesto evolutivo in cui l'accento si pone sulla organizzazione e, per essa, quindi, sul più generale tema della salute intesa in modo unitario come salute fisica ma anche psicosociale diventa rilevante, se non proprio necessario, sottoporre alla procedura di valutazione dei rischi connessi al lavoro anche e proprio i fattori di carattere psicosociale<sup>(94)</sup>. Timidi accenni in tal senso si ritrovavano già nel decreto legislativo n. 626/1994 dove la possibilità di dare rilevanza, nei luoghi di lavoro, anche ai rischi psicosociali veniva rimandata ad una lettura estensiva dell'articolo 4 del decreto stesso<sup>(95)</sup>. Tale articolo collocava in capo al datore di lavoro l'obbligo di valutare «tutti i rischi per la sicurezza e per la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari». Pur in assenza di un riferimento espresso ai rischi psicosociali, la locuzione “tutti i rischi” si è sempre ritenuta riferita non solo ai rischi “fisici” ma anche, appunto, a quelli psicosociali. Un richiamo espresso a tali rischi si ritrovava, peraltro, nell'articolo 8-*bis*, comma 4, del decreto legislativo n. 626/1994 che, ai fini dell'indicazione dei requisiti professionali che avrebbero dovuto possedere gli addetti e responsabili del servizio di prevenzione e protezione, poneva in evidenza un attestato di frequenza «a specifici corsi di formazione in materia di prevenzione e protezione dei rischi, anche di natura ergonomica e psicosociale».

---

<sup>(93)</sup> P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, cit., p. 22.

<sup>(94)</sup> A. SALENTO, *Concezioni di organizzazione e regolazione della sicurezza del lavoro*, in *Sociologia del Lavoro*, 2013, n. 130, p. 15 ss.; L. CALAFÀ, *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, in *LD*, 2012, n. 2, p. 257 ss.; P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, cit., p. 23: «non può quindi considerarsi sufficiente, ai fini del rispetto delle prescrizioni del d.lgs. n. 81/2008, una qualsivoglia organizzazione che, ad es., si preoccupi solamente di evitare e prevenire i rischi per l'incolumità fisica dei lavoratori».

<sup>(95)</sup> B. MAGGI, *Analisi e progettazione del lavoro per la tutela della salute. L'orientamento innovativo del D. Lgs 626/1994*, in L. MONTUSCHI (a cura di), *Ambiente, salute e sicurezza per una gestione integrata dei rischi da lavoro*, Giappichelli, 1997, p. 323. Si veda anche M. MASI, *Il rischio: le ragioni di una disciplina in materia di sicurezza (Titolo I, Capo III, artt. 28-30)*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Commentario al decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81*, cit., p. 377.

Nel momento in cui il legislatore ha ripensato il tema della salute e sicurezza dei lavoratori sui luoghi di lavoro non ha potuto ignorare i risultati raggiunti a livello internazionale e la definizione di salute fatta propria dai documenti dell'OMS che considerano questa non più soltanto come uno di assenza da malattia o infermità bensì uno stato «di completo benessere fisico, mentale e sociale». Indicazione ripresa dall'articolo 2 del decreto legislativo n. 81/2008, in cui la "salute" è descritta proprio come uno «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità». Sarà proprio questa definizione quella alla quale il lavoratore potrà richiamarsi per rivendicare il suo diritto ad un contesto organizzativo di benessere. Il nuovo Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, peraltro, non si è limitato ad adeguare il contesto normativo nazionale a quello sovranazionale ma ha anche recepito le indicazioni presenti nella *soft law* europea, disponendo all'articolo 28, comma 1, del decreto legislativo n. 81/2008 che la valutazione debba riferirsi a «tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004»<sup>(96)</sup>. Nel successivo decreto correttivo<sup>(97)</sup> il legislatore è ritornato sul tema modificando l'articolo 6 del decreto legislativo n. 81/2008 nel senso di una maggiore puntualizzazione del quadro di riferimento<sup>(98)</sup>. Con tale modifica, infatti, ha affidato alla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, istituita presso il Ministero del lavoro e della previdenza sociale, il compito di «elaborare le indicazioni necessarie alla

---

<sup>(96)</sup> Viene inoltre fissata una scadenza entro cui tutte le aziende devono effettuare la valutazione dello stress e cioè il 31 dicembre 2008, salvo poi aver prorogato questo termine con il d.l. n. 207/2008 (modifiche al d.lgs. n. 81/2008 sulla valutazione dei rischi (stress lavoro-correlato) e comunicazioni all'Inail dei dati sugli infortuni sul lavoro) al 15 maggio 2009.

<sup>(97)</sup> D.lgs. n. 106/2009.

<sup>(98)</sup> A. ANTONUCCI, *Il rischio da stress lavoro-correlato (Titolo I, Capo III, art. 28)*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (d.lgs. n. 106/2009). Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009*, Giuffrè, 2009, p. 585.

valutazione del rischio da stress lavoro-correlato»<sup>(99)</sup>. Tale necessaria<sup>(100)</sup> valutazione implica, quindi, che anche per il fattore di rischio stress lavoro-correlato – similmente a quanto accade per gli altri fattori di rischio – debbano essere pensate ed adottate dal datore di lavoro misure atte a preservare un contesto organizzativo che eviti il prodursi di tale fenomeno. Il “contesto di lavoro” viene così inserito, per la prima volta, all’interno del novero dei rischi lavorativi e considerato alla stregua di un rischio capace di incidere negativamente sulla salute del lavoratore al pari di altri elementi da sempre presi in considerazione come, ad esempio, gli agenti tossici o la movimentazione dei carichi.

## **10. Il benessere organizzativo quale tratto caratteristico della prestazione di lavoro**

Il quadro normativo, tuttavia, non sarebbe completo se si rimanesse ancorati alla sola lettura delle disposizioni del decreto legislativo n. 81/2008. Sebbene per finalità profondamente diverse ma, comunque, collegate alla qualità del lavoro il legislatore ha introdotto, infatti, una serie di disposizioni, applicabili al contesto del lavoro pubblico, dove il benessere organizzativo viene disancorato dall’ottica della tutela della salute per assurgere a tratto caratteristico del lavoro<sup>(101)</sup>. Il riferimento è, in primo luogo, al decreto legislativo n. 150/2009 nel quale il legislatore aveva sancito l’obbligo, per le pubbliche amministrazioni, di eseguire annualmente, tramite l’Organismo indipendente di valutazione (OIV) un’indagine per rilevare il livello di benessere organizzativo sulla base dei modelli forniti

---

<sup>(99)</sup> Il testo ha anche rinviato questo obbligo, peraltro formalmente vigente dal 2011. La Commissione consultiva permanente, attraverso la circ. 18 novembre 2010, si è espressa in merito alle tempistiche da rispettare, imponendo tra gli altri, l’obbligo per i datori di lavoro di ripetere la valutazione con una frequenza non inferiore ai 3 anni, salvo che gli esiti delle valutazioni pregresse non indichino situazioni di disagio che inducano ad adottare provvedimenti più restrittivi e tempistiche più ravvicinate.

<sup>(100)</sup> Le sanzioni comminate al datore di lavoro o dirigente in caso di mancata valutazione dello stress lavoro-correlato sono le seguenti: a) per omessa redazione del DVR, violazione dell’art. 29, comma 1, l’arresto da 3 a 6 mesi o ammenda da 2.500 a 6.400 euro; b) per incompleta redazione del DVR con omessa indicazione delle misure ritenute opportune al fine di garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza è prevista una ammenda da 2.000 a 4.000 euro.

<sup>(101)</sup> C. GALLUCCIO, *La promozione del benessere organizzativo nella pubblica amministrazione: alcuni aspetti teorici*, in *Sistemi Intelligenti*, 2009, n. 1, spec. p. 116 ss.

dall'Autorità nazionale anticorruzione (Anac) <sup>(102)</sup>. Tale riferimento espresso al benessere organizzativo, eliminato dal testo del decreto legislativo n. 150/2009 a seguito delle modifiche apportate dal decreto del Presidente della Repubblica n. 105/2016, viene, in tempi più recenti, ascrivito nelle competenze del dirigente che ha il compito di «curare, 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[ndo] 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» <sup>(103)</sup>. Sotto altro profilo, l'espulsione del benessere organizzativo dal testo della c.d. riforma Brunetta lascia impregiudicata la possibilità, almeno per le amministrazioni dirette destinatarie del decreto legislativo n. 150/2009, di effettuare indagini sul benessere secondo le previsioni della direttiva c.d. benessere <sup>(104)</sup>; del manuale al quale essa rimanda

---

<sup>(102)</sup> Nel decreto l'art. 14 introduce «le indagini annuali sul livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione del personale e la valutazione del proprio superiore gerarchico».

<sup>(103)</sup> Infatti il d.P.R. n. 62/2013, *Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165*, all'art.13, comma 5, indica che 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».

<sup>(104)</sup> In particolare nella c.d. direttiva benessere si sollecitano le amministrazioni a impegnarsi non solo sul piano del raggiungimento degli obiettivi di produttività ed efficacia, ma anche a realizzare, per i propri dipendenti, un insieme di ambienti e relazioni atti a contribuire al miglioramento della qualità della vita lavorativa; valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro; realizzare misure di miglioramento per valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori, migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione; rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori, migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall'Amministrazione; diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento; realizzare sistemi di comunicazione interna; infine, a prevenire i rischi psicosociali di cui al d.lgs. n. 626/1994. Successivamente, sulla base delle rilevazioni condotte, le amministrazioni devono adottare un piano di miglioramento che può riguardare: struttura e ruoli organizzativi, innovazione tecnologica, processi organizzativi, cultura organizzativa, politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, comunicazione interna ed esterna, modifica di norme e procedure.



nonché di eventuali interventi *ad hoc* supportati dai Comitati unici di garanzia (CUG). Fanno da cornice a questi documenti specifici alcune disposizioni del decreto legislativo n. 165/2001 nel quale il richiamo al benessere organizzativo avviene in via diretta. Così l'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo n. 165/2001 dedicato espressamente alle risorse umane affianca alla garanzia di un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo la garanzia di «parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro» ed il «contrasto e rimozione di ogni forma di violenza morale o psichica» <sup>(105)</sup>. Nella stessa direzione si muove anche il successivo articolo 57 che impone alle pubbliche amministrazioni la costituzione del CUG 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 contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni». Una successiva e specifica direttiva attribuisce proprio a questo Comitato il compito di favorire «l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori» <sup>(106)</sup>. Sempre con riferimento a quest'ambito, la direttiva considera auspicabile una collaborazione tra il CUG e l'amministrazione di appartenenza «per lo scambio di informazioni utili ai fini della valutazione dei rischi in ottica di genere e dell'individuazione di tutti quei fattori che possono

---

<sup>(105)</sup> Ad es. nell'art. 7, comma 1, si indica che «le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno».

<sup>(106)</sup> Cfr. la direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri 4 marzo 2011, nella misura in cui detta le linee-guida sul funzionamento dei CUG per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

incidere negativamente sul benessere organizzativo, in quanto derivanti da forme di discriminazione e/o da violenza morale o psichica». Per dare concretezza a tale potere il CUG viene investito del compito di presentare una relazione annuale sulla realizzazione del benessere organizzativo e di collaborare con l'OIV per l'introduzione del benessere organizzativo nella valutazione della performance.

Dalla lettura della normativa che fa riferimento al perimetro delle amministrazioni pubbliche si evince come il benessere organizzativo sia piegato anche a finalità che esulano da quelle strettamente correlate alla soddisfazione personale del lavoratore. Il benessere organizzativo, infatti, viene considerato anche come uno strumento che consente di aumentare la produttività <sup>(107)</sup> del singolo ovvero di migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi <sup>(108)</sup>. Se il lavoratore trova soddisfazione nel contesto lavorativo in cui opera, infatti, migliora i risultati; riduce l'assenteismo e dimostra ampi margini di collaborazione sia in termini di orario di lavoro sia in termini di svolgimento delle mansioni. E per questo il benessere organizzativo può, a ben ragione, essere ascritto fra i fattori di successo di un'amministrazione o di un'azienda e può essere sottoposto a monitoraggio attraverso una valutazione dei rischi per la salute improntata alla prevenzione. È il monitoraggio svolto secondo i modelli di legge che permette di misurare il rispetto della normativa antidiscriminatoria; delle disposizioni in materia di prevenzione; di una rinnovata attenzione per strumenti di conciliazione fra tempi di vita e tempi di lavoro e così via.

## **11. I diversi approcci al tema del benessere organizzativo in particolare la distinzione fra pubblico e privato**

L'analisi svolta consente di svolgere anche altre riflessioni. Qualora, infatti, si osservino le norme in una visione di insieme, avendo a riferimento

---

<sup>(107)</sup> Si vedano le conclusioni dell'OECD: «The quality of the working environment is also important for the motivation of people in work, a factor that is likely to become more important for productivity in a highly skilled, technologically advanced economy, and in a context where slow productivity growth has become a matter of major public concern» (OECD, *Guidelines on measuring the quality of the working environment*, 2017, p. 82). Cfr. N.A. DE CARLO, A. FALCO, D. CAPOZZA (a cura di), *op. cit.*; G. DAL MIGLIO, P. RICHINI, A. SALOMONE, N. ZAMARO, *Clima e benessere organizzativo nel quadro dei sistemi di valutazione delle performance. L'esperienza in ISFOL*, in *Osservatorio Isfol*, 2012, n. 1, p. 147 ss.

<sup>(108)</sup> M. FRANCO, *op. cit.*, p. 119 ss.

sia quelle collegate al tema più generale della salute sia quelle propriamente riferite al settore del lavoro pubblico, si può osservare come le modalità attraverso le quali questi provvedimenti auspicano la realizzazione di un contesto di benessere siano profondamente diverse <sup>(109)</sup>. A fronte della tecnicità degli strumenti indicati nel Testo Unico sulla sicurezza nei luoghi di lavoro le soluzioni proposte dagli interventi normativi riservati alla sola amministrazione pubblica si presentano, più che altro, come semplici suggerimenti dotati di scarsa vincolatività e di ancor meno tecnicismo <sup>(110)</sup>. Le differenze che intercorrono fra i due filoni di intervento normativo non sono, tuttavia, limitate soltanto a questo aspetto. Nella prospettiva pubblicistica, infatti, il benessere organizzativo si realizza mediante un fare specifico posto in capo sia ai dirigenti sia a figure interne come appunto il CUG <sup>(111)</sup>. Nel Testo Unico sulla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, invece, il benessere organizzativo, che pur rappresenta il contenuto positivo della definizione di salute, rimane avulso da puntuali impegni operativi del datore di lavoro. I comportamenti fattuali del datore, infatti, vengono richiesti solo in riferimento alla procedura di valutazione e, se del caso, di gestione dello stress lavoro-correlato. Affinché la valutazione dello stress lavoro-correlato possa tradursi in realizzazione dello stato di benessere occorre un ulteriore passaggio. Più specificamente occorre che la valutazione dia luogo ad un modello di prevenzione dello stress attraverso l'introduzione di misure volte, in via generale, ad identificare e prevenire i fattori di stress. Ancora una volta preme sottolineare, tuttavia, come l'assenza negli ambienti di lavoro di situazioni stressogene non significhi presenza di benessere bensì, più limitatamente, assenza di malessere. Il benessere rappresenta, infatti, qualcosa di più dovendosi considerare l'assenza di malessere come la condizione di lavoro normale. Si vuol dire cioè che il benessere è qualcosa che si va ad aggiungere a quella condizione di normalità – che dovrebbe essere propria di ciascun ambiente di

---

<sup>(109)</sup> S. LAFORGIA, *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalità: interconnessioni organizzative e giuridiche*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2016, n. 1, p. 130.

<sup>(110)</sup> P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, cit., p. 21; A. SALENTO, *Concezioni di organizzazione e tutela della sicurezza sul lavoro. Osservazioni sul decreto legislativo 81/2008*, in B. MAGGI, G. RULLI (a cura di), *Decreto Legislativo 81/2008. Quale prevenzione nei luoghi di lavoro?*, TAO Digital Library, 2011, p. 41.

<sup>(111)</sup> S. PETRILLI, *I comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni*, in *Azienditalia – Il Personale*, 2014, n. 12, p. 627 ss.

lavoro – ed è composto da tutta una serie di sotto tematiche indissolubilmente collegate fra loro. Non si può pensare al benessere nei luoghi di lavoro senza il rispetto degli adempimenti normativi legati al rispetto dell'obbligo di sicurezza e della valutazione dei rischi e di tutti quegli strumenti/metodologie che ne consentono l'attuazione. Parimenti non si può pensare al benessere nei luoghi di lavoro prescindendo dal rispetto – che la norma impone ma che solo la cultura ne consente il fiorire – la dignità e l'eguaglianza tra le persone.

Punto di partenza obbligato è, quindi, una riflessione che sottolinei come proprio questo insieme di sottosistemi – mi si passi il bisticcio di parole – sia l'unico ordito.



---

## CAPITOLO II

# MALESSERE ORGANIZZATIVO, DISCRIMINAZIONE E STRESS LAVORO-CORRELATO

### 1. Benessere vs malessere

Se non si può dubitare che la cornice normativa rappresenti un punto fondamentale a favore della realizzazione di modelli di benessere organizzativo, è poi l'attenzione degli enti e delle aziende nella definizione di strategie applicative dei precetti normativi ciò che finisce per avere, sempre in misura maggiore, importanti ricadute sulla gestione del personale.

Elementi come il carico di lavoro, le responsabilità professionali, gli ambienti competitivi, i *new ways of working*, quali il tecno-stress, la tecno-dipendenza, la tecno-invasione che fanno scomparire il confine tra lavoro e vita privata <sup>(1)</sup> rendono il lavoro possibile fonte di tensione e di stress aprendo a comportamenti contrari alla dignità del lavoratore con conseguenze negative sulla sua salute <sup>(2)</sup>. Si è dimostrato, infatti, come proprio

---

<sup>(1)</sup> E. SIGNORINI, *I new way of work: rischi psicosociali, il bore-out e il lavoro*, in *LG*, 2022, n. 7, p. 676. V. PASQUARELLA, *(Iper)digitalizzazione del lavoro e tecnostress lavoro-correlato: la necessità di un approccio multidisciplinare*, in *ADL*, 2022, n. 1, I, p. 50, sottolinea come «l'aumento dei rischi psicosociali, dei livelli di stress legato al lavoro e dei problemi di salute mentale dipenda da molteplici aspetti connessi alla digitalizzazione. Basti pensare al maggior ricorso al lavoro con i cobot intelligenti, che riduce sensibilmente il contatto con i colleghi di lavoro e il sostegno sociale; oppure all'utilizzo sempre più massiccio di tecnologie digitali di monitoraggio basate sull'intelligenza artificiale con una supervisione pervasiva sui lavoratori, i quali rischiano di perdere il controllo sul contenuto, sul ritmo, sulla pianificazione del lavoro e sulle modalità di svolgimento, con pregiudizio per la loro privacy; o, ancora, alla maggiore flessibilità del lavoro consentita dalla connettività costante, con svariate ricadute negative per i lavoratori (aumento del carico di lavoro, orari lavorativi irregolari e/o eccessivi, equilibrio labile e poco salutare tra vita privata e professionale, sensazione di isolamento dovuta alla minore interazione sociale)».

<sup>(2)</sup> Una rilevazione che viene ben evidenziata nell'analisi della psicologia funzionale: il lavoro se prestato in condizioni "alterate" può incidere negativamente sui funzionamenti

i c.d. rischi psicosociali ed organizzativi rappresentino una delle principali cause di alterazione della salute sul posto di lavoro e come proprio questi siano in aumento rispetto al passato anche in considerazione delle diverse modalità e tecnologie con le quali il lavoro viene svolto <sup>(3)</sup>. Si può, quindi, in accordo con gli studi psicologici e medici, affermare l'esistenza di una linea di collegamento fra lo stress lavoro-correlato e le molestie fisiche, le molestie morali – il *mobbing* – ovvero, più in generale, le situazioni discriminatorie <sup>(4)</sup>. Si è sottolineato, infatti, come «non si debbono trascurare le evidenti interconnessioni che esistono tra benessere fisico, mentale e

---

psicofisiologici della persona con riflessi sulle sue capacità di lavoro che finiscono anch'esse per "alterarsi" in modo disfunzionale. Si veda P. CAMPANINI ET AL., *Rischio mobbing e assenze lavorative per malattia*, in *Epidemiologia e Prevenzione*, 2013, n. 1, p. 8 ss.

<sup>(3)</sup> D. ZAPF, C. KNORZ, M. KULLA, *On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes*, in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, vol. 5, n. 2, p. 215 ss.; J. TAKAKI ET AL., *Workplace Bullying Could Play Important Roles in the Relationships between Job Strain and Symptoms of Depression and Sleep Disturbance*, in *Journal of Occupational Health*, 2010, vol. 52, n. 6, p. 367 ss.; F. CHIRICO ET AL., *Psychosocial Risk Prevention in a Global Occupational Health Perspective. A Descriptive Analysis*, in *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2019, vol. 16, n. 14, articolo n. 2470. Si veda anche la rassegna della letteratura in C. BALDUCCI, F. FRACCAROLI, *Stress lavoro-correlato: questioni aperte e direzioni future*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2019, n. 1-2, p. 40.

<sup>(4)</sup> In questo senso si muove la l. 15 gennaio 2021 n. 4, di ratifica ed esecuzione della convenzione ILO C190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro che all'art. 9 espressamente afferma che «Ciascun Membro dovrà adottare leggi e regolamenti che richiedano ai datori di lavoro di intraprendere misure adeguate e proporzionate al rispettivo livello di controllo in materia di prevenzione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, ivi compresi la violenza e le molestie di genere, e in particolare, nella misura in cui sia ragionevolmente fattibile, attraverso quanto segue: [...] l'inclusione della violenza e delle molestie, come pure dei rischi psicosociali correlati, nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro; [...] l'identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi relativi alla violenza e alle molestie, con la partecipazione dei lavoratori e dei rispettivi rappresentanti, e l'adozione di misure per prevenirli e tenerli sotto controllo». Sul punto si veda *infra*, cap. II, § 8. Questo tipo di prospettiva non era, peraltro, stata colta né dall'accordo-quadro 26 aprile 2007 sulle molestie e sulla violenza nei luoghi di lavoro né dall'accordo europeo del 2004. Sottolineano come l'accordo europeo e l'accordo interconfederale di recepimento, forniscano parametri eccessivamente generici sia nelle indicazioni metodologiche, sia nelle misure preventive M. TIRABOSCHI, M. GIOVANNONE, *Valutazione stress lavoro-correlato: indicazioni della Commissione*, in *GLav*, 2010, n. 46, p. 10. Sul rapporto tra stress lavoro-correlato e *mobbing*, si veda P. RAUSEI, *Mobbing, straining e stress lavoro correlato*, in *DPL*, 2019, n. 16, inserto; M. PERUZZI, *La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. 81/2008*, Working Paper di Olympus, 2011, n. 2.

sociale, come dimostra l'ormai ampia casistica delle patologie provocate da fenomeni come il mobbing o come le varie forme di disagio psichico e relazionale»<sup>(5)</sup>.

Se la presenza di comportamenti discriminatori sfocianti in *mobbing* o vere e proprie molestie costituisce, quindi, un importante indice della presenza, nei luoghi di lavoro, di uno stato di mancanza di benessere<sup>(6)</sup> vero non è però il contrario.

L'assenza di discriminazioni, molestie o violenze, di per sé, non è, infatti, significativa dell'esistenza di uno stato di benessere potendo il malessere – *rectius* lo stress lavoro-correlato – derivare anche da altri fattori come, ad esempio, la ripetitività del lavoro, il sovraccarico, l'assegnazione di responsabilità senza un'adeguata formazione, ecc. Una riflessione che induce a ritenere che un clima di benessere non si possa creare sopprimendo gli eventi – ovvero nel nostro caso discriminazioni, molestie e violenze – bensì piuttosto, intervenendo in via preventiva sulle cause che ne possono rappresentare il terreno fertile per il loro sviluppo.

## **2. I rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato**

Sebbene la prospettiva del Testo Unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro sia limitata alla valutazione dello stress lavoro-correlato, è questo il documento che può incidere in misura maggiore, rispetto alla restante disciplina, sul tema del benessere. Il Testo Unico, infatti, consente di arrivare al concetto di benessere tramite il richiamo alla valutazione dello stress non di uno stress “qualunque” ma di quello correlato al lavoro. Lo stress non è di per sé una malattia, bensì una condizione innescata nell'organismo umano da una sollecitazione esterna che comporta una serie di adattamenti che, solo e se protratti nel tempo, possono assumere carattere patologico. La malattia è, quindi, un evento che si può verificare

---

<sup>(5)</sup> P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, cit., p. 24.

<sup>(6)</sup> R. NUNIN, *L'applicazione della normativa in materia di sicurezza sul lavoro come strumento di contrasto alle discriminazioni*, in O. BONARDI (a cura di), *Eguaglianza e divieti di discriminazione nell'era del diritto del lavoro derogabile*, Ediesse, 2017, p. 265 ss.



allorquando un individuo sia esposto a continui ed intensi fattori stressogeni senza alcun bilanciamento di questi eventi da altri di tipo positivo <sup>(7)</sup>. Rinviamo per ulteriori approfondimenti agli specifici studi condotti in materia <sup>(8)</sup>, le considerazioni svolte paiono sufficienti a chiarire come il termine stress indichi sia la causa del malessere – ed infatti si parla di fattori stressogeni – sia il suo effetto, cioè la conseguenza negativa prodotta sull'individuo <sup>(9)</sup>. Si tratta di una osservazione che, ai nostri fini, appare di estremo rilievo in quanto rappresenta esattamente la cesura fra due differenti prospettive che hanno evidenti ripercussioni sulla metodologia valutativa e, come vedremo, anche sulle conseguenze risarcitorie <sup>(10)</sup>.

È ammissibile, infatti, una prospettiva in cui la valutazione si appunta sui fattori stressogeni ovvero, una in cui la valutazione dello stress sia posta in relazione con le conseguenze che la situazione di stress determina sul lavoratore <sup>(11)</sup>. Ciò implica che possano essere attuate valutazioni rivolte all'analisi dell'ambiente di lavoro ovvero ad approfondire il profilo percettivo dell'individuo <sup>(12)</sup> ovvero ancora a ricercare gli indicatori dello stato di malessere o le condizioni patologiche stress-correlate <sup>(13)</sup>. Sulla

---

<sup>(7)</sup> E. SIGNORINI, *op. cit.*, p. 674 ss., sottolinea le caratteristiche dello stress costruttivo/positivo, quando il soggetto è capace di fronteggiare con un impegno adatto alla situazione in atto.

<sup>(8)</sup> K.M. RICHARDSON, *Managing Employee Stress and Wellness in the New Millennium*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, vol. 22, n. 3, p. 423 ss. Con riferimento agli effetti del bullismo lavorativo, si veda S. LAGROSEN, Y. LAGROSEN, *Workplace stress and health – the connection to quality management*, in *Total Quality Management & Business Excellence*, 2022, vol. 33, n. 1-2, p. 113 ss.

<sup>(9)</sup> Sui profili definitori anche in chiave comparata, si veda M. GIOVANNONE, *Lo stress lavoro-correlato in Europa: tecniche di valutazione e approccio regolatorio in chiave comparata*, in *DRI*, 2011, n. 2, p. 566.

<sup>(10)</sup> Si veda *infra*, cap. III, § 13.

<sup>(11)</sup> Cass. 11 ottobre 2022, n. 29611, ha riconosciuto che, ai fini dell'indennizzabilità da parte dell'Inail rileva anche il rischio specifico "improprio" con conseguente indennizzabilità da parte dell'Inail anche delle malattie di natura fisica o psichica la cui origine sia riconducibile non soltanto alla lavorazione ma all'organizzazione del lavoro e alle modalità di svolgimento.

<sup>(12)</sup> F. FRACCAROLI, C. BALDUCCI, *Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni*, Il Mulino, 2011, p. 54.

<sup>(13)</sup> L. MENGHINI, M. SARLO, *Approccio interdisciplinare alla gestione del rischio stress lavoro-correlato: una prospettiva psicofisiologica*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2019, n. 1-2, p. 136, stigmatizzano «una carenza, normativa e metodologica, nelle pratiche di valutazione del rischio stress» evidenziando come, «mentre per altri rischi lavorativi (ad es. l'esposizione al rumore) esistono tecniche e strumenti relativamente sofisticati per definire l'intensità e la frequenza di esposizione (ad es. i rilievi fonometrici), lo stesso

base delle evidenze tratte da tali analisi si è arrivati a distinguere due tipi di approccio: quello “oggettivo” nel quale la misura del rischio da stress occupazionale viene valutata analizzando le caratteristiche degli ambienti e del contesto lavorativo, indipendentemente dalle percezioni dei lavoratori e dalle loro personali risposte ai fattori stressanti, contrapposto a quello “approccio soggettivo” in cui l’attenzione, invece, è posta esclusivamente sull’individuo e sulla sua personale consapevolezza del proprio stato di disagio psicofisico <sup>(14)</sup>. Nella realtà non sembra possibile operare una cesura così netta: lo stress lavorativo non deriva, infatti, soltanto da fattori di tipo ambientale ma anche dalla valutazione soggettiva dei fattori stressogeni che il singolo lavoratore compie. Uno stesso *stressor* può essere percepito dagli individui dell’organizzazione in modo uguale ma è la risposta emotiva del singolo che può essere diversa e dare luogo a uno di quei comportamenti “classici” dello stato di malessere quali l’assenteismo; il ritardo cronico; le pause prolungate, gli infortuni ripetuti e l’abitudine di ritardare il rientro al lavoro dopo vacanze o permessi. Tutti atteggiamenti che si riflettono anche sulla performance lavorativa: si diventa intolleranti alla propria mansione, aumentano gli errori, si distruggono gli strumenti di lavoro, non si portano a termine i compiti assegnati e non si rispettano i tempi di consegna. E che possono finire anche per alterare i rapporti con i colleghi: non si riesce a collaborare, c’è mancanza di socializzazione e comunicazione, eccesso di competitività, rifiuto delle regole.

Le analisi condotte dalle maggiori organizzazioni internazionali <sup>(15)</sup> hanno sviluppato delle linee-guida destinate ad individuare l’approccio metodologico ritenuto migliore per affrontare questi temi e, in ultima analisi, proprio situazioni di stress sul lavoro. Si tratta di approcci che prescindono dal quadro normativo occupandosi, piuttosto, della metodologia atta ad individuare gli elementi che provocano un ambiente di lavoro stressogeno. Due le teoriche principali: una prima che associa lo stress al contesto e prende in considerazione, quali fattori di possibile rischio, i flussi informativi, il ruolo, l’evoluzione e lo sviluppo di carriera, il livello di

---

grado di rigore metodologico non è applicato – e in alcuni casi non è applicabile – ai rischi psicosociali».

<sup>(14)</sup> F. FRACCAROLI, M. DEPOLO, *Salute psicologica e lavoro: fattori di rischio occupazionale e organizzativo*, in *DLRI*, 2017, n. 156, p. 639; V. MAJER, *Valutare e gestire le fonti di rischio psicosociale e di stress lavoro-correlato*, in *ISL*, 2010, n. 5, p. 283.

<sup>(15)</sup> M. SQUEGLIA, *I rischi psicosociali e lo stress lavoro - correlato in Europa e in Italia*, in *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região*, 2017, vol. 63, n. 96, p. 31 ss.; V. PASQUARELLA, *La disciplina dello stress lavoro-correlato tra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, Working Paper di Olympos, 2012, n. 6.

autonomia decisionale i rapporti interpersonali, e le problematiche connesse all'interfaccia casa/lavoro; una seconda che, invece, associa lo stress al contenuto del lavoro con considerazioni per i rischi infortunistici, gli agenti chimici o biologici ad esso collegati, i carichi e i ritmi di lavoro. In entrambe le metodologie proposte, tuttavia, viene sottolineata l'assoluta importanza di far emergere e, conseguentemente, valutare le reazioni soggettive prodotte dallo *stressor*, con riferimento al contesto in cui esse si attuano.

### **3. L'elemento del rischio**

Le osservazioni appena esposte devono tuttavia venire a patti con il dettato normativo ed in particolare, con riferimento al nostro contesto nazionale, con le previsioni del decreto legislativo n. 81/2008 che obbliga ad una valutazione dei rischi «riguardanti gruppi di lavoratori esposti a stress lavoro-correlato»<sup>(16)</sup>. La valutazione del benessere fisico, mentale e sociale del lavoratore è, infatti, parte integrante del documento di valutazione dei rischi (DVR) e delle misure di prevenzione e protezione stabilendosi all'articolo 28, comma 1, del decreto che questo debba fare riferimento a «tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004»<sup>(17)</sup>. Sebbene, quindi, la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato sia parte integrante della valutazione dei rischi

---

<sup>(16)</sup> J. SÁNCHEZ PÉREZ, F. SILVAGGI, *Prevenzione e gestione dei rischi psicosociali sul lavoro: un approccio comparato fra Italia e Spagna*, Working Paper ADAPT, 2017, n. 1.

<sup>(17)</sup> Sottolinea la necessità di una valutazione di tutti i rischi A. AVARELLO, T. FANUCCHI, *Questioni aperte sulla rilevazione del rischio stress lavoro-correlato*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2021, n. 1, II, p. 1 ss.; P. LAMBERTUCCI, *L'obbligazione di sicurezza del datore di lavoro tra responsabilità civile e tutela precauzionale: un possibile ruolo della contrattazione collettiva*, in *RIDL*, 2021, n. 3, I, p. 259 ss. In generale sul tema, si veda E. GRAGNOLI, *Artt. 28-30*, in C. ZOLI (a cura di), *Principi comuni*, Zanichelli, 2011, p. 392; G.M. MONDA, *La valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori*, in L. ZOPPOLI, P. PASCUCI, 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, 2010, p. 332 ss.; P. PASCUCI, *Dopo la legge n. 123 del 2007. Titolo I del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, 2008, n. 73. Per una distinzione fra i vari documenti nella valutazione dei rischi, si veda R. GUARINIELLO, *DVR, DUVRI, PSC: i rischi*, in *DPL*, 2023, n. 14, p. 977 ss.

e, al pari di tutti gli altri fattori di rischio, debba essere effettuata dal datore di lavoro avvalendosi del responsabile del servizio di prevenzione e protezione con il coinvolgimento del medico competente, ove nominato, e previa consultazione del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS/RLST), non viene specificato nel testo normativo quale sia la corretta metodologia che il datore di lavoro deve utilizzare per effettuare la valutazione.

Di indubbio rilievo le indicazioni della proposta metodologica dell'Inail<sup>(18)</sup> che presenta una procedura – scientificamente fondata – costruita su quattro fasi che partendo dall'identificazione e stima del rischio finiscono per identificare anche le risorse e le azioni essenziali per correggerlo e per prevenirlo. Ciò che sarà oggetto di rilievo nella rilevazione non sarà, pertanto, il livello di stress dei lavoratori quanto piuttosto l'identificazione del rischio al quale sono esposti e, sulla base di questa, le migliori azioni di prevenzione.

Seguendo l'approccio del *risk management* nel documento dell'Inail – sul quale si tornerà più avanti – si propongono una serie di strumenti fra i quali un set di indicatori che di norma sono considerati in termini di fattori di rischio in modo tale da consentire di identificare quali siano le aree sulle quali è necessario un intervento<sup>(19)</sup>. Non è sufficiente, quindi, un intervento esclusivamente di tipo socio-tecnico incentrato su cambiamenti da apportare agli aspetti strutturali dell'ambiente di lavoro dovendo questo essere accompagnato da interventi di tipo psicosociale il cui scopo è quello di produrre, attraverso diverse strategie come la partecipazione, riduzione dell'ambiguità e del conflitto di ruolo, supporto sociale e miglioramento della comunicazione, un cambiamento nella percezione che i lavoratori hanno del proprio contesto lavorativo<sup>(20)</sup>.

---

<sup>(18)</sup> S. IAVICOLI, B. PERSECHINO (a cura di), *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del d.lgs. 81/2008 e s.m.i.*, Inail, 2017. Per un commento, si veda C. DI TECCO ET AL., *La gestione del rischio stress lavoro-correlato nelle aziende nell'ottica di processo e prevenzione: approfondimenti sulla metodologia INAIL*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2019, n. 1-2, p. 107 ss.

<sup>(19)</sup> La necessità di valutare alcuni aspetti particolarmente critici nel contesto sanitario, in modo particolare, dopo il periodo pandemico ha indotto ad una pubblicazione *ad hoc* per il settore, si veda S. IAVICOLI, C. DI TECCO (a cura di), *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Modulo contestualizzato al settore sanitario*, Inail, 2022.

<sup>(20)</sup> C. BALDUCCI, F. FRACCAROLI, *op. cit.*, p. 39 ss. Una strategia poco efficace considerando che la maggior parte degli strumenti di valutazione utilizzati per la stima dello stress occupazionale utilizza questionari autovalutativi volti ad indagare soltanto l'individuo. Si

La necessità di colmare il vuoto normativo ha portato anche la Commissione consultiva per la valutazione dello stress lavoro-correlato ad elaborare – e successivamente introdurre <sup>(21)</sup> – delle linee-guida per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato di cui all'articolo 28, comma 1-bis, del decreto legislativo n. 81/2008 e successive modificazioni ed integrazioni. Superata l'idea iniziale che la valutazione dovesse limitarsi a rilevare i soli eventi sentinella, la Commissione ha ritenuto che dovessero essere oggetto di rilevazione prima e valutazione poi entrambi gli elementi della prestazione ovvero sia il contesto che il contenuto <sup>(22)</sup>.

Il documento della Commissione consultiva prevede che l'attenzione del datore di lavoro, durante la prima fase, si concentri sulla rilevazione di «indicatori di rischio da stress lavoro-correlato oggettivi e verificabili e ove possibile numericamente apprezzabili». Nelle indicazioni della Commissione i fattori da tenere in considerazione possono essere classificati in tre gruppi: 1) i c.d. “eventi sentinella” che si sostanziano in ciò che realmente accade all'interno dei luoghi di lavoro (ad esempio, numero degli infortuni, numero di sospensioni dal lavoro collegate a malattia; casi di *mobbing*) da valutare in base a parametri omogenei interni all'azienda; 2) i fattori di contenuto del lavoro come le caratteristiche dell'ambiente di lavoro e delle attrezzature (ad esempio, carichi e ritmi di lavoro, corrispondenza fra mansioni e requisiti professionali richiesti); 3) i fattori di contesto del lavoro (ad esempio, definizione dei ruoli, autonomia decisionale, conflitti interpersonali, evoluzione di carriera e comunicazione). Le rilevazioni, che il documento ammette possano essere effettuate attraverso semplici *liste di controllo* <sup>(23)</sup>, devono auspicabilmente raggiungere tutte le componenti “umane” presenti in azienda ovvero «i lavoratori e/o il RLS/RLST [ovvero] nelle aziende di maggiori dimensioni [...] un campione rappresentativo di lavoratori» e devono essere in grado di coinvolgerli in misura massima. Qualora la valutazione preliminare non evidenzi

---

veda a tale proposito la *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019)* della EU-OSHA. Per alcune osservazioni in merito, cfr. F. GIARDINA, L. BARNABA, *Promuovere benessere e migliorare la qualità della vita: le azioni del CNOP nella tutela dei lavoratori esposti al rischio di stress lavoro-correlato*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2019, n. 1-2, p. 122.

<sup>(21)</sup> Circ. MLPS 18 novembre 2010, *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.*

<sup>(22)</sup> F. GIARDINA, L. BARNABA, *op. cit.*

<sup>(23)</sup> C. BALDUCCI, F. FRACCAROLI, *op. cit.*; in precedenza C. RIZZI, F. FRACCAROLI, C. BALDUCCI, *Misure dello stress lavoro-correlato: approcci fisiologici*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2015, n. 1-2, p. 219 ss.

elementi di rischio da stress lavoro-correlato tale conclusione deve essere riportata nel DVR con la previsione di un solo e successivo piano di monitoraggio. Nel caso, invece, in cui la valutazione abbia avuto un esito positivo, ovvero abbia dato dimostrazione che le misure in atto siano da considerarsi inefficaci, il datore di lavoro dovrà dare inizio alla seconda fase con maggiore attenzione e approfondimento dei «gruppi omogenei di lavoratori rispetto ai quali sono state rilevate le problematiche». In questo caso il datore di lavoro dovrà procedere alla «valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori sulle famiglie di fattori/indicatori» già oggetto di valutazione nella fase preliminare. Gli strumenti atti ad effettuare tale valutazione possono essere i più svariati: questionari, focus, interviste semi strutturate, ecc. fino a semplici riunioni pensate per le aziende più piccole. La programmazione temporale delle attività che verranno intraprese deve essere riportata nel DVR affinché gli organi di vigilanza possano tenerne conto ai fini della loro indagine di controllo. Si può dire quindi che il procedimento si componga di due fasi, una c.d. preliminare sempre obbligatoria e una c.d. approfondita solo eventuale proprio al fine di evitare un'interpretazione rigida delle indicazioni del Testo Unico, che avrebbe esposto a sanzioni tutti quei datori di lavoro che, prima di attuare gli interventi correttivi, avessero voluto procedere ad un approfondimento delle problematiche in atto nella loro azienda. Nel documento della Commissione si prevede, così, che la seconda fase non debba essere effettuata se dai risultati dell'analisi svolta nella fase preliminare sia emersa l'esistenza di un rischio trascurabile.

Sicuramente la scelta della Commissione di prevedere l'attuazione delle misure correttive in base alla sola valutazione preliminare svolta con indicatori oggettivi presenta dei limiti. Proprio per questo, a fronte di precise sollecitazioni in tal senso, la Commissione ha chiarito che il datore di lavoro potrà utilizzare anche nella fase preliminare strumenti solitamente riservati alla seconda fase quali questionari, riunioni, ecc. Il contenuto positivo che il documento attribuisce al decreto implica, quindi e conclusivamente, che i rischi psicosociali debbano essere valutati per essere inseriti nel DVR e che tale valutazione debba essere effettuata integrando la valutazione oggettiva con quella soggettiva <sup>(24)</sup>.

---

<sup>(24)</sup> Si veda G. PAOLANTONIO, *Indicazioni OMS per la salute mentale nei luoghi di lavoro*, in *ISL*, 2023, n. 3, p. 141. A. AIELLO, P. DEITINGER, C. NARDELLA, *Il modello «Valutazione dei Rischi Psicosociali» (VARP)*, Franco Angeli, 2016, spiegano come il modello sia ispirato a quello di Cooper che quindi prende in considerazione sia le variabili organizzative che le caratteristiche individuali.

Le indicazioni elaborate dalla Commissione rappresentano il minimo di intervento richiesto al datore di lavoro e, quindi, solo in ipotesi di totale assenza del loro rispetto ovvero di insufficiente adesione al loro contenuto il comportamento del datore di lavoro potrebbe essere sanzionato <sup>(25)</sup>. Non bisogna dimenticare che, in ogni caso, resta sempre valido il contenuto dell'articolo 2087 c.c. che impronta tutte le attività del datore di lavoro al principio della «massima sicurezza tecnologicamente possibile». Qualora, quindi, si presentino evenienze particolari, il datore di lavoro sarà obbligato ad applicare metodologie più sofisticate ovvero a ricorrere all'intervento di specialisti esterni. Certamente – anche se questa osservazione ha un riflesso prettamente sociologico – il datore di lavoro non potrà essere considerato l'unico soggetto sul quale far ricadere in senso assoluto gli oneri di garanzia del benessere. È indubbio come questi, infatti, siano legati anche a condizioni esterne al luogo di lavoro sulle quali gli interventi dovrebbero essere pensati come statali ed in termini di sistema <sup>(26)</sup>.

#### **4. La metodologia Inail**

Nel passaggio dalla teoria alla pratica ovvero nel passaggio dalla sperimentazione delle linee sopra esposte alla profilazione delle aziende la metodologia più utilizzata è quella elaborata dall'Inail <sup>(27)</sup>. L'approccio proposto ruota intorno, con riferimento alla valutazione del rischio, ad una checklist, che permette di condurre la valutazione preliminare, e ad un questionario utilizzabile nella fase eventuale della valutazione approfondita. Al fine della valutazione preliminare sono monitorati dalla checklist una serie di indicatori oggettivi – i c.d. “eventi sentinella” – considerabili come esiti, o meglio, risposte a situazioni di stress. Il successivo ed eventuale strumento di rilevazione che si rende protagonista della seconda fase – il

---

<sup>(25)</sup> Si veda *infra*, cap. II, § 5.

<sup>(26)</sup> M. TIRABOSCHI,  *Mercati, regole e valori*, in AA.VV., *Persona e lavoro tra tutela e mercato. Atti delle Giornate di studio di Diritto del lavoro. Udine 13-14 giugno 2019*, Giuffrè, 2020, p. 64 del dattiloscritto: «la conquista non solo di quella libertà nel lavoro di cui si è sin qui occupata la nostra disciplina, ma anche della libertà del lavoro e cioè l'affermazione della propria dignità e personalità attraverso il lavoro che è tutta altra cosa rispetto a una semplicistica liberazione dal lavoro. A condizione, ovviamente, di intendersi sul significato e sul valore da assegnare al lavoro che altro non è se non una attività umana che accompagna la vita stessa delle persone e che dunque richiede una dimensione di senso che non può essere puramente economicistica o produttiva».

<sup>(27)</sup> S. IAVICOLI, B. PERSECHINO (a cura di), *op. cit.*; con riferimento al settore sanitario, si veda S. IAVICOLI, C. DI TECCO (a cura di), *op. cit.*

c.d. strumento indicatore – si sofferma ad indagare, invece, alcuni fattori di rischio psicosociale ritenuti trasversali <sup>(28)</sup>. I margini di imprecisione collegati all'utilizzo di tali strumenti <sup>(29)</sup> sembrano amplificarsi in relazione anche ad una serie di cambiamenti collegati al contesto esterno. Per questo l'attenzione non è rivolta alla sola gestione dei rischi ma alla loro prevenzione come ben espresso nella Relazione programmatica Inail 2022-2024 che sottolinea come «sul fenomeno sempre più emergente delle molestie, delle azioni discriminatorie e di violenza nei luoghi di lavoro è necessario intervenire sul piano culturale predisponendo interventi formativi per aumentare la consapevolezza dei datori di lavoro, dei lavoratori, delle lavoratrici e dei loro rappresentanti» <sup>(30)</sup>.

## **5. La mancata valutazione dello stress lavoro-correlato e le sue conseguenze in termini di diritto**

Il fenomeno dello stress lavoro-correlato si incardina, pertanto, nelle dinamiche organizzative dei luoghi di lavoro per essere riconosciuto, secondo quanto espresso dall'OMS nell'11<sup>a</sup> revisione dell'*International Classification of Disease* (ICD-11), come malattia qualora presenti le caratteristiche di una «syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed. It is characterised by three dimensions: 1) feelings of energy depletion or exhaustion; 2) increased mental distance from one's job, or feelings of negativism or cynicism related to one's job; and 3) a sense of ineffectiveness and lack of accomplishment. Burn-out refers specifically to phenomena in the occupational context and should not be applied to describe experiences in other areas of life» <sup>(31)</sup>. Una volta stabilita la connessione fra stress lavoro-correlato e malattia, tuttavia, occorre riportare tale fenomeno dentro le coordinate

---

<sup>(28)</sup> I fattori sono sette e per l'esattezza domanda, controllo, supporto del superiore e dei colleghi, ruolo, relazioni e cambiamento. M. GAGLIARDI, *Il danno da stress lavoro-correlato. Profili di prevenzione, riparazione e assicurazione tra sottosistema di responsabilità in ambito lavorativo e regole generali*, in *Rivista Italiana di Medicina Legale e del Diritto in Campo Sanitario*, 2020, n. 3, p. 1541, sottolinea che «il sistema di prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro incentrato sulla tutela della persona del lavoratore prevede dei sistemi di allerta e reazione, che non guardano però alla dimensione del danno in senso giuridico, bensì a quella del rischio in senso collettivo e a quella del disagio in senso individuale».

<sup>(29)</sup> Si vedano le notazioni di C. BALDUCCI, F. FRACCAROLI, *op. cit.*, p. 55 ss.

<sup>(30)</sup> Si veda la Relazione programmatica Inail 2022-2024.

<sup>(31)</sup> Punto QD85.



giuridiche del Testo Unico in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Nel testo si prevede che alla mancata o inesatta applicazione della procedura di valutazione conseguano specifiche sanzioni<sup>(32)</sup>. Il punto merita di essere approfondito in quanto la soluzione sanzionatoria legittimata dal Testo Unico in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro non esaurisce la possibilità che vi possano essere altre sanzioni collegate al dispiegarsi di regole civilistiche e, più in generale, al tema del risarcimento del danno.

Rimanendo nella prospettiva del Testo Unico una prima ipotesi sanzionatoria potrebbe scattare allorquando il datore di lavoro ometta completamente di valutare i rischi lavorativi<sup>(33)</sup>; una seconda allorquando il datore di lavoro non abbia omesso del tutto la procedura valutativa ma abbia semplicemente tralasciato di valutare lo stress lavoro-correlato ovvero abbia effettuato una valutazione incompleta – ad esempio, omettendo di identificare le misure di prevenzione<sup>(34)</sup> – ovvero errata<sup>(35)</sup>. Il datore di lavoro potrebbe, infine, incorrere in una sanzione qualora non abbia provveduto ad aggiornare il documento<sup>(36)</sup>, violando il principio della massima

---

<sup>(32)</sup> C. giust. 9 marzo 2021, causa C-344/19, *D.J. c. Radiotelevizija Slovenija*, che ricorda come i datori di lavoro siano obbligati a valutare e a prevenire i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori connessi al loro ambiente di lavoro, tra i quali figurano alcuni rischi psicosociali, come lo stress o l'esaurimento professionale. Cfr. anche C. giust. 15 novembre 2001, causa C-49/00, *Commissione delle Comunità europee c. Repubblica italiana*, punti 12 e 13; C. giust. 14 giugno 2007, causa C-127/05, *Commissione delle Comunità europee c. Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda del Nord*, punto 41; Cass. pen. 13 aprile 2022, n. 27583, che afferma che il datore di lavoro ha l'obbligo di individuare i fattori di rischio secondo la propria esperienza e la migliore scienza tecnica. In generale, si veda R. GUARINIELLO, *op. cit.*; I. DESTITO, S. FERRUA, *Il documento sulla valutazione dei rischi (Titolo I, Capo III, artt. 28-29)*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (d.lgs. n. 106/2009). Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009*, Giuffrè, 2009, p. 554.

<sup>(33)</sup> Cfr. art. 55, commi 1 e 2, d.lgs. n. 81/2008.

<sup>(34)</sup> Cass. pen. 11 maggio 2022, n. 30814.

<sup>(35)</sup> Cass. pen. 5 aprile 2021, n. 43350. Non si esclude la responsabilità del datore di lavoro quando, per un errore nell'analisi dei rischi o nell'identificazione di misure adeguate, non sia stata adottata idonea misura di prevenzione.

<sup>(36)</sup> Cass. pen. 8 febbraio 2018, n. 6121. Il datore di lavoro, secondo l'art. 29, comma 3, del d.lgs. n. 81/2008, deve rielaborare il modello di valutazione in occasione di modifiche del processo produttivo o della organizzazione del lavoro significative ai fini della salute e della sicurezza dei lavoratori o in relazione al grado di evoluzione della tecnica, della prevenzione e della protezione o a seguito di infortuni significativi o quando i risultati della sorveglianza sanitaria e quando ne evidenzino la necessità ovvero anche nel verificarsi di altre situazioni diverse da quelle previste dal legislatore.

specificità nella valutazione dei rischi. Il contenuto del DVR può variare, infatti, in connessione con il variare delle condizioni di lavoro allorquando, ad esempio, si preveda l'utilizzo di nuove attrezzature ovvero queste siano state modificate in seguito al verificarsi di qualche infortunio sul lavoro ovvero abbia fatto ingresso nella compagine aziendale nuovo personale <sup>(37)</sup>. Restano, invece, normativamente inesprese ma, forse, non poteva essere diversamente, le conseguenze che la presenza di fattori stressogeni determinano sui singoli individui in termini di danno ingiusto risarcibile.

## **6. L'importanza di una analisi degli eventi presupposti al sorgere di situazioni stressogene**

Il solo rilievo di una stretta correlazione tra stress, disturbi di umore, *mobbing* e molestie non è sufficiente a capire quale sia l'importanza degli eventi stessi rispetto alla procedura di valutazione dei rischi e, soprattutto, quale sia il portato di ciascuna fattispecie. L'analisi che segue parte dalle evidenze messe in luce dalla procedura di valutazione dei rischi. Nella valutazione preliminare, ovvero nella rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili, si dovranno rilevare almeno tre tipologie di casistiche: gli eventi sentinella; i fattori di contenuto del lavoro; i fattori di contesto del lavoro. Gli eventi sentinella sono definiti come «dei potenziali “sintomi”, delle evidenze che – se più frequenti in determinati periodi, in determinati reparti, in relazione a determinate attività lavorative – possono costituire dei campanelli di allarme su possibili disfunzioni e/o incongruenze di tipo organizzativo» <sup>(38)</sup>. Si tratta di ipotesi di malessere che accompagnano l'esperienza lavorativa e che risultano acute in misura maggiore allorquando il lavoro finisce sotto il dominio dei sistemi informatici <sup>(39)</sup>. La contiguità intercorrente fra le diverse fattispecie giuridicamente rilevanti che rientrano nel concetto di evento sentinella impone, infatti ed in primo

---

<sup>(37)</sup> G.M. MONDA, *op. cit.*, p. 403.

<sup>(38)</sup> P. CLERICI, *Il percorso di valutazione del rischio stress lavoro correlato*, Inail, 2019.

<sup>(39)</sup> Un'altra fonte di stress sul lavoro è rappresentata dall'introduzione delle nuove tecnologie. Interessanti le notazioni di C. BALDUCCI, F. FRACCAROLI, *op. cit.*, p. 50: «da una parte, infatti, la gestione della propria vita privata appare migliorare, ma allo stesso tempo il lavoro intrude (spill over) in maniera più decisa nella sfera personale, rendendo meno definito il confine tra le due sfere di vita, facilitando così esperienze come il senso di colpa quando si è a casa e si lavora mentre si dovrebbe/potrebbe stare con i propri familiari. Rispetto allo stress, infine, alcuni dati evidenziano una nettamente maggiore prevalenza del fenomeno per chi esercita questa modalità di lavoro rispetto al lavoro tradizionale svolto in ufficio».

luogo, di verificare quale siano i tratti caratteristici di ciascuna fattispecie giuridica, sì da distinguerle le une dalle altre sia in relazione al contenuto che, in relazione ai mezzi, che intendono “prevenire”. L’analisi delle singole fattispecie risulta necessaria non tanto per un intento classificatorio quanto piuttosto perché sia nel caso in cui questi eventi siano collegati alla valutazione di cui al Testo Unico in materia di salute e sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro sia nel caso in cui assumano rilievo a sé stante, la loro concettualizzazione influisce sulle conseguenze che il loro verificarsi determina <sup>(40)</sup>. Nell’ipotesi in cui ci si trovi di fronte a fattispecie di *mobbing*, anche nella sua più recente declinazione dello *straining*, ovvero di molestie ovvero ancora, con specifico riguardo ad alcune professioni di cura, del *burnout* questi fatti di là di una loro rilevanza giuridica assumono, nel contesto organizzativo, valore di eventi sentinella circa l’esistenza di una situazione di stress lavoro-correlato.

Con un’osservazione di carattere generale: l’individuazione di un elevato numero di connessioni esistenti fra i vari argomenti fino ad ora affrontati non può far perdere di vista come nella costruzione di un ambiente improntato al benessere giochi un ruolo estremamente importante il principio di non discriminazione <sup>(41)</sup>. A tale proposito si è sottolineato come «i cambiamenti importanti che nel corso degli anni più recenti hanno investito il mondo del lavoro relativamente ai modelli organizzativi e regolativi rendono peraltro plasticamente evidenti svariati nessi tra la tutela della sicurezza sul lavoro, la realizzazione delle pari opportunità di genere ed l’ineludibile contrasto ad ogni forma di possibile discriminazione» <sup>(42)</sup>.

## **7. La discriminazione come punto di partenza comune del malessere organizzativo: le molestie**

All’interno dei comportamenti discriminatori si collocano una serie di fattispecie che, in modo diverso, dimostrano l’esistenza di un clima contrario

---

<sup>(40)</sup> Si pensi ad es. alle modalità probatorie del danno risarcibile ovvero alla sua quantificazione.

<sup>(41)</sup> R. NUNIN, *op. cit.*, p. 265 ss.; si veda anche A. ROSIELLO, *La sottile linea di confine tra violazione della normativa in materia di sicurezza e discriminazione quando si è in presenza di gruppi di lavoratori soggetti a rischi particolari*, in O. BONARDI (a cura di), *op. cit.*, 287 ss.

<sup>(42)</sup> R. NUNIN, *Dignità e tutela della sicurezza sul lavoro, tra principi costituzionali e problemi di effettività delle norme prevenzionistiche*, in G.P. DOLSO (a cura di), *Dignità, eguaglianza e Costituzione*, EUT, 2019, p. 220.

ai paradigmi del benessere nei luoghi di lavoro. È essenziale, infatti, «nell'affrontare i temi afferenti alla qualità del lavoro [...] considerare le forme di discriminazione e di molestia all'interno delle organizzazioni lavorative. Tali forme, di fatto, producono effetti significativi sia sulle persone che le subiscono, che sul clima lavorativo in generale» <sup>(43)</sup>.

A tale proposito si deve ritenere che – all'interno di questi comportamenti – un posto di primo piano abbiano i comportamenti molesti effettuati sui luoghi di lavoro <sup>(44)</sup>. Prima di affrontare il tema, con specifico riferimento alle conseguenze che derivano dalla presenza nei luoghi di lavoro di tali comportamenti in relazione alla responsabilità del datore di lavoro, occorre svolgere alcune riflessioni di carattere generale <sup>(45)</sup>. Dal punto di vista delle fonti, sembra opportuno sottolineare come le fattispecie di molestie – di genere e sessuale – abbiano avuto una genesi “europeista”, come d'altra parte quasi tutti gli interventi collegati all'ambito della discriminazione. Sia nell'articolo 2, § 3, seconda proposizione, della direttiva 2000/43/CE, che nella simmetrica disposizione della direttiva 2000/78/CE, dopo aver classificato in termini di discriminazioni le molestie «adottate per uno dei motivi» oggetto di regolamentazione delle direttive stesse, si lascia alle leggi e alle prassi degli Stati membri la definizione del concetto di molestia.

---

<sup>(43)</sup> T. CANAL, F. MANENTE, R. MURDICA, *Qualità del lavoro, benessere e discriminazioni. Il clima lavorativo italiano dopo la crisi economica*, in *EL*, 2020, n. 1, p. 117; in generale, cfr. M. CERBONE, *Le discriminazioni di genere nei rapporti di lavoro: tecniche processuali di tutela e contenuto intangibile dei diritti*, in *Dirittifondamentali.it*, 2020, n. 2, in particolare p. 1180.

<sup>(44)</sup> L. LAZZERONI, *Molestie e molestie sessuali: nozioni, regole, confini*, in M. BARBERA (a cura di), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*, Giuffrè, 2007, p. 379 ss.; sulle molestie nei luoghi di lavoro, cfr. R. DIAMANTI, *Le molestie sessuali, la discriminazione, l'abuso*, in *RIDL*, 2017, n. 1, II, p. 69 ss.; L. VENDITTI, *Le molestie sessuali sul lavoro in Italia: fattispecie e rimedi giuridici*, in *DML*, 2014, n. 3, I, p. 393 ss.; G. DE SIMONE, *Le molestie di genere e le molestie sessuali dopo la direttiva CE 2002/73*, in *RIDL*, 2004, n. 4, I, p. 399 ss. Si veda anche, in generale, S. GIUBBONI, S. BORELLI, *Discriminazioni, molestie, mobbing*, in M. MARAZZA (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione. Tomo secondo. Diritti e obblighi*, Cedam, 2012, p. 1887; A. LASSANDARI, *Le discriminazioni nel lavoro. Nozioni, interessi e tutele*, Cedam, 2010; P. CHIECO, *Una fattispecie dai contorni sfuggenti: la molestia nei rapporti di lavoro*, in *RIDL*, 2007, n. 1, I, p. 71 ss.

<sup>(45)</sup> A. PIZZOFRATTO, *Molestie sessuali sul lavoro. Fattispecie giuridica e tecniche di tutela*, Cedam, 2000, pp. 50-63; G. DE SIMONE, *Dai principi alle regole. Eguaglianza e divieti di discriminazione nella disciplina dei rapporti di lavoro*, Giappichelli, 2001, p. 250.

In un primo momento, quindi, la direttiva ha evitato di imporre una sua nozione – che sarebbe stata vincolante per gli Stati – collegandole alla nozione di discriminazione e descrivendole genericamente come un «comportamento indesiderato [...] avente lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante od offensivo». A questa direttiva va sicuramente il merito di aver iniziato un percorso, seppure finalizzato alla sola necessità di indurre i legislatori nazionali ad adottare nozioni omogenee di molestie <sup>(46)</sup>. Alla carenza, nel diritto antidiscriminatorio europeo, di una definizione legale di molestia che poi potesse divenire comune ha posto rimedio la successiva direttiva 2002/73/CE, che ha utilizzato una diversa tecnica normativa facendo ricorso proprio alla tecnica definitoria. Il legislatore ha così dichiarato che «il principio di parità di trattamento implica l'assenza di qualsiasi discriminazione fondata sul sesso» e da questa affermazione ha fatto seguire quattro definizioni ovvero quella di discriminazione diretta, discriminazione indiretta, molestie, molestie sessuali e ha poi considerato proprio queste due ultime fattispecie in termini di discriminazione. Equipararle alle discriminazioni significa applicare loro la stessa disciplina e le stesse forme di tutela previste dalle discriminazioni, ma mantenerne una concettualizzazione differente <sup>(47)</sup>.

Si tratta, in questo caso, di definizioni che si impongono nelle legislazioni interne senza possibilità di subire un cambiamento. Le molestie sono definite come la situazione «nella quale si verifica un comportamento indesiderato connesso al sesso di una persona avente lo scopo o l'effetto di violare la dignità di tale persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante od offensivo»; ovvero, con riferimento alle molestie sessuali, quella situazione «nella quale si verifica un comportamento indesiderato a connotazione sessuale, espresso in forma fisica, verbale o non verbale, avente lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona, in particolare creando un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo». Le due nozioni presentano elementi in comune come, ad esempio, la valutazione dell'impatto che si colloca nel solco della nozione

---

<sup>(46)</sup> In generale sul tema, si veda R. GUARINIELLO, *Molestie e violenza anche di tipo sessuale nei luoghi di lavoro*, Wolters Kluwer, 2018. Per i primi commenti, si veda P. CHIECO, *Le nuove direttive comunitarie sul divieto di discriminazione*, in *RIDL*, 2002, n. 1, I, p. 93.

<sup>(47)</sup> Sul punto, cfr. F. DI NOIA, *Le molestie sessuali tra inversione e alleggerimento dell'onus probandi*, in *LG*, 2017, n. 2, p. 135 ss.; D. IZZI, *Eguaglianza e differenze nei rapporti di lavoro. Il diritto antidiscriminatorio tra genere e fattori di rischio emergenti*, Jovene, 2005, p. 57.

oggettiva di discriminazione con la possibilità di lasciare spazio anche all'intenzionalità o, direi meglio, alla finalizzazione di un certo tipo di comportamento; a cui si aggiungono elementi peculiari distinguendosi la molestia sessuale da una molestia di genere per la "connotazione sessuale" del comportamento agito. Nel nostro ordinamento il quadro si presenta complesso. Le molestie sono definite come comportamenti indesiderati posti in essere per ragioni connesse al sesso (articolo 26, comma 1, decreto legislativo n. 198/2006), ovvero per motivi di razza o di origine etnica (articolo 2, comma 3, decreto legislativo n. 215/2003) o di religione, convinzioni personali, handicap, età, orientamento sessuale (articolo 2, comma 3, decreto legislativo n. 216/2003), 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. Per la molestia sessuale si specifica che il comportamento può essere espresso in forma fisica, verbale e non verbale.

A questo si aggiunge quanto previsto dall'articolo 26, comma 2, del decreto legislativo n. 198/2006 che definisce le molestie motivate dalla disabilità, come quei comportamenti indesiderati che violano la dignità e la libertà di una persona con disabilità, ovvero creano un clima di intimidazione, di umiliazione e di ostilità nei suoi confronti. Appare di tutta evidenza come non sia possibile rintracciare un'unica nozione di molestie ma come il panorama normativo evidenzia l'esistenza di un insieme di nozioni, ciascuna caratterizzata da peculiarità e differenze non sempre razionali. Al di là questa seppur importante notazione, una riflessione particolare merita l'elemento dell'"indesideratezza" del comportamento al quale spetta la delicata funzione di marcare il confine fra rilevanza ed irrilevanza della fattispecie <sup>(48)</sup>. L'aver introdotto questo elemento quale elemento fondante

---

<sup>(48)</sup> Per quanto concerne la configurazione concreta della fattispecie, diverse sono le ipotesi che possono integrare la fattispecie di molestie sessuali: apprezzamenti allusivi, battute a sfondo sessuale, inviti a cena indesiderati, chiamate continue a sfondo sessuale, gesti osceni, approcci mediante baci o toccamenti in zone intime del corpo. Allo stesso modo, possono integrare la fattispecie l'invio, mediante mail o piattaforme social di comunicazione, di contenuti, fotografici e videografici, di natura pornografica, oscena o esplicita. Può succedere che dall'assenza di condiscendenza a richieste a sfondo sessuale del superiore gerarchico derivi una pressione psicologica e una sorta di piano di boicottaggio del lavoro della vittima. Tutti questi comportamenti possono tradursi nell'irrogazione di sanzioni disciplinari, nel demansionamento, nella marginalizzazione, nell'arresto della carriera e nel licenziamento pretestuoso. In alcune di queste ipotesi la situazione di molestia può avere effetti anche nella vita privata della vittima, conducendo allo stalking occupazionale, ossia una forma di stalking ove l'attività persecutoria avviene nella sfera privata della vittima, con motivazioni che, invece, originano nell'ambiente di lavoro.

della fattispecie se riveste indubbio valore semplificatorio in relazione all'onere probatorio del soggetto molestato, può ingenerare l'idea che il punto di vista soggettivo sia ciò che consente la tutela anche a fronte di comportamenti che visti con una diversa sensibilità potrebbero apparire neutri. Il tema non sembra risolversi agevolmente neanche allorquando la tipizzazione della condotta sia stata fatta da codici di comportamento, stante la difficoltà di porre un limite, all'interno dei luoghi di lavoro, fra atteggiamenti della vita quotidiana che si riferiscono anche a manifestazione di interesse affettivo e atteggiamenti di vera e propria molestia. In tale senso possono rappresentare un utile strumento i codici aziendali <sup>(49)</sup> che identificano i comportamenti ritenuti accettabili o non accettabili sotto il profilo delle relazioni personali sul luogo di lavoro, anche se, in relazione al loro contenuto esemplificativo, il nodo della "indesiderabilità" della condotta non può certamente essere considerato vincolante. Al fine di evitare che il giudizio di rilevanza si fondi sulla fragilità di questo elemento il punto di vista soggettivo della vittima dovrebbe integrarsi con il fatto oggettivo e con tutti quegli elementi che definiscono il quadro del comportamento molesto come, ad esempio, il clima intimidatorio o la violazione della dignità della persona. Pur rimanendo fondamentale l'elemento soggettivo della fattispecie si tratta, quindi, di cogliere il senso complessivo del comportamento in riferimento alla specificità del singolo caso, in una prospettiva diversa rispetto ad una rigida formalizzazione a livello aziendale di regole di comportamento astratte.

## **8. La nuova prospettiva sul tema aperta dalla convenzione ILO C190**

Su questo panorama fitto di interventi normativi se ne è aggiunto, da ultimo, uno ulteriore: la convenzione ILO C190 del 2019 sull'eliminazione

---

<sup>(49)</sup> M.D. FERRARA, *Il ruolo della contrattazione collettiva e la tutela della salute nei luoghi di lavoro: la prospettiva di genere*, in G. SCLIP (a cura di), *Sicurezza accessibile. La sicurezza sul lavoro in una prospettiva di genere*, EUT, 2019, pp. 69-70. L'A. sottolinea che «per quanto concerne le molestie sessuali e il mobbing [...] in numerosi accordi prevale una positiva e diffusa tendenza non solo a considerare questi fenomeni nell'ambito delle attività delle commissioni e degli osservatori, ma anche a definire le fattispecie in oggetto attraverso la stesura di appositi codici di condotta». Pertanto, «si profila un allargamento dei profili di responsabilità del datore di lavoro da cui deriva una maggiore specificazione degli obblighi generali a tutela della salute psico-fisica dei lavoratori sanciti dal codice civile e dalla legislazione vigente».

della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro <sup>(50)</sup>, adottata a Ginevra, in occasione del primo centenario di attività dell'ILO <sup>(51)</sup>. Il Parlamento italiano ex articoli 80 e 87, ottavo comma, Cost. ha provveduto alla ratifica della convenzione con la legge n. 4/2021. Una ratifica intervenuta a breve tempo dalla entrata in vigore della convenzione anche in considerazione di alcuni dati statistici <sup>(52)</sup> che lasciavano poco margine all'idea di "attendere" spingendo piuttosto per una presa di posizione chiara delle istituzioni.

La convenzione interviene su quadro normativo già ampio, dettando delle linee per rendere efficace e effettiva la tutela non solo in chiave punitiva ma anche preventiva con la previsione nel capo VI, *Orientamento, formazione e sensibilizzazione*, di obblighi positivi. Nel preambolo della convenzione si legge, infatti, che l'intervento deve essere mirato a combattere «fattori di rischio, ivi compresi stereotipi di genere, forme di discriminazione multiple e interconnesse e squilibri nei rapporti di potere dovuti al genere», seguendo un «approccio inclusivo, integrato e incentrato sulla politica di genere per la prevenzione e l'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro». A tal proposito la raccomandazione ILO R206 – che accompagna ed integra la convenzione, fornendo agli Stati aderenti linee-guida per la sua applicazione – chiarisce che «i Membri dovranno trattare la violenza e le molestie nel mondo del lavoro nella legislazione relativa al lavoro e all'impiego, alla salute e alla sicurezza sul lavoro, all'uguaglianza e alla non discriminazione e, se del caso nel diritto penale». Tralasciando tutti gli approfondimenti che la delicatezza del tema

---

<sup>(50)</sup> La convenzione di cui si discute rappresenta il precipitato di un lungo *excursus* giuridico per l'eradicamento della violenza iniziato dai primi anni Novanta, sia a livello di organizzazioni internazionali, che a livello europeo, attraverso gli strumenti delle direttive e degli accordi-quadro, nonché in ambito nazionale, proprio su impulso della normativa comunitaria. Si veda la Convenzione di Istanbul del Consiglio d'Europa dell'11 maggio 2011 sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica.

<sup>(51)</sup> Per un primo commento, si veda S. SCARPONI, *La convenzione Oil n. 190/2019 su violenza e molestie nel lavoro e i riflessi sul diritto interno*, in *RGL*, 2021, n. 1, I, p. 23 ss.; R. SANTUCCI, *Le tutele contro le molestie nel lavoro: ancora troppe debolezze e disarmonie*, in *Dirittifondamentali.it*, 2020, n. 1, p. 1210 ss.; In generale, sul tema della violenza sessuale, si veda B. ROMANO, *La violenza sessuale di genere*, in *Rivista Italiana di Medicina Legale e del Diritto in Campo Sanitario*, 2021, n. 4, p. 1041 ss.

<sup>(52)</sup> Nel rapporto ISTAT, *Le molestie e i ricatti sessuali sul lavoro. Anni 2015-2016, 2018*, si mette in evidenza come circa 1,4 milioni di donne abbiano subito violenza nella propria vita lavorativa prevalentemente al momento del colloquio di lavoro o in fase di assunzione.



richiede<sup>(53)</sup>, ai nostri fini occorre soffermarsi su quella parte della convenzione che sottolinea l'importanza non solo della protezione ma anche della prevenzione.

In quest'ambito, particolare rilevanza riveste l'articolo 9 ai sensi del quale gli Stati che abbiano aderito al testo della convenzione stessa dovranno emanare dei provvedimenti che richiedano «ai datori di lavoro di intraprendere misure adeguate e proporzionate al rispettivo livello di controllo in materia di prevenzione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, ivi compresi la violenza e le molestie di genere» anche attraverso l'inclusione della «violenza» e delle «molestie, come pure dei rischi psicosociali correlati, nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro». A questo impegno si aggiunge quanto previsto dalla successiva lettera *c* di detto articolo che chiede espressamente che si proceda 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 controllo». La convenzione coglie un punto importante che si sostanzia, per la prima volta, in un vero e proprio obbligo per gli Stati di identificare e valutare i rischi di minacce e violenza, al fine di adottare misure efficaci di prevenzione, estendendo o eventualmente adattando le misure esistenti in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, oppure elaborando, qualora necessario, misure specifiche. Proprio in quest'ottica, la raccomandazione invita gli Stati a sviluppare e diffondere modelli di «strumenti di valutazione del rischio in materia di violenza e molestie nel mondo del lavoro, di natura generale e specifici per settore, che tengano conto delle situazioni specifiche delle lavoratrici e lavoratori e di altri soggetti appartenenti a gruppi» vulnerabili (§ 23, lettera *c*). La linea tracciata da questi documenti sembra a una prima lettura non impattare sul nostro sistema nella misura in cui l'articolo 28, comma 1, del decreto legislativo n. 81/2008 prevede che siano oggetto del DVR *tutti* i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, «ivi compresi [...] quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004, e [...] quelli connessi alle differenze di genere».

Una riflessione più approfondita, tuttavia, fa emergere più di un dubbio. Una prima questione, correlata a possibili interpretazioni del testo di legge, consente di sostenere che la valutazione debba riguardare i soli rischi

---

<sup>(53)</sup> H. EGE, D. TAMBASCO, *Il processo di codificazione delle disposizioni in materia di mobbing, straining e molestie sul lavoro: breve viaggio tra dogmi, intuizioni del singolare e nuovi orizzonti internazionali*, in *Labor*, 2021, n. 3, p. 277 ss., e ivi ulteriori citazioni.

causati dal lavoro con esclusione, quindi, di quelli che trovano semplicemente la realizzazione nei luoghi di lavoro. Lo stesso articolo 28, comma 2, lettera *a*, del decreto legislativo n. 81/2008, d'altra parte, consente la valutazione di «tutti i rischi per la sicurezza e la salute durante l'attività lavorativa» e, quindi, anche di quelli collegati alla violenza e alle molestie. A favore di questa scelta interpretativa si pone la distinzione elaborata dalla giurisprudenza in relazione a fattispecie relative all'operatività dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e alla distinzione in tale ambito tra «occasione di lavoro» e «causa di lavoro» <sup>(54)</sup>.

Una seconda questione, si collega alla valutazione dell'estensione territoriale del concetto di luoghi di lavoro, questione che si pone proprio in misura maggiore con riferimento a comportamenti violenti e a molestie. La nozione di luogo di lavoro di cui all'articolo 62 del decreto legislativo n. 81/2008 a mente del quale si intendono per luoghi di lavoro «i luoghi destinati ad ospitare posti di lavoro, ubicati all'interno dell'azienda o dell'unità produttiva, nonché ogni altro luogo di pertinenza dell'azienda o dell'unità produttiva accessibile al lavoratore nell'ambito del proprio lavoro», pare dover limitare il suo campo di applicazione alle disposizioni di cui al titolo II.

Ritenere che le difficoltà interpretative possano considerarsi superate o superabili attraverso un'interpretazione sistematica dell'articolo 28 del decreto non appare sufficiente a sciogliere i dubbi che una più attenta lettura dei documenti internazionali fa emergere. Il testo della convenzione, infatti, sembra richiedere indicazioni ulteriori rispetto alla valutazione di carattere generale propria della dizione «tutti» i rischi propria dell'articolo 28 del decreto, facendo propendere per un riferimento specifico nel DVR ai rischi di molestie proprio in considerazione delle peculiarità insite nella fattispecie. Non solo, ma anche la caratterizzazione della fattispecie fa propendere per l'utilizzazione di strumenti diversi rispetto a quelli propri dei percorsi interni al decreto legislativo n. 81/2008. In particolare, si tratta di capire se e in quale misura possano rappresentare un elemento di prevenzione e dissuasione i c.d. codici di condotta, che trovano la loro ispirazione principale in alcuni documenti dell'Unione europea <sup>(55)</sup>. In questo senso, al di là delle sorti del testo, è dato sottolineare come proprio i codici siano ritenuti utili dal legislatore nel progetto di legge in materia di molestie

---

<sup>(54)</sup> Cass. 20 luglio 2017, n. 17917; Cass. 5 gennaio 2015, n. 6.

<sup>(55)</sup> Raccomandazione 92/131/CEE della Commissione, del 27 novembre 1991, sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro; risoluzione del Parlamento europeo sulla violenza contro le donne dell'11 giugno 1986.

sessuali sul luogo del lavoro presentato in attuazione del dettato costituzionale e, al contempo, della convenzione C190 <sup>(56)</sup>. L'attenzione del legislatore peraltro – con riferimento al mondo lavoristico – si è posta non solo su una rivisitazione dei concetti generali, nel senso di una loro migliore puntualizzazione, ma anche nell'obbligo del datore di lavoro di adottare all'interno proprio dei luoghi di lavoro un apposito codice di comportamento, negoziato tra le parti. I codici, infatti, spesso riprendono nozioni già ricavabili dalla legislazione ma le arricchiscono dal punto di vista esemplificativo permettendo così di identificare specifiche violazioni disciplinari e, quindi, complessivamente indicando il particolare interesse del datore di lavoro rispetto alle tematiche della discriminazione e delle molestie. Si tratta di interventi, peraltro, non scevri dal rischio di un'eccessiva ingerenza del datore di lavoro nella sfera personale del lavoratore. Sempre nei codici, inoltre, possono essere previsti ed introdotti organismi di assistenza ulteriori rispetto a quelli già indicati nella normativa antidiscriminatoria, come ad esempio la consigliera di fiducia ovvero organismi di studio e monitoraggio come ad esempio dei Comitati paritetici.

Un altro punto di assoluto rilievo nella convenzione è rappresentato anche dalle disposizioni del capo VI, *Orientamento, formazione e sensibilizzazione*, che, muovendosi ancora una volta sull'idea della prevenzione, attribuiscono un ruolo chiave alla formazione quale strumento che consente di superare gli stigmi di quello che è e rimane ancora un limite culturale <sup>(57)</sup>. Peraltro, il legislatore nazionale era già intervenuto su questo tema con la legge di bilancio 2018 <sup>(58)</sup> che ha inserito il comma 3-ter all'articolo 26 del Codice di cui al decreto legislativo n. 198/2006, che chiede ai datori di lavoro di assicurare, ai sensi dell'articolo 2087 c.c., «condizioni di lavoro tali da garantire l'integrità fisica e morale e la dignità dei lavoratori, anche concordando con le organizzazioni sindacali dei lavoratori le iniziative, di

---

<sup>(56)</sup> Le Commissioni 2<sup>a</sup> e 11<sup>a</sup> del Senato della Repubblica avevano approvato un testo base per i d.d.l. n. 655, n. 1597, n. 1628 e n. 2358, recante *Disposizioni per la tutela della dignità e della libertà della persona contro le molestie e le molestie sessuali, con particolare riferimento ai luoghi di lavoro. Delega al Governo per il contrasto delle molestie sul lavoro e per il riordino degli organismi e dei comitati di parità e pari opportunità*. Si veda M. BROLLO, *Ancora sulle proposte di legge sul mobbing in discussione alla Commissione Lavoro della Camera dei Deputati – Memoria relativa all'audizione informale presso la XI Commissione (Lavoro pubblico e privato) della Camera dei Deputati*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2019, n. 2, II, p. 1 ss.

<sup>(57)</sup> Va sottolineato che le iniziative nel campo della formazione rientrano in un più ampio Piano strategico nazionale sulla violenza maschile contro le donne 2017-2020, adottato nel 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri.

<sup>(58)</sup> Cfr. art.1, comma 218, l. n. 205/2017.

natura informativa e formativa, più opportune al fine di prevenire il fenomeno delle molestie sessuali nei luoghi di lavoro».

## **9. La responsabilità del datore di lavoro per molestie sessuali**

Prima di sottolineare i limiti dell'approccio al tema fino ad ora utilizzato dal legislatore, preme evidenziare come nel sistema attuale la strada della prevenzione, per quanto rafforzata dagli ultimi provvedimenti, rimanga di fatto poco agita. È indubbio, infatti, che il vero snodo critico nell'applicazione della disciplina sulle molestie sessuali non sia collegato solo al contenuto definitorio della fattispecie ma anche ed in modo particolare al tema della responsabilità del datore di lavoro in sede civile <sup>(59)</sup> e – nei casi più gravi – penale.

Se non vi sono dubbi sulla possibile responsabilità del datore di lavoro, sul piano contrattuale, *ex* articolo 2087 c.c., maggiori difficoltà si riscontrano con riferimento all'inquadramento della responsabilità extracontrattuale la cui applicazione non è invece pacifica. Così, ad esempio, con riferimento all'applicazione dell'articolo 2049 c.c. si ritiene che questo non possa trovare applicazione allorquando le circostanze ambientali non consentano di collegare il comportamento del molestatore alle incombenze del dipendente <sup>(60)</sup>. La scelta a favore o contro si collega, in questo caso, alla concezione più o meno ampia del nesso di occasionalità necessaria tra illecito e rapporto di lavoro, ravvisabile ove le mansioni affidate al dipendente abbiano reso possibile o comunque agevolato il comportamento produttivo

---

<sup>(59)</sup> R. SANTUCCI, *op. cit.*; D. IZZI, *Molestie sessuali e danni non patrimoniali con funzione dissuasiva*, in *RGL*, 2014, n. 4, II, p. 624 ss.

<sup>(60)</sup> Cass. pen. 6 dicembre 2011, n. 27706, ove il comportamento dell'agente venga ritenuto riferibile sia pure marginalmente o indirettamente alle mansioni in concreto esercitate ed affidategli dal datore di lavoro, questi deve essere chiamato a rispondere per fatti illeciti commessi dal dipendente in danno di terzi, mentre quando la condotta sia frutto di una iniziativa estemporanea e personale del tutto incoerente rispetto alle mansioni svolte (oltre che affidate) manca quel nesso di occasionalità necessaria che solo può giustificare una attribuzione di responsabilità in capo al datore di lavoro, non ponendo rientrare in tale concetto un semplice elemento di collegamento di tipo temporale o spaziale. In precedenza, si veda Trib. Venezia 15 gennaio 2002, in *FP*, 2002, n. 2, I, p. 404; Pret. Modena 29 luglio 1998, in *LG*, 1999, n. 6, p. 559; Pret. Milano 31 gennaio 1997, in *D&L*, 1997, p. 619.

del danno all'altro/a lavoratore/lavoratrice <sup>(61)</sup>. Al di là di questo la normativa "speciale" a carattere lavoristico, consentendo l'equiparazione della molestia sessuale alla discriminazione determina l'applicazione dell'intera disciplina sanzionatoria e protettiva prevista per le discriminazioni con particolare attenzione alle disposizioni in materia di prova e di ricorsi cautelari che consentono un indubbio vantaggio processuale <sup>(62)</sup>.

Abbiamo ricordato come lo stesso fenomeno possa assumere rilievo anche sul piano penalistico, evidenziando, in questo ambito, una complessità ben maggiore di quella che si riscontra stando dentro la sola prospettiva giurislavoristica. Il punto di partenza è rappresentato in questo caso, infatti, dalla assenza di un'autonoma tipizzazione penale del comportamento che potrà divenire penalmente rilevante solo qualora vada ad integrare gli estremi di un reato come una molestia semplice ex articolo 660 c.p., una ingiuria, una diffamazione, un sequestro di persona ovvero un'ipotesi di maltrattamenti. Non senza qualche forzatura <sup>(63)</sup>. In relazione a quest'ultima fattispecie, ad esempio, l'articolo 572 c.p. contempla tra le possibili vittime dei maltrattamenti – accanto ai familiari ed ai minori di quattordici anni – ogni persona sottoposta all'autorità del maltrattante o a lui «affidata per l'esercizio di una professione». Proprio questo inciso ha permesso alla giurisprudenza di estendere il campo di applicazione della norma penale anche a comportamenti tenuti sul luogo di lavoro. Il "rapporto di autorità" trova i suoi elementi nel vincolo di dipendenza di una persona da un'altra in termini di rapporto di lavoro subordinato e nel fondamento della "autorità" imprenditoriale negli articoli 2086 e 2106 c.c. che attribuiscono proprio al datore di lavoro il potere direttivo/disciplinare. D'altra parte, al fine

---

<sup>(61)</sup> Sul punto si veda Cass. pen. 15 ottobre 2015, n. 20924; Cass. pen. 4 aprile 2013, n. 8210; anche in questi casi l'attenzione viene posta sulle concrete modalità attraverso cui si sono realizzati i comportamenti.

<sup>(62)</sup> L. LAZZERONI, *op. cit.*, p. 384; R. DEL PUNTA, *Diritto della persona e contratto del lavoro*, in *DLRI*, 2006, n. 110, p. 195 ss., che richiama l'attenzione sull'effetto lesivo della dignità del lavoratore mettendo in guardia dall'eccesso di attribuire rilievo alle sole rappresentazioni soggettive della vittima.

<sup>(63)</sup> Cass. pen. 6 dicembre 2017, n. 7639, secondo la quale «gli atti persecutori realizzati in danno del lavoratore dipendente e finalizzati alla sua emarginazione (c.d. mobbing) possono integrare il delitto di maltrattamenti in famiglia esclusivamente qualora il rapporto tra il datore di lavoro e il dipendente assuma natura para-familiare, in quanto caratterizzato da relazioni intense ed abituali, dal formarsi di consuetudine di vita tra i soggetti, dalla soggezione di una parte nei confronti dell'altra, dalla fiducia riposta dal soggetto debole del rapporto in quello che riveste la posizione di supremazia, e come tale, destinatario di obblighi di assistenza verso il primo». Parla di para-familiarità anche Cass. pen. 28 settembre 2016, n. 51591.

di considerare rilevante la fattispecie dei maltrattamenti in famiglia quello che conta non è il rapporto di convivenza ma la semplice sussistenza di un rapporto continuativo.

Anche la responsabilità per molestie del datore di lavoro per comportamenti non propri ma posti in essere dai dipendenti può risultare rilevante sotto molteplici aspetti, anche interni al rapporto di lavoro, come ad esempio tutte le vicende collegate al piano disciplinare. In particolare, conoscere un comportamento ma rimanere inerti nei confronti dello stesso può rappresentare un ulteriore presupposto per una responsabilità datoriale. Ai sensi dell'articolo 2049 c.c. la responsabilità del datore di lavoro per il fatto illecito commesso dai propri subalterni nell'esercizio delle loro incombenze rileva laddove non si dimostri di aver fatto tutto quanto possibile per impedire l'evento dannoso <sup>(64)</sup>; ai sensi dell'articolo 2087 c.c. l'imprenditore/datore di lavoro deve apprestare tutte le misure idonee a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei propri dipendenti <sup>(65)</sup>. Parimenti possono essere collegate ad una violazione del dovere di vigilanza per una non adeguata organizzazione lavorativa anche le ipotesi di mancata conoscenza dei fatti occorsi <sup>(66)</sup>. «Anche la cultura organizzativa ha un ruolo importante: le norme implicite ed esplicite di un'organizzazione definiscono quanto è legittimo, possibile e accettabile per qualcuno assumere comportamenti sessualmente molesti nei confronti di qualcun altro. Quando le regole – implicite ed esplicite – dell'organizzazione non sono chiare o non condannano esplicitamente questo tipo di fenomeni, le donne

---

<sup>(64)</sup> Trib. Roma 3 aprile 2020, n. 2112, se la condotta di *mobbing* proviene da un altro dipendente posto in posizione di supremazia gerarchica rispetto alla vittima non si esclude la responsabilità del datore di lavoro – su cui incombono gli obblighi ex art. 2049 c.c. – ove questi sia rimasto colpevolmente inerte nella rimozione del fatto lesivo, dovendosi escludere la sufficienza di un mero (e tardivo) intervento pacificatore, non seguito da concrete misure e da vigilanza.

<sup>(65)</sup> Trib. Lecce 5 novembre 2021, n. 3285, secondo cui «ai fini della configurabilità del “mobbing orizzontale”, addebitabile in astratto al datore di lavoro quale condotta ommissiva in violazione dell'art. 2087 c.c., con conseguente prova liberatoria a suo carico ex art. 1218 c.c., è necessario che il datore medesimo abbia avuto conoscenza dell'attività persecutoria, quindi necessariamente dolosa, posta in essere dai propri dipendenti nel contesto dell'ordinaria attività di lavoro».

<sup>(66)</sup> Seppur riferita al tema del *mobbing* si veda Cass. 11 giugno 2021, n. 16534, che ritiene che la responsabilità del datore di lavoro – su cui incombono gli obblighi ex art. 2049 c.c. – non sia esclusa dalla circostanza che la condotta di *mobbing* provenga da un altro dipendente, posto in posizione di supremazia gerarchica rispetto alla vittima, ove il datore di lavoro sia rimasto colpevolmente inerte nella rimozione del fatto lesivo. Nel caso di specie la Corte ha escluso la responsabilità del datore che non era stato messo a conoscenza delle presunte condotte persecutorie nei confronti della dipendente.

hanno difficoltà a riconoscerli subito: possono cioè avere difficoltà a etichettare e riconoscere come una molestia quanto esperito oppure, pur avendolo riconosciuto, possono trovare faticosa la denuncia perché percepiscono un clima ostile o temono conseguenze negative»<sup>(67)</sup>. Quello che è fuor di dubbio è che si tratti di comportamenti discriminatori che ledono profondamente la dignità della persona nei confronti dei quali l'attenzione – per le considerazioni che seguono – non può essere solo risarcitoria essendo piuttosto necessaria una loro prevenzione.

## **10. Il *mobbing* quale evento sentinella**

Laddove il clima ed il modello organizzativo mette in discussione la dignità dei lavoratori le molestie non rappresentano l'unico evento che si può insinuare nei luoghi di lavoro. Accanto alle molestie, e sempre in collegamento con il tema della discriminazione, penetrano nell'organizzazione anche altri comportamenti come il *mobbing* che, con il passare del tempo, possono assurgere a veri e propri illeciti. Il che apre ad ulteriori riflessioni, considerando che alcune fattispecie, fra le quali quella del *mobbing*, non evidenziano solo delle connessioni con i principi antidiscriminatori ma anche, ed in misura maggiore, con il rischio stress lavoro-correlato essendo la dimensione dei conflitti interpersonali proprio uno degli elementi oggetto di valutazione. Questa osservazione trova conferma nell'articolo 2 dell'accordo europeo 8 ottobre 2004 sullo stress lavoro-correlato laddove dopo aver riconosciuto che «la sopraffazione e la violenza sul lavoro sono fattori stressogeni potenziali» attribuiscono alle parti sociali europee «la possibilità di una contrattazione specifica su questi problemi». Se ne mette in luce la correlazione ma al contempo si afferma che «il presente accordo non riguarda né la violenza sul lavoro, né la sopraffazione sul lavoro, né lo stress post-traumatico». Il rilievo dell'esistenza di un rapporto causale tra stress da lavoro e *mobbing* consente di identificare il secondo come una delle possibili cause del primo<sup>(68)</sup>. In questo ambito, quindi, occorre capire quale sia la rilevanza di una condotta mobbizzante nel contesto

---

<sup>(67)</sup> M.G. PACILLI, *Quando le persone diventano cose. Corpo e genere come uniche dimensioni di umanità*, Il Mulino, 2014, p. 119.

<sup>(68)</sup> Sul punto si veda S. BUOSO, *Definire e qualificare il benessere organizzativo*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2019, n. 1, I, p. 32; P. ZIVIZ, *Le nuove frontiere della responsabilità d'impresa nei confronti del lavoratore: il mobbing*, in *Sociologia del Diritto*, 2010, n. 3, p. 119 ss.; G. BOVIO, *Note pratiche in tema di mobbing*, Working Paper ADPAT, 2009, n. 75.

giuridico ovvero se la stessa assuma valore solo in quanto non rilevata ai fini della valutazione del Testo Unico o se possa avere “vita propria”. Muovendosi all’interno della sola procedura di valutazione l’aver rilevato l’esistenza di comportamenti mobbizzanti porterebbe, con ogni probabilità, all’apertura della seconda fase di valutazione e a prendere in considerazione eventuali ripensamenti del sistema organizzativo. Il *mobbing*, tuttavia, al pari di altre condotte stressogene, può anche avere vita autonoma ed essere giuridicamente rilevante a fini risarcitori per le conseguenze prodotte sulla vittima. In questo caso l’assenza di un testo normativo che inquadri dogmaticamente la fattispecie <sup>(69)</sup> ne rimanda la costruzione nonché la valutazione delle sue conseguenze agli interventi della giurisprudenza <sup>(70)</sup>. In via generale, in una risalente ma ancora attuale pronuncia della Corte costituzionale il *mobbing* viene descritto come quel «complesso fenomeno consistente in una serie di atti o comportamenti vessatori, protratti nel tempo, posti in essere nei confronti di un lavoratore da parte dei componenti del gruppo di lavoro in cui è inserito o dal suo capo, caratterizzati da un intento di persecuzione ed emarginazione finalizzato all’obiettivo primario di escludere la vittima dal gruppo» <sup>(71)</sup>. Si tratta di una definizione ripresa da quasi tutte le successive pronunce dei giudici di legittimità e di merito che ha permesso di affinare gli elementi che compongono la

---

<sup>(69)</sup> Non c’è una definizione univoca di *mobbing* che sia internazionalmente riconosciuta, una fra le tante definizioni di esso è: «il mobbing sul posto di lavoro consiste in un comportamento ripetuto, irragionevole, rivolto contro un dipendente o un gruppo di dipendenti, tale da creare un rischio per la salute e la sicurezza».

<sup>(70)</sup> Il titolo di *leading case* in tema di *mobbing* viene attribuito alla sentenza Trib. Torino 16 novembre 1999, in *RIDL*, 2000, n. 1, II, p. 102, con nota di G. PERA, *La responsabilità dell’impresa per il danno psicologico subito dalla lavoratrice perseguitata dal preposto (a proposito del c.d. mobbing)*. A tale pronuncia ha fatto seguito quella dello stesso Trib. Torino 30 dicembre 1999, in *D&R*, 2000, n. 4, p. 406, con nota di M. BONA, U. OLIVA, *Nuovi orizzonti nella tutela della personalità dei lavoratori: prime sentenze sul mobbing e considerazioni alla luce della riforma INAIL*. Il Tribunale di Torino ha rilevato che il termine «proviene dalla lingua inglese e dal verbo *to mob* (attaccare, assalire) e mediato dall’etologia [...] si riferisce al comportamento di alcune specie animali, solite circondare minacciosamente un membro del gruppo per allontanarlo»; trasfuso nei rapporti di lavoro, si realizza quando «il dipendente è oggetto ripetuto di soprusi da parte dei superiori e, in particolare, vengono poste in essere nei suoi confronti pratiche dirette ad isolarlo dall’ambiente di lavoro e, nei casi più gravi, ad espellerlo; pratiche il cui effetto è di intaccare gravemente l’equilibrio psichico del prestatore, menomandone la capacità lavorativa e la fiducia in sé stesso e provocando catastrofe emotiva, depressione e talora persino suicidio». Per una rassegna delle posizioni della giurisprudenza, si veda S. AURIEMMA, *Il mobbing al vaglio della giurisprudenza*, in *ADL*, 2019, n. 3, II, p. 695 ss.

<sup>(71)</sup> Così C. cost. 19 dicembre 2003, n. 359.



fattispecie, estrapolando quelli che devono presenti affinché i comportamenti possano essere ritenuti giuridicamente rilevanti. Sinteticamente, ciò significa che – indipendentemente dalla loro caratterizzazione in termini illecito – integrano la fattispecie del *mobbing* tutti quei comportamenti a carattere persecutorio posti in essere dal datore di lavoro ovvero da un suo preposto o da altri dipendenti, in modo sistematico e prolungato nel tempo con intento vessatorio e che vanno a ledere la dignità e la salute della vittima. Difficile, se non propriamente impossibile, indicare quali possano essere tali comportamenti potendosi concretizzare, infatti, tanto in atti di gestione del rapporto di lavoro quanto in comportamenti esterni ad esso. Da una rassegna delle fattispecie sottoposte all'attenzione della giurisprudenza si rileva come i comportamenti più facilmente collegati alla fattispecie "*mobbing*" si concretizzino in alcuni atti di gestione che si appuntano – al fine di modificarlo – sull'orario di lavoro ovvero sull'attribuzione di mansioni diverse e peggiori rispetto alle precedenti ovvero sulla sottrazione totale delle stesse, sull'utilizzo improprio del potere di trasferimento ovvero di collocazione della persona all'interno della organizzazione di lavoro; sottrazione di strumenti di lavoro; sottoposizione a controlli pressanti e pignoli; rigetto ingiustificato di istanze di varia natura o la mancata risposta ad esse. Sono ascrivibili all'interno della fattispecie anche comportamenti non verbali in grado di generare sentimenti di disistima che possono sfociare in comportamenti tesi a screditare la vittima sul piano delle relazioni interpersonali ovvero delle sue relazioni sociali fino a configurarsi in termini di vere e proprie molestie.

Al fine di definire meglio il confine fra la fattispecie del *mobbing* e le altre fattispecie a carattere stressogeno occorre soffermarsi sui vari elementi che la giurisprudenza richiede ai fini di una sua rilevanza processuale. Il primo elemento è il fattore tempo. La giurisprudenza è chiarissima nell'affermare che gli atti e comportamenti debbono essere «posti in essere contro la vittima in modo miratamente sistematico e prolungato nel tempo» con esclusione, quindi, di una rilevanza giuridica per fatti episodici ed isolati ovvero a carattere istantaneo. Se questo è chiaro non può sottacersi, tuttavia, come anche dei fatti episodici possano assumere rilevanza sia nel caso in cui vengano ripetuti a distanza di un notevole lasso di tempo sia nel caso in cui, invece, non tutti i fatti presentati in giudizi riescano ad essere processualmente provati, andando a far perdere carattere di sistematicità alla fattispecie. Facendo proprio un approccio oramai consolidato all'interno

degli studi di psicologia <sup>(72)</sup> i giudici di legittimità hanno ritenuto essere sufficiente, al fine della prova della idoneità lesiva della condotta, una reiterazione delle condotte per un periodo minimo di sei mesi <sup>(73)</sup>. Si tratta di un periodo di tempo che, ovviamente, deve essere valutato non in modo automatico ma in connessione con tutte le altre circostanze, in particolare, con un intento vessatorio unitario e con il danno causato. La giurisprudenza richiede, infatti, quale elemento necessario ed imprescindibile anche un «intento persecutorio unificante di tutti i comportamenti lesivi» <sup>(74)</sup> che, di solito, presuppone un dolo generico ossia la semplice volontà di vessare e danneggiare la vittima, raramente, un dolo specifico, allorquando, per esempio, le condotte mobbizzanti perseguano un intento mirato come l'allontanamento della vittima dal contesto di lavoro. Si tratta di comportamenti che difficilmente possono essere supportati da una prova diretta, per lo più dovendosi ricorrere, al fine di attribuirgli rilevanza giuridica, ad un ragionamento presuntivo fondato su atti e motivazioni spesso reiterate che, seppur teoricamente legittimi, fuoriescano dai normali schemi di gestione del rapporto di lavoro. Comportamenti che possono essere qualificati come discriminatori e, comunque, tali da produrre un danno alla vittima non ultimo proprio al suo stato di salute.

---

<sup>(72)</sup> H. EGE, *La valutazione peritale del danno da Mobbing e da Straining*, Giuffrè, 2019, richiede che le condotte vessatorie siano avvenute almeno alcune volte al mese per almeno sei mesi, salvo teorizzare anche il caso del “sasso nello stagno” o c.d. “*quick mobbing*” che sono all’origine della figura dello *straining*.

<sup>(73)</sup> Sul punto, cfr. Cass. 9 settembre 2008, n. 22858.

<sup>(74)</sup> Trib. Palermo 18 febbraio 2022, n. 469. L’elemento identificativo di un comportamento di *mobbing* è che la vessazione psicologica nei confronti del lavoratore sia attuata in modo sistematico, ripetuto e per un apprezzabile periodo temporale, così da far assumere significatività oggettiva ad atti tipici del datore di lavoro, permettendo di distinguerli dal conflitto puro e semplice tra quest’ultimo ed il lavoratore. Si veda Trib. Roma 9 dicembre 2021, n. 10349, secondo cui il presupposto per la sussistenza del *mobbing* non è il mero compimento di atti antigiuridici lesivi dei diritti del lavoratore, bensì l’esistenza di una condotta vessatoria sostanziata in comportamenti ostili, prevaricazione o persecuzione psicologica, consapevolmente realizzata dal datore di lavoro o dal superiore gerarchico, sistematica e protratta nel tempo, finalizzata ad isolare o espellere il dipendente dall’ambiente lavorativo. Cfr. anche Trib. Napoli 2 dicembre 2021, n. 6840: ai fini della configurabilità del *mobbing* lavorativo l’elemento qualificante va ricercato non nell’illegittimità dei singoli atti posti in essere ai danni del dipendente, ma nell’intento persecutorio che li unifica, sicché la dequalificazione o le plurime condotte datoriali illegittime non sono condizione di per sé sufficiente alla configurazione del *mobbing*, essendo necessario che il lavoratore dimostri con ulteriori e concreti elementi che i comportamenti datoriali siano il frutto di un disegno persecutorio unificante, preordinato alla prevaricazione.

## 11. La qualificazione della fattispecie *mobbing*

Se si dà per presupposto che l'organizzazione di un contesto di lavoro conosca dei limiti – principio di non discriminazione, tutela della salute, ecc. – che non possono essere violati si tratta allora di andare a verificare quali conseguenze possano derivare dalla loro violazione. Nella ricostruzione della giurisprudenza le condotte mobbizzanti possono portare – contrariamente a quanto ritenuto in origine <sup>(75)</sup> – ad una responsabilità contrattuale del datore di lavoro *ex* articolo 2087 c.c. <sup>(76)</sup> ovvero extracontrattuale *ex* articolo 2043 c.c. Si ammette, infatti, che il lavoratore possa invocare in modo congiunto i due tipi di responsabilità <sup>(77)</sup> se del caso anche con un richiamo alla tutela penale in tutte le ipotesi in cui vi sia una violazione dei diritti correlati alla sua integrità psicofisica ovvero dei suoi interessi essenziali. L'analisi delle pronunce giurisprudenziali che si sono succedute nel corso degli anni, ha messo in evidenza come, nel rapporto di lavoro, il principio del *neminem laedere* espresso dall'articolo 2043 c.c. trovi quale sua specifica concretizzazione l'obbligazione contrattuale di cui all'2087 c.c. che positivizza, fin dal momento della conclusione del contratto, il contenuto di sicurezza del rapporto di lavoro andando a specificare ed integrare le clausole generali di correttezza e buona fede di cui agli articoli 1175 e 1375 c.c. <sup>(78)</sup>. Ciò sostanzialmente significa ritenere la natura

---

<sup>(75)</sup> Inizialmente si ricordi che i danni da *mobbing*, integrando la lesione del diritto soggettivo alla salute, venivano risarciti esclusivamente *ex* art. 2043 c.c. Così P. TOSI, *Il mobbing: una fattispecie in cerca di autore*, in *ADL*, 2003, n. 3, I, p. 656.

<sup>(76)</sup> Più volte la Cassazione ha ritenuto l'art. 2087 c.c. una norma di chiusura, volta a ricomprendere ipotesi e situazioni non espressamente previste che, «come del resto tutte le clausole generali, ha una funzione di adeguamento permanente del sistema alla sottostante realtà socio-economica, con una dinamicità ben più accentuata di quella dell'ordinamento giuridico, legato a procedimenti e schemi di produzione giuridica necessariamente complessi e lenti» (Cass. 6 settembre 1988, n. 5048, in *FI*, 1988, I, c. 2849).

<sup>(77)</sup> La giurisprudenza sembra riconoscere il cumulo delle responsabilità fra responsabilità contrattuale dell'imprenditore *ex* art. 2087 c.c. e responsabilità extracontrattuale *ex* art. 2043 c.c. che sussiste quando dalla medesima violazione sia derivata anche la lesione dei diritti personalissimi che spettano al lavoratore indipendentemente dal rapporto di lavoro. Si ricordi che la duplicità del titolo risarcitorio comporta un distinto regime probatorio per ciascuna delle due azioni. Così Cass. 26 ottobre 1995, n. 11120.

<sup>(78)</sup> L'osservanza dell'art. 2087 c.c. non si esaurisce nel rispetto degli obblighi tassativamente previsti per legge in materia di sicurezza, ma impone al datore di lavoro anche l'adozione di tutte le misure di ordine generale dimostrandosi adatta a sanzionare comportamenti materiali atipici. Si veda C. LAZZARI, *Il mobbing fra norme vigenti e prospettive di intervento legislativo*, in *RGL*, 2001, n. 1, I, p. 62, e successivamente negli stessi

contrattuale dell'inadempimento. Sebbene, quindi, gli accertamenti verranno condotti secondo le normali regole civilistiche, il contesto lavoristico nel quale si appuntano impone alcune precisazioni non solo in relazione alla verifica dell'esistenza di un nesso di causalità fra fatto ed evento ma anche all'eventuale e successiva determinazione del *quantum*.

Prima di soffermarsi su alcune di queste questioni pare necessario, tuttavia, procedere ad un inquadramento teorico della fattispecie risarcitoria. In via teorica, infatti, ed in estrema sintesi, la procedura di liquidazione del danno, che si sostanzia nella corresponsione al danneggiato di una somma a titolo di risarcimento, può essere scomposta in fasi. La prima, fondamentale, è volta ad accertare se colui che è stato indicato come danneggiatore sia effettivamente responsabile dei fatti che hanno lesionato i diritti del lavoratore. La procedura di imputazione dei fatti – con esclusione delle ipotesi in cui questi siano addossati al soggetto in via oggettiva in base al solo loro verificarsi – richiede un approfondimento in termini di dolo o colpa del soggetto che ha prodotto il danno <sup>(79)</sup>. Una volta accertata la responsabilità del danneggiatore occorre poi valutare le conseguenze dannose ovvero il *quantum* del danno da risarcire. In quest'ambito rileva la classica distinzione fra danni patrimoniali, ovvero quelli suscettibili di una oggettiva valutazione economica, e danni non patrimoniali, ovvero quelli che, in contrapposizione ai precedenti, non sono suscettibili di valutazione economica <sup>(80)</sup>. A queste due fasi fa seguito una terza, conclusiva, che prevede la liquidazione materiale del danno attraverso l'attribuzione del risarcimento. Che questo sia lo schema che trova applicazione anche in caso di *mobbing* è un dato acquisito sempre che, come, detto i pregiudizi subiti dal lavoratore danneggiato abbiano avuto delle ripercussioni patrimoniali e/o

---

termini, C. LAZZARI, *Le disfunzioni dell'organizzazione del lavoro: mobbing e dintorni*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2018, n. 2, I, p. 6.

<sup>(79)</sup> Su tutti l'accurata analisi di M. FRANZONI, *Il danno risarcibile*, Giuffrè, 2010, specialmente p. 391 ss.; si vedano anche le interessanti notazioni di C. BONA, *Modelli di decisione, euristiche e simboli. Un contributo sul tema del danno non patrimoniale*, in *Sistemi Intelligenti*, 2013, n. 2, p. 293 ss.

<sup>(80)</sup> Sul punto, fra i tanti, si veda D. POLETTI, *Il danno risarcibile*, in N. LIPARI, P. RESCIGNO (diretto da), *Diritto civile. Volume IV. Attuazione e tutela dei diritti. III. La responsabilità e il danno*, Giuffrè, 2009, p. 351.

non patrimoniali <sup>(81)</sup>. Si tratta allora di analizzare con riferimento alla fattispecie di *mobbing* come si atteggiino le tre fasi sopra descritte <sup>(82)</sup>.

## **12. L'imputabilità dei fatti**

Seguendo la partizione sopra esposta il primo punto da approfondire riguarda la responsabilità giuridica del datore di lavoro, non solo quando egli sia l'autore materiale del fatto ma anche nel caso in cui tollerino fenomeni di vessatori messi in atto da altri dipendenti. L'esistenza di un danno derivante dalla violazione dell'articolo 2087 c.c. presuppone che questo possa essere ricollegato ad un comportamento del datore di lavoro: non è ammissibile, infatti, che l'imputazione della condotta dannosa avvenga in termini di responsabilità oggettiva <sup>(83)</sup>. Secondo la Suprema Corte, infatti, la responsabilità del datore di lavoro non può «essere dilatata fino a comprendere ogni ipotesi di danno ai dipendenti, pur se in conseguenza di

---

<sup>(81)</sup> Cfr. Trib. La Spezia 20 giugno 2022, n. 130, secondo il quale «gli elementi imprescindibili del mobbing sono: la reiterazione delle condotte, non necessariamente illecite in sé considerate, per un arco di tempo apprezzabile, e la loro intenzionalità, da non considerarsi come coscienza specifica del fine ma come finalità riprovevole in relazione alla lesione dei beni della dignità personale e della salute psico-fisica». App. Milano 21 aprile 2022, n. 376, rigetta «il ricorso proposto dal lavoratore asseritamene vittima di mobbing qualora manchi una compiuta allegazione e prova dei danni subiti per effetto delle condotte mobbizzanti e sia presente, nelle conclusioni, solo una richiesta generica e senza alcuna specificazione di “risarcimento del danno subito”»; Si veda anche App. Brescia 22 febbraio 2022, n. 245, secondo cui «il lavoratore deve sempre dedurre compiutamente e provare le circostanze rilevanti, anche ai più limitati fini dell'integrazione della condotta di straining, dovendo ritenersi, ai sensi dell'art. 2087 c.c. che gravi sul lavoratore che lamenti di avere subito, a causa dell'attività lavorativa svolta un danno alla salute, l'onere di provare, oltre all'esistenza di tale danno, la nocività dell'ambiente di lavoro, nonché il nesso tra l'una e l'altra, e solo se il lavoratore abbia fornito tale prova, sussiste per il datore di lavoro l'onere di provare di avere adottato tutte le cautele necessarie ad impedire il verificarsi del danno».

<sup>(82)</sup> Trib. Torre Annunziata 22 aprile 2022, n. 612. Perché si possa configurare il *mobbing* lavorativo, devono ricorrere i seguenti elementi: 1) una serie di comportamenti di carattere persecutorio – illeciti o anche leciti, se considerati singolarmente – che, con intento vessatorio, siano posti in essere contro la vittima in modo miratamente sistematico e prolungato nel tempo, direttamente da parte del datore di lavoro o di un suo preposto o anche da parte di altri dipendenti, sottoposti al potere direttivo dei primi; 2) il danno alla salute, alla personalità o alla dignità del dipendente; 3) il nesso di derivazione tra le predette condotte ed il pregiudizio subito dal lavoratore; 4) l'elemento soggettivo, cioè l'intento persecutorio unificante di tutti i comportamenti lesivi.

<sup>(83)</sup> Così afferma ad es. Cass. 29 gennaio 2013, n. 2038.

eventi incolpevoli, sostenendosi che, comunque, il rischio non si sarebbe verificato in presenza di ulteriori accorgimenti di valido contrasto, che, in tal modo opinando, si perverrebbe alla abnorme applicazione di un principio di responsabilità oggettiva ancorata al presupposto teorico che qualsiasi rischio possa essere evitato, pur se esorbitante da ogni umana prevedibilità e vanificante l'adozione delle misure più sofisticate ed all'avanguardia secondo lo sviluppo tecnico attuale, e ciò in base all'assunto dogmatico che il verificarsi dell'evento costituisce circostanza che assurge in ogni caso ad inequivoca riprova del mancato uso dei mezzi tecnici più evoluti del momento, atteso il superamento criminoso di quelli in concreto adoperati»<sup>(84)</sup>. Sotto il profilo soggettivo, pertanto, qualora il lavoratore chiami in causa la responsabilità extracontrattuale del datore di lavoro deve fornire la prova anche del dolo o della colpa mentre quando agisce ai sensi dell'articolo 2087 c.c. deve soltanto provare l'esistenza di un danno, la nocività dell'ambiente di lavoro ed il nesso tra l'uno e l'altro, gravando sul datore di lavoro l'onere di dimostrare di avere adottato tutte le cautele necessarie ad impedire il verificarsi del danno e la non collegabilità della malattia del dipendente all'inosservanza dei suoi obblighi.

Nel fare applicazione di tale regola va anche tenuta in considerazione l'affermazione della giurisprudenza secondo la quale «la parte che subisce l'inadempimento, pur non dovendo dimostrare la colpa dell'altra parte – dato che ai sensi dell'art. 1218 c.c., è il datore di lavoro che deve provare che l'impossibilità della prestazione o la non esatta esecuzione della stessa o comunque il pregiudizio che colpisce la controparte derivano da causa a lui non imputabile – è tuttavia soggetta all'onere di allegare e dimostrare l'esistenza del fatto materiale ed anche le regole di condotta che assume essere state violate, provando che l'asserito debitore ha posto in essere un comportamento contrario o alle clausole contrattuali che disciplinano il rapporto o a norme inderogabili di legge o alle regole generali di correttezza e buona fede o alle misure che, nell'esercizio dell'impresa, debbono essere adottate per tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro»<sup>(85)</sup>. Ciò non implica, tuttavia, che nel caso in cui sia intentata un'azione di responsabilità contrattuale il lavoratore sia dispensato dalla prova dell'elemento soggettivo e, dunque, dall'indicare per quali ragioni si possa dichiarare la sussistenza del dolo o della colpa del datore di lavoro. Anche nel caso in cui si invochi una responsabilità contrattuale del datore di lavoro per violazione dell'articolo 2087 c.c. per poter arrivare

---

<sup>(84)</sup> Cass. 11 aprile 2013, n. 8855.

<sup>(85)</sup> *Ibidem*.

ad una sua condanna per i danni da *mobbing*, è necessario, quindi, potergli imputare la condotta per dolo o, quantomeno, per colpa. Occorre sottolineare, tuttavia, che qualora il comportamento mobbizzante sia posto in essere dal datore di lavoro la prova della sua imputabilità potrebbe essere *in re ipsa*, in quanto dovrebbe andare a coincidere con quel dolo richiesto dalla prova dell'intento unitario vessatorio di cui le varie condotte sono attuazione.

Diversamente, invece, quando il datore di lavoro non sia autore delle condotte mobbizzanti, occorrerà provare una sua responsabilità distinta ed autonoma rispetto a quella richiesta per l'imputazione dei comportamenti all'autore del *mobber*. In questo caso, dunque, la violazione, da parte del datore di lavoro, dell'articolo 2087 c.c. viene ad identificarsi, piuttosto, in un comportamento colposo collegato alla possibilità di prevedere ed evitare l'evento dannoso del terzo che ha prodotto un danno al dipendente mobbizzato <sup>(86)</sup>. Potrebbe essere indice dell'esistenza di una colpa del datore di lavoro la prova – offerta dal lavoratore anche ad altri fini – che il datore di lavoro fosse a conoscenza della situazione perché informato dallo stesso lavoratore ovvero da un altro dipendente ovvero da coloro che hanno incarichi specifici nel contesto di lavoro come, ad esempio, il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza o il medico competente.

Diverso il caso in cui il datore di lavoro proprio per il fatto di essere informato dei comportamenti messi in atto dal *mobber* si sia speso per impedire il protrarsi della situazione. In questo caso, infatti, occorrerà valutare se le misure adottate dal datore di lavoro si possano considerare sufficienti ai fini dell'assolvimento dell'obbligo di tutela di cui all'articolo 2087 c.c. Appare evidente come tali valutazioni dovranno essere compiute in relazione alla specificità della fattispecie: in un contesto di lavoro caratterizzato da relazioni personali conflittuali anche comportamenti del datore di lavoro volti al ripristino di uno stato più adatto al benessere del lavoratore possono assumere molteplici sfaccettature ed essere interpretate in modo divergente.

Resta un'ultima considerazione: come valutare, invece, la provata ignoranza del datore di lavoro. In questo caso, infatti, si tratta di stabilire in che termini si ponga la non conoscenza della situazione da parte del datore di lavoro con un'ipotetica violazione dell'articolo 2087 c.c. e, quindi, con una sua presunta mancanza di responsabilità. Ad una prima risposta tutta interna al Codice civile che, valorizzando il contenuto dell'articolo 2049 c.c.

---

<sup>(86)</sup> Valorizzano tale inerzia consapevole del datore ad es. Cass. 15 maggio 2015, n. 10037; Cass. 29 marzo 2018, n. 7844.

arriva ad affermare una responsabilità del datore di lavoro, se ne può aggiungere una seconda che si collega proprio alle disposizioni del Testo Unico e alla valutazione dei fattori di stress lavoro-correlato. Se il *mobbing* non è altro che uno dei possibili fattori di stress lavoro-correlato, da valutare al fine della sua incidenza sulla salute del lavoratore, sarà proprio la valutazione lo strumento tramite il quale il datore di lavoro dovrà raccogliere le informazioni necessarie ad individuare eventuali situazioni di disagio nel contesto di lavoro. Dal dedotto inadempimento del datore di lavoro ai suoi obblighi di valutazione del rischio potranno, pertanto, discendere due conseguenze: una che esporrà il datore di lavoro all'applicazione delle sanzioni previste dal Testo Unico ed un'altra che lo esporrà alla violazione dell'articolo 2087 c.c. in termini di colpa in quanto proprio collegata, o meglio, discendente dalla mancanza di adeguate valutazioni del rischio stress lavoro-correlato.

Questa impostazione sembra più convincente rispetto a quelle percorse dalla giurisprudenza che si richiamano all'articolo 2049 c.c. ovvero, in ipotesi di responsabilità contrattuale all'articolo 1128 c.c. <sup>(87)</sup>. Il portato applicativo di tali norme anche all'ambito del *mobbing* impone qualche ulteriore riflessione. La giurisprudenza che ha fatto riferimento a tali disposizioni, infatti, ritiene in modo concorde che tali disposizioni del Codice integrino una «una forma di responsabilità obiettiva, indipendente cioè dalla colpa del soggetto responsabile», giustificata dall'essere «espressione di un criterio di allocazione di rischi, per il quale i danni cagionati dal dipendente sono posti a carico dell'impresa, come componente dei costi di questa» <sup>(88)</sup>. Pertanto, l'esistenza di un danno causato dal fatto illecito dell'ausiliario, un rapporto di preposizione fra ausiliario e debitore e una relazione tra il danno causato e l'attività dell'ausiliario – la c.d. occasionalità necessaria – esauriscono l'indagine sul coinvolgimento nella fattispecie anche del datore di lavoro in quanto la valutazione del dolo o della colpa deve avvenire solo «con riferimento al solo fatto dell'ausiliario e non al comportamento del debitore». Dando per scontato che nella fattispecie del *mobbing* ricorrano necessariamente – nei casi in cui le condotte siano poste in essere da un soggetto diverso rispetto al datore di lavoro – i primi due elementi resta da valutare come possa essere contestualizzato il requisito della c.d. occasionalità. Un requisito che viene interpretato proprio dalla giurisprudenza in modo ampio in quanto se ne ritiene la sussistenza non solo quando il dipendente «abbia agito nell'esercizio delle mansioni

---

<sup>(87)</sup> *Ibidem*.

<sup>(88)</sup> Cass. 11 maggio 2005, n. 5150.



affidategli e, quindi, per conto del suo datore di lavoro», ma anche «ogni qualvolta il fatto lesivo sia stato prodotto, o quanto meno agevolato, da un comportamento riconducibile allo svolgimento dell'attività lavorativa, anche se il dipendente (al quale evidentemente alludono le desuete formule usate dalla norma codicistica) abbia operato oltrepassando i limiti delle proprie mansioni o abbia agito all'insaputa del suo datore di lavoro, sempre che sia comunque rimasto nell'ambito dell'incarico affidatogli» <sup>(89)</sup>. Ciò è ancor più vero quando con riferimento all'interpretazione dell'articolo 1228 c.c. in relazione al quale viene attribuita fondamentale rilevanza alla «circostanza che dell'opera del terzo il debitore comunque si avvalga nell'attuazione della sua obbligazione, ponendo la medesima a disposizione del creditore», sicché «la stessa risulti a tale stregua inserita nel procedimento esecutivo del rapporto obbligatorio» <sup>(90)</sup>. Sembra potersi dichiarare, quindi, la responsabilità del datore di lavoro per il fatto del dipendente ai sensi dell'articolo 2049 c.c. ovvero dell'articolo 1228 c.c. anche nelle controversie risarcitorie di *mobbing* <sup>(91)</sup>, restando ovviamente da verificare quale delle due norme concretamente possa trovare applicazione in base alla costruzione presentata in giudizio dal lavoratore, se in termini di responsabilità contrattuale o extracontrattuale. Sebbene si sia dato prova della possibile applicazione di tali norme del Codice civile anche alle fattispecie di *mobbing*, si deve aggiungere che la giurisprudenza fa poco riferimento ad esse, forse proprio in quanto collegate ad un tema residuale per il diritto del lavoro ovvero a quello dell'oggettivizzazione della responsabilità del datore di lavoro. Le sentenze che si riferiscono a queste disposizioni normative cercano piuttosto di sostituire l'oggettività della responsabilità con il diverso argomento della responsabilità colposa ai sensi dell'articolo 2087 c.c. <sup>(92)</sup>.

---

<sup>(89)</sup> Cass. n. 8210/2013, cit.

<sup>(90)</sup> Cass. 14 febbraio 2019, n. 4429.

<sup>(91)</sup> Trib. Lecce n. 3285/2021, cit. Ai fini della configurabilità del “*mobbing orizzontale*”, addebitabile in astratto al datore di lavoro quale condotta omissiva in violazione dell'art. 2087 c.c., con conseguente prova liberatoria a suo carico ex art. 1218 c.c., è necessario che il datore medesimo abbia avuto conoscenza dell'attività persecutoria, quindi necessariamente dolosa, posta in essere dai propri dipendenti nel contesto dell'ordinaria attività di lavoro.

<sup>(92)</sup> P. LAMBERTUCCI, *op. cit.*, p. 261, ed ivi ulteriori richiami.

### **13. Struttura e tipologia dei pregiudizi risarcibili**

Una volta ricostruita la natura della responsabilità del datore di lavoro e indagato l'atteggiarsi dell'elemento soggettivo è necessario soffermarsi sulla tipologia e sulla struttura dei pregiudizi risarcibili. Anche in questo caso il dibattito che ha coinvolto la dottrina lavoristica non ha mancato di ripercorre i momenti che hanno caratterizzato l'evoluzione del concetto di danno nel sistema della responsabilità civile. In particolare, la necessità di ristorare tutti i possibili cambiamenti peggiorativi che possono prodursi nella sfera soggettiva del danneggiato hanno fatto sì che abbia trovato ingresso a pieno titolo nel diritto civile prima, e nel diritto del lavoro poi <sup>(93)</sup>, anche il danno non patrimoniale causato da lesione di beni fondamentali a prescindere o meno dall'esistenza di un reato. E ciò sia in ipotesi di responsabilità aquiliana sia in ipotesi di responsabilità contrattuale derivante dalla violazione di una norma specifica di legge o di contratto ovvero dall'inadempimento di un'obbligazione posta a tutela di beni fondamentali. Il carattere plurioffensivo del comportamento si riflette, poi, anche sul danno ad esso conseguente, comportando la possibile divisione nelle due tipiche categorie del danno patrimoniale e del danno non patrimoniale nel quale a sua volta, pur ritenendo la sua unitarietà <sup>(94)</sup>, possono ascriversi le voci del danno biologico, del danno c.d. esistenziale e, alla ricorrenza dei presupposti, del danno morale soggettivo <sup>(95)</sup>. La difficoltà di applicare lo schema classico di ripartizione del danno alla fattispecie del *mobbing* non risiede tanto, tuttavia, nella qualificazione del tipo di danno quanto piuttosto nella valutazione monetaria dello stesso interferendo su tale argomento regimi risarcitori diversi: quello "tradizionale" <sup>(96)</sup>, quello assicurativo-

---

<sup>(93)</sup> Per un approfondimento, si veda P. BELLOCCHI, P. LAMBERTUCCI, M. MARASCA (a cura di), *I danni nel diritto del lavoro*, Giuffrè, 2021, soprattutto p. 221 ss.

<sup>(94)</sup> Tale percorso di ricostruzione del danno da demansionamento ha trovato il suo punto d'arrivo nella sentenza delle sezioni unite 24 marzo 2006, n. 6572, nella quale si definiscono le poste riconducibili nel novero del danno patrimoniale e in quello non patrimoniale.

<sup>(95)</sup> Sul punto, si osserva che i giudici di legittimità, premessa la natura contrattuale della responsabilità del datore di lavoro, hanno avuto modo di precisare che «l'ampia locuzione usata dall'art. 2087 c.c. (tutela della integrità fisica e della personalità morale del lavoratore) assicura il diretto accesso alla tutela di tutti i danni non patrimoniali, e quindi non è necessario, per superare le limitazioni imposte dall'art. 2059 c.c., verificare se l'interesse leso dalla condotta datoriale sia meritevole di tutela in quanto protetto a livello costituzionale, perché la protezione è già chiaramente accordata da una disposizione del codice civile».

<sup>(96)</sup> H. EGE, *op. cit.*

sociale approntato dall'Inail ed, infine, quello collegato alla prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro<sup>(97)</sup>. Si determina, quindi, un panorama complesso nel quale alle disposizioni del Codice civile ed, in particolare, al suo articolo 2087 c.c. si aggiungono quelle relative agli infortuni sul lavoro in termini riparatori (il testo sulla assicurazione obbligatoria 1124/1965) e preventivi (decreto legislativo n. 81/2008). Profili sicuramente diversi ma tutti accumulati dallo stesso intento di una giustizia riparativa.

#### **14. In particolare la risarcibilità del danno biologico**

Una riflessione particolare attiene alla risarcibilità del danno biologico. Anche in questo caso al fine di collegare il tema generale alle specificità del sistema lavoristico pare necessario inquadrare il contesto di riferimento. Il danno biologico, infatti, proprio in quanto volto a risarcire il danno alla persona indipendentemente dalla sua capacità di produrre un reddito e, quindi, indipendentemente dall'attività lavorativa eventualmente svolta dal danneggiato ha avuto un impatto particolarmente significativo nel contesto di lavoro quando, a seguito del decreto legislativo n. 38/2000, *Disposizioni in materia di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali*, tale voce di danno è stata inserita nel sistema di risarcimento tabellare dell'Inail<sup>(98)</sup>. Tale inserimento ha determinato la necessità di capire in termini concreti – con riferimento alle fattispecie di *mobbing* – chi sia il soggetto tenuto a corrispondere il risarcimento collegato al danno biologico. Si tratta di comprendere se tale obbligo debba gravare sul datore di lavoro ovvero piuttosto, per effetto dell'articolo 10 del decreto del Presidente della Repubblica n. 1124/1965, che stabilisce che l'assicurazione generale obbligatoria esonera il datore di lavoro dalla responsabilità civile per gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali,

---

<sup>(97)</sup> M. GAGLIARDI, *op. cit.*, p. 1541: «Il tema dei danni subiti dal lavoratore in occasione dello svolgimento dell'attività lavorativa si è con il tempo parzialmente distaccato dal regime generale di responsabilità civile, dando origine, attraverso la concorrenza di una molteplicità di fonti, ad un “sotto-sistema” di responsabilità, assistita da assicurazione sociale, il cui scopo primario è quello di prevenire i danni, in un contesto lavorativo attento alla salute e sicurezza dei prestatori di lavoro, ed eventualmente di ripararne le conseguenze garantendo al lavoratore una tutela indennitaria e riabilitativa».

<sup>(98)</sup> L. BARADEL, G. MELCHIONNO, *L'indennizzo Inail del danno biologico*, in *RIMP*, 2019, n. 1, I, p. 59 ss.; G. CIARLARIELLO ET AL., “*Mobbing*”: *inquadramento del fenomeno ed indennizzo Inail*, in *RCP*, 2016, n. 4, p. 1408 ss. Fondamentale, per un inquadramento generale, il saggio di G. FERRARO, *Tecniche risarcitorie nella tutela del lavoro*, in *RDSS*, 2015, n. 1, p. 1 ss.

sull'Inail. Proprio in applicazione di queste disposizioni di legge e della loro interpretazione evolutiva la giurisprudenza <sup>(99)</sup> ha ritenuto competente nella copertura del danno biologico da *mobbing* l'Inail <sup>(100)</sup>. La “porta di ingresso” è rappresentata dall'articolo 3 del TU n. 1124/1965 che considera ricompreso nella nozione di malattia professionale assicurata qualsiasi rischio connesso al lavoro e, pertanto, anche una patologia prodotta da comportamenti vessatori commessi nei luoghi di lavoro <sup>(101)</sup>. Sarà l'Inail, quindi, il soggetto tenuto al risarcimento del danno biologico; qualora i comportamenti attuati dal datore di lavoro siano tuttavia di rilevanza penale o, quantomeno, coperti da dolo l'ente agirà in via di regresso nei confronti del datore di lavoro che resterà, quindi, responsabile in proprio solo per il c.d. danno differenziale. Per arrivare a queste conclusioni la giurisprudenza ha percorso strade diverse: a volte ha parificato il danno biologico da *mobbing* al danno biologico *tout court* facendo riferimento all'articolo 13 del decreto legislativo n. 38/2000; altre ha ritenuto che il venir meno del principio della “tipicità” consentisse a qualsiasi malattia eziologicamente connessa con l'attività lavorativa di essere risarcita dall'Inail, con un richiamo espresso all'articolo 10 TU.

La questione, in apparenza semplice, presenta alcuni profili di criticità sui quali merita soffermarsi per ulteriori riflessioni. Con riferimento al profilo probatorio, ad esempio, occorre domandarsi se qualora il quantum del danno biologico sia risarcito dall'Inail vi sia anche la necessità che – ai fini del riconoscimento della sussistenza della fattispecie e, quindi, del danno – il lavoratore dia prova dell'elemento soggettivo proprio delle condotte

---

<sup>(99)</sup> Trib. Ariano Irpino 1° dicembre 2008, «in una corposa e dotta sentenza, lascia intendere che il danno biologico da *mobbing* non sia altro che il danno biologico di cui parla l'art. 13 del d. lgs. 28.2.2000, n. 38 per cui [...] finisce col ritenere che esso debba essere risarcito dall'Inail rimanendo a carico del datore di lavoro il risarcimento del “danno differenziale” (danno esistenziale, morale, ecc.)» (R. VETRI, *Il risarcimento del danno da mobbing*, in *Il Diritto dei Lavori*, 2013, n. 2, p. 72).

<sup>(100)</sup> Cfr. App. Trieste 6 ottobre 2010. «La sentenza va, comunque, segnalata perché [...] ha ammesso l'azione di regresso dell'Inail nei confronti del datore senza la necessaria instaurazione (e/o senza dover attendere l'esito) di un giudizio penale» (R. VETRI, *op. cit.*, p. 72). Cfr. anche App. Roma 12 dicembre 2011.

<sup>(101)</sup> Cfr. Cass. 5 marzo 2019, n. 6346, che argomenta come la tutela assicurativa Inail sia estesa ad ogni forma di tecnopatia, fisica o psichica, che possa ritenersi conseguenza dell'attività lavorativa, sia che riguardi la lavorazione che l'organizzazione del lavoro e le sue modalità di esplicazione, anche se non compresa tra le malattie tabellate o tra i rischi indicati. L'accertamento di un danno biologico da *mobbing* in misura dell'8% deve essere ricondotto all'assicurazione obbligatoria Inail, nella sussistenza dei presupposti per l'esonero dalla responsabilità civile del datore di lavoro.

mobbizzanti ovvero di quell'elemento, fondamentale per la costruzione della fattispecie di *mobbing*, rappresentato dall'intento vessatorio. Quale, infatti, il danno biologico trovi fondamento in un intervento dell'Inail tale prova non dovrebbe essere ritenuta necessaria in quanto al fine del riconoscimento dello stato patologico – similmente a ciò che accade con riferimento a qualsiasi altra malattia professionale non tabellata – è sufficiente la dimostrazione dell'esistenza del nesso causale fra il comportamento tenuto e le conseguenze prodotte proprio da tale comportamento sullo stato di salute<sup>(102)</sup>. Nel caso di una patologia conseguente ad un comportamento mobbizzante, infatti, il mancato riconoscimento della patologia nell'elenco di quelle tabellate allegate al decreto del Presidente della Repubblica n. 1124/1965 esclude solo l'applicabilità della presunzione relativa di eziologia professionale ma non che tale stato patologico possa essere indennizzato nell'ambito del sistema misto. A tale proposito assume estrema rilevanza l'intervento dei giudici della Corte costituzionale<sup>(103)</sup>

---

<sup>(102)</sup> Cfr. Cass. n. 29611/2022, cit.; secondo Cass. ord. 14 maggio 2020, n. 8948, in *RCP*, 2021, n. 3, p. 917, con nota di M. DE FALCO, *Costrittività organizzativa: se il lavoratore si ammala, l'Inail risponde*, e in *GI*, 2020, n. 12, p. 2722, con nota di G. LUDOVICO, *Il mobbing come malattia professionale indennizzata dall'Inail*, ogni forma di tecnopatia che possa ritenersi conseguenza di attività lavorativa risulta assicurata all'Inail, anche se non è compresa tra le malattie tabellate o tra i rischi tabellati, dovendo in tale caso il lavoratore dimostrare soltanto il nesso di causa tra la lavorazione patogena e la malattia. Si veda anche Cass. 17 agosto 2018, n. 20774, in *DRI*, 2019, n. 1, p. 309, con nota di L. DE ANGELIS, *Malattia derivante da vessazioni sul lavoro ed indennizzabilità da parte dell'Inail*; Cass. 5 marzo 2018, n. 5066, in *GI*, 2018, n. 11, p. 2438, con nota di G.M. LETTIERI, *L'organizzazione del lavoro e l'eziologia della malattia professionale*, e in *ilgiuslavorista.it*, 15 maggio 2018, con nota di A. ROSSI, *Le patologie contratte a causa dello stress lavoro-correlato sono indennizzabili dall'INAIL*; Cass. 12 ottobre 2012, n. 17438, in *RIDL*, 2013, n. 3, II, p. 746; Cass. 10 febbraio 2011, n. 3227, in *RIMP*, 2011, n. 1, II, p. 17, con nota di A. DE MATTEIS, *Rischio ambientale e fumo passivo*. Così anche App. Palermo 21 febbraio 2022, n. 154. Nell'ambito del sistema volto a garantire la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, sono indennizzabili tutte le malattie di natura fisica o psichica la cui origine sia riconducibile al rischio del lavoro, sia che riguardi la lavorazione, sia che riguardi l'organizzazione del lavoro e le modalità della sua esplicazione, con la conseguenza che ogni forma di tecnopatia derivante da attività lavorativa risulta assicurata all'Inail, anche se non è compresa tra le malattie tabellate o tra i rischi tabellati, dovendo in tale caso il lavoratore dimostrare soltanto il nesso di causa tra la lavorazione patogena e la malattia diagnosticata. Il Tribunale ha ritenuto assolto l'onere probatorio in ordine all'organizzazione del lavoro descritta in ricorso (integrante una fattispecie di *mobbing* o comunque di demansionamento), l'esistenza della malattia denunciata e il nesso eziologico tra la modifica dell'organizzazione del lavoro imposta dal datore di lavoro e l'insorgenza della malattia.

<sup>(103)</sup> Così C. cost. 18 febbraio 1988, n. 179.

che, nel ritenere applicabile la protezione assicurativa anche alle malattie atipiche, hanno introdotto un'elaborazione della nozione di rischio professionale diversa rispetto a quella posta a fondamento dell'originaria forma di tutela previdenziale. Nella nuova cornice delineata dalla pronuncia, infatti, al riferimento al rischio specifico di una determinata lavorazione al quale si accompagna la presunzione semplice di origine professionale propria delle malattie tabellate e si aggiunge la tutela, in punto di diritto, anche di qualsiasi malattia della quale sia data prova della sua derivazione eziologica dal lavoro, inteso nella sua più ampia accezione <sup>(104)</sup>. Questo principio è stato poi ribadito dall'articolo 10, comma 4, del decreto legislativo n. 38/2000 ai sensi del quale sono «malattie professionali anche quelle non comprese nelle tabelle di cui al comma 3 delle quali il lavoratore dimostri l'origine professionale». Il lavoratore che abbia contratto una malattia in conseguenza di condotte mobbizzanti poste in essere in suo danno, potrà quindi ottenere tutela dando prova che tale malattia è stata causata da condizioni di lavoro che, per la loro potenzialità nociva, rappresentano fattori di rischio rilevanti ai fini indennitari al pari di ogni altro rischio presente nell'ambiente di lavoro. In questo quadro, quindi, la prova dell'intento persecutorio di colui che ha posto in essere queste condizioni appare superflua. Avvalorano tale conclusione anche le considerazioni della Corte che hanno sottolineato come la finalità dell'intervento dell'Inail non sia risarcitoria bensì, piuttosto, volta a sollevare il lavoratore dallo stato di bisogno derivante dall'infortunio o dalla malattia <sup>(105)</sup>. Seguendo questa impostazione, quindi, il confine tra la causa e l'occasione di lavoro risulterebbe estremamente ridotto e consentirebbe di erogare l'indennità a qualunque tecnopatia connessa con il lavoro anche se collegata da un mero rapporto di occasionalità. Per questa via, quindi, sarebbe introdotta una sorta di risarcimento “pubblico” delle patologie collegate e conseguenti ad azioni di *mobbing*; di costrittività organizzativa o di eventi non direttamente

---

<sup>(104)</sup> C. cost. 21 novembre 1997, n. 350.

<sup>(105)</sup> In tal senso si è espressa la C. cost. 18 aprile 1996, n. 118, relativa a fattispecie di indennizzo del danno alla salute derivante da trattamenti sanitari obbligatori, che ha precisato, in via generale che la tutela sociale garantisce esclusivamente un equo ristoro del danno, dovuto «indipendentemente dal risarcimento in senso proprio che potrà eventualmente essere richiesto dall'interessato, ove ricorrano le condizioni previste dall'art. 2043 del codice civile». Si veda Cass. n. 5066/2018, cit.; Cass. n. 20774/2018, cit. In generale cfr. anche Cass. n. 3227/2011, cit., in cui venne riconosciuta l'indennizzabilità della broncopneumopatia da fumo passivo contratta sull'ambiente di lavoro; Cass. n. 17438/2012, cit., che riconosce l'origine professionale della patologia tumorale contratta a causa del continuo uso del cellulare sul luogo di lavoro.

collegati al normale svolgimento della prestazione lavorativa al fine di assicurare la massima tutela del lavoratore e del lavoro <sup>(106)</sup>.

La diversa funzione che svolgono i due sistemi, quello risarcitorio relativo alle conseguenze del *mobbing* e quello sociale relativo alla malattia non esclude, peraltro, che vi possano essere dei punti di contatto. La prova degli elementi costitutivi del *mobbing* e, in modo particolare, la reiterazione delle condotte unificate da un intento vessatorio possono, infatti, avere una loro importanza anche nell'ambito della tutela sociale fornendo un'evidente "indicazione" circa l'origine professionale della malattia. Parimenti, l'eventuale riconoscimento del diritto alla tutela indennitaria può estendere i suoi effetti sulla tutela risarcitoria del soggetto mobbizzato, quanto meno in relazione all'esistenza dei rapporti tra quest'ultimo e il datore di lavoro con tutte le conseguenti implicazioni, evidenziate dalla giurisprudenza <sup>(107)</sup>, circa il parziale esonero del datore di lavoro dalla responsabilità civile di cui all'articolo 10 del decreto del Presidente della Repubblica n. 1124/1965 <sup>(108)</sup>.

## **15. Il *mobbing* per l'Inail**

Il *mobbing*, quindi, può essere dedotto in giudizio come fonte di malattia professionale per rivendicare nei confronti dell'Inail l'indennizzo o la rendita per inabilità permanente previsti dal decreto del Presidente della Repubblica n. 1124/1965 <sup>(109)</sup>. A prescindere dalle questioni legate alla prospettiva risarcitoria, l'inquadramento del *mobbing* all'interno del sistema Inail è fonte di interesse ai fini della verifica – in questa diversa prospettiva – dell'esistenza o meno di precise relazioni fra le condotte mobbizzanti e stress lavoro-correlato ovvero, in ultima analisi, benessere organizzativo. L'idea che possa esservi più di una relazione fra *mobbing* e stress lavorativo deriva proprio dall'inquadramento, peraltro avvenuto non sempre in modo lineare, della fattispecie ad opera dell'Inail. L'Inail, infatti, ha riconosciuto valenza giuridica alle fattispecie *mobbing* considerandole, a volte in termini di «costrittività organizzativa» quale «disturbo dell'adattamento

---

<sup>(106)</sup> D. CORSALINI, *La tutela Inail delle malattie "occasionate" dal lavoro*, in *RIMP*, 2015, n. 2, I, p. 211 ss.

<sup>(107)</sup> Cfr. al riguardo Cass. n. 6346/2019, cit.

<sup>(108)</sup> C. cost. 15 febbraio 1991, n. 87; C. cost. 18 luglio 1991, n. 356; C. cost. 27 dicembre 1991, n. 485.

<sup>(109)</sup> G. LUDOVICO, *op. cit.*

con ansia e umore depresso misti ad andamento cronico»<sup>(110)</sup>; a volte, invece, in termini di «malattie psichiche e psicosomatiche da disfunzioni dell'organizzazione del lavoro». Le patologie conseguenti a comportamenti mobbizzanti, infatti, sebbene non siano inquadrabili tra quelle “tabellate” allegate al decreto del Presidente della Repubblica n. 1124/1965, sono potenzialmente indennizzabili all'interno del sistema misto, nel quale trova tutela qualsiasi malattia di cui sia provata la derivazione eziologica dal lavoro, inteso nella sua più ampia accezione. Il principio, introdotto originariamente da un intervento della Consulta<sup>(111)</sup>, ha trovato accoglimento nell'articolo 10, comma 4, del decreto legislativo n. 38/2000, laddove si prevede la possibilità di considerare «malattie professionali anche quelle non comprese nelle tabelle di cui al comma 3 delle quali il lavoratore dimostri l'origine professionale». Quindi, se la patologia è stata causata dalle particolari condizioni nelle quali è prestata l'attività lavorativa questa è considerata rilevante ai fini dell'indennizzo come ogni altra patologia rientrante in questa casistica. Il diritto all'indennizzo previdenziale, quindi, è dovuto per il semplice fatto obiettivo che il lavoratore abbia subito un pregiudizio causato dall'attività lavorativa e deriva dall'inderogabile dovere di protezione sociale che incombe sull'intera collettività e, per essa, sullo Stato. A tale proposito occorre ricordare come l'Inail – probabilmente in considerazione dell'approdo definitivo al sistema misto e del riconoscimento dell'indennizzabilità delle malattie psicosomatiche – con la circolare 17 dicembre 2003, n. 71, definiva un percorso metodologico per la trattazione delle denunce di disturbi psichici determinati dalle condizioni organizzativo/ambientali ai fini dell'accertamento del rischio e della successiva fase dell'accertamento eziologico e medico-legale della malattia. Il tentativo era, dunque, quello di inserire il *mobbing* quale malattia professionale indennizzabile tra le malattie professionali tabellate. Solo in riferimento a queste malattie ed alle lavorazioni tabellate opera a favore dell'assicurato, infatti, la presunzione di eziologia professionale della malattia, gravando per le malattie professionali non tabellate, invece, sul lavoratore l'onere di provare la derivazione della malattia da una causa

---

<sup>(110)</sup> Nello specifico vennero riconosciuti i disturbi psichici diagnosticati come malattia professionale non tabellata a 11 lavoratori dell'Ilva di Taranto che, avendo rifiutato il declassamento dalla qualifica di impiegato ad operaio, furono costretti dai vertici dell'azienda ad una forzata inattività e ad emarginazione.

<sup>(111)</sup> C. cost. n. 179/1988, cit. La Consulta, con la sentenza sopra citata, nell'ampliare l'ambito delle tecnopatìe protette, estendendolo a quelle atipiche, ha introdotto nel sistema una nozione di rischio professionale profondamente diversa rispetto a quella originariamente posta a fondamento della specifica forma di tutela previdenziale.



di lavoro. Ferma restando la possibilità di integrare le tabelle delle patologie, una malattia non tabellata non può essere legittimamente trattata dall'Inail come se godesse della presunzione relativa delle malattie tabellate. In questo caso l'istituto non può che limitarsi ad indicare quali siano gli elementi essenziali della patologia in base a definizioni scientifiche serie e rigorose. Ora, proprio con riferimento alla citata circolare n. 71/2003, l'ente non ha indicato quale sia il complesso di elementi identificativi del *mobbing* ovvero quali siano le condotte che rientrano in questa fattispecie ma ha indicato come necessario l'accertamento dei presupposti oggettivi della c.d. costrittività organizzativa per integrare gli elementi probatori presentati dal colui che è stato oggetto di *mobbing*. La circolare indica che, ferma la rimessione al medico legale della valutazione della malattia psichica da costrittività organizzativa, la patologia è indennizzabile dall'Inail in quanto riconducibile esclusivamente alla sindrome da disadattamento cronico o da stress cronico. Uno dei punti centrali evidenziati dalla circolare si legava, pertanto, proprio al fatto che i disturbi psichici potessero essere considerati di origine professionale solo se causati o concausati in modo prevalente da specifiche e incongruenti condizioni dell'attività e dell'organizzazione del lavoro ricomprese nell'espressione "costrittività organizzativa" <sup>(112)</sup>.

A distanza di pochi mesi dall'emanazione della circolare il Ministero del Lavoro interveniva per individuare le malattie per le quali è necessaria la denuncia del medico ai sensi dell'articolo 139 del decreto del Presidente della Repubblica n. 1124/1965 inserendo fra quelle la cui origine lavorativa è di limitata probabilità, quelle psicosomatiche da disfunzione dell'organizzazione del lavoro.

Entrambi i documenti sono stati successivamente impugnati non essendo condivisibile che il c.d. *mobbing*, attraverso vari mezzi, assurgesse a malattia tipizzata indennizzabile. Il TAR, accogliendo il ricorso proposto, ha annullato la circolare in quanto quel complesso di fattori di nocività dell'ambiente di lavoro che identificano il *mobbing* e che sono idonei a determinare l'insorgere di malattie psichiche o psicosomatiche postulano

---

<sup>(112)</sup> Il «rischio tecnopatico assicurativamente rilevante» ha subito un allargamento semantico venendo incluso accanto al rischio meramente «collegato alla nocività delle lavorazioni, tabellate e non» anche quello «riconducibile a particolari condizioni dell'attività e dell'organizzazione aziendale». Peraltro l'Inail definiva anche le procedure diagnostiche per addivenire ad un risultato conclusivo assimilabile alla malattia professionale per condotta mobbizzante, individuando, in ultimo, esclusivamente due riferimenti nosografici: 1) il disturbo da disadattamento cronico; 2) il disturbo post-traumatico da stress cronico.

la sussistenza di un nesso di causalità che va rigorosamente provato dal lavoratore <sup>(113)</sup>. Con riferimento al decreto ministeriale 27 aprile 2004, il TAR ha osservato invece, che ai sensi dell'articolo 139 del decreto del Presidente della Repubblica n. 1124/1965 è obbligatoria per ogni medico, che ne riconosca l'esistenza, la denuncia delle malattie professionali. L'idea del decreto ministeriale lungi dal voler legittimare ex post il contenuto della circolare Inail non ha altra funzione se non quella di provvedere ad una raccolta dei dati al fine di verificare la necessità o meno di procedere poi con una modifica della tabella. Nel successivo grado di giudizio, il Consiglio di Stato <sup>(114)</sup> ha confermato la decisione del giudice di primo grado in relazione alla circolare Inail, chiarendo che l'ampliamento della tutela indennitaria alle patologie psichiche derivanti da *mobbing* aveva comportato una sostanziale modifica della nozione di malattia professionale che non poteva essere compiuta attraverso una semplice circolare interpretativa in quanto riservata esclusivamente alla discrezionale valutazione del legislatore. Per ragioni di sistematicità, pertanto, ha disposto l'annullamento anche del decreto ministeriale 27 aprile 2004, nella parte in cui aveva inserito le «malattie psichiche e psicosomatiche da disfunzioni dell'organizzazione del lavoro» tra quelle per le quali è obbligatoria la denuncia ai sensi dell'articolo 139 TU <sup>(115)</sup>.

I giudici del Consiglio di Stato hanno osservato come anche nel sistema misto la malattia professionale può essere indennizzata, a prescindere dalla sua inclusione nelle tabelle allegate al decreto del Presidente della Repubblica n. 1124/1965, soltanto qualora trovi la sua eziologia nell'esercizio di una delle lavorazioni di cui all'articolo 1 TU. L'introduzione del sistema misto, se ha ammesso il riconoscimento delle malattie non tabellate le ha condizionate all'esistenza di un "rischio specifico" inerente allo svolgimento di una delle lavorazioni, preventivamente e presuntivamente considerate pericolose dal legislatore, tipizzate dall'articolo 1 TU in sede di determinazione delle attività protette dal sistema previdenziale, tanto in caso di infortunio sul lavoro, quanto in caso di malattia professionale. Le situazioni di costrittività organizzativa sul lavoro esulano, evidentemente, da siffatta rigida determinazione dei confini (oggettivi e soggettivi) del rischio specifico assicurato dal sistema pubblico di tutela. Esse, infatti, come

---

<sup>(113)</sup> TAR Lazio 4 luglio 2005, n. 5454, in *LG*, 2005, n. 12, p. 1201, con nota di C. SORGI, *Il TAR, l'INAIL ed il mobbing*.

<sup>(114)</sup> C. Stato 17 marzo 2009, n. 1576, in *RIDL*, 2009, n. 4, II, p. 1042, con nota di G. LUDOVICO, *L'Inail e il mobbing: per il Consiglio di Stato la parola spetta al legislatore*.

<sup>(115)</sup> Una scelta questa che ha trovato successiva conferma nel d.m. 14 gennaio 2008.

tali, non attengono allo svolgimento dell'attività lavorativa protetta dal sistema in quanto presuntivamente pericolosa, non integrando, per definizione, il rischio professionale specifico a questa inerente. Se è possibile provare l'eziologia professionale di qualsiasi malattia contratta durante la vita lavorativa ed in ragione della stessa, sia pur sempre dentro il perimetro soggettivo delle attività protette di cui all'articolo 1 TU, è per l'appunto la vita lavorativa, non già la specifica lavorazione, ad assumere rilievo ai fini della copertura oggettiva della tutela previdenziale. In quest'ottica si è assistito nel tempo ad un processo interpretativo di de-tipizzazione del rischio specifico. L'Inail, pertanto, in linea con i canoni consolidati in tema di malattie professionali non tabellate, ha continuato a trattare i casi presentati alla stessa stregua delle altre tecnopatie non tabellate e, solo una volta superato l'onere probatorio, ha proceduto con verifica medico legale applicando, anche per tale malattia, quanto la Corte di Cassazione afferma in merito all'applicabilità anche in sede assicurativo sociale del concetto di "equivalenza causale" di cui all'articolo 41 c.p. Quello che bisognerebbe ripensare, tuttavia, è proprio la possibilità che il *mobbing*, che trova tra gli elementi costitutivi della fattispecie proprio l'elemento soggettivo, sia riconnesso e parificato nelle sue conseguenze ad una fattispecie ricompresa nell'ambito della c.d. "costrittività organizzativa". Il *mobbing*, infatti, è probabilmente l'unica fattispecie nella quale il comportamento del datore di lavoro è motivato da un intento persecutorio ovvero, quindi, da un comportamento scientemente deliberato dal datore di lavoro volto a raggiungere lo scopo di cagionare un danno ad una persona. Solo nel caso di malattia procurata da *mobbing* diversamente, quindi, da quanto accade nelle malattie conseguenti a situazioni di costrittività organizzativa l'elemento intenzionale assume valore assoluto non essendo finalizzato alla massimizzazione del profitto, seppur per il tramite di comportamenti illegittimi, bensì, piuttosto, a perseguire la persona al fine di procurargli un danno, allontanandolo dalle sue mansioni e dal suo lavoro con innegabili riflessi anche sulla sua salute. In questo caso pare difficile, se non impossibile, ritenere che questo comportamento persecutorio possa avere una sua motivazione giustificatrice in un miglioramento della produttività essendo diretto invece, proprio a colpire la persona. Proprio queste considerazioni induco a riflettere sulla compatibilità della "presa in carico" da parte dell'Inail della voce del risarcimento del danno biologico con i principi propri del sistema assicurativo di cui al TU n. 1124/1965. Occorre, infatti, ricordare come l'articolo 10 TU sia collegato al tema della responsabilità civile il cui riferimento, all'interno del Codice, è rappresentato dall'articolo 1917 c.c. in base al quale «l'assicuratore è obbligato a tenere indenne

l'assicurato di quanto questi, in conseguenza del fatto accaduto durante il tempo dell'assicurazione, deve pagare ad un terzo in dipendenza della responsabilità dedotta nel contratto»<sup>(116)</sup>. Sempre rimanendo all'interno del Codice ed in connessione con quanto sopra riportato l'articolo 1882 c.c. introduce il contratto di assicurazione e nel successivo articolo 1886 c.c. prevede che le assicurazioni sociali siano disciplinate dalle leggi speciali ma che rimangano vincolate, comunque, in via generale ai principi ispiratori del Codice.

## **16. L'atteggiarsi del rischio in ipotesi d'intervento dell'Inail**

Nel contesto assicurativo, pertanto, e non potrebbe essere diversamente, uno dei principi intorno al quale si incentra tutto il sistema è il rischio. Nel momento in cui il rischio di un evento futuro ed incerto si concretizza, corre l'obbligo per l'assicuratore di procedere al pagamento dell'indennizzo. Una causa di nullità del contratto *ex* articolo 1895 c.c. è rappresentata proprio dall'inesistenza del rischio; in ogni caso anche la sola variazione del rischio – in aumento o in diminuzione – modifica gli importi del premio e legittima, in ultima analisi, un eventuale recesso dell'assicuratore dal contratto. In attuazione di questi principi il rischio riveste importanza primaria anche nel TU n. 1124/1965, prevedendosi agli articoli 12 e 18 l'obbligo per il datore di lavoro, di comunicare all'Istituto eventuali sue modificazioni e sanzionando eventuali comportamenti omissivi. Pertanto, sia nel caso in cui il riferimento sia alle norme civilistiche tanto a quelle speciali del TU n. 1124/1965 i contraenti così come anche il diretto beneficiario del contratto assicurativo non possono, ai fini della copertura assicurativa, intervenire intenzionalmente sull'alea collegata al rischio per fare in modo che l'evento assicurato accada.

L'applicazione di questi principi alla fattispecie del *mobbing* appare di difficile applicazione. Come è possibile, infatti, poter ascrivere un comportamento palesemente supportato dall'intento vessatorio – quale il *mobbing* appunto – fra i comportamenti contraddistinti dall'alea alla quale è legato

---

<sup>(116)</sup> Su tale disposizione e la sua connessione con atteggiamenti che presuppongono un dolo intenzionale del soggetto, si veda Cass. 24 aprile 2008, n. 10659, secondo la quale il dolo è coscienza e volontà di cagionare l'evento dannoso destinato a ripercuotersi sull'assicuratore. Ciò posto, anche l'atteggiamento psichico caratterizzato da dolo eventuale, in quanto espressione di intima accettazione del rischio e di indifferenza al verificarsi dell'evento dannoso, è sufficiente ed idoneo ad escludere la copertura assicurativa *ex* art. 1917, primo comma, c.c. Si veda anche Cass. 12 novembre 2020, n. 25454.

il rischio <sup>(117)</sup>? È evidente come il danno alla salute del lavoratore vittima di *mobbing* venga risarcito dall'Inail con riferimento alla voce del danno biologico al di fuori e al di là della presenza di un'alea e, quindi, del rischio come sopra descritto, senza applicazione alcuna delle conseguenze che discendono sia dalla disciplina generale che dalle disposizioni del TU n. 1124/1965. Proprio la consapevolezza di questo potrebbe, in ultima analisi, essere foriera del proliferare di casi di *mobbing*, allontanando il contesto lavorativo dalla possibile realizzazione di un ambiente improntato al benessere. Il tutto aggravato dal fatto che molte delle soluzioni sopra descritte sono frutto di interpretazione, non trovando alcun supporto espresso a livello normativo ma essendo dedotte da atti di normazione secondaria. Qualora, infatti, si ritenesse fondamentale non lasciare insoluto il costo del danno biologico e, quindi, considerare l'intervento dell'Inail come supplemento rispetto a questo, bisognerebbe consentire all'Inail di agire in regresso del datore di lavoro sempre e per tutte le somme quantificate e corrisposte al lavoratore a titolo di danno.

### **17. La mancanza di qualche elemento nella costruzione della fattispecie del *mobbing*: *straining*, stress lavoro-correlato e *burnout***

Si tratta a questo punto di approfondire ciò che accade “al di fuori” del perimetro del *mobbing*. Due i temi da affrontare. Un primo si incentra sulle ipotesi in cui la fattispecie di *mobbing* sia depotenziata di qualche suo elemento. Qualora lo schema del fatto esistente, ovvero della fattispecie concreta, si riveli non conforme allo schema del fatto eventuale, ovvero della fattispecie astratta, gli accadimenti non dovrebbero essere rilevanti per il diritto <sup>(118)</sup> e, quindi non dovrebbero portare, nel caso di specie, alla risarcibilità del danno. Tale rigore interpretativo si è andato ammorbidendo nel corso degli ultimi anni, nel tentativo della giurisprudenza di rendere

---

<sup>(117)</sup> La questione è affrontata con riferimento al rischio elettivo. Così Cass. 22 febbraio 2022, n. 5814, secondo la quale «in materia di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, per infortunio in itinere, ai sensi dell'art. 12 del d.lgs n. 38 del 2000, va inteso qualsiasi infortunio verificatosi lungo il percorso da casa al luogo di lavoro [...] con il solo limite del rischio elettivo, da intendersi per tale quello che sia dovuto ad una scelta arbitraria del lavoratore, il quale crei ed affronti volutamente, in base a ragioni o ad impulsi personali, una situazione diversa da quella inerente alla attività lavorativa, ponendo così in essere una causa interruttiva di ogni nesso tra lavoro, rischio ed evento».

<sup>(118)</sup> Chiarissime le notazioni di N. IRTI, *Rilevanza giuridica*, in *Jus*, 1967, n. 1-2, p. 55 ss.; anche in *NDI*, 1968, vol. XV, p. 1094 ss., e in N. IRTI, *Norme e fatti. Saggi di teoria generale del diritto*, Giuffrè, 1984, p. 57.

rilevanti per il diritto, in relazione alla presentazione di domande di *mobbing*, anche fattispecie concrete prive di alcuni elementi. Così con particolare riferimento al fattore tempo la giurisprudenza ha ritenuto che la mancanza del requisito della reiterazione e della continuità nella realizzazione delle condotte non rappresenti un ostacolo all'accoglimento della domanda risarcitoria fondata sul *mobbing*. Si è fatta strada, infatti, nell'interpretazione della giurisprudenza, complice anche l'assenza di una definizione normativa di *mobbing*, la figura dello *straining*. In particolare, il filone interpretativo aperto da un'innovativa sentenza del Tribunale di Bergamo <sup>(119)</sup>, ha radicato nelle successive pronunce l'idea che quando «la condotta nociva si realizza con una azione unica ed isolata o comunque in più azioni ma prive di continuità si è in presenza dello *straining*, che è pur sempre un comportamento che può produrre una situazione stressante, la quale a sua volta può anche causare gravi disturbi psico-somatici o anche psico-fisici o psichici» <sup>(120)</sup>. E tali concetti trovano ulteriore precisazione in altre

---

<sup>(119)</sup> Mutuando la nozione di psicologia del lavoro utilizzata dal CTU Harald Ege, esso è stato definito come «una situazione di stress forzato sul posto di lavoro in cui la vittima subisce almeno una azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo, azione che oltre ad essere stressante, è caratterizzata anche da una durata costante».

<sup>(120)</sup> Si veda Cass. 19 febbraio 2016, n. 3291. Da ultimo, cfr. Cass. 23 maggio 2022, n. 1658, che ritiene che sia «configurabile la responsabilità datoriale a fronte di un mero inadempimento, anche colposo, che si ponga in nesso causale con un danno alla salute secondo le regole del risarcimento del danno. Si resta invece al di fuori della responsabilità ove i pregiudizi derivino dalla qualità intrinsecamente ed inevitabilmente usurante della ordinaria prestazione lavorativa. È configurabile il *mobbing* lavorativo ove ricorrano una pluralità continuata di comportamenti pregiudizievoli per la persona interni al rapporto di lavoro e quello soggettivo dell'intendimento persecutorio nei confronti della vittima e ciò a prescindere dalla illegittimità intrinseca di ciascun comportamento. È configurabile lo *straining*, invece, quando vi siano comportamenti stressogeni scientemente attuati nei confronti di un dipendente, anche se manchi la pluralità delle azioni vessatorie»; Trib. Venezia 4 novembre 2021, n. 659, secondo la quale «il *mobbing* è una situazione lavorativa di conflittualità sistematica, persistente ed in costante progresso, in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di parità, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo e gravità, mentre lo *straining* è una situazione di stress forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno un'azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo, azione che oltre ad essere stressante, è caratterizzata anche da una durata costante: entrambe le fattispecie legittimano il lavoratore ad un ristoro». Ritiene che non si possa configurare un'ipotesi di *straining* Cass. 4 febbraio 2021, n. 2676; per un commento alla sentenza, si veda C. MAZZANTI, *L'incerto confine tra straining, mobbing e "mal d'ufficio"*, in *LG*, 2022, n. 1, p. 52. In relazione all'onere probatorio, si veda Cass. 4 ottobre 2019, n. 24883.

pronunce giurisprudenziali «per principio generale il datore di lavoro deve garantire ai dipendenti un ambiente di lavoro sicuro, anche sotto il profilo della serenità delle condizioni di lavoro. A tal fine, egli deve evitare situazioni “stressogene” per i lavoratori, che diano origine ad una condizione che, per gravità, frustrazione personale o professionale, possa ricondurre ad una qualche forma di danno. In tale ottica si pone lo “straining”, che è una forma attenuata di mobbing, nella quale non si riscontra il carattere della continuità delle azioni vessatorie; tali azioni, però, ove si rivelino produttive di danno all’integrità psico-fisica del lavoratore, giustificano la pretesa risarcitoria fondata sull’art. 2087 c.c.»<sup>(121)</sup>.

La Cassazione, peraltro, non ha avuto esitazioni nel ritenere che non integri una violazione dell’articolo 112 c.p.c. la riqualificazione come *straining* di una vicenda dedotta in giudizio facendo riferimento al *mobbing* in quanto «le nozioni di mobbing e straining sono nozioni di tipo medico-legale, che non hanno autonoma rilevanza ai fini giuridici e servono soltanto per identificare comportamenti che si pongono in contrasto con l’art. 2087 cod. civ. e con la normativa in materia di tutela della salute negli ambienti di lavoro» e dunque «si tratta soltanto di adoperare differenti qualificazioni di tipo medico-legale, per identificare comportamenti puntualmente allegati e provati nel giudizio di primo grado». Ciò significa che il giudice davanti al quale sia stata dedotta una situazione di *mobbing* può ben accogliere la domanda riqualificandola come *straining* ove ritenga assente il requisito della reiterazione e continuità nel tempo delle condotte vessatorie. Gli atti o comportamenti eventualmente accertati come illegittimi o illeciti potranno essere valutati separatamente e singolarmente come autonoma fonte di danno risarcibile. Nell’evidenziare tale aspetto la Suprema Corte ha, tra l’altro, affermato che «a ciò non è di ostacolo neppure la eventuale originaria prospettazione della domanda giudiziale in termini di danno da mobbing, in quanto si tratta piuttosto di una operazione di esatta qualificazione giuridica dell’azione che il giudice è tenuto ad effettuare, interpretando il titolo su cui si fonda la controversia ed anche applicando norme di legge diverse da quelle invocate dalle parti interessate, purché lasciando inalterati sia il *petitum* che la *causa petendi* e non

---

<sup>(121)</sup> Trib. Napoli 27 gennaio 2022; Trib. Vibo Valentia 26 maggio 2021, n. 346. Lo *straining* è una forma attenuata di *mobbing* nella quale non si riscontra il carattere della continuità delle azioni vessatorie, azioni che, peraltro, ove si rivelino produttive di danno all’integrità psicofisica del lavoratore, giustificano la pretesa risarcitoria fondata sull’art. 2087 c.c.

attribuendo un bene diverso da quello domandato o introducendo nel tema controverso nuovi elementi di fatto»<sup>(122)</sup>.

Ad un'attenta riflessione, tuttavia, non sfugge che alla condotta mobbizzante potrebbero mancare ulteriori elementi. Qualora, infatti, non fosse mancante soltanto l'elemento temporale ma anche l'intento persecutorio del datore di lavoro – richiesto, comunque, al fine di configurare un'ipotesi di *straining* – si potrebbe arrivare ad argomentare l'irrelevanza di questo comportamento anche se produttivo di danni alla salute del lavoratore<sup>(123)</sup>. In questo caso sembra doversi ritenere che, configurando tale condotta una violazione da parte del datore di lavoro del generale obbligo di cui all'articolo 2087 c.c. e dei collegati obblighi di valutazione dei rischi, quanto provato dal lavoratore potrebbe essere ritenuto rilevante al fine della ricorrenza di una fattispecie di stress lavoro-correlato<sup>(124)</sup>. Se, infatti, i possibili rischi evidenziati dagli indicatori sintomatici, soprattutto a livello psicologico, e di cui tenere conto nella procedura di valutazione, possono risultare analoghi a quelli del *mobbing/straining* nello stress manca la componente dell'intenzionalità che è, invece, presente nel *mobbing/straining*. Tra l'altro solo in questa ipotesi la presa in carico da parte dell'Inail della voce danno biologico parrebbe non alterare l'alea del rischio di cui al TU n. 1124/1965. Affine, se non sotto alcuni aspetti uguale, la figura del *burnout*, riconosciuto come vera e propria sindrome collegata al contesto occupazionale derivante da uno stress cronico<sup>(125)</sup> ed elencato nell'ICD-11 dell'OMS. Inizialmente segnalata come malattia professionale specifica delle attività socio-sanitarie, si riscontra in realtà in tutte le professioni basate sui rapporti interpersonali che comportano un elevato investimento emotivo, non ultimo anche la professione degli insegnanti di scuola, colpendo soprattutto i soggetti più motivati e con elevate aspettative nei confronti del lavoro. Proprio questo stato psicofisico è diventato un tratto caratteristico di molte professioni in relazione alla situazione pandemica e

---

<sup>(122)</sup> Così Cass. 5 novembre 2012, n. 18927.

<sup>(123)</sup> Così non è per App. L'Aquila 7 febbraio 2019, n. 68.

<sup>(124)</sup> Cass. n. 5066/2018, cit.

<sup>(125)</sup> Si veda, ad es. lo studio di Y. HACIMUSALAR ET AL., *The effects of working and living conditions of physicians on burnout level and sleep quality*, in *La Medicina del Lavoro*, 2021, n. 5, p. 357: «Burnout in physicians is two times higher than in other professions. The effects of burnout in physicians are important not only because of their well-being but also because of their reflection on the service and health system they provide. Short interventions are not effective for preventing burnout. Therefore, long intervention plans are planned to prevent burnout. Burnout can be reduced by interventions such as the number of patients examined daily and the duration of patient examinations, the physician's ability to determine working hours, and the number of shifts».



con riferimento alla gestione dell'emergenza sanitaria appena trascorsa (<sup>126</sup>). Una situazione questa che non ha colpito, infatti, solo le persone ma che ha comportato per gli operatori sanitari un aumento esponenziale dei fattori di rischio legati alla cura del paziente contagiato, in grado di contribuire all'accrescimento dello stress psicofisico quali l'esposizione agli agenti patogeni, la paura di essere contagiati e di contagiare non solo i colleghi di lavoro o altri pazienti ma anche i loro familiari, la presa di coscienza di frequenti situazioni di morte. L'approccio al tema ha portato a risultati di tipo diverso. Sicuramente una prima serie di azioni si collegano al punto focale che può essere rilevato anche dal decreto legislativo n. 81/2008 ovvero quello relativo ad un'adeguata informazione del lavoratore non solo sui rischi, ma anche sulle misure di prevenzione e protezione. Nel contesto di una pandemia può risultare estremamente efficace una buona informazione non solo sul rischio biologico e sulle misure che incidono sul contenimento del contagio ma anche sullo stress lavorativo e sulle azioni che si possono porre in essere in via preventiva. In particolare, l'attenzione viene posta sulla possibilità di fruire di un supporto psicologico (<sup>127</sup>) nello svolgimento delle mansioni e quale attività di sostegno dell'azione degli operatori. Pare opportuno, inoltre, ritenere che una volta conclusa l'emergenza sanitaria si dovrebbe arrivare ad una nuova valutazione dell'impatto che l'emergenza ha prodotto sia a livello organizzativo che a livello psicologico sul personale delle strutture coinvolte ad opera non solo delle figure della prevenzione ma anche di quelle – già presenti all'interno delle aziende – che hanno specifiche competenze sul tema (psicologi, psicoterapeuti, ecc.). Resta aperto, tuttavia, il tema delle conseguenze laddove non si sia comunque raggiunto quella prevenzione che la gravità della situazione ha richiesto e, sotto alcuni aspetti, continua a richiedere. In particolare, occorre domandarsi se una così grave assenza di benessere possa trovare un riconoscimento specifico anche in situazioni estreme come, ad esempio, in caso di morte del lavoratore proprio a causa della conclamata situazione di stress. A tale proposito sembrano poter trovare applicazione anche in questo diverso contesto le affermazioni

---

(<sup>126</sup>) P. PASCUCCI, *Salute pubblica e limiti all'attività di impresa dall'angolo visuale del diritto del lavoro e della sicurezza sul lavoro*, in L. ZOPPOLI (a cura di), *Tutela della salute pubblica e rapporti di lavoro*, Editoriale Scientifica, 2021, p. 132 ss.

(<sup>127</sup>) Il Dipartimento di Medicina, epidemiologia e igiene del lavoro e ambientale dell'Inail e il Consiglio nazionale dell'ordine degli Psicologi hanno avviato un tavolo finalizzato ad identificare gli strumenti metodologici utili a fornire supporto agli operatori sanitari nella gestione dello stress collegato all'emergenza.

pronunciate dai giudici della Cassazione <sup>(128)</sup> che hanno riconosciuto in termini di infortunio sul lavoro indennizzabile la morte di un lavoratore durante un viaggio di lavoro dovuta e ricollegata ad una situazione di forte stress da lavoro <sup>(129)</sup>. In particolare, la Cassazione ha affermato che «in base alla normativa sulla assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro, allorché si discuta di infarto del miocardio occorso in occasione della prestazione lavorativa anche lo stress psicologico o ambientale può integrare la causa violenta prevista dall'art. 2 d.p.r. 30 giugno 1965, n. 1124 idonea a determinare con azione rapida e intensa la lesione» e ciò nonostante che il lavoratore avesse già una pregressa patologia, dovendosi attribuire al fattore stress una efficacia di accelerazione della patologia <sup>(130)</sup>. La Corte al fine di avvalorare le sue conclusioni ha anche richiamato quella giurisprudenza che ha ritenuto che la tutela assicurativa debba considerarsi estesa «a qualsiasi infortunio verificatosi lungo il percorso da casa al luogo di lavoro ed esclude qualsiasi rilevanza all'entità del rischio o alla tipologia della specifica attività lavorativa cui l'infortunato sia ad-detto» con esclusione dei soli episodi in cui il lavoratore «crei ed affronti volutamente, in base a ragioni o ad impulsi personali, una situazione diversa da quella tipica legata al c.d. percorso normale, così da realizzare una condotta interruttiva di ogni nesso tra lavoro-rischio ed evento». D'altra parte era stata sempre la Cassazione <sup>(131)</sup>, anche anteriormente alla situazione pandemica, a stabilire quali fossero i requisiti essenziali collegati all'insorgere del diritto del risarcimento del danno causato da stress lavorativo; una condotta inappropriata del datore di lavoro; un danno fisico valutabile in termini medici e l'esistenza di un nesso di causalità fra l'uno e l'altro. Principi che assumono valenza particolare all'interno del contesto pandemico ovvero di un contesto nel quale tutto ha avuto una notevole accentuazione, a partire dal numero di ore di lavoro che hanno costretto i lavoratori a turni sempre più massacranti.

---

<sup>(128)</sup> Cass. n. 5814/2022, cit.

<sup>(129)</sup> Si veda anche Trib. Catania 30 maggio 2018, secondo la quale costituisce infortunio sul lavoro, come tale indennizzabile dall'Inail mediante rendita ai superstiti, il suicidio del lavoratore causato da stress conseguente all'eccessivo sovraccarico lavorativo, disposto dal datore di lavoro in violazione delle previsioni dell'art. 28, comma 1, del d.lgs. n. 81/2008, relative allo stress da lavoro-correlato.

<sup>(130)</sup> Sul punto, Cass. 21 maggio 2003, n. 8019, la quale precisa che una concausa alla malattia da stress lavorativo potrebbe essere accelerata da una pregressa malattia.

<sup>(131)</sup> Cass. 22 marzo 2016, n. 5590.

## **18. L'articolo 2087 c.c. presupposto fondante di azioni di adempimento**

Conclusivamente si può affermare che nella prospettiva sopra descritta, l'eliminazione delle conseguenze determinate da fattori stressogeni si limiti a mitigare gli effetti prodotti dall'evento, facendo della sola dimensione risarcitoria una delle caratterizzazioni più evidenti dell'applicazione dell'articolo 2087 c.c. E, ciò nonostante, il fatto che si sia sottolineato a più riprese come proprio l'articolo 2087 c.c. possa costituire il presupposto fondante di azioni di adempimento <sup>(132)</sup> piuttosto che di azioni risarcitorie. Non è questa la sede per approfondire tale tematica parendo più opportuno, ai nostri fini, soffermarsi su ciò che rappresenta un deterrente a che l'articolo 2087 c.c. sia il presupposto fondante di un'azione di adempimento. Fra le varie motivazioni che si possono evidenziare – non tutte a carattere prettamente giuridico – alcune paiono rivestire particolare interesse. La prima nasce dalla constatazione che la chiamata in causa dell'articolo 2087 c.c. in ottica non risarcitoria si collega proprio all'organizzazione del lavoro. È l'organizzazione del lavoro ovvero, in ultima analisi, le scelte imprenditoriali che ne determinano il contenuto che si riflettono sulla salute e sicurezza dei lavoratori. Solo agendo sull'organizzazione e sulle scelte che ne individuano la configurazione è possibile stabilire in quale punto si posizioni la linea di confine fra prevenzione e risarcimento. Un posizionamento che se non può essere lasciato al libero arbitrio del datore di lavoro, venendo ad essere almeno in parte positivizzato dalle norme e dalle prescrizioni, non può prescindere comunque dal contesto di riferimento e, in modo particolare, dall'articolo 41 Cost <sup>(133)</sup>.

È proprio il dettato costituzionale che è sembrato spingere verso la propensione risarcitoria nella misura in cui porta a ritenere che l'imprenditore sia il titolare assoluto ed esclusivo delle scelte organizzative. Un'opzione interpretativa che sicuramente ha trovato terreno di crescita all'interno della visione neo-liberale e che, a volte, è stata argomentata apertamente dalla dottrina <sup>(134)</sup>, altre, ritenuta un dato presupposto assiologicamente

---

<sup>(132)</sup> P. ALBI, *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona*, in *LD*, 2003, 4, p. 675, in particolare § 7, ed ivi ulteriori riferimenti.

<sup>(133)</sup> Diversamente dall'iniziativa economica lo svolgimento dell'attività economica non essendo qualificato in termini di libertà, «può essere anche oggetto di limiti positivi, e cioè di veri e propri obblighi di “facere”». Così M. LUCIANI, voce *Economia nel diritto costituzionale*, in *DDPub*, 1990, vol. V, p. 374 ss. ed in particolare p. 380.

<sup>(134)</sup> Si legga l'ampia ed esaustiva ricostruzione di A. BALDASSARRE, voce *Iniziativa economica privata*, in *Enc. Dir.*, 1971, vol. XII, p. 582 ss. (anche A. BALDASSARRE, *Le*

accettato. In questa prospettiva, infatti, la sicurezza, la libertà e la dignità delle persone sono riconosciuti come limiti estrinseci della libertà di impresa e non quali elementi costitutivi dell'azione economica.

---

*trasformazioni della impresa di fronte alla Costituzione*, in *DD*, 1977, n. 1, p. 15 ss.), e i contributi di E. CHELI, *Libertà e limiti all'iniziativa economica privata nella giurisprudenza della Corte costituzionale e nella dottrina*, Jovene, 1960; M. LUCIANI, *La produzione economica privata nel sistema costituzionale*, Cedam, 1983, e G. OPPO, *L'iniziativa economica*, in *RDC*, 1988, n. 3, I, p. 309 ss.



---

### CAPITOLO III

## RIPENSARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NEI LUOGHI DI LAVORO

### 1. L'articolo 41 Cost.: esercizio di rilettura

Come sopra rappresentato la lettura dell'articolo 41 Cost. può aprire anche a diverse prospettive di ricerca e, quindi, ad un'ulteriore serie di riflessioni. Si potrebbe, infatti, ritenere che il posizionamento della linea di confine non dipenda da una autonoma scelta organizzativa del datore di lavoro quanto piuttosto dal bilanciamento fra l'articolo 41 e l'articolo 32 Cost. di tutela, appunto, della salute e dell'integrità fisica del lavoratore. Si tratta di un bilanciamento rimesso alle scelte di politica legislativa spettando proprio a questa stabilire se la tutela della salute debba considerarsi subordinata ovvero sovraordinata ai margini di profitto dell'imprenditore. Un tema antico <sup>(1)</sup> che, peraltro, è improvvisamente ritornato di assoluta attualità allorquando il contesto pandemico, sotto la drammaticità degli eventi, ha imposto al rapporto fra lavoro, salute e profitto di uscire dalla sola dimensione retorica <sup>(2)</sup>. Una rilettura attenta dell'articolo 41 Cost. non

---

<sup>(1)</sup> Già a partire dagli anni Sessanta, emerge l'interesse al tema nelle pronunce della Corte costituzionale che in relazione alla normativa sul divieto di panificazione notturna e le esigenze di tutela della salute pubblica, la Corte costituzionale ha precisato che «la tutela della sanità può fornire una delle ragioni di utilità sociale che, a mente dell'articolo 41 Cost., giustificano le limitazioni all'iniziativa economica privata fondate sul supremo interesse consacrato dell'articolo 32». Così C. cost. 14 marzo 1964, n. 21.

<sup>(2)</sup> «Una pandemia non è solo un fenomeno medico, colpisce gli individui e la società e causa disagi, ansia, stress, stigma e xenofobia». Così T. CANTELM ET AL., *COVID-19: impatto sulla salute mentale e supporto*, in *Modelli della Mente*, 2020, n. 1, p. 8 e in particolare p. 11 ss., sulle conseguenze psicologiche per la popolazione generale. Sull'impatto della pandemia sulla sicurezza sul lavoro, tra i tanti contributi si veda L. ANGELINI, *La tutela della salute e sicurezza dei lavoratori ai tempi della pandemia da Covid-19 (e oltre)*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2022, n. 2, I, p. 96; G. NATULLO, *Covid-19 e sicurezza sul lavoro: nuovi rischi, vecchie regole?*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, 2020, n. 413; C. LAZZARI, *Per un (più) moderno diritto della salute e*

consente, infatti, di affermare l'esistenza di un principio assoluto di libertà economica privata ma chiede che questo si sviluppi nel rispetto «dell'utilità sociale e della sicurezza, della libertà e dignità umana» <sup>(3)</sup>. Che questo fosse il punto centrale e che potesse rappresentare un punto di forza per la costruzione di teorie di tipo diverso aveva già fatto sì che, negli anni precedenti, fossero stati proposti dei tentativi di ripensamento <sup>(4)</sup> volti all'eliminazione di ogni vincolo allo svolgimento dell'attività d'impresa. Le parole utilizzate dai padri costituenti rendono, infatti, naturale il richiamo all'articolo 32 Cost. che fa del diritto alla salute un «diritto fondamentale dell'individuo» ed un «interesse della collettività» primario ed incompressibile <sup>(5)</sup>. A tale proposito rilievo particolare assumono le parole della Corte costituzionale <sup>(6)</sup> espresse in relazione alla postulata incostituzionalità della legge n. 231/2012 (di conversione del decreto-legge n. 207/2012) con la quale era stato deciso il dissequestro dell'azienda Ilva definendola stabilimento industriale di interesse strategico nazionale <sup>(7)</sup>. In quell'occasione la Corte costituzionale ha affermato che, seppure non si possa parlare di una gerarchia fra diritti, questi richiedono un continuo bilanciamento <sup>(8)</sup>. Alla Corte è stato richiesto, altresì, di giudicare la

---

*della sicurezza sul lavoro: primi spunti di riflessione a partire dall'emergenza da Covid-19*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2020, n. 1, I, p. 136 ss.; P. PASCUCCI, *Sistema di prevenzione aziendale, emergenza coronavirus ed effettività*, in *giustiziacivile.com*, 17 marzo 2020, p. 3.

<sup>(3)</sup> Tali clausole generali «non devono necessariamente risultare da esplicite dichiarazioni del legislatore ma possono essere desunte dal sistema di intervento e dai controlli che la legge preveda» come sottolineato già da C. cost. 9 aprile 1963, n. 46.

<sup>(4)</sup> Il procedimento di revisione costituzionale dell'art. 41 Cost. si è interrotto alla Camera dei Deputati, il 19 ottobre 2011, all'esito della votazione dell'art. 1 del d.d.l. C 4144. Dai resoconti stenografici dei lavori d'aula si evince come la discussione si sia concentrata sul mantenimento, o meno, del limite dell'utilità sociale di cui all'art. 41 Cost. Per una riflessione sulla necessità di una riforma costituzionale dell'art. 41 Cost., si veda F. ZATTI, *Riflessioni sull'art. 41 Cost.: la libertà di iniziativa economica privata tra progetti di riforma costituzionale, utilità sociale, principio di concorrenza e delegificazione*, in *Novità dal Forum – Rassegna*, 2012, n. 8; M. BARTOLOMEI, *Riflessioni ed esercizi di stile sulla "riscrittura" dell'articolo 41 della Costituzione*, in *QCost*, 2011, n. 2, p. 394 ss.

<sup>(5)</sup> C. cost. 16 luglio 1999, n. 309.

<sup>(6)</sup> C. cost. 9 maggio 2013, n. 85.

<sup>(7)</sup> Si veda P. PASCUCCI, *La salvaguardia dell'occupazione nel decreto "salva Ilva". Diritto alla salute vs diritto al lavoro?*, Working Paper di Olympos, 2013, n. 27.

<sup>(8)</sup> «Tutti i diritti fondamentali tutelati dalla Costituzione si trovano in rapporto di integrazione reciproca e non è possibile pertanto individuare uno di essi che abbia la prevalenza assoluta sugli altri. La tutela deve essere sempre "sistemica e non frazionata in una serie di norme non coordinate ed in potenziale conflitto tra loro" (sentenza n. 264 del 2012). Se così non fosse, si verificherebbe l'illimitata espansione di uno dei diritti, che

legittimità costituzionale dell'articolo 3 del decreto-legge n. 92/2015 abrogato e riprodotto in maniera identica dal decreto-legge n. 838/2015 il quale prevedeva la prosecuzione dell'attività dell'Ilva nonostante il provvedimento di sequestro preventivo dell'autorità giudiziaria per reati inerenti alla sicurezza dei lavoratori. Secondo la Corte, «a differenza di quanto avvenuto nel 2012, il legislatore ha finito col privilegiare in modo eccessivo l'interesse alla prosecuzione dell'attività produttiva, trascurando del tutto le esigenze di diritti costituzionali inviolabili legati alla tutela della salute e della vita stessa (artt. 2 e 32 Cost.), cui deve ritenersi inscindibilmente connesso il diritto al lavoro in ambiente sicuro e non pericoloso (art. 4 e 35 Cost.)». Pertanto «il sacrificio di tali fondamentali valori tutelati dalla Costituzione porta a ritenere che la normativa impugnata non rispetti i limiti che la Costituzione impone all'attività di impresa» <sup>(9)</sup>.

A ben guardare, quindi, nel caso di salute e lavoro è sembrato possibile affermare che tale bilanciamento avesse una sua sistemazione nella Carta costituzionale ancor prima della recente riforma costituzionale. Se, quindi, l'iniziativa economica «non può svolgersi» in offesa alla dignità umana ciò significa anche dire che la tutela della salute è quella primaria ovvero quella che evita il rischio prevenendolo <sup>(10)</sup>. È solo abbracciando questa prospettiva che si evita una frattura, se non una vera e propria opposizione, fra benessere ed iniziativa economica privata considerando l'organizzazione non un vincolo esterno alla salute bensì piuttosto la salute un elemento intrinseco dell'organizzazione. Si tratta di una prospettiva che risulta avvalorata dalla recente modifica dell'articolo 41, secondo comma,

---

diverrebbe “tiranno” nei confronti delle altre situazioni giuridiche costituzionalmente riconosciute e protette, che costituiscono, nel loro insieme, espressione della dignità della persona». Per un approfondimento, si veda S. BUOSO, *Principio di prevenzione e sicurezza sul lavoro*, Giappichelli, 2020, p. 118.

<sup>(9)</sup> La Corte con la pronuncia 23 marzo 2018, n. 58, ha valutato la legittimità costituzionale del c.d. decreto Ilva del 2015, il quale avrebbe consentito la prosecuzione dell'attività dell'Ilva nonostante il provvedimento di sequestro preventivo dell'autorità giudiziaria per reati inerenti alla sicurezza dei lavoratori. Nel caso di specie, il quadro legislativo, diversamente da quello analizzato da C. cost. n. 85/2013, cit., non richiedeva misure immediate e tempestive atte a rimuovere prontamente la situazione di pericolo per l'incolumità dei lavoratori, bensì «subordinava la prosecuzione dell'attività d'impresa esclusivamente alla predisposizione, entro trenta giorni, di un piano, anche provvisorio, formato unilateralmente dalla stessa parte privata colpita dal sequestro, contenente misure e attività aggiuntive, anche di tipo provvisorio, non meglio definite né verificabili nella loro effettiva incidenza». Si veda L. SCARANO, *Sbagliando s'impara? Transizione ecologica e transizioni occupazionali nel caso Ilva*, in *DRI*, 2022, n. 4, p. 1027 ss.

<sup>(10)</sup> P. PASCUCI, *Modelli organizzativi e tutela dell'ambiente interno ed esterno all'impresa*, in *LD*, 2022, n. 2, p. 335.



Cost. che ha aggiunto all'elenco della sicurezza, libertà e dignità umana l'esplicito riferimento alla salute e all'ambiente <sup>(11)</sup>. Una modifica che, sebbene nei lavori preparatori <sup>(12)</sup> risulti funzionale alla tutela dell'ambiente e alla contestuale modifica dell'articolo 9 Cost. è suscettibile di un cammino autonomo. Nella misura in cui nel nuovo testo della Costituzione le due parole salute e ambiente sono divise da una virgola si deve ritenere che ciascuna di esse abbia un proprio campo di intervento. È la Costituzione che traccia la strada per superare l'idea dell'esistenza di una gerarchia fra salute e lavoro dovendo entrambi questi elementi convivere all'interno dell'azione organizzativa <sup>(13)</sup>. Una sistemazione questa, tuttavia, che se ritenuta convincente non può essere lasciata alla scelta del datore di lavoro dovendo ritenersi essenziale alla sua attuazione l'introduzione di alcune condizioni che lo "sospingano" verso un modello di organizzazione che incorpori in sé il concetto di salute <sup>(14)</sup>. Difficilmente si può immaginare, infatti, che il datore di lavoro consideri "sua" questo tipo di responsabilità sulla base del solo fatto che l'impresa sia o, meglio, dovrebbe essere un luogo di interesse generale.

---

<sup>(11)</sup> Si vedano le modifiche all'art. 41 Cost. intervenute in seguito all'approvazione della proposta di legge costituzionale del 9 giugno 2021 (d.d.l. AC 3156), Più in generale, si veda G. LEMME, *L'art. 41 Cost. e il multiforme concetto di «utilità sociale»*, in G. LEMME (a cura di), *Diritto ed economia del mercato*, Cedam, 2014, p. 149 ss., spec. p. 162; G. OPPO, *L'iniziativa economica*, in *RDC*, 1988, n. 3, I, p. 309 ss. In dottrina si veda G. CENTAMORE, *Una just transition per il diritto del lavoro*, in *LD*, 2022, n. 1, p. 129 ss.; S. BUOSO, *Sicurezza sul lavoro, ambiente e prevenzione: disciplina positiva e dilemmi regolativi*, in *LD*, 2022, n. 2, p. 271; V. SPEZIALE, *L'impresa sostenibile*, in *RGL*, 2021, n. 4, I, p. 494 ss.; P. TOMASSETTI, *Diritto del lavoro e ambiente*, ADAPT University Press, 2018, spec. p. 149. Sul ruolo che il sindacato potrebbe rivestire nella gestione della sostenibilità ambientale, si veda L. RUSTICO, M. TIRABOSCHI, *Employment Prospects in the Green Economy: Myth and Reality*, in *IJCLLIR*, 2010, vol. 26, n. 4, in particolare p. 383 ss. Sul ruolo della impresa in termini di responsabilità sociale – che ha animato un dibattito amplissimo – ci si limita a rinviare, in generale, esaustivamente, ad A. PERULLI (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa: idee e prassi*, Il Mulino, 2013; M. FERRARESI, *Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, Cedam, 2012; da ultimo, sull'argomento, si veda P. TULLINI, *La responsabilità dell'impresa*, in *LD*, 2022, n. 2, p. 357.

<sup>(12)</sup> L. CASSETTI, *Salute e ambiente come limiti "prioritari" alla libertà di iniziativa economica?*, in *Federalismi.it*, 2021, n. 16.

<sup>(13)</sup> L. MONTUSCHI, *Art. 32*, in L. MONTUSCHI, *Rapporti etico-sociali. Art. 29-34*, Zanichelli, 1976, p. 162.

<sup>(14)</sup> Si veda *infra*, cap. III e *Conclusioni*.

## **2. La prevenzione primaria**

Una diversa idea del rapporto fra organizzazione e salute pare, d'altra parte, sostenere e non contrastare anche con un approccio al tema nell'ottica della prevenzione primaria, approccio quest'ultimo profondamente collegato a sua volta proprio al benessere degli individui. La prevenzione primaria richiede, infatti, che non si pensi all'organizzazione come qualcosa di «immutabile, se non per volontà imprenditoriale»<sup>(15)</sup> ovvero come qualcosa di già dato<sup>(16)</sup>.

Sposando la filosofia della teoria dell'azione organizzativa<sup>(17)</sup>, l'organizzazione deve essere vista come un processo regolato e regolabile continuamente anche sotto il profilo delle finalità di benessere dei lavoratori. Non è l'uomo che si deve adattare all'organizzazione ma, caso mai, l'organizzazione che si deve adattare ad esso<sup>(18)</sup>. Un punto di vista che può vantare importanti convergenze interdisciplinari e che risente di uno stretto legame con la psicologia del lavoro<sup>(19)</sup> e con quei contributi di chi cerca di argomentare come sia l'azione organizzativa a dover venire incontro alle

---

<sup>(15)</sup> L. MONTUSCHI, *L'incerto cammino della sicurezza del lavoro fra esigenza di tutela, onerosità e disordine normativo*, in *RGL*, 2001, n. 4, I, p. 515.

<sup>(16)</sup> S. BUOSO, *Principio di prevenzione e sicurezza sul lavoro*, cit., in particolare cap. II.

<sup>(17)</sup> Si tratta di una teorizzazione portata avanti da Bruno Maggi che con la *teoria dell'azione organizzativa* ha collegato in modo innovativo alcuni contributi classici del pensiero organizzativo, tra cui Weber, Barnard, Simon, Thompson. Cfr. B. MAGGI, R. ALBANO, *La Teoria dell'Azione Organizzativa*, in G. COSTA, C.D. NACAMULLI (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, Utet, 1996, vol. I. Si veda anche B. MAGGI, *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Etas, 1990.

<sup>(18)</sup> Già nella direttiva-quadro 89/391/CEE sulla sicurezza e la salute dei lavoratori la filosofia è proprio questa, come sottolineato dall'art. 6, § 2, lett. d, che chiede al datore di lavoro di realizzare azioni di prevenzione sulla base del principio generale di «adeguare il lavoro all'uomo, in particolare per quanto concerne la concezione dei posti di lavoro e la scelta delle attrezzature di lavoro e dei metodi di lavoro e di produzione, in particolare per attenuare il lavoro monotono e il lavoro ripetitivo e per ridurre gli effetti di questi lavori sulla salute». Peraltro, già l'ILO aveva affermato che la salute va perseguita anche nelle attività lavorative, non già attraverso un adattamento dei lavoratori al lavoro, ma «in particolare attraverso l'adattamento del lavoro ai lavoratori e la loro assegnazione a compiti per i quali siano adatti» (ILO, *Occupational Health Services Recommendation*, 1959). Si veda anche P. ALBI, *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona*. Art. 2087, Giuffrè, 2008, p. 97.

<sup>(19)</sup> «Rispetto alla prevenzione, è condivisibile che un'integrazione di interventi sul lavoro (primaria) e sul lavoratore (secondaria e terziaria) possa rappresentare la strategia più efficace» (L. MENGhini, M. SARLO, *Approccio interdisciplinare alla gestione del rischio stress lavoro-correlato: una prospettiva psicofisiologica*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2019, n. 1-2, p. 138).

richieste degli operatori <sup>(20)</sup>. Come non ricordare il pensiero di Yves Clot e le sue raffinate argomentazioni sulla necessità di invertire la modalità di concepire il rapporto fra lavoro e salute? Secondo Clot <sup>(21)</sup> il disagio al lavoro non è indice di una “malattia” del lavoratore bensì del lavoro, che costringe il lavoratore a ostinarsi nel voler ripristinare una qualità del lavoro aderente alle proprie esigenze vitali. La volontà di “riformare” i comportamenti perché considerati patologici piuttosto che di trasformare le situazioni <sup>(22)</sup> classifica come “soggetti deboli” coloro che, anche in situazioni fortemente degradate, agiscono al meglio. Il dibattito non si incentra, in questo caso, sulla dimensione organizzativa bensì su problemi di ordine psicologico-individuale. Con il passare del tempo, infatti, la medicina e la psicologia del lavoro hanno progressivamente abbandonato l’originaria nozione di stress che concepiva lo stress come un’attivazione psico-neuro-endocrina, aspecifica nelle cause e nelle conseguenze <sup>(23)</sup> per abbracciare l’idea che lo stress non sia una malattia <sup>(24)</sup> ma piuttosto una risposta generale di adattamento <sup>(25)</sup>.

Nel Testo Unico ma direi, genericamente, anche nel linguaggio corrente il riferimento è, peraltro, ad una sola parte dello stress quello che viene definito come distress e, anche quando si distinguono le due matrici, spesso poi se ne fa un utilizzo promiscuo e confuso. Sono gli stessi psicologi del lavoro a ritenere che lo stress sia insito nelle organizzazioni e che perché le organizzazioni producano e funzionino è indispensabile che in esse si sviluppino un range ottimale di stress che corrisponde alla fase in cui le persone sono maggiormente efficienti <sup>(26)</sup>. Il contesto normativo ma anche culturale proprio di approcci diversi ha portato, invece, ad una

---

<sup>(20)</sup> Per l’esperienza pilota all’interno degli stabilimenti dell’Olivetti, si veda il contributo di Musatti in C. MUSATTI, G. BAUSSANO, F. NOVARA, R. ROZZI, *Psicologi in fabbrica. La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*, Einaudi, 1980.

<sup>(21)</sup> Si veda I. CLOT, *La funzione psicologica del lavoro*, Carrocci, 2006, p. 40.

<sup>(22)</sup> Ivi, p. 78.

<sup>(23)</sup> L’identificazione dello stress venne effettuata per la prima volta da Hans Selye nel suo famosissimo saggio *A Syndrome produced by Diverse Nocuous Agents*, in *Nature*, 1936, n. 138, p. 32. Per una ricostruzione ed attualizzazione del tema, si veda H. SEYLE, *Stress and disease*, in *Science*, 1955, vol. 122, n. 3171, p. 625 ss.

<sup>(24)</sup> In senso stretto lo stress non è una malattia, come afferma la matrice scientifica del modello stesso G. FAVRETTO, *Lo stress nelle organizzazioni*, Il Mulino, 1994, in particolare cap. 3.

<sup>(25)</sup> In argomento, si veda M.C. CATAUDELLA, *Lavorare stanca. Alcune considerazioni sullo stress lavoro correlato*, in *ADL*, 2010, n. 3, I, p. 673 ss.

<sup>(26)</sup> B. BOLOGNINI, *L’analisi del clima organizzativo*, Carrocci, 2006, p. 54.

sopravvalutazione di alcuni aspetti dello stress come l'*overload* lavorativo<sup>(27)</sup>; l'incapacità di controllo ovvero l'*underload* che prende in analisi la monotonia industriale, il *mobbing* e la assenza o riduzione dell'identità sociale lavorativa come fattore di deprivazione e, quindi, fonte di rischio organizzativo.

### **3. Le contraddizioni del sistema fra teoria e norme**

Stando dentro questa prospettiva le azioni non sono orientate verso la rimozione del rischio ma piuttosto verso la gestione del rischio ossia verso un modello lontano da quello improntato alla prevenzione primaria<sup>(28)</sup>. Peraltro, un primo impulso a favore dell'introduzione negli ordinamenti europei dei sistemi di prevenzione primaria – la cui importanza è stata sottolineata in diverse sedi internazionali – è stato dato dalla direttiva-quadro 89/391/CEE del 12 giugno 1989 che, per la prima volta, ha collegato il principio della prevenzione primaria alla progettazione dei processi di lavoro. Proprio su impulso di questa direttiva<sup>(29)</sup> il decreto attuativo italiano inserisce il concetto di prevenzione primaria all'articolo 2, lettera *n*, del decreto legislativo n. 81/2008 e lo definisce come «il complesso delle disposizioni o misure necessarie anche secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, per evitare o diminuire i rischi professionali nel rispetto della salute della popolazione e dell'integrità dell'ambiente esterno». Tra i vari stadi della prevenzione – se ne individuano ben tre – quello della prevenzione primaria presuppone la capacità di effettuare

---

<sup>(27)</sup> G. FAVRETTO, S. CUBICO, P. BOTTURA, K. PERANZINI, *Benessere e lavoro: il punto di vista della psicologia del lavoro e dell'organizzazione*, in T.M. FABBRI, C. CURZI (a cura di), *Lavoro e salute: approcci e strumenti per la prevenzione dello stress e la promozione del benessere al lavoro*, Utet, 2012, p. 37 ss.

<sup>(28)</sup> D. GUGLIELMI, *Stress lavoro-correlato: problemi di processo e di valutazione*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2019, n. 1-2, p. 127, sottolinea come «la presunta maggiore efficacia degli interventi di prevenzione secondaria e terziaria dovrebbe tener conto anche del fatto che gli individui verso cui sono diretti gli interventi sono diversi: nel caso della prevenzione primaria, ad esempio, gli interventi sono rivolti a tutti (o quasi) i lavoratori, con l'obiettivo di prevenire la comparsa e di eliminare i potenziali rischi di stress lavoro-correlato, mentre quelli di prevenzione secondaria e terziaria sono mirati al rafforzamento delle risorse per fronteggiare lo stress ed alla "cura" delle conseguenze negative dello stress, spesso all'interno di una cornice caratterizzata dalla presenza di situazioni lavorative stressanti».

<sup>(29)</sup> Nella direttiva la prevenzione è definita come «il complesso delle disposizioni o misure previste in tutte le fasi dell'attività dell'impresa per evitare o diminuire i rischi professionali».

un'analisi sulla situazione complessiva evidenziando quali segmenti dell'organizzazione del lavoro possono produrre dei rischi. La distinzione fra prevenzione primaria e prevenzione secondaria corrisponde ad una diversa idea di sicurezza <sup>(30)</sup>: solo la prevenzione primaria, la cui finalità è quella di realizzare la sicurezza "del" lavoro e non solamente "nel" lavoro, fa riferimento all'idea del benessere. Nella prevenzione primaria il punto sul quale concentrare l'interesse è l'organizzazione che deve essere in grado di progettare ed aggiustare il modello e le sue relazioni su basi scientifiche e razionali. L'organizzazione non è, infatti, un elemento a sé stante rispetto alla sicurezza e alla salute; non è qualcosa di dato in cui il rischio può soltanto essere ridotto in un momento successivo a quello nel quale si è prodotto l'evento dannoso ma rappresenta un'attività volta a costruire il benessere del lavoratore. Questo implica che la prevenzione primaria non possa essere applicata al processo concreto perché se il rischio è nel progetto o se, peggio ancora non vi è ancora un progetto, le azioni di prevenzione si potrebbero svolgere solo su rischi già presenti. Sul processo concreto, quindi, potrebbe trovare applicazione solo la prevenzione secondaria o terziaria. Se questa è la prospettiva la sola disposizione di cui all'articolo 2, lettera *n*, del decreto legislativo n. 81/2008 non riesce ad essere in grado di orientare la regolazione dell'organizzazione verso la prevenzione primaria. Indice di ciò si rileva da una lettura attenta del testo che pone in alternativa l'evitare o il diminuire i rischi professionali, ammettendo implicitamente che i rischi professionali possano essere anche semplicemente diminuiti e non evitati. Se ciò è consentito dal testo di legge, ne consegue che anche un'organizzazione che si limiti a ridurre il rischio potrà essere in linea con una tutela forte della salute e, ancor di più, con una scelta a favore del benessere. In una visione diversa e più corretta, tuttavia, qualora si postuli l'esistenza di uno stato di benessere il rischio, in modo particolare facendo riferimento a quello psicologico, ovvero a forme di discriminazione o violenza, non dovrebbe essere semplicemente ridotto ma assente. Questo approccio sembra potersi riscontrare nell'articolo 15, comma 1, che, alla lettera *b*, richiede una «programmazione della prevenzione» nella quale siano integrate «in modo coerente [...] le condizioni tecniche produttive dell'azienda nonché l'influenza dei fattori dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro» e successivamente alla lettera *d* richiede altresì «il rispetto dei principi ergonomici nell'organizzazione del lavoro, nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature

---

<sup>(30)</sup> S. BUOSO, *La dimensione temporale del lavoro tra prevenzione primaria e secondaria*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2017, n. 1, p. 30 ss.

e nella definizione dei metodi di lavoro e produzione, in particolare al fine di ridurre gli effetti sulla salute del lavoro monotono e di quello ripetitivo»<sup>(31)</sup>. Dalle parole del testo di legge si ricava un chiaro indirizzo politico ovvero «la necessità di un'organizzazione a misura della persona, congruente e rispettosa dei suoi diritti fondamentali, un'organizzazione che presuppone un uso corretto dei poteri imprenditoriali, funzionalmente rivolti all'obiettivo efficientistico dell'impresa ma senza marginalizzare il lavoratore»<sup>(32)</sup>.

Non va sottaciuto, peraltro, come alcune successive modifiche al testo del decreto legislativo n. 81/2008<sup>(33)</sup> siano andate in senso contrario<sup>(34)</sup>, così ad esempio l'articolo 20 del decreto che nella misura in cui spinge per una responsabilizzazione diretta dei lavoratori<sup>(35)</sup> dimostra un'inscindibilità

---

<sup>(31)</sup> Il testo del d.lgs. n. 81/2008 non fa altro che confermare quanto introdotto in precedenza dal d.lgs. n. 626/1994, art. 3, comma 1, lett. f.

<sup>(32)</sup> L. MONTUSCHI, *Aspettando la riforma: riflessioni sulla legge n. 229 del 2003 per il riassetto in materia di sicurezza sul lavoro*, in AA.VV., *Studi in onore di Giorgio Ghezzi*, Cedam, 2005, p. 1199.

<sup>(33)</sup> Si considerino le modifiche introdotte con il d.lgs. n. 106/2009. In particolare, si vedano le considerazioni di M. TIRABOSCHI, *La tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro dopo il decreto legislativo n. 106 del 2009: il nuovo Testo Unico*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (d.lgs. n. 106/2009). Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009*, Giuffrè, 2009, p. 6, che parla di occasione «parzialmente persa [...] quantomeno, con riferimento al tentativo, suggerito dalle migliori esperienze internazionali e comparate virgola di transitare definitivamente, anche attraverso l'introduzione di robusti incentivi normativi, da una gestione della sicurezza sul lavoro finalizzata alla pedissequa e non di rado ottusa applicazione del precetto formale ad un'assai più moderno e sostanziale management by objectives volto ad integrare obiettivi e politiche per la salute e sicurezza su tutti gli aspetti organizzativi (strutturali, operativi ed esecutivi). Si pensi in via puramente semplificativa all'elaborazione e il costante aggiornamento di codici di condotta la sperimentazione di buone prassi all'adozione di efficienti modelli organizzativi e gestionali e alla loro certificazione». In relazione al nuovo punto di equilibrio fatto proprio dall'apparato sanzionatorio, si veda P. RAUSEI, *Il procedimento sanzionatorio (Titolo I, Capo IV, artt. 55-61; Titolo XII, artt. 298-302-bis)*, ivi, p. 959 ss. Con riferimento ai problemi derivanti dalla applicazione del testo al settore della pubblica amministrazione si veda P. PASCUCI, *Della sicurezza sul lavoro delle p.a.: cosa è cambiato dopo il d.lvo n. 106 del 2009*, in *Ragiusan*, 2012, n. 333-334, p. 252.

<sup>(34)</sup> Si veda P. PASCUCI, *La nuova disciplina della sicurezza del lavoro 2008/2009: una rapsodia su novità e conferme*, Working Paper di Olympus, 2011, n. 1, p. 18 ss.; C. LAZZARI, *L'organizzazione del sistema aziendale di prevenzione: soggetti ed obblighi tecnici*, Working Paper di Olympus, 2014, n. 30.

<sup>(35)</sup> Cfr. d.lgs. n. 81/2008, art. 20. In dottrina, si veda P. PASCUCI, *Dieci anni di applicazione del d.lgs. n. 81/2008*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2018, n. 1, I, p. 1 ss.

dei rischi dal lavoro. Nella misura in cui i lavoratori sono chiamati a proteggere sé stessi dai rischi si deve ritenere che i rischi derivino proprio dallo svolgimento del lavoro. Apre a simili considerazioni anche il concetto di costrittività organizzativa, fatto proprio dagli atti normazione secondaria e dalla giurisprudenza. «La costrittività organizzativa esprime la riduzione degli spazi di libertà individuale che l'organizzazione inevitabilmente comporta. Il concetto di costrittività organizzativa costituisce pertanto il ponte categoriale che permette lo studio adeguato dei rapporti tra scelte organizzative e salute» <sup>(36)</sup>. Solo in una progettazione senza costrittività si possono assicurare stati prevalenti di benessere senza stigmatizzare in termini di insufficienza le risorse dell'individuo che intenda fronteggiare tali situazioni. È, quindi, la visione dell'impresa e dell'organizzazione ciò che dovrebbe orientare le scelte politico normative a favore della creazione di un quadro di riferimento per la prevenzione primaria ovvero, piuttosto, per quella secondaria. Si può argomentare da quanto esposto e da quanto emerge da questa lunga tradizione scientifica che l'eliminazione delle cause del malessere non è soltanto frutto di una scelta ragionevole ma si poggia su basi scientificamente fondate <sup>(37)</sup>.

#### **4. I modelli organizzativi e di gestione. Un primo inquadramento generale**

Una lettura completa ed attenta del decreto legislativo n. 81/2008 consente di individuare all'interno del lungo testo un'importante "frammento" normativo "piegato" alla creazione di modelli organizzativi di prevenzione. Il riferimento è all'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 secondo il quale l'adozione e l'efficace attuazione di corretti modelli di gestione della sicurezza sul lavoro esonera la società dalle responsabilità previste dal decreto legislativo n. 231/2001. Più precisamente, l'articolo 27-*septies* del decreto legislativo n. 231/2001 tratta i casi dell'omicidio e delle lesioni colpose commessi con violazione delle norme in materia di salute e sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro.

Ai nostri fini occorre, quindi, comprendere se l'approccio innovativo dell'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 possa ritenersi utilmente

---

<sup>(36)</sup> B. MAGGI, *Scelte epistemologiche per lo studio dei rapporti tra lavoro e salute*, in B. MAGGI, *Il 'vero paziente' è il lavoro*, TAO Digital Library, 2015.

<sup>(37)</sup> Si veda G. RULLI, *Lo stress nel lavoro: valutazione del rischio e prevenzione*, TAO Digital Library, 2010, p. 6.

applicabile a tutti gli eventi che determinino uno stato di malattia che sia sostanzialmente in grado di realizzare una delle conseguenze – omicidio o lesioni colpose – attratte nel circuito della responsabilità dell'ente dall'articolo 27-*septies* del decreto legislativo n. 231/2001, comprese le ipotesi in cui la “malattia” sia una situazione di stress lavoro-correlato. A tal fine pare necessario, senza pretesa alcuna di approfondire un tema estremamente complesso, soffermarsi sui tratti generali dei legami esistenti fra il decreto legislativo n. 81/2008 ed il decreto legislativo n. 231/2001 per poi comprendere, se ed in che modo, queste stesse norme possano reputarsi connesse con la tematica del benessere organizzativo.

Sicuramente l'approccio introdotto dall'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 appare innovativo rispetto al contesto repressivo risarcitorio proprio dei modelli legislativi precedenti, andando ad attribuire un ruolo di primo piano all'organizzazione del lavoro propria dell'ottica prevenzionistica del decreto legislativo n. 231/2001 <sup>(38)</sup>.

Con l'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 si intende superare, quindi, la dimensione in cui comandi e divieti, diretti ai singoli lavoratori, rappresentano gli unici “segnali” dell'organizzazione. Comandi e divieti che, dando “voce” alle c.d. “*technicalities*”, avrebbero dovuto coprire

---

<sup>(38)</sup> In generale sui modelli organizzativi di cui al d.lgs. n. 231/2001, si veda A. ANDREANI, *I modelli di organizzazione e gestione*, in M. PERSIANI, M. LEPORE (a cura di), *Il nuovo diritto della sicurezza sul lavoro*, Utet, 2012, p. 473 ss.; R. LOTTINI, *I modelli di organizzazione e gestione*, in F. GIUNTA, D. MICHELETTI (a cura di), *Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giuffrè, 2010, p. 176; Y. RUSSO, *Sicurezza e responsabilità “penale-amministrativa” degli enti collettivi: i modelli di organizzazione e gestione (Titolo I, Capo III, art. 30)*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *op. cit.*, p. 95 ss.; F. GIUNTA, *I modelli di organizzazione e gestione nel settore antinfortunistico*, in D. FONDAROLI, C. ZOLI (a cura di), *Modelli organizzativi ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 e tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giappichelli, 2014, p. 1; E. GRAGNOLI, *La tutela della salute del lavoratore e la predisposizione dei modelli organizzativi*, *ivi*, p. 27 ss.; G. NATULLO, *Sicurezza del lavoro e modelli organizzativi: brevi osservazioni su alcuni profili individuali e collettivi*, *ivi*, p. 52 ss.; A. ANDREANI, *Brevi spunti di riflessione sui modelli di organizzazione e di gestione della sicurezza sul lavoro*, in P. PASCUCCI (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro. Tutele universali e nuovi strumenti regolativi a dieci anni dal d.lgs. n. 81/2008*, Franco Angeli, 2019, p. 143 ss.; S. BUOSO, *Principio di prevenzione e sicurezza sul lavoro*, *cit.*, p. 95 ss.; P. PASCUCCI, *Salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità degli enti, modelli organizzativi e gestionali*, in *RGL*, 2021, n. 4, I, p. 537. In giurisprudenza Cass. pen. 8 giugno 2021, n. 22256; Cass. pen. 1° giugno 2021, n. 21522; Cass. pen. 5 febbraio 2021, n. 4480; Cass. pen. 27 gennaio 2020, n. 3157; Cass. pen. 31 ottobre 2019, n. 44399; Cass. pen. 6 dicembre 2018, n. 54640; Cass. pen. 23 novembre 2017, n. 53285; Cass. pen. 20 luglio 2016, n. 31210; Cass. pen. 29 aprile 2015, n. 18073; Cass., sez. un., 24 giugno 2014, n. 38343.



anche gli aspetti prevenzionistici in un contesto in cui i principi generali espressi dall'articolo 2087 c.c. rappresentavano l'unico parametro attraverso il quale ricostruire le misure e i comportamenti richiesti per il corretto adempimento dell'obbligo di sicurezza. Lo scenario che apre l'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 consente di superare questo assetto nella misura in cui inserisce anche i modelli organizzativi delineati nel loro complesso dal decreto legislativo n. 81/2008 e dal decreto legislativo n. 231/2001 quali parametri del debito prevenzionistico. Nell'ambito dell'articolo 30 del decreto, infatti, così come nel decreto legislativo n. 231/2001 l'accento è posto sull'azione organizzativa della persona giuridica che, ai sensi dell'articolo 27 del decreto legislativo n. 231/2001, ne risponde direttamente. È proprio il modello organizzativo l'elemento al quale è attribuito il compito di prevenire il reato di omicidio o di lesione, grave o gravissima, derivante causalmente da una violazione delle norme che tutelano la salute e sicurezza dei lavoratori negli ambienti di lavoro. Un articolo, l'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 di difficile lettura per la sua interferenza non solo con il contenuto prescrittivo del decreto legislativo n. 81/2008 ma anche con il sistema delineato dal decreto legislativo n. 231/2001 riferendosi entrambi i testi al macro-tema dell'organizzazione dei luoghi di lavoro <sup>(39)</sup>. Fra le diverse opzioni interpretative che la lettura dell'articolo 30 del decreto legislativo n. 231/2001 consente di argomentare l'esistenza di un "nesso di complementarità" fra i due testi normativi <sup>(40)</sup>. Ai fini della operatività della esimente il richiamo nell'articolo 30 decreto legislativo n. 81/2008 al testo del decreto legislativo n. 231/2001 sembra, infatti, imporre quanto meno il rispetto delle indicazioni generali del decreto legislativo n. 231/2001 <sup>(41)</sup>. I due testi coincidano

---

<sup>(39)</sup> L. VITALI, *Modelli organizzativi e sicurezza sul lavoro: proposte pratiche per la redazione di compliance programs orientati alla prevenzione dei reati ex art. 25-septies d.lgs. 231/2001*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, 2009, n. 2, p. 25 ss., arriva a ritenere che il testo dell'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008 non introduce un meccanismo autonomo di imputazione di responsabilità dell'ente che si dissocia dalle previsioni del "sistema 231".

<sup>(40)</sup> Si veda T. GUERINI, *Il ruolo del modello di organizzazione, gestione e controllo nella prevenzione del rischio da reato colposo*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, 2012, n. 4, p. 99. Ne esce pertanto consolidata l'idea per cui le indicazioni del d.lgs. n. 231/2001 e quelle dell'art. 30 siano legate da un rapporto di concorrenza e complementarità.

<sup>(41)</sup> Si veda A. ROSSI, F. GERINO, *Art. 25-septies d.lgs. 231/2001, art. 30 d.lgs. 81/2008 e modello di organizzazione, gestione e controllo: ambiti applicativi e rapporti*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, 2009, n. 2, p. 7 ss., secondo cui, qualora la sezione del modello relativa alla prevenzione del rischio-reato in materia

nell'intento prevenzionistico del rischio reato potendosi configurare il modello di cui all'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 in ragione del suo contenuto come "parte speciale" del modello organizzativo generale delineato nel decreto legislativo n. 231/2001 <sup>(42)</sup>. Osservazione questa che sembra trovare riscontro nella prassi dove nel modello organizzativo trova sviluppo sia una parte generale, nella quale sono regolati gli aspetti comuni, sia una parte speciale, dedicata alle attività esposte al rischio reato <sup>(43)</sup>. Maggiore puntualizzazione di ciò si può ricavare da una lettura simultanea fra l'articolo 30 del decreto legislativo 81/2008 e gli articoli 6 e 7 del decreto legislativo n. 231/2001 che induce a ritenere come il modello organizzativo "sicurezza" dovrà individuare e gestire il rischio con indicazione/predisposizione delle misure atte a prevenirlo e, conseguentemente, con indicazione del rischio-reato ma anche realizzare un sistema di controllo e di verifica dell'idoneità e della efficacia del modello nonché delineare un equo sistema disciplinare <sup>(44)</sup>. Il punto di connessione più discusso sembra essere rappresentato dal raccordo con l'Organismo di vigilanza (OdV). L'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008, infatti, non considera quale elemento necessario del modello questa figura essenziale, invece, del decreto legislativo n. 231/2001 <sup>(45)</sup>. Diversamente dalla predisposizione di un sistema disciplinare – espressamente richiamato al comma 3 dell'articolo 30 del decreto laddove afferma la necessità di «un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure

---

antinfortunistica risultasse conforme a quanto richiesto dall'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, ma non anche agli artt. 6 e 7 del d.lgs. n. 231/2001, si rischierebbe la generale inefficacia del modello di organizzazione e gestione adottato e concretamente attuato dall'ente. Gli AA. evidenziano anche le conseguenze che l'interconnessione obbligatoria tra tutte le parti del modello producono sotto il profilo della colpevolezza.

<sup>(42)</sup> Si veda P. SERRA, *I modelli di organizzazione nel settore della sicurezza sul lavoro (parte II)*, in *GM*, 2013, n. 11, pp. 2515-2516.

<sup>(43)</sup> Per approfondimenti, si veda C. PIERGALLINI, *La struttura del modello di organizzazione, gestione e controllo del rischio reato*, in G. LATTANZI (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 8 giugno 2001, n.231*, Giuffrè, 2010, p. 153 ss.

<sup>(44)</sup> Cfr. R. LOTTINI, *op. cit.*, p. 171.

<sup>(45)</sup> Si può ritenere che proprio la assenza di un reale coordinamento operato in modo chiaro a livello normativo sollevi non poche criticità sotto il profilo della efficacia. La Corte di Cassazione ha, in più occasioni, ribadito il principio di diritto, secondo il quale, «in tema di responsabilità degli enti derivante da reati colposi di evento in violazione della norma antinfortunistica compete al giudice di merito, investito da specifica deduzione, accertare preliminarmente l'esistenza di un modello organizzativo e di gestione ex art. 6 del d.lgs. n. 231 del 2001; poi, nell'evenienza che il modello esista, che lo stesso sia conforme alle norme; infine, che esso sia stato efficacemente attuato o meno nell'ottica prevenzionale, prima della commissione del fatto».

indicate nel modello» – nell’articolo 30 del decreto, infatti, non si fa alcun accenno alla necessaria presenza dell’OdV con competenze anche in questo campo <sup>(46)</sup>. Quel che appare certo è che, pur nel contesto del decreto legislativo n. 231/2001, l’articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 non può modificare il fatto che gli “attori” della sicurezza, all’interno dell’azienda, siano sempre e soltanto coloro che lo stesso decreto legislativo n. 81/2008 considera tali. È il datore di lavoro, e difficilmente potrebbe essere diversamente, colui che deve effettuare una preliminare valutazione dei rischi insiti nel tipo di attività produttiva svolta e, di conseguenza, sarà proprio il datore di lavoro colui che è chiamato ad elaborare un piano di sicurezza con finalità preventive <sup>(47)</sup>. Con la conseguenza che, anche qualora l’OdV sia destinatario di flussi informativi, non potrà che svolgere il suo compito di vigilanza in una posizione di secondo livello rispetto a quella del datore di lavoro e alle altre figure specificamente menzionate nel decreto legislativo n. 81/2008 <sup>(48)</sup>.

Al di là di queste divergenze strutturali, peraltro non di poco conto, è indubbio, come entrambi i testi normativi siano accomunati dalla stessa finalità di “prevenzione” dei reati <sup>(49)</sup>. Nella parte iniziale dell’articolo 30

---

<sup>(46)</sup> P. PASCUCCI, *Modelli organizzativi e tutela dell’ambiente interno ed esterno all’impresa*, in *LD*, 2022, n. 2, p. 335. Se si valorizza, infatti, il solo art. 30, comma 5, si tende ad escludere che il percorso organizzativo si debba interfacciare anche con questi aspetti; se, invece, si colloca l’art. 30 del decreto nel più ampio contesto del d.lgs. n. 231/2001, richiamandosi al comma 3 dello stesso art. 30, d.lgs. n. 81/2008, si può considerare necessario, secondo quanto previsto dall’art. 6, comma 2, lett. e, del d.lgs. n. 231/2001, introdurre anche un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure del modello.

<sup>(47)</sup> In generale sul tema, si veda A.M. STILE, A. FIORELLA, V. MONGILLO (a cura di), *Infortuni sul lavoro e dovere di adeguata organizzazione: dalla responsabilità penale individuale alla «colpa» dell’ente*, Jovene, 2014; R. LOTTINI, *op. cit.* Sulla nascita dei modelli organizzativi di prevenzione, cfr. C. OGRISEG, *L’incertezza nella tutela della salute e della sicurezza del lavoro*, in G. PERONE, A. VALLEBONA (a cura di), *La certificazione dei contratti di lavoro*, Giappichelli, 2004, p. 52; nello stesso senso, anche se con riferimento al testo del d.lgs. n. 626/1994, si veda F. GIUNTA, *Attività bancaria e responsabilità ex crimine degli enti collettivi*, in *Rivista Trimestrale di Diritto Penale dell’Economia*, 2004, n. 1-2, p. 12.

<sup>(48)</sup> Cfr. C. Assise Torino 15 aprile 2011, dove i giudici criticano la scelta della società di assegnare al dirigente del settore ecologia, ambiente e sicurezza, poiché «in sostanza, l’ingegnere, come membro dell’organo di vigilanza, doveva controllare il suo stesso operato». In questo caso il modello non si poteva considerare validamente realizzato in quanto veniva a mancare il requisito dell’“autonomia dei poteri di iniziativa e controllo” di cui all’art. 6 del d.lgs. n. 231/2001.

<sup>(49)</sup> M. GIOVANNONE, M. TIRABOSCHI, *Work Organisation, New Forms of Employment and Good Practices for Occupational Health and Safety: Evidence from Italy within the*

del decreto legislativo n. 81/2008, infatti, si afferma che «il Modello di Organizzazione e di Gestione» è considerato idoneo «ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche delle società». Se la finalità dell'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 – come detto – è comune a quella generale perseguita dal decreto legislativo n. 231/2001 le indicazioni circa la realizzazione del modello organizzativo sono diverse in base al testo di riferimento. Mentre, infatti, gli articoli 6 e 7 del decreto legislativo n. 231/2001 postulano la libera costruzione del modello general-preventivo in ragione di un suo necessario adattamento alle caratteristiche peculiari dell'azienda, il comma 1, lettere *a-h*, dell'articolo 30, decreto legislativo n. 81/2008, ne fissa un “contenuto minimo” obbligatorio. Con alcune conseguenze specifiche fra le quali la più rilevante è senza dubbio un ridimensionamento – non certo un declassamento – della valutazione giudiziale dovendo ritenersi presupposta la congruità del modello stesso allorquando questo sia conforme alle prescrizioni dell'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 <sup>(50)</sup>. E ciò anche nelle fattispecie in cui il datore di lavoro abbia seguito le prescrizioni del comma 5 dell'articolo 30, decreto legislativo n. 81/2008, conformandosi al contenuto degli standard delle UNI Inail del 28 settembre 2001 o alle British Standard OHSAS 18001:2007 <sup>(51)</sup>. Questi documenti, infatti, dei quali fa

---

*European Context*, in M. SARGEANT, M. GIOVANNONE (a cura di), *Vulnerable Workers. Health, Safety and Well-being*, Gower, 2011. Si veda anche P. PASCUCCI, *Il Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro: spunti di riflessione (a fronte dei cambiamenti in atto) e proposte di modifica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il sistema prevenzionistico e le tutele assicurative alla prova della IV Rivoluzione Industriale. Volume I. Bilancio e prospettive di una ricerca*, ADAPT University Press, 2021, p. 517, a parere del quale l'adozione efficace dei modelli può agevolare la dimostrazione – sul versante delle responsabilità individuali – di aver fatto tutto quanto necessario in relazione all'adempimento dei precetti prevenzionistici.

<sup>(50)</sup> Per alcune perplessità, si veda L. VITALI, *op. cit.*, p. 26.

<sup>(51)</sup> S. BARTOLOMUCCI, *Gestione antinfortunistica e organizzazione special-preventiva: riflessioni propedeutiche alla delimitazione dei confini alla luce del novellato T.U. sicurezza*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, 2010, n. 1, p. 47 ss.; P. PASCUCCI, *Salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità degli enti, modelli organizzativi e gestionali*, cit., p. 543, sottolinea in merito che, «essendo il British Standard Ohsas 18001:2007 ormai stato sostituito dalla Uni Iso 45001:2018, quest'ultima meriterebbe di essere “indicata” dalla Commissione consultiva permanente ai fini di tale presunzione». Con riferimento al testo del d.lgs. n. 626/1994 si veda già Cass. pen. 30 gennaio 2014, n. 4677: «il fatto che tali codici di comportamento siano comunicati al Ministero di Giustizia, che, di concerto con gli altri Ministeri competenti, può formulare osservazioni, non vale certo a conferire a tali modelli il crisma della incensurabilità, quasi che il giudice fosse vincolato a una sorta di ipse dixit aziendale e/o ministeriale, in una

espressa menzione il decreto legislativo n. 81/2008, sono delle semplici prassi – di livello nazionale ed internazionale – che delineano la cornice generale di riferimento; una cornice che dovrà poi essere calata e puntualizzata nella realtà nella quale l'azienda opera, scegliendo, di volta in volta, fra le diverse opzioni indicate nei documenti stessi. Anche le linee-guida British Standard, infatti, sebbene maggiormente concrete in ragione delle indicazioni tecniche in esse contenute e della previsione di una possibile e successiva certificazione da parte di un organismo indipendente ed accreditato, finiscono per definire una metodologia che, essendo valida per tutte le organizzazioni, necessita di essere adattata alle diverse dimensioni e ai diversi settori merceologici nei quali le aziende operano.

Per il legislatore, quindi, in materia di sicurezza il modello “ideale” non esiste perché se esistesse sarebbe solo e proprio quello a dover essere necessariamente adottato senza possibilità alcuna di essere declinato sulla base della realtà nella quale si trova ad operare. Questa caratteristica rende evidente la profonda diversità fra il modello organizzativo dell'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 e la normativa antinfortunistica che, avendo una strutturazione rigida, introduce regole prescrittive che devono essere necessariamente rispettate <sup>(52)</sup>. L'adozione del modello organizzativo di cui all'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008, invece, pur rappresentando la condizione presupposta ed imprescindibile per una non imputazione colposa delle fattispecie di reato che eventualmente si dovessero verificare <sup>(53)</sup>, non coincide con l'adozione del comportamento prescritto dalla legge. La scelta per la costruzione di un modello attraverso l'indicazione di parametri generali ha, infatti, quale finalità principale quella di “orientare” il soggetto ad assumere un determinato comportamento volto alla prevenzione, lasciando così aperta una serie di possibili

---

prospettiva di privatizzazione della normativa da predisporre per impedire la commissione dei reati».

<sup>(52)</sup> A. BARBONI ET AL., *Mutamento dei modelli di organizzazione del lavoro, gestione della sicurezza, certificazione*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *op. cit.*, p. 78: «L'individuazione di strumenti efficaci per la adozione di comportamenti virtuosi da parte delle organizzazioni e a garanzia di elevati livelli di tutela effettivi per i lavoratori passa dunque attraverso un approccio regolativo innovativo che focalizzi l'attenzione non tanto sull'ottemperanza a regole prescrittive rigide quanto sul raggiungimento di obiettivi concreti in materia di salute e sicurezza».

<sup>(53)</sup> P. PASCUCCHI, *Il Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro: spunti di riflessione (a fronte dei cambiamenti in atto) e proposte di modifica*, cit., p. 517, secondo il quale l'adozione (corretta) del modello organizzativo di gestione dimostra sotto il profilo della responsabilità individuale che è stato fatto tutto quanto necessario per il rispetto dei precetti prevenzionistici.

“modulazioni” tra violazione della norma antinfortunistica e violazione del modello. Un percorso argomentativo questo avvalorato in più punti anche dalla giurisprudenza <sup>(54)</sup>. I modelli di organizzazione e gestione proposti dal decreto legislativo n. 81/2008, non hanno, quindi, una funzione impositiva <sup>(55)</sup> ma semplicemente quella di omogenizzare i contenuti dei modelli organizzativi progettati dagli enti con riferimento alle questioni ritenute essenziali e, al contempo, sufficienti a far assumere al modello quella finalità di prevenzione dei reati più volte postulata. La conseguenza di questa scelta legislativa, ben espressa nel quinto comma dell’articolo 30 del decreto nella parte in cui afferma che «i modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente alle Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 o al British Standard OHSAS 18001:2007 si presumono conformi ai requisiti di cui al presente articolo», ha come conseguenza processuale la parziale inversione dell’onere della prova in relazione ai reati commessi seppure con un’importante differenziazione. L’articolo 5 del decreto legislativo n. 231/2001 prevede, infatti, che il reato debba essere commesso da «persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell’ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso» ovvero «persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti» citati in precedenza. Qualora il reato sia stato commesso da soggetti aventi posizione apicale <sup>(56)</sup> –

---

<sup>(54)</sup> Come opportunamente ha sottolineato la Cass. pen. n. 4677/2014, cit.

<sup>(55)</sup> Sulla obbligatorietà nella adozione dei modelli di gestione, si veda D. PULITANÒ, *Responsabilità amministrativa per i reati delle persone giuridiche*, in *Enc. Dir.*, 2002, vol. VI, Agg., p. 953 ss. Questa tesi minoritaria potrebbe ricevere una nuova spinta dai recenti interventi normativi operati con il d.lgs. n. 14/2019 (c.d. Codice della crisi) e, in particolare, la previsione di un obbligo generalizzato a tutte le imprese collettive di adottare assetti organizzativi adeguati come previsto dall’art. 2086, secondo comma, c.c. La maggioranza della dottrina si è peraltro espressa nel senso della non obbligatorietà: da ultimo, cfr. P. RIVELLO, *Il modello “generale” di organizzazione e gestione delineato dal D. Lgs. n. 231/2001 e quello “specifico” di cui all’art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008, valutato in correlazione al sistema di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali*, in *Giurisprudenza Penale*, 2021, n. 1-bis, p. 189. Sulla stessa posizione anche A. PRESUTTI, A. BERNASCONI, *Manuale della responsabilità degli enti*, Giuffrè, 2018, in particolare p. 139 ss. A favore di questa tesi anche M. GIOVANNONE, *Modelli organizzativi e sicurezza sui luoghi di lavoro alla prova del Covid-19 e a vent’anni dall’entrata in vigore del d.lgs. n. 231/2001*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2022, n. 1, I, p. 99.

<sup>(56)</sup> Cass. pen. 24 maggio 2022, n. 34943, che afferma che la figura del RSPP è di ausiliarità e di subordinazione al datore di lavoro, e ai fini della responsabilità amministrativa dell’ente, non può essere ricondotta a persone dotate di veste apicale.

accertato che costoro non abbiano agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi – sarà l'ente che ne dovrà rispondere a meno che, in base a quanto stabilito dall'articolo 6 del decreto legislativo n. 81/2008, non provi di avere adottato ed attuato in modo efficace, in una fase anteriore a quella durante la quale si è verificato il fatto reato, un modello di organizzazione e gestione conforme a quello di legge e, nello specifico, idoneo a prevenire fatti reati uguali a quelli che si sono verificati <sup>(57)</sup>. Resta fermo, in ogni caso, che sarà possibile declinare il principio dell'attribuzione della responsabilità diretta dell'ente distinguendo fra inadempimento colpevole – allorquando le previsioni organizzative in materia di sicurezza siano in tutto o in parte carenti – ovvero negligente allorquando le misure organizzative adottate siano incongrue rispetto alla previsione legale o non siano applicate. D'altra parte proprio alle figure apicali compete l'adozione, l'adeguamento e l'implementazione del modello organizzativo e, quindi, specificamente l'individuazione del rischio e della contromisura necessaria ad evitare che questo diventi “pericolo” <sup>(58)</sup>.

Con riferimento all'altra figura, ovvero quella dei lavoratori subordinati, l'articolo 7 del decreto legislativo n. 231/2001 non prevede alcuna inversione dell'onere della prova essendo l'ente chiamato a rispondere qualora il reato sia stato commesso in ragione dell'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza. Un'inosservanza che dovrà, peraltro, ritenersi esclusa qualora l'ente prima della commissione del reato abbia adottato ed efficacemente attuato un modello idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi. Si può conclusivamente affermare, quindi, che i modelli di organizzazione e gestione, se preventivamente adottati ed attuati, hanno come conseguenza l'esenzione dalla responsabilità <sup>(59)</sup>.

---

<sup>(57)</sup> Cfr. Cass. pen. 9 luglio 2009, n. 36083.

<sup>(58)</sup> Cfr. V. MANES, *Realismo e concretezza nell'accertamento dell'idoneità del modello organizzativo*, in *GComm*, 2021, n. 4, I, p. 633; C.E. PALIERO, *Art. 7*, in M. LEVIS, A. PERINI (diretto da), *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti. D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Zanichelli, 2014, p. 197, secondo il quale la scelta che ha indotto il legislatore a descrivere solo le finalità preventive e l'ossatura del modello sarebbe stata, in realtà, necessitata, posto che «il procedimento di positivizzazione delle regole cautelari è affidato in maniera preponderante alla stessa struttura organizzativa».

<sup>(59)</sup> S. DOVERE, *Riflessioni in merito al rischio penale per i componenti dell'organismo di vigilanza per il caso di grave infortunio sul lavoro*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, 2016, n. 1, p. 77 ss.; in generale, si veda A.S. VALENZANO, *L'illecito dell'ente da reato per omessa o insufficiente vigilanza*, Jovene, 2019, p. 90.

## **5. Alcune osservazioni sulla parte “speciale” del modello organizzativo**

Seguendo la bipartizione sopra proposta, la parte “speciale” del modello è, invece, finalizzata ad individuare e regolare le specifiche attività esposte al rischio reato <sup>(60)</sup>, in un confronto dialettico fra rischi che si possono tradurre in reato e misure preventive atte ad evitare che ciò accada. In particolare, in questa prospettiva, assume particolare rilievo l’iniziale ricognizione delle aree di attività in cui si siano già realizzati dei reati con indicazione di tutti gli elementi rilevanti e funzionali alla «percezione del rischio e alla valutazione della sua intensità» <sup>(61)</sup>. A tal fine dovrebbe trovare posto una ricostruzione degli accadimenti – se del caso anche giudiziaria – atta ad individuare sia i reati avvenuti con maggiore frequenza e le modalità del loro verificarsi sia i reparti o le aree di ogni unità produttiva dell’ente che presentino in misura maggiore il rischio di realizzazione di reati presupposto sia, infine, le cause che in concreto hanno determinato gli eventi <sup>(62)</sup>.

Si tratta di un punto che assume particolare rilievo ai fini degli argomenti oggetto della nostra riflessione, quali lo stress lavoro-correlato ed il benessere organizzativo nelle varie declinazioni sopra esposte. L’imprescindibilità di un collegamento fra rischio e reato finisce, infatti, per delimitare l’area di intervento del modello rendendone difficile – se non addirittura impossibile – dal punto di vista tecnico l’utilizzo in molti di questi ambiti. Proprio l’assenza di un tale collegamento, infatti, consente in via generale di escludere dalla mappatura, ad esempio, quei fatti collegati a reati il cui rischio di commissione non possa essere stemperato dall’adozione del

---

<sup>(60)</sup> G. CHECCACCI, F. GIUNTA, C. PAONESSA, *Il calco per il modello. Appunti metodologici sulla mappatura del rischio*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, 2016, n. 1, p. 286.

<sup>(61)</sup> D. LA MUSCATELLA, C. FINOTTI, *Responsabilità da reato degli Enti: la valutazione del rischio, tra conoscenza dei processi organizzativi e (complessa) concretizzazione dei reati fine*, in *Riv. Pen.*, 2021, n. 2, p. 123; in precedenza, G. BERTON, *Mappatura delle aree di rischio (risk assessment) e processi aziendali strumentali alla commissione dei reati presupposto*, in F. SGUBBI, D. FONDAROLI (a cura di), *Strumenti di corporate governance e responsabilità degli enti ai sensi del d. lgs. 231/2001*, Bononia University Press, 2010, p. 108; CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 8 giugno 2001*, 2008, p. 29.

<sup>(62)</sup> Si veda L. VITALI, *op. cit.*, p. 25. L’A. mette in evidenza come l’ente non sia tenuto a predisporre un modello organizzativo finalizzato a prevenire tutti i reati essendo possibile non tenere in considerazione quei tipi di reato che, rispetto all’attività svolta dall’ente, posseggano determinate caratteristiche non compatibili con l’attività stessa.



modello organizzativo, come per esempio relativamente ai reati associativi; ovvero quei reati che non possono essere inclusi nel catalogo dei reati presupposto <sup>(63)</sup>; ovvero quelli che si caratterizzano per l'assenza di qualsiasi rischio di verifica a seguito dell'analisi dell'effettiva attività svolta in concreto dall'ente; ovvero ancora quelli per i quali non sia plausibile il movente dell'interesse o vantaggio dell'ente o il cui rischio di commissione risulti essere «basso sotto il profilo probabilistico» <sup>(64)</sup>. In relazione a questo ultimo punto sembra doveroso richiamare il requisito del c.d. “rischio accettabile”, essendo naturale l'esistenza di un limite alla quantità e qualità delle misure di prevenzione da introdurre per evitare la commissione dei reati. La predisposizione di specifici protocolli, che rappresenta la naturale conseguenza procedurale dell'attività di mappatura, non avverrà, pertanto, con riferimento a quelle categorie di fatti/reati che, per i motivi sopra esposti, ne siano rimasti fuori ma, esclusivamente, per quelli che sono inseriti nella “mappa”. Seguendo una concatenazione procedurale logica proprio questa analisi consentirà di individuare e circoscrivere gli specifici rischi reato e bilanciare su ciascuno di essi le cautele necessarie a “eliminare” il rischio stesso <sup>(65)</sup>. In relazione ai reati emersi nell'azione di mappatura si dovrà, peraltro, prendere in considerazione non solo le caratteristiche e la strutturazione delle fattispecie astratte di reato ma se ne dovrà declinare le possibili e concrete modalità di realizzazione, prendendo in considerazione anche la configurazione delle attività e/o strutture aziendali.

Un ulteriore e successivo passaggio di assoluto rilievo sarà volto ad accertare quale sia il soggetto investito delle attività facendo riferimento, in modo particolare, a coloro che rivestono le posizioni di “garanzia” di cui al decreto legislativo n. 81/2008 con particolare riferimento all'articolo 2, comma 1, lettere *b* e *d*, dello stesso decreto. Un'indicazione necessaria

---

<sup>(63)</sup> Si pensi ad es. ai reati previsti dagli artt. 2623 e 2624 c.c. i quali, pur essendo ancora ricompresi all'interno dell'art. 25-ter del decreto, devono ritenersi sostanzialmente abrogati.

<sup>(64)</sup> Cfr. S. BOZZOLAN, M. COSTANZO, *Corporate governance, sistemi di risk management e rischi di compliance*, in A. ADOTTI, S. BOZZOLAN (a cura di), *La gestione della compliance. Sistemi normativi e controllo dei rischi*, LUISS University Press, 2020, p. 28 ss.; G. CHECCACCI, F. GIUNTA, C. PAONESSA, *op. cit.*, p. 301, con riferimento al reato art. 640-*quinqies* c.p. che, essendo reato proprio, potrà essere commesso esclusivamente da un ente che possenga la qualifica soggettiva richiesta dalla norma.

<sup>(65)</sup> A. GULLO, *Compliance*, in *Archivio penale*, 2023, n. 1, p. 6; M.A. PASCULLI, S. RUBERTI, *Il modello organizzativo come strumento di (de)responsabilizzazione dell'ente tra pratica e teoria*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, 2013, n. 3, p. 160.

anche nel caso in cui i ruoli siano ricoperti in via di fatto e, quindi, in assenza di formale investitura, tenendo in considerazione appunto quanto prescritto dall'articolo 299 del decreto legislativo n. 81/2008. Si può affermare, quindi, che nel modello dovrà essere inserito uno specifico organigramma “della sicurezza” nel quale porre in rilievo i compiti dei soggetti coinvolti nonché le eventuali deleghe conferite dal datore di lavoro nel rispetto dell'articolo 16 del decreto legislativo n. 81/2008. Un passaggio questo che non deve essere confuso con quanto richiesto dall'articolo 5, lettere *a* e *b*, del decreto legislativo n. 231/2001 che, invece, fa riferimento a coloro che siano in grado di impegnare la responsabilità dell'ente in relazione ai reati di cui all'articolo 25-*septies*. La responsabilità dell'ente, infatti, è riferita solo ai soggetti indicati negli articoli 6 e 7 del decreto legislativo n. 231/2001 <sup>(66)</sup>. Anche quest'operazione, come d'altra parte le precedenti, rappresenta un tassello fondamentale per delineare il perimetro di rischio entro il quale appunto si colloca la responsabilità dell'ente per i reati di cui all'articolo 25-*septies*.

## **6. Reato presupposto, colpa organizzativa e criteri di imputabilità dell'evento**

Nel sistema delineato dal decreto legislativo n. 231/2001 l'attribuzione di una qualche responsabilità agli enti non è collegata alla realizzazione di un qualsiasi illecito penale ma all'accadimento dei c.d. “reati-presupposto” ossia dei soli reati specificamente elencati nel decreto legislativo n. 231/2001. Una scelta obbligata quest'ultima in considerazione del principio di legalità che emerge con chiarezza dalla lettura dell'articolo 2 del decreto legislativo n. 231/2001 dovendosi ritenere che l'ente non può essere ritenuto responsabile di un reato non espressamente previsto da una legge entrata in vigore anteriormente alla commissione del reato stesso. Il fatto reato imputabile all'ente dovrà, quindi, non solo essere espressamente previsto dalla legge come reato attuabile da una persona fisica ma dovrà essere ulteriormente attribuito, sempre dalla legge, anche alla persona giuridica. Il sistema di attribuzione della responsabilità alla persona giuridica presuppone, quindi, il rispetto del principio di tassatività dei reati

---

<sup>(66)</sup> Con riferimento ad eventuali responsabilità dei soggetti esterni, si veda D. VOLPE, *Sicurezza organizzata e soggetti esterni all'azienda*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2016, n. 2, II, p. 11 ss.

che trova espressione in un'elencazione di fattispecie definite e non suscettibili di interpretazioni analogiche.

Con la legge delega n. 123/2007 che ha introdotto nel decreto legislativo n. 231/2001 l'articolo 25-*septies* sono stati inseriti nel catalogo dei reati "presupposti" anche quelli di omicidio colposo di cui all'articolo 589 c.p. e di lesioni personali colpose gravi o gravissime di cui all'articolo 590, terzo comma, c.p. commessi con violazione delle norme in materia di tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro.

Una sistemazione difficile che deve essere accompagnata da alcune riflessioni.

In primo luogo, infatti, appare necessario dissodare la nozione di colpa al fin di comprendere quale ne sia il contenuto nel caso in cui sia riferita ad un ente. Secondo alcune risalenti impostazioni il paradigma della colpa sarebbe attribuibile all'ente in ragione del suo comportamento politico<sup>(67)</sup> e/o culturale<sup>(68)</sup>. Si riteneva cioè che la responsabilità dell'ente nella commissione del reato dovesse essere ritenuta allorquando il verificarsi di questo fosse una conseguenza delle scelte – politiche o culturali appunto – datoriali e proprio queste scelte avessero finito per aumentare la possibile realizzazione di comportamenti illeciti all'interno dei luoghi di lavoro. Tali affermazioni, seppur dotate di "buon senso", appaiono poco utili a contestualizzare la questione da un punto di vista squisitamente giuridico. Queste posizioni possono ritenersi superate, sottolineandosi come la colpa sia dell'ente e debba essere connotata in termini di "colpa di organizzazione"<sup>(69)</sup> ovvero come una «"responsabilità collettiva" dell'ente, quale aggregato di individui che, proprio perché "organizzati", esprimono un'autonomia "mente collettiva" e una "metacompetenza" di gruppo, capaci di fronteggiare situazioni "complesse", indominabili dal singolo o da una pluralità "disorganizzata" di soggetti»<sup>(70)</sup>. In quest'ottica, l'organizzazione, quindi, utilizza le procedure e le decisioni per assorbire l'incertezza propria di un sistema in cui procedure e decisioni, appunto, sono riferibili

---

<sup>(67)</sup> C. DE MAGLIE, *L'etica e il mercato. La responsabilità penale delle società*, Giuffrè, 2002, p. 356.

<sup>(68)</sup> O. DI GIOVINE, *La responsabilità degli enti: lineamenti di un nuovo modello punitivo*, in A. MANNA (a cura di), *Diritto e impresa: un rapporto controverso*, Giuffrè, 2004, p. 494.

<sup>(69)</sup> C.E. PALIERO, *La colpa di organizzazione tra responsabilità collettiva e responsabilità individuale*, in *Rivista Trimestrale di Diritto Penale dell'Economia*, 2018, n. 1-2, p. 175 ss., ed ivi ulteriori riferimenti.

<sup>(70)</sup> C.E. PALIERO, C. PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, 2006, n. 3, p. 167 ss.

a più persone e, conseguentemente, ciascuna decisione è poi foriera di altre. Non a caso a tale proposito si parla di «organizzazione dell'organizzazione» <sup>(71)</sup>.

Queste osservazioni consentono di mettere in luce i “fondamenti” della colpa di organizzazione sotto due diversi aspetti.

Un primo riferito alla complessità della struttura: solo in una struttura complessa, infatti, le decisioni e i passaggi procedurali appartengono ad una molteplicità di individui fra loro collegati.

Un secondo riferito, invece, ad una necessaria violazione di un obbligo di organizzazione delle strutture/aree di cui si compone l'ente strettamente finalizzato al contenimento o alla riduzione di un rischio reato.

Il modello organizzativo, quindi, diventa l'elemento centrale del sistema di responsabilità dell'ente, lo strumento che serve a realizzare una finalità preventiva nei confronti della commissione dei reati presupposto e a dare contenuto a quell'elemento di imputazione soggettiva che potrebbe portare all'esonero della responsabilità.

Conclusivamente, quindi, si può affermare che la colpa di organizzazione trovi il suo presupposto nella complessità ovvero in un'organizzazione che si vada ad aggiungere a quella doverosamente di pertinenza dei singoli in modo tale che non si possa imputare all'ente, proprio in ragione dell'organizzazione di cui si è dotato, di aver agevolato il verificarsi di un reato.

È proprio la colpa di organizzazione, quindi, così configurata l'elemento che consente di acquisire rilievo autonomo nelle fattispecie di cui all'articolo 25-septies del decreto legislativo n. 231/2001, impedendo che i criteri d'imputazione della responsabilità per il reato di lesioni o di omicidio colposo si sovrappongano a quelli individuali. Se così non fosse ogni mancanza organizzativa costituirebbe il presupposto per l'attivazione della colpa individuale e, parimenti, qualsiasi profilo di colpa individuale alimenterebbe quella propria dell'ente <sup>(72)</sup>.

---

<sup>(71)</sup> C. PIERGALLINI, *Colpa d'organizzazione e impresa*, in M. DONINI, R. ORLANDI (a cura di), *Reato colposo e modelli di responsabilità*, Bononia University Press, 2013, p. 162.

<sup>(72)</sup> G. LOSAPPIO, *Organizzazione, colpa e sicurezza sul lavoro. Dosimetria dell'impresa e della colpa di organizzazione*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2016, n. 1, I, p. 105. Lo stesso A., peraltro, sottolinea come per parlarsi di colpa organizzativa sia necessario avere una organizzazione complessa e come invece a tale proposito il legislatore non esprima alcuna distinzione ricomprendendo nel novero dell'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008 tutte le entità a prescindere dalle loro dimensioni. Espressamente afferma che «l'interazione tra l'indirizzo che estende la responsabilità da reato degli enti anche nei confronti delle micro-imprese e una definizione molto ampia della colpa del datore di lavoro implica l'eclissi pressoché totale della colpa di organizzazione e, di conseguenza,

## **7. I criteri di imputazione della responsabilità**

L'inserimento dei reati colposi di cui agli articoli 589 e 590 c.p. nel novero dei reati presupposto non ha imposto solo la necessità di distinguere concettualmente la colpa individuale da quella collettiva dell'ente ma ha dettato anche la necessità di verificare come si possano interpretare i criteri d'imputazione della responsabilità di cui agli articoli 5 e 6 del decreto legislativo n. 231/2001 <sup>(73)</sup>.

Secondo una prima impostazione il problema non avrebbe ragione di esistere in quanto l'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 sarebbe una disposizione speciale che, in quanto tale, resterebbe avulsa dal contesto del decreto legislativo n. 231/2001. Pertanto, il modello organizzativo previsto dall'articolo 6 del decreto legislativo n. 231/2001 se conforme alle prescrizioni dell'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 dovrebbe avere di per sé efficacia esimente della responsabilità amministrativa a prescindere dalla presenza delle altre condizioni di cui allo stesso articolo 6 del decreto legislativo n. 231/2001. Se si desse seguito a questa prospettiva si andrebbe ad introdurre una chiara ipotesi di responsabilità oggettiva.

Appare, piuttosto, preferibile ritenere che la norma debba essere letta nell'ambito del contesto del decreto legislativo n. 231/2001 che prevede che l'ente sia responsabile non semplicemente quando vi sia una violazione delle normativa che abbia causato uno dei reati presupposto ma, piuttosto, quando siano soddisfatti i criteri di imputazione oggettiva, di cui

---

una altrettanto completa sovrapposizione della responsabilità penale individuale e della responsabilità da reato degli enti *ex art. 25-septies* del d.lgs. n. 231/2001». Si veda anche E. DEL FORNO, R. ROVERO, *La delega di funzioni e le differenze rispetto alla delega gestoria nel sistema delle posizioni di garanzia in materia di tutela della salute dei lavoratori*, in *Riv. Pen.*, 2023, n. 4, p. 410: «Sempre maggiore è dunque l'attenzione, nel contesto del diritto penale della prevenzione, agli aspetti organizzativi e gestionali nell'ambito delle società strutturate, in relazione anche alla competenza del giudice penale sulla correlata responsabilità della società ai sensi del D.L.vo 231/2001. Infatti, anche nel giudizio sulla colpa da organizzazione dell'ente, recente e interessante orientamento giurisprudenziale evidenzia il doveroso approfondimento sulla configurabilità della colpa in concreto e non in astratto, ovvero sullo specifico assetto organizzativo adottato dall'impresa in tema di prevenzione dei reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro, nonché la necessità di verificare se tale elemento abbia avuto, sempre nel caso concreto, incidenza causale rispetto alla verifica del reato presupposto». Sulla applicazione del modello 231 anche alle PMI, si veda S. COCCHINI, M.C. ZANCONI, R. ZINGARI, *Modelli organizzativi 231 nelle PMI*, Giuffrè, 2014, p. 109.

<sup>(73)</sup> F. D'ARCANDELO, *I criteri di imputazione sul piano oggettivo*, in A. BASSI, F. D'ARCANDELO, *Il sistema della responsabilità da reato dell'ente. Disciplina e prassi applicative*, Giuffrè, 2020, p. 109 ss.

all'articolo 5 del decreto legislativo n. 231/2001, ovvero il reato sia stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente e soggettiva, di cui agli articoli 6 e 7 del decreto legislativo n. 231/2001.

Il reato, quindi, non solo dovrà essere commesso da soggetti legati all'ente da particolari tipi di rapporti – apicali o subordinati – ma dovrà anche essere commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente. Si tratta allora di connotare i due concetti che possono essere alternativamente presenti come sottolineato dall'utilizzo della congiunzione “o” da parte del legislatore in combinazione con la lettura dell'articolo 12, comma 1, lettera *a*, del decreto legislativo n. 231/2001 che prevede la riduzione della sanzione pecuniaria nel caso in cui il reato sia stato commesso dall'autore del reato «nell'interesse proprio o di terzi» e «l'ente non ne ha ricavato un vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo».

Da ciò se ne trae che potranno sussistere, quindi, anche ipotesi in cui il reato possa essere commesso nell'interesse dell'ente senza peraltro che ciò procuri un vantaggio concreto all'autore del reato <sup>(74)</sup>.

Un chiarimento quest'ultimo che non è sufficiente a risolvere le criticità maggiori che i requisiti pongono, per essere calibrati sul modello di illecito doloso e, quindi, difficilmente adattabili al modello di illecito colposo d'evento che è proprio ciò che caratterizza i delitti di cui all'articolo 25-*septies* del decreto legislativo n. 231/2001 ossia le due fattispecie dell'omicidio colposo e delle lesioni personali aggravate colpose verificatisi in violazione della normativa in materia di sicurezza sul lavoro.

Si osserva, infatti, come «risulti arduo dimostrare in sede processuale che la morte colposa o la lesione colposa aggravata del lavoratore sia stata realizzata dal dirigente, preposto ecc. tanto nel convergente interesse *ex ante* della persona giuridica, quanto nel suo vantaggio economico *ex post*». Nessun vantaggio o interesse può essere ascritto alla morte di un lavoratore o al fatto che lo stesso abbia riportato delle lesioni personali, derivando proprio da quell'evento un danno per il datore di lavoro sia – come visto – in termini risarcitori sia, eventualmente, in termini di immagine.

È proprio la giurisprudenza, d'altra parte, a sottolineare l'incompatibilità della natura colposa dei delitti *ex* articoli 589 e 590 c.p. con i criteri di cui all'articolo 5 del decreto legislativo n. 231/2001 – essendo esclusa proprio in detti delitti la volontà dell'evento ai sensi dell'articolo 43 c.p. – nonché ad ulteriormente affermare che, pertanto, «non resta che prendere atto che

---

<sup>(74)</sup> Cass. pen. 17 dicembre 2015, n. 2544.

il legislatore ha riferito i criteri dell'interesse e del vantaggio solo alla condotta del reo»<sup>(75)</sup>.

Si tratta allora di contestualizzare i parametri dell'interesse e del vantaggio partendo dal presupposto che l'ente risponderà per i delitti colposi di cui agli articoli 589 e 590 c.p. in conseguenza della violazione delle regole cautelari. Così con riferimento al parametro del vantaggio il comportamento dell'autore del reato deve aver determinato a favore dell'ente un oggettivo vantaggio patrimoniale consistente nel risparmio o nel contenimento delle spese sostenute in materia di sicurezza<sup>(76)</sup>. In questo modo il parametro del vantaggio non viene, appunto, riferito all'evento verificatosi ovvero alla morte o alla lesione personale grave del lavoratore bensì ad un comportamento della persona fisica che «agendo per conto dell'ente [...] ha violato le norme cautelari realizzando un “apprezzabile” risparmio di spesa o un, pur sempre “apprezzabile”, aumento di produttività»<sup>(77)</sup>.

Osservazioni in parte uguali rilevano anche con riferimento al parametro dell'interesse, risultando la differenza fra interesse e vantaggio legata solo ad alcune sfumature. Ancora una volta occorre osservare che, in

---

<sup>(75)</sup> Secondo Trib. Camerino 9 aprile 2013, in *Riv. Pen.*, 2013, n. 6, p. 695, infatti, la condotta colposa dell'agente si sposa perfettamente con i criteri dell'interesse *ex ante* e del vantaggio *ex post*.

<sup>(76)</sup> Cfr. Cass. pen. 24 marzo 2022, n. 13218, secondo la quale, in tema di responsabilità degli enti derivante da reati colposi di evento in violazione della normativa antinfortunistica, la circostanza che il risparmio conseguito per la mancata adozione delle misure antiinfortunistiche sia stato minimo a fronte delle spese ingenti che la società affronta per la manutenzione e la sicurezza può rilevare per escludere la responsabilità dell'ente soltanto in situazioni nelle quali l'infortunio sia plausibilmente riconducibile a una semplice sottovalutazione del rischio o ad un'errata valutazione delle misure di sicurezza necessarie alla salvaguardia della salute dei lavoratori e non quando quel rischio sia stato valutato esistente dallo stesso datore di lavoro, e le misure per prevenirlo, indicate nel DVR, siano state poi consapevolmente disattese per un lungo periodo di tempo; inoltre ritiene che la circostanza che il risparmio conseguito per la mancata adozione delle misure antiinfortunistiche sia stato minimo a fronte delle spese ingenti che la società affronta per la manutenzione e la sicurezza può rilevare per escludere la responsabilità dell'ente soltanto in situazioni nelle quali l'infortunio sia plausibilmente riconducibile a una semplice sottovalutazione del rischio o ad un'errata valutazione delle misure di sicurezza necessarie alla salvaguardia della salute dei lavoratori e non quando quel rischio sia stato valutato esistente dallo stesso datore di lavoro, e le misure per prevenirlo, indicate nel DVR, siano state poi consapevolmente disattese per un lungo periodo di tempo; Cass. pen. 24 marzo 2022, n. 20559, secondo la quale il criterio dell'imputazione oggettiva del vantaggio ricorre anche a fronte di una singola condotta illecita.

<sup>(77)</sup> Così Cass. pen. n. 22256/2021, cit. In dottrina, si veda A. ASTROLOGO, *I reati presupposto*, in L.D. CERQUA (a cura di), *Diritto penale delle società. Profili sostanziali e processuali*, Cedam, 2009, p. 1033.

applicazione dei principi generali, se l'interesse fosse riferito a tutti gli elementi costitutivi del reato rimarrebbero fuori dal novero della punibilità proprio i reati colposi di evento come, ad esempio, nel caso in cui la morte o le lesioni del soggetto che avesse subito il reato fossero conseguenza di un evento di tipo "naturalistico". Al fine di "salvare", anche in relazione a questo requisito, l'applicabilità della norma occorre ritenere che l'interesse non debba essere riferito al reato nella sua interezza ma esclusivamente alla condotta inosservante che concretamente ha rappresentato la causa "colposa" dell'evento <sup>(78)</sup>. In quest'ambito l'interesse, secondo la giurisprudenza si ha «quando la mancata adozione delle cautele antinfortunistiche risulti essere l'esito, non di una semplice sottovalutazione dei rischi o di una cattiva considerazione delle misure di prevenzione necessarie, ma di una scelta finalisticamente orientata a risparmiare sui costi d'impresa» ossia quando «l'autore del reato ha consapevolmente violato la normativa cautelare allo scopo di soddisfare un interesse dell'ente» <sup>(79)</sup> eventualmente senza che da ciò ne sia derivato un vero e proprio vantaggio <sup>(80)</sup>. Ulteriore elemento di criticità si rileva con riferimento al criterio d'imputazione soggettiva previsto dall'articolo 6 del decreto legislativo n. 231/2001 che prevede fra i requisiti che sottraggono l'ente dalla sua responsabilità la realizzazione di un comportamento di elusione fraudolenta dell'apicale volto a sottrarsi all'attuazione del modello organizzativo. Un elemento questo che appare non compatibile con la struttura dei reati colposi per essere la colpevolezza caratterizzata dall'assenza di volontà dell'evento. Salvo ritenere l'incompatibilità e, quindi, la non operatività di questa parte dell'articolo 6 del decreto legislativo n. 231/2001 con riferimento ai reati colposi, se può postulare la "salvezza" agganciando il fatto reato alla "fraudolenta" violazione della regola organizzativa.

---

<sup>(78)</sup> D. GUIDI, *La problematica compatibilità tra i criteri generali di ascrizione della responsabilità agli enti e l'art. 25-septies d.lgs. n. 231/2001*, in G. CASAROLI, F. GIUNTA, R. GUERRINI, A. MELCHIONDA (a cura di), *La tutela penale della sicurezza del lavoro: luci e ombre del diritto vivente*, ETS, 2016, p. 125.

<sup>(79)</sup> Cass. pen. n. 31210/2016, cit.; Cass. pen. n. 18073/2015, cit.

<sup>(80)</sup> Per una distinzione, peraltro, difficile si veda Trib. Cagliari 4 luglio 2011, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 2012, n. 4, p. 918, secondo la quale «l'unico criterio ascrittivo applicabile nei confronti dell'ente è quello dell'interesse, elemento da porsi in relazione solamente alla condotta che ha prodotto l'evento del reato e non anche all'evento stesso. In tale accezione, l'interesse dell'ente è integrato da una tensione finalistica verso un risparmio d'impresa, indipendentemente dal fatto che tale obiettivo sia concretamente raggiunto».



## **8. Benessere organizzativo e responsabilità penale**

Le notazioni espresse nei paragrafi che precedono oltre a puntualizzare il contesto e i problemi che l'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 e, tramite questo, il testo del decreto legislativo n. 231/2001 pongono con riferimento alla sicurezza nei luoghi di lavoro, appaiono indispensabili ad inquadrare il tema del benessere organizzativo nella sua declinazione positiva ma ancora di più nella sua declinazione "negativa" ovvero allorquando nell'ambiente di lavoro si realizzino condotte contrarie alla presenza e filosofia del benessere stesso.

Il primo interrogativo al quale occorre rispondere è di carattere generale dovendosi interrogare quale contributo il diritto penale, seppur mediato dall'interesse prevenzionistico alla realizzazione di un modello di organizzazione e gestione della sicurezza, possa apportare al benessere psicofisico del lavoratore nei luoghi di lavoro. Una riflessione che appare necessaria non solo in ragione del difficile collegamento fra le categorie penalistiche costruite per reprimere i comportamenti contrari alle regole dettate dalla legge, piuttosto che per prevenirli, ma anche per la strutturazione del benessere che si sostanzia in comportamenti virtuosi che non intervengono su situazioni esistenti ma che, piuttosto, sono volti ad anticipare la tutela di situazioni future.

Per poter dare un ruolo al diritto penale, quindi, occorre considerare il benessere nella sua accezione negativa ovvero allorquando dalla sua mancanza si sia prodotta una o più situazioni di "malessere" foriere a loro volta di uno dei reati presupposti richiamati dall'articolo 25-*septies* del decreto legislativo n. 231/2001.

Di qui appunto il ruolo di prevenzione attribuito al modello di organizzazione che di riflesso si dovrebbe ripercuote sempre in termini di prevenzione anche sulla non commissione dei reati. Pare necessario, allora, analizzare il rapporto fra modello e reato in connessione con il tema del benessere da due diverse angolazioni.

La prima volta a comprendere se, ed in che misura, le situazioni di malessere possano rientrare nella ricognizione iniziale finalizzata a rilevare i rischi presenti nei luoghi di lavoro; la seconda volta a comprendere se le fattispecie considerate rilevanti e, quindi, inserite nel documento ricognitivo possano poi essere prese in considerazione e fronteggiate dai protocolli in considerazione di un loro collegamento con la fattispecie di reato penale presupposto.

Le tematiche sopra indicate pur essendo strettamente complementari fra loro sembrano atteggiarsi in modo diverso in relazione al tipo di fattispecie

che originano da una situazione di “malessere”. Seguendo quanto già espresso nei capitoli precedenti, una prima conseguenza dello stato di “malessere” potrebbe essere la presenza nei luoghi di lavoro di casi di stress lavoro-correlato. L’analisi che segue verificherà in quale conseguenza logica e con quale tenuta giuridica si possano leggere i vari passaggi dell’articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 e del decreto legislativo n. 231/2001 ripercorrendo quella sequenza logica che vede quale primo passaggio necessario alla stesura di un modello organizzativo e di gestione degli eventi collegato alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro la rilevazione delle fattispecie. Questo tipo di attività con riferimento allo stress lavoro-correlato si svolge in modo sufficientemente agevole in considerazione del fatto che lo stress lavoro-correlato deve essere necessariamente valutato nel DVR. Sarà proprio il DVR, quindi, la fonte prima di informazioni sul tema che farà emergere la “capillarità” o meno del fenomeno all’interno dei luoghi di lavoro ovvero la semplice probabilità che questo si possa sviluppare.

La sola rilevazione della fattispecie non è, tuttavia, sufficiente come sopra detto a richiedere la produzione di un protocollo integrato sicurezza, salute ed igiene dei luoghi di lavoro atto a contrastare il rischio della fattispecie. Occorrerà, infatti, valutare se dall’avverarsi di quella fattispecie possano derivare le conseguenze di cui agli articoli 589 e 590 c.p. Questo legame fra rischio, stress lavoro-correlato e fattispecie penali – anche nel caso di una meno lieve forma di lesioni colpose – pare difficile da intravedere, salvo ipotizzare che una situazione di stress perdurante nel tempo possa portare a delle lesioni personali collegate ad un indebolimento permanente dell’organo della funzione psichica. Nel caso in cui si ritenesse che possa essere una conseguenza probabilistica dello stress lavoro-correlato l’avverarsi delle lesioni colpose si potrà procedere alla stesura del protocollo di contrasto allo stress lavoro-correlato andando ad individuare le misure da mettere in atto per ridurre il rischio del verificarsi del reato.

Qualora i passaggi procedurali siano stati svolti e, quindi, sia stato prodotto un protocollo specifico per contrastare le eventuali conseguenze penali sub specie reato di lesioni colpose di cui all’articolo 590, terzo comma, c.p. resterebbe da comprendere come, in questo caso, si potrebbe “attivare” la responsabilità dell’ente. Rimanendo al contenuto dell’articolo 25-septies del decreto legislativo n. 231/2001 il reato deve essere stato «commesso con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro»

(<sup>81</sup>). Nel caso di reato conseguente a stress lavoro-correlato pare estremamente semplice ritenere sussistente tale violazione quando il rischio non sia stato inserito espressamente fra i rischi valutati ovvero ne sia stata fatta una valutazione impropria contravvenendo, quindi, quanto prescritto dall'articolo 28 del decreto legislativo n. 81/2008. In considerazione di quanto sopra esposto, tuttavia, salvo a non voler imputare il fatto reato all'ente sulla base della sola violazione di una norma e, quindi, sostanzialmente a titolo di responsabilità oggettiva (<sup>82</sup>) occorre ricordare come la disposizione dell'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 debba essere messa in connessione con gli articoli del decreto legislativo n. 231/2001.

Nel caso di specie, quindi, non basterà la semplice violazione della disposizione di legge ma occorrerà dare prova del vantaggio o dell'interesse dell'ente ai sensi dell'articolo 5 del decreto legislativo n. 231/2001 con una difficoltà enorme circa l'applicazione di questi elementi alla fattispecie in commento.

Si può conclusivamente affermare che, in ipotesi di accadimenti collegati allo stress lavoro-correlato, il quadro generale si possa ricomporre nel seguente modo. In relazione al testo del decreto legislativo n. 81/2008 – la cui finalità è quella di prevenzione dell'evento – la mancata rappresentazione nel DVR della fattispecie stress lavoro-correlato determinerebbe l'applicazione della sanzione penale per omessa o incompleta adozione del DVR, secondo quanto previsto dall'articolo 55, commi 1 e 2, del decreto legislativo n. 81/2008.

In relazione al testo del decreto legislativo n. 231/2001 – la cui finalità, invece, è quella di prevenzione del reato – lo stesso comportamento omissivo rileverebbe soltanto qualora abbia dato luogo al reato di lesioni colpose di cui all'articolo 590 c.p. per il tramite dell'articolo 27-septies. Con una differenza sostanziale che, in questo caso, l'intervento della norma penale non si baserebbe sull'elemento della colpa individuale bensì su quella della colpa di organizzazione con un'imputazione dell'evento sostanzialmente per violazione delle disposizioni del decreto legislativo n. 81/2008 (<sup>83</sup>).

---

(<sup>81</sup>) C. FINOTTI, *L'art. 25-septies del D.L.vo n. 231/2001 e il complesso rapporto con il diritto penale del lavoro*, in *Riv. Pen.*, 2021, n. 3, p. 231.

(<sup>82</sup>) Si veda Cass. pen. 13 febbraio 2019, n. 25977, nella parte in cui sottolinea criticamente come «una soluzione che valorizzi in termini decisivi il fatto della verifica di un infortunio implica l'adozione di forme di responsabilità oggettiva».

(<sup>83</sup>) Vero è che lo stesso fatto darebbe luogo ad una doppia valutazione con qualche dubbio sulla tenuta del principio del *ne bis in idem* e di coordinamento fra le due azioni.

## **9. I modelli organizzativi e di gestione alla prova del *mobbing***

Occorre a questo punto analizzare le altre situazioni che si vengono a creare per la mancanza di benessere dove, come visto, un ruolo di primo piano è rivestito dai c.d. eventi sentinella quali il *mobbing* e lo *straining*. Anche in questo caso l'analisi sarà condotta tenendo fermi i punti procedurali sopra evidenziati ovvero l'iniziale ricognizione ed il collegamento dell'ipotetico fatto con la fattispecie di reato.

Anche con riferimento alle fattispecie del *mobbing* e dello *straining* appare estremamente difficile ritenere che queste siano prese in considerazione nel modello organizzativo <sup>(84)</sup>. Normalmente, infatti, *mobbing* e molestie rappresentano episodi sporadici collegati a comportamenti individuali del soggetto che li pone in essere. Ciò si evince con chiarezza dall'analisi della struttura della fattispecie che – come sopra messo in evidenza – richiede l'intento persecutorio del soggetto che la pone in essere finalizzato ad emarginare la persona/lavoratore all'interno dei luoghi di lavoro <sup>(85)</sup>.

Nel caso in cui in ogni modo si rilevino delle fattispecie di molestie ovvero di *mobbing* e si ritenga rilevante inserirle all'interno della mappatura occorrerà capire il loro legame con il reato quanto meno di lesioni colpose di cui all'articolo 590, terzo comma, c.p. Qualora, infatti, si dovesse escludere o ritenere difficilmente ipotizzabile la configurazione di tale legame non si darebbe luogo alla costruzione del protocollo atto a valutare e prevenire il rischio reato. Come più volte sottolineato, il modello di organizzazione di cui all'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 non ha una finalità di prevenzione generale collegata alla sicurezza dei luoghi di lavoro ma una finalità specifica ovvero la prevenzione di alcuni reati derivanti dalla violazione delle norme in materia di sicurezza. In relazione a questa fattispecie si deve ritenere che il collegamento fra fatto e reato

---

<sup>(84)</sup> Proprio partendo da questa osservazione si è rilevato come un ruolo importante potrebbe essere svolto al riguardo anche dalla contrattazione collettiva, specialmente di livello aziendale, per la definizione di modalità e strumenti che affrontino al meglio rischi e patologie che la rigidità dell'impianto non consente di cogliere come, ad es., il *mobbing*. Così G. NATULLO, "Nuovi" contenuti della contrattazione collettiva, organizzazione del lavoro e tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, Working Paper di Olympus, 2012, n. 5, p. 15.

<sup>(85)</sup> Per una attenta ricostruzione del dibattito degli ultimi anni ai fini di una proposta di regolazione normativa si veda P. PASCUCI, *Le proposte di legge sul mobbing in discussione alla Commissione Lavoro della Camera dei Deputati*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2019, n. 1, II, in particolare p. 55 ss.

appare più probabile rispetto a quello intercorrente fra stress lavoro-correlato e fattispecie di lesioni colpose <sup>(86)</sup>.

Il punto più controverso da analizzare, tuttavia, resta quello relativo alla possibilità di ascrivere il reato alla colpa organizzativa dell'ente. Diversi i punti problematici.

In primo luogo, infatti, occorrerà individuare la norma di legge in materia di sicurezza e salute del lavoratore che si ritiene violata. Ai fini della possibilità che la fattispecie di *mobbing* possa essere presa in considerazione per fondare la responsabilità dell'ente occorre condurre un ragionamento parzialmente diverso da quello svolto con riferimento allo stress lavoro-correlato. Mentre, infatti, lo stress lavoro-correlato rappresenta un elemento di rischio da valutare ai sensi dell'articolo 17 del decreto legislativo n. 81/2008 e, quindi, la sua mancata valutazione è di per sé violazione della norma di legge, il *mobbing* – nelle sue varie declinazioni – non rappresenta un elemento del quale il DVR deve tenere conto <sup>(87)</sup>.

Una prima soluzione potrebbe, quindi, valorizzare proprio questo elemento e far transitare la fattispecie di *mobbing* nel contenuto obbligatorio di valutazione dei rischi in quanto foriero di indurre stress lavoro-correlato. Una scelta che appare estremamente discutibile essendo il DVR limitato a valutare il rischio stress lavoro-correlato e non i fatti presupposti allo stress stesso. Se, quindi, appare poco conforme che, nel DVR, sia inserita la valutazione del fatto presupposto – in questo caso il *mobbing* – occorre trovare altre argomentazioni andando a verificare se sia possibile dare, comunque, autonoma rilevanza alla fattispecie. A ben guardare, infatti, la legislazione speciale in tema di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro non si esaurisce con il solo dovere di prevenzione di cui al DVR ma è affiancata dal generale obbligo di tutela degli ambienti di lavoro *ex* articolo 2087 c.c. la cui operatività non è certamente condizionata dalla presenza di previsioni normative ulteriori e specifiche. Anche la semplice violazione dell'articolo 2087 c.c. – cosa che appunto accade proprio in ipotesi di

---

<sup>(86)</sup> Cfr. Cass. pen. 8 ottobre 2018, n. 44890, ravvisa «l'astratta riferibilità causale delle patologie psichiche (integranti sicuramente la nozione di "lesioni") alle condizioni cui la persona offesa era sottoposta dal datore di lavoro»; Cass. pen. 9 aprile 2009, n. 23923. Si ricordi che la figura di reato maggiormente prossima ai connotati caratterizzanti il c.d. *mobbing* è quella descritta dall'art. 572 c.p., commessa da persona dotata di autorità per l'esercizio di una professione. Il *mobbing* integrerebbe il reato di *stalking* di cui all'art. 612-bis c.p., secondo Cass. pen. 18 gennaio 2022, n. 12827; Cass. pen., sez. un., 15 luglio 2021, n. 38402; Cass. pen. 14 settembre 2020, n. 31273.

<sup>(87)</sup> Il *mobbing* rappresenta infatti l'evento della mancata valutazione del rischio. Sul punto, diffusamente, *supra*, cap. II, § 10.

comportamenti mobbizzanti – può essere considerata violazione di una norma di prevenzione idonea in quanto tale a determinare, ai sensi dell'articolo 25-septies, la responsabilità dell'ente sempre nella ricorrenza del reato presupposto <sup>(88)</sup>.

Un secondo punto critico si collega al fatto che la fonte di responsabilità dell'ente si ha con riferimento alle sole condotte colpose, non anche per quelle poste in essere dolosamente. Il che è foriero di ulteriori criticità essendo il *mobbing* un comportamento marcatamente doloso almeno nella sua configurazione di *mobbing* verticale. Proprio il *mobbing* verticale, infatti, presuppone la volontà di discriminare il lavoratore per allontanarlo dal luogo di lavoro ovvero un comportamento volontario e doloso che lo rende difficilmente compatibile con l'elemento della colpa. Più probabile, invece, ritenere che possa essere posta nella responsabilità dell'ente la fattispecie del *mobbing* orizzontale da cui siano sorte delle lesioni. In questo caso si potrebbe effettivamente parlare di responsabilità per colpa di organizzazione potendo la mancata garanzia da parte del datore di lavoro di un ambiente “salubre” far rientrare quel comportamento nel novero dei reati colposi. La valorizzazione di quanto appena affermato sembra potersi affermare dalla lettura della giurisprudenza di Cassazione che ha affermato più volte come la responsabilità dell'ente può essere rilevata anche attribuendo all'autore del reato presupposto il ruolo di soggetto sottoposto ad altrui direzione <sup>(89)</sup>.

## **10. Alcune considerazioni sul rischio residuo**

Conclusivamente si ritiene che sia estremamente difficile che il modello organizzativo di cui all'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 possa trovare applicazione nei confronti della fattispecie dello stress lavoro-correlato ovvero di comportamenti ad esso presupposti quali, ad esempio, il *mobbing*. La ragione principale di ciò si collega sicuramente alla difficoltà – ricollegabile peraltro a motivi diversi – che il reato di lesione colposa possa essere una conseguenza dello stress lavoro-correlato o del *mobbing*. Non si può non riflettere, tuttavia, anche sul fatto che l'ente nella

---

<sup>(88)</sup> In questo senso, si veda Cass. n. 3291/2016, cit. Per un commento, si veda A. SALVATORE, *Per la Cassazione lo straining è fonte di stress-lavoro correlato e rileva anche ai sensi del d.lgs. 231/2001 e 81/2008*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, 2016, n. 3, p. 159 ss.

<sup>(89)</sup> Cass. pen. n. 54640/2018, cit.; Cass. pen. 10 novembre 2015, n. 28299; Cass. pen. 2 febbraio 2005, n. 13151.

predisposizione del modello andrà a valutare anche quale sia il rischio che deriva da una mancata valutazione della fattispecie nel modello, partendo dalla considerazione che nessun modello di organizzazione e gestione potrà essere tanto ampio da prevenire qualsiasi manifestazione fattuale di qualsivoglia reato presupposto. La scarsa propensione dello stress lavoro-correlato – ad esempio – ad ingenerare reati di lesioni colpose potrebbe indurre a non indicare nel modello quella fattispecie in considerazione di una valutazione del rischio collegato all'avverarsi del fatto in termini di rischio consentito ovvero di un rischio che l'ente può legittimamente tollerare. Se così non fosse il giudice dovrebbe condannare l'ente anche in tutti i casi in cui l'evento possa dirsi "consentito" e non solo invece quando il rischio sia accresciuto oltre il consentito proprio a causa della mancata adozione delle cautele in un'area a definizione libera <sup>(90)</sup>. Le stesse linee-guida di Confindustria, proprio in considerazione dell'assenza nel decreto di una nozione di "rischio accettabile" considerano la realizzazione di un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non fraudolentemente il paramento di valutazione del rischio "consentito". Si tratta di argomentazioni che sembrano essere coerenti con l'articolo 6 del decreto legislativo n. 231/2001 che prevede proprio fra le cause che escludono la responsabilità dell'ente un comportamento elusivo dell'apicale nei confronti del modello.

## **11. Ripensare il benessere nei luoghi di lavoro: una traccia di lavoro**

La sfida è allora quella di coniugare l'analisi teorica sopra esposta ad un insieme di proposte o semplici riletture che colgano un'esigenza, trasversale a molti dei dibattiti attuali, di un aggiornamento degli strumenti volto ad indagare la possibilità di introdurre un nuovo modello sociale e culturale.

Pare ampiamente dimostrato, infatti, da quanto detto che per poter parlare di benessere all'interno dei luoghi di lavoro è necessario partire dall'organizzazione e da quei filoni di pensiero che sposano l'idea che l'organizzazione è, anzi può e deve, essere modificata in ragione di tale finalità. Per moltissimi anni, d'altra parte, la tutela prevenzionistica era stretta fra i principi generali dell'articolo 2087 c.c. e le sole norme tecniche. Una

---

<sup>(90)</sup> G. FORTI, *Uno sguardo ai "piani nobili" del d.lgs. n. 231/2001*, in *RIDPP*, 2012, n. 4, p. 1278; A. SERENI, *L'ente guardiano. L'autorganizzazione del controllo penale*, Giapichelli, 2016, p. 52.

prospettiva, questa, che attualmente non pare più condivisibile, avendo messo in luce, nelle pagine che precedono, come il c.d. debito prevenzionistico trovi soddisfazione nei modelli organizzativi, facendo riferimento sia alla disciplina del decreto legislativo n. 81/2008 che a quella del decreto legislativo n. 231/2001.

Un'organizzazione, quindi, che non sia un contesto già dato ma sia frutto di un processo continuo di decisioni e di azioni che intervengano a modificare e correggere proprio quel contesto avendo come obiettivo il benessere. Si tratta di una strada che può essere perseguita solo partendo dall'idea che non esiste una sovranità assoluta del datore di lavoro nella strutturazione del processo organizzativo<sup>(91)</sup>. Questo cambiamento di prospettiva deve partire anche e proprio dall'azienda vista in termini di *community* dove la cultura del benessere può acquistare valore essenziale non solo per gli individui che la vivono ma anche per gli stessi imprenditori.

È innegabile, infatti, che la stretta relazione tra clima organizzativo e benessere nonché il bilanciamento tra questi due elementi si rifletta sulle performance e, quindi, in un miglioramento dell'azienda in termini di maggiore produttività, migliore qualità del lavoro svolto e minore assenteismo che si ripercuotono sulla valorizzazione dell'immagine dell'azienda stessa<sup>(92)</sup>.

Il benessere non vive di vita propria ma trova fondamento nel contesto organizzativo interno e nelle norme che lo evocano a partire dall'articolo 41 Cost., dall'articolo 2087 c.c., dall'articolo 2 del decreto legislativo n. 81/2008, che definisce la "salute" che si deve "respirare" nei luoghi di lavoro come uno «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità».

Ma benessere e malessere come la storia ci insegna non sono soltanto una questione di regole o meglio di norme. Le norme non arrivano a prevenire i comportamenti umani dei singoli individui, un insegnamento questo che viene da lontano e che si ricava dall'idea stessa di sanzione e/o di pena. Nell'ambito del benessere si può dire che allorquando la prospettiva

---

<sup>(91)</sup> Osserva l'esistenza di limitazioni interne all'attività di organizzazione dell'impresa A. PERULLI, *Il potere direttivo dell'imprenditore*, Giuffrè, 1992, p. 253.

<sup>(92)</sup> Per una rassegna della letteratura, si veda A. BASSI, D'ARCANGELO, *op. cit.*, p. 169 ss.; M.G. MARIANI, *Valutare le prestazioni. Come gestire e migliorare la performance lavorativa*, Il Mulino, 2011, p. 27 ss. Si veda, anche in relazione alla contaminazione dei modelli, R. DAGOSTINO, *Nuovi percorsi di ibridazione fra pubblico e privato: dai modelli organizzativi ex d.lgs. n. 231/2001 ai piani per la prevenzione della corruzione nella PA*, in *Diritto e Società*, 2022, n. 1, p. 113 ss.



normativa “fallisca” ad essa segua quella giudiziale che attribuisce al risarcimento lo stesso valore di benessere.

Alla luce delle considerazioni fin qui svolte, si ritiene, tuttavia che, tralasciando ad altre discipline la valutazione circa la possibilità di agire sulle persone con mezzi non giuridici, anche il diritto <sup>(93)</sup> potrebbe svolgere un ruolo più rilevante attraverso una riflessione aperta a nuove considerazioni.

Nelle pagine che seguono, pertanto, la riflessione si soffermerà sulle tematiche qui di seguito appena accennate a mo’ di suggestioni interpretative. La prima: una diversa prospettiva che interpreti le norme esistenti e ne introduca, magari, anche di nuove partendo da una riflessione iniziale ossia quale sia il vero portato normativo dell’articolo 41 Cost. si dà ridimensionare l’idea che l’organizzazione sia una prerogativa assoluta del datore di lavoro anche quando la stessa crei situazioni di malessere organizzativo.

La sicurezza, la libertà e la dignità delle persone non possono essere considerati ancora come un limite esterno alla libertà di impresa bensì, piuttosto, come elementi costitutivi e necessari dell’azione economica sì da consentire un affinamento dei modelli organizzativi e di gestione di cui all’articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 in connessione con le previsioni di cui al decreto legislativo n. 231/2001.

La seconda: un diverso approccio giurisprudenziale che rifletta sulla funzione di deterrenza della responsabilità civile che vada oltre lo schema classico del risarcimento attraverso i danni punitivi che hanno la funzione di «segnalare ai potenziali danneggianti la necessità di agire in prevenzione, quando non si ritenga di poter lasciare il danno lì dove cade» <sup>(94)</sup>.

La terza: una diversa prospettiva che rivaluti l’importanza dei modelli organizzativi di cui all’articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 anche al di là ed oltre le maglie del decreto legislativo n. 231/2001 sottolineandone la loro naturale propensione alla creazione del benessere nei luoghi

---

<sup>(93)</sup> La riflessione critica nel presente lavoro si appunta sui possibili spazi normativi nella costruzione di un sistema che colga pienamente la prospettiva del benessere. Ciò non toglie che come ben evidenziato, un ruolo importante sul tema può rivestire anche la contrattazione collettiva come sottolineato da P. LAMBERTUCCI, *L’obbligazione di sicurezza del datore di lavoro tra responsabilità civile e tutela precauzionale: un possibile ruolo della contrattazione collettiva*, in RIDL, 2021, n. 3, I.

<sup>(94)</sup> F.D. BUSNELLI, *La funzione deterrente e le nuove sfide della responsabilità civile*, in P. SIRENA (a cura di), *La funzione deterrente della responsabilità civile*, Giuffrè, 2011, p. 42, fa notare che *deterrence* nordamericana e deterrenza nostrana hanno in comune la valorizzazione della funzione di prevenzione nella responsabilità civile e mirano a ridimensionare l’invadenza degenerativa di una funzione indiscriminatamente compensativa.

di lavoro e, ne stimoli l'utilizzo, anche per il tramite di un sistema premiante collegato alla certificazione del modello da parte delle Commissioni di cui al decreto legislativo n. 276/2003.

Infine, ma questo tema sarà solamente accennato, una diversa prospettiva nell'utilizzo delle tecnologie informatiche viste come risorsa ed ausilio per la creazione del benessere lavorativo.

Non vi è dubbio che nella creazione di nuovo percorso che faccia della prevenzione primaria il suo elemento centrale l'intervento normativo rappresenti la prima e, almeno in apparenza, semplice strategia atta a raggiungere l'obiettivo. In queste riflessioni conclusive si intende dimostrare che, in via almeno tendenziale, un risultato parimenti efficace, se non addirittura superiore, si potrebbe ottenere interpretando in modo innovativo alcune disposizioni già presenti nel panorama normativo ovvero potenziando alcuni istituti anch'essi già presenti nel nostro sistema. Come ampiamente argomentato in precedenza è gioco forza che una diversa prospettiva sia nel caso che re-interpreti le norme esistenti sia che ne introduca di nuove debba necessariamente partire, tuttavia, da una riflessione iniziale atta a stabilire quale sia il vero portato normativo dell'articolo 41 Cost. Proprio la Corte costituzionale ha sottolineato in più occasioni, infatti, che «la libertà di organizzazione e di gestione dell'impresa [...], è un elemento della libera iniziativa economica tutelata dall'art. 41 della Costituzione»<sup>(95)</sup>. D'altra parte, se l'articolo 41, primo comma, Cost. applica la garanzia della libertà sia alla fase della libera iniziativa che alla fase successiva di svolgimento dell'attività economica logicamente ne deriva che anche i limiti dell'articolo 41, secondo comma, Cost. seppur letteralmente riferiti allo svolgimento dell'iniziativa economica privata devono essere considerati in tutte e due le fasi in cui si articola l'attività economica. Questa interpretazione dell'articolo 41 Cost. non è priva di conseguenze perché consente di ridimensionare l'idea che l'organizzazione sia una prerogativa assoluta del datore di lavoro e di affermare che la sicurezza e i valori ad essa collegati rappresentino gli elementi costitutivi dell'azione economica<sup>(96)</sup>. Una prospettiva che consente di riflettere ulteriormente sui modelli di organizzazione e di gestione della sicurezza nei luoghi di lavoro.

---

<sup>(95)</sup> C. cost. 22 novembre 1991, n. 420.

<sup>(96)</sup> «li paradigma fondativo del diritto del lavoro non è – e non poteva essere – programmaticamente contro il mercato, l'impresa o l'iniziativa economica privata che, non a caso, entrano nelle Carte costituzionali come condizione di espressione e manifestazione concreta della persona e pre-condizione materiale dello stesso lavoro umano». Così M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019, p. 36.

## **12. Dal risarcimento del danno al danno punitivo**

Un'organizzazione inclusiva – questo dovrebbe essere il portato finale della rilettura dell'articolo 41 Cost. – dovrebbe poggiare, tuttavia, anche su una diversa prospettiva giurisprudenziale che rifletta sulla funzione di deterrenza della responsabilità civile andando oltre lo schema classico del risarcimento attraverso l'istituto dei danni punitivi che hanno la funzione di segnalare ai potenziali danneggianti la necessità di agire in prevenzione, quando non si ritenga di poter lasciare il danno «lì dove cade»<sup>(97)</sup>. Sebbene un intervento normativo chiarificatore o innovativo che si appunti sulla declinazione del modello organizzativo sia sicuramente auspicabile, tuttavia, a questo intervento possono fare da contorno tutta una serie di azioni che, se condivise, possono spingere verso l'adesione ad un modello della prevenzione primaria anche in assenza di interventi normativi. È dato, infatti, immaginare una diversa prospettiva che, inserendosi nel contesto costituzionale come sopra precisato, incentri la propria attenzione sul tema della responsabilità civile. Qualora, infatti, come pacificamente sostenuto, la responsabilità civile sia intesa come una modalità esclusivamente funzionale alla riparazione di un danno, l'unica prospettiva ammissibile è quella di una “giustizia correttiva” che – tralasciando ogni considerazione filosofica circa l'idoneità del risarcimento a soddisfare il danno qualora l'evento incida sulla salute o sulla vita della persona – si sostanzia in uno spostamento di denaro dal danneggiante al danneggiato<sup>(98)</sup>.

C'è, tuttavia, una funzione di deterrenza della responsabilità civile che può andare oltre questo schema attraverso un diverso approccio al danno considerato in termini di danno punitivo<sup>(99)</sup>.

L'idea è quella di introdurre un aumento dei costi collegati ai comportamenti inappropriati «mediante l'approntamento di un sistema di regole (in un ambiente connotato dall'apporto creativo del giudice) o l'interpretazione del sistema positivo (in un ordinamento di diritto scritto) in grado di

---

<sup>(97)</sup> F.D. BUSNELLI, *op. cit.*, p. 42.

<sup>(98)</sup> Cfr. Cass. 13 giugno 2014, n. 13537, in *FI*, 2014, n. 9, I, c. 2470.

<sup>(99)</sup> La Corte di Cassazione ha sempre ritenuto che i danni punitivi fossero incompatibili con i principi del nostro ordinamento, che, come sopra accennato, considerano la responsabilità civile nella sua funzione risarcitoria-indennitaria. Così Cass. 19 gennaio 2007, n. 1183; nello stesso senso, Cass. 8 febbraio 2012, n. 1781, secondo cui «nel vigente ordinamento il diritto al risarcimento del danno conseguente alla lesione di un diritto soggettivo non è riconosciuto con caratteristiche e finalità punitive, ma in relazione all'effettivo pregiudizio subito dal titolare del diritto leso, né il medesimo ordinamento consente l'arricchimento se non sussista una causa giustificatrice dello spostamento patrimoniale da un soggetto ad un altro».

segnalare ai potenziali danneggianti la necessità di agire in prevenzione, quando non si ritenga di poter lasciare il danno lì dove cade»<sup>(100)</sup>. Il concetto che si associa alla categoria dei danni punitivi è quello di deterrenza essendo proprio questa la finalità che i danni punitivi intendono perseguire favorendo un sistema articolato sulla prevenzione del rischio. Un istituto che si allontana dalla funzione propria della sanzione – collegata in via diretta alla qualificazione della condotta del danneggiante in termini di gravità ed al profilo soggettivo dell'agente in termini di dolo o colpa – per attribuire un risarcimento al danneggiato del tutto slegato dalle sue reali perdite patrimoniali e non patrimoniali. Il danno punitivo, in virtù della sua funzione sanzionatoria e deterrente, si caratterizza da una rilevante sproporzione tra la valutazione del danno causato e l'esborso che il danneggiante dovrà effettuare per aver posto in essere la condotta dannosa.

Senza addentrarci in un dibattito estremamente complesso che fuoriesce dalle finalità del presente studio si può dire che la ritrosia iniziale della dottrina e della giurisprudenza all'ingresso di questa categoria all'interno del nostro sistema sembra essere superata<sup>(101)</sup>. Si sottolinea come il danno assuma una funzione compensativa solo quando è collegato a beni fungibili essendo questo l'unico caso in cui il danneggiato può essere effettivamente rimesso nella posizione di cui godeva anteriormente all'evento. Così non è, invece, nel caso in cui la lesione riguardi beni infungibili. In questa ipotesi, infatti, il risarcimento non rende indifferente la vittima rispetto all'evento che ha prodotto la lesione del bene, nel nostro caso della salute. Occorre che l'azione, quindi, sia diversa ovvero passi attraverso una duplice funzione sanzionatoria e deterrente della responsabilità civile<sup>(102)</sup>. Senza che ciò, peraltro, significhi uscire dall'area del risarcimento perché non si attribuisce un valore ad un bene – nel nostro caso la salute – ma si va a ingenerare un costo finalizzato a generare un effetto preventivo sul danno con un miglioramento generale del sistema di protezione. Come è

---

<sup>(100)</sup> F.D. BUSNELLI, *op. cit.*, p. 44.

<sup>(101)</sup> La previsione secondo cui il giudice può condannare la parte soccombente al pagamento, a favore della controparte, di una somma equitativamente determinata costituisce un *punitive damage* per scoraggiare l'abuso del processo e preservare la funzione del sistema giustizia. Così Cass. 21 febbraio 2018, n. 1136. In relazione al tema della discriminazione, si veda Trib. Firenze 22 ottobre 2019, in *giustiziacivile.com*, 15 giugno 2020, con nota di F. MARASCO, *Sulla funzione sanzionatoria del risarcimento del "danno da discriminazione"*, in cui vi è una prospettazione in giudizio del danno da discriminazione che fuoriesce dallo schema del sinallagma contrattuale assumendo finalità «dissuasiva e latamente sanzionatoria».

<sup>(102)</sup> E. BALLETTI, *Danni punitivi, moduli sanzionatori e standard di tutela nel diritto del lavoro*, in *MGL*, 2019, n. 1, p. 26.

stato giustamente sottolineato «mediante la minaccia del risarcimento del danno non patrimoniale e, quindi, anche mediante l'apparente "arricchimento" degli eredi della vittima (nel caso di morte), si crea un sistema di incentivi volto a prevenire gli incidenti»<sup>(103)</sup>.

Resta da valutare in che termini il tema dei danni punitivi possa trovare ingresso nel nostro sistema. A seguito di alcuni importanti interventi giurisprudenziali, infatti, la ammissibilità del tema appare assodata dovendo ritenersi superato il «carattere monofunzionale della responsabilità civile»<sup>(104)</sup> che, sposando una impostazione classica, collega il risarcimento ad una mera finalità reintegratoria. In questa prospettiva il risarcimento non avrebbe altra funzione che quella di riportare il danneggiato allo *status quo ante*. In tempi successivi, peraltro, la stessa Corte di Cassazione ha avuto modo di affermare che alla «preponderante e primaria funzione compensativo riparatoria» si affianca una «natura polifunzionale che si proietta verso più aree». In particolare, si rileva come la funzione sanzionatoria del risarcimento del danno non sia più «incompatibile con i principi generali del nostro ordinamento, come una volta si riteneva, giacché negli ultimi decenni sono state qua e là introdotte disposizioni volte a dare un connotato *lato sensu* sanzionatorio al risarcimento»<sup>(105)</sup>. Il rispetto del principio della riserva di legge stabilito dall'articolo 23 Cost. imporrebbe, quindi, che la condanna al pagamento di una somma ulteriore, rispetto a quella strettamente necessaria per ristabilire lo *status quo ante*, si possa ritenere ammissibile solo a fronte di una norma che lo preveda, restando precluso ai giudici qualsivoglia intervento autonomo volto a liquidare una somma ulteriore rispetto a quanto necessario secondo una prospettiva meramente sanzionatoria<sup>(106)</sup>. Ai nostri fini si potrebbe, quindi, pensare ad un intervento del legislatore che vada in questa direzione anche nel campo dei danni conseguenti a classiche ipotesi di violazione del benessere nei luoghi di lavoro.

---

<sup>(103)</sup> R. SIMONE, *Dalla polifunzionalità della responsabilità civile ai risarcimenti punitivi*, in *Questione Giustizia*, 2018, n. 1.

<sup>(104)</sup> Cass., sez. un., 5 luglio 2017, n. 16601: «Nel vigente ordinamento, alla responsabilità civile non è assegnato solo il compito di restaurare la sfera patrimoniale del soggetto che ha subito la lesione, poiché sono interne al sistema la funzione di deterrenza e quella sanzionatoria del responsabile civile. Non è quindi ontologicamente incompatibile con l'ordinamento italiano l'istituto di origine statunitense dei risarcimenti punitivi».

<sup>(105)</sup> *Ibidem*.

<sup>(106)</sup> F.D. BUSNELLI, *Deterrenza, responsabilità civile, fatto illecito e danni punitivi*, in *Europa e Diritto Privato*, 2009, n. 4, p. 909 ss.; G. PONZANELLI, *I danni punitivi*, in *NGCC*, 2008, n. 2, II, p. 25 ss.

Una riflessione più attenta, tuttavia, sembra poter ritenere percorribile nel nostro caso anche il superamento di questa prospettiva che passa necessariamente ad un intervento legislativo.

Il risarcimento del danno non patrimoniale, infatti, se venisse collegato all'articolo 2049 c.c. non avrebbe la necessità ai fini di una sua tipicità di avere alla base un intervento normativo essendo assoggettato al principio di tipicità della fattispecie costitutiva ovvero alla previsione sì di ipotesi normative che lo prevedano in modo espresso ma anche alla sussistenza di un fatto reato ovvero alla lesione dei diritti inviolabili della persona costituzionalmente protetti, come appunto nei casi di nostro interesse. Proprio il collegamento con l'articolo 2049 c.c. consentirebbe, quindi, al sistema di riacquistare quella adeguatezza nella risposta risarcitoria rispetto a fattispecie nelle quali la violazione dell'ordine giuridico assume caratteri particolarmente rilevanti. Ciò è bene espresso da chi ha sottolineato come «trattare in maniera (e misura) identica – cioè, con la medesima obbligazione pecuniaria proporzionata alla sola alterazione peggiorativa oggettivamente dimostrata – fatti illeciti dotati di una carica diversissima di offensività conduce fuori dal sistema costituzionale: è la dimostrazione plastica che il potere è esercitato irrazionalmente non soltanto quando sono imposte sanzioni esagerate, ma anche nel caso in cui si rinunci del tutto ad assegnare evidenza giuridica – per il tramite di qualsivoglia sanzione – alla concreta distanza delle offese dal limite del giuridicamente tollerabile»<sup>(107)</sup>. Il tratto “deterrente” della responsabilità civile implicherebbe, quindi, in questa prospettiva prevenzionistica di immaginare, con riferimento alla liquidazione dei danni non compensativi, metodi peculiari che siano in grado di segnalare un incentivo adeguato a prevenire il danno.

Si tratta di una strada nuova che può essere sicuramente percorsa e che sottolinea ancora una volta la distinzione – già indicata nelle pagine che precedono – fra lo stress o, in ambito diverso ma contiguo, la costrittività organizzativa come fattore e lo stress o la costrittività come conseguenza. Se ci si limita a valutare lo stress quale conseguenza dell'organizzazione non è possibile allontanarsi dalla prospettiva risarcitoria in senso stretto, diversamente, invece, se, anche per il tramite della teoria dei danni punitivi, si considera lo stress come un elemento che non deve essere presente nell'organizzazione a monte, allora l'azione sarà sull'organizzazione. Come dire che l'eliminazione dei fattori interviene sul contesto organizzativo, l'eliminazione delle conseguenze sul danno.

---

<sup>(107)</sup> F. QUARTA, *Illecito civile, danni punitivi e ordine pubblico*, in *RCP*, 2016, n. 4, p. 1159 ss.

### **13. La certificazione dell'organizzazione del lavoro**

Se questo è l'approccio, ovvero un approccio attento al contesto lavorativo "organizzativo" un ulteriore rafforzamento alla prospettiva può derivare da un allargamento del campo di applicazione di alcuni istituti già presenti nel nostro panorama normativo. Il riferimento è all'istituto della certificazione che, attraverso l'intervento delle Commissioni all'uopo preposte, certifichi non solo, come attualmente avviene, la "correttezza" dei contratti di lavoro bensì anche dell'organizzazione o di alcuni suoi aspetti rilevanti. Il tema al fine di non apparire una semplice suggestione merita alcuni approfondimenti e precisazioni.

La certificazione dei contratti di lavoro è un istituto introdotto dal decreto legislativo n. 276/2003 <sup>(108)</sup>. L'originaria impostazione che limitava la possibilità di utilizzare questo strumento ad alcuni contratti di lavoro – di natura subordinata, autonoma o associata – si è andata modificando negli anni estendendo il suo campo d'applicazione a tutti i "contratti di lavoro". Tale opera di espansione è stata ulteriormente portata avanti dalla legge n. 183/2010 che ha riferito come possibile l'applicazione dell'istituto a «qualsiasi tipo di contratto in cui sia dedotta, direttamente o indirettamente, una prestazione di lavoro» <sup>(109)</sup>. Ai nostri fini appare di particolare rilievo l'articolo 84 del decreto legislativo n. 276/2003, disposizione espressamente dedicata alla certificazione del contratto di appalto.

---

<sup>(108)</sup> Per una panoramica limitata agli interventi più significativi, si veda S. CIUCCIOVINO (a cura di), *La certificazione dei contratti di lavoro. Problemi e questioni aperte*, Giappichelli, 2014; S. CIUCCIOVINO, *Certificazione dei contratti di lavoro*, in G. SANTORO-PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale: privato e pubblico*, Utet, 2014, p. 1521; G. ZAMPINI, *La certificazione volontaria dei contratti di lavoro: la parabola di una riforma*, in *MGL*, 2020, n. 1, p. 217 ss.; M. MARAZZA, *Oggetto ed effetti della nuova certificazione dei contratti di lavoro*, in *ADL*, 2011, n. 1, I, p. 61 ss.; L. ZOPPOLI, *Certificazione dei contratti di lavoro e arbitrato: le liaisons dangereuses*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, 2010, n. 102; E. GHERA, *Certificazione dei contratti di lavoro e giurisdizione*, in AA.VV., *Diritto e libertà. Studi in memoria di Matteo Dell'Olio*, Giappichelli, 2008, II, p. 650, V. BRINO, *La certificazione dei contratti di lavoro tra qualificazione del rapporto e volontà assistita*, in *LD*, 2006, p. 383; L. NOGLER, *Certificazione dei contratti di lavoro*, in AA.VV., *Il nuovo mercato del lavoro. D. lgs. 10 settembre 2003, n. 276*, Zanichelli, 2004, p. 869 ss.; M. TIRABOSCHI, *Nuove tutele sul mercato: le procedure di certificazione*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro. Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276. Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè, 2004, p. 237 ss.

<sup>(109)</sup> Si veda S. CIUCCIOVINO (a cura di), *op. cit.*, p. 3 ss.

Proprio la valorizzazione di alcuni aspetti di questo articolo può rappresentare la “porta di ingresso” per spostare il focus dell’oggetto della certificazione su una certificazione dell’organizzazione per fini che oltrepassano il limite della sola salute dei lavoratori nei luoghi di lavoro per andare ad abbracciare il più ampio tema del benessere <sup>(110)</sup>. Si tratta allora di capire il portato giuridico che sta alla base dell’evocazione dell’articolo 84 del decreto legislativo n. 276/2003 per una certificazione del modello organizzativo. L’articolo 84 del decreto legislativo n. 276/2003, che si inserisce nella parte del decreto relativa alle altre ipotesi di certificazione, prevede che la procedura di certificazione possa essere utilizzata anche in relazione ai contratti di appalto tanto in sede di stipulazione che nelle successive fasi di attuazione del programma negoziale <sup>(111)</sup>. In base a questa disposizione le parti, quindi, avranno interesse a certificare la sussistenza dei requisiti del contratto di appalto al fine di delimitare il confine tra un appalto genuino e una ipotesi di interposizione illecita di manodopera nonché tra appalto e somministrazione lecita di manodopera. L’interpretazione della norma deriva, pertanto, da un collegamento dell’articolo 84 del decreto legislativo n. 276/2003 e quelle disposizioni che, in via diretta o indiretta, aiutano a delineare i confini qualificatori del contratto di appalto. Così, in primo luogo, con l’articolo 29 dello stesso decreto che, in relazione ai rapporti di lavoro, stabilisce che «il contratto di appalto, stipulato e regolamentato ai sensi dell’articolo 1655 del codice civile, si distingue dalla somministrazione di lavoro per la organizzazione dei mezzi necessari da parte dell’appaltatore, che può anche risultare, in relazione alle esigenze dell’opera o del servizio dedotti in contratto, dall’esercizio del potere organizzativo e direttivo nei confronti dei lavoratori utilizzati nell’appalto, nonché per la assunzione, da parte del medesimo appaltatore, del rischio d’impresa». Con la promulgazione dell’articolo 29 del decreto legislativo

---

<sup>(110)</sup> La strada prescelta non preclude la possibilità che ve ne possano essere anche altre. Si veda L. DI STEFANO, A. RUSSO, *La certificazione ex art. 75 ss. del d.lgs. n. 276/2003 come strumento di qualificazione dell’impresa. L’esperienza della Commissione istituita presso la Fondazione Marco Biagi*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2022, n. 1, I, p. 127.

<sup>(111)</sup> Sul tema della certificazione dei contratti di appalto si veda C. BIZZARRO, *Le politiche di contrasto al lavoro «nero» tra nuovo regime degli appalti e procedure di certificazione*, in *DRI*, 2007, n. 2, p. 517 ss.; P. RAUSEI, *Certificazione dei contratti, indagine ispettiva e sistema sanzionatorio*, in *DPL*, 2006, n. 42, p. 2369 ss.; S. CAUTERO, M. LIZZI, A. RUPIL, *Contratto di appalto*, in *GLav*, 2005, n. 9, p. 83 ss.; M. EMANUELE, *La certificazione dell’appalto*, in C. ENRICO, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Compendio critico per la certificazione dei contratti di lavoro. I nuovi contratti: lavoro pubblico e lavoro privato*, Giuffrè, 2005, p. 59 ss.



n. 276/2003 si è consentito di identificare gli elementi caratteristici del contratto nella «organizzazione dei mezzi necessari» e la «gestione a proprio rischio». Al di là del dibattito suscitato in dottrina <sup>(112)</sup> tale disposto normativo «obbliga» le Commissioni di certificazione a valutare al fine della certificazione della liceità dell'appalto la «organizzazione dei mezzi» ovvero «in relazione alle esigenze dell'opera o del servizio dedotti in contratto» l'esercizio del potere «organizzativo e direttivo nei confronti dei lavoratori utilizzati nell'appalto». Risulta evidente come, nel nuovo contesto normativo, si ponga al centro della fattispecie, ai fini della sua qualificazione in termini di genuinità dell'appalto, proprio l'esercizio del potere organizzativo dell'appaltatore sub specie anche di potere direttivo <sup>(113)</sup>. Una sistemazione questa accolta pacificamente anche dalla giurisprudenza, che al fine di meglio orientare l'opera degli interpreti realizza un'importante opera di specificazione dei criteri distintivi dell'appalto rispetto ad altri contratti, nel caso di specie alla somministrazione, proprio ed anche con riferimento all'effettivo esercizio del potere di

---

<sup>(112)</sup> Si tratta di elementi che, ad avviso di parte della dottrina, integrerebbero il requisito unico dell'autonomia organizzativa dell'imprenditore dal momento che l'organizzazione di un'attività produttiva comporterebbe inevitabilmente l'assunzione di un rischio economico. Cfr. A. BELLAVISTA, *Appalti e tutela dei lavoratori*, Working Paper CSDLE “Massimo D'Antona” – IT, 2022, n. 454. In precedenza chiaramente M.T. CARINCI, *La fornitura di lavoro altrui. Interposizione, comando, lavoro temporaneo, lavoro negli appalti*. Art. 2127, Giuffrè, 2000, p. 83; I. ALVINO, *Il regime delle responsabilità negli appalti*, in *DLRI*, 2007, n. 115, p. 511 ss.

<sup>(113)</sup> Sul punto, si veda M. PERSIANI, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, 1966, p. 255, che legge il contratto di lavoro anche alla stregua di un “contratto di organizzazione”. Secondo la nota ricostruzione di Persiani, infatti, attraverso il contratto di lavoro subordinato, il datore di lavoro soddisfa un proprio interesse coordinando la prestazione del lavoratore in vista di un determinato risultato. In tal senso la collaborazione di cui all'art. 2094 c.c. descriverebbe la posizione debitoria del lavoratore, che va valutata «avendo riguardo al complesso unitario» e «in funzione del risultato che si attende dal suo adempimento». Questa sintetica ricostruzione del pensiero dell'autore spiega perché, secondo Persiani, l'organizzazione del lavoro, da un punto di vista strettamente giuridico, non preesiste al, bensì si costituisce grazie al contratto di lavoro. Quest'ultimo, anzi, si specificherebbe per essere, oltre che un contratto di scambio a prestazioni corrispettive, come contratto di organizzazione, proprio in quanto in grado di assicurare al datore di lavoro il risultato del coordinamento o organizzazione della prestazione, in funzione della soddisfazione dell'ulteriore risultato dell'organizzazione di lavoro nel suo complesso (p. 143). Sul punto si veda anche R. DEL PUNTA, *Appalto di manodopera e subordinazione*, in *DLRI*, 1995, n. 65, spec. p. 626; O. MAZZOTTA, *Rapporti interpositori e contratto di lavoro*, Giuffrè, 1979, p. 629.

organizzazione e direzione da parte dell'appaltatore o del committente (<sup>114</sup>). Un trend interpretativo che tramite l'articolo 8, comma 4, del decreto legislativo n. 124/2004 che stabilisce che l'Ispettorato territoriale del lavoro sulla base di esplicite direttive emanate dal Ministero del lavoro possa fornire «i criteri volti ad uniformare l'azione dei vari soggetti abilitati alla certificazione dei rapporti di lavoro» può diventare vincolante. Così, ad esempio, e proprio in riferimento alla certificazione dei contratti di appalto il Ministero del lavoro, per mezzo della circolare 15 dicembre 2004, n. 48, ha fornito alle Commissioni di certificazione presenti presso i propri uffici periferici indicazioni relativamente ai requisiti che i contratti di appalto debbono possedere per essere certificati. La successiva circolare 11 febbraio 2011, n. 5, di attualizzazione del contenuto della precedente, afferma che devono formare oggetto di attenta valutazione da parte dei singoli organismi di certificazione: 1) la tipologia di attività appaltata; 2) l'organizzazione dei mezzi necessari per la realizzazione dell'opera o del servizio da parte dell'appaltatore; 3) la durata, determinata o determinabile, dell'attività dedotta nel contratto di appalto; 4) la rilevanza delle competenze dei lavoratori impiegati dall'appaltatore a fronte della scarsa rilevanza di attrezzature o beni strumentali (<sup>115</sup>).

Senza entrare oltre in un tema che non è oggetto della nostra analisi, da quanto riportato è possibile immaginare come un simile approccio possa trovare espressa applicazione anche con riferimento ad una certificazione dell'organizzazione in termini di benessere organizzativo. E questo anche proprio attraverso l'intreccio di atti e di interventi che si sono appuntati sulla valutazione dell'organizzazione dell'appalto al fine di una sua ritenuta genuinità.

Si potrebbe ripensare, quindi, il ruolo delle Commissioni finalizzandolo anche alla introduzione di un valore etico, fino ad oggi estremamente sfocato, che trovi espressione in una certificazione della organizzazione del lavoro dell'impresa in termini di benessere (<sup>116</sup>). Un sicuro aiuto in questo

---

(<sup>114</sup>) Cass. 17 gennaio 2018, n. 938; Cass. 28 luglio 2017, n. 18808; C. Stato 12 marzo 2018, n. 1571; App. Perugia 31 maggio 2017, n. 160; Trib. Padova 16 luglio 2019, n. 550; Trib. Rieti 28 giugno 2018, n. 121; Trib. Milano 10 maggio 2017, n. 508.

(<sup>115</sup>) In generale, si veda M. AVOGARO, M.T. CARINCI, *Appalto, somministrazione di lavoro e trasferimento del ramo d'azienda tra giurisprudenza e prassi delle commissioni di certificazione*, in *RGL*, 2017, n. 3, I, p. 423 ss. Sostanzialmente simili gli indirizzi espressi nelle linee-guida redatte da alcune DTL e dalla Fondazione studi dei Consulenti di lavoro.

(<sup>116</sup>) Seguendo la prospettiva di M. PERSIANI, *op. cit.*, ovvero partendo dall'assunto in base al quale il contratto di lavoro è un contratto di organizzazione, si potrebbe sostenere che le commissioni, nel certificare i contratti che deducono direttamente o indirettamente

senso viene anche dal tema della responsabilità sociale dell'impresa che, ponendosi sempre in misura maggiore al centro del dibattito <sup>(117)</sup>, ha conosciuto anche delle sperimentazioni concrete con interventi sulle aziende

---

una prestazione di lavoro, finiscono anche per certificare l'organizzazione di lavoro poiché questa viene data proprio dal contratto di lavoro in sé, attesa anche la natura contrattuale della responsabilità *ex art.* 2087 c.c. Tuttavia, sembra che questa prospettiva provi troppo nella misura in cui l'organizzazione se pensata quale elemento di qualificazione del benessere necessita di avere una rappresentazione degli elementi relazionali sottesi alla valutazione dei rischi psicosociali che non trovano una stigmatizzazione della certificazione di un contratto di lavoro in sé.

<sup>(117)</sup> Cfr. L. DI STEFANO, A. RUSSO, *op. cit.*, p. 127: «da questa prospettiva non è revocabile in dubbio che la certificazione *ex d.lgs* n. 276/2003 abbia fin dalla sua origine contenuto in sé elementi tipici degli strumenti di responsabilità sociale e di qualificazione d'impresa. Ciò in quanto, la decisione di sottoporre a valutazione, da parte di specifici soggetti terzi indicati dal legislatore, le scelte contrattuali dell'impresa comporta di fatto un rafforzamento della trasparenza dell'impresa stessa rispetto ai propri assetti organizzativi. Anche se, occorre sottolineare, gli effetti regolatori del mercato sono poi strettamente collegati al tipo di percezione della certificazione da parte del mercato medesimo, e quindi, in ultima analisi, alla effettiva autorevolezza degli enti certificativi e alla serietà dell'attività istruttoria svolta dai medesimi, desumibile dalla consistenza dell'apparato motivazionale del provvedimento di certificazione»; M. BARBERIO, *L'art. 27 del d.lgs. n. 81/2008: la prospettiva della responsabilità sociale*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2022, n. 1, I, p. 27; G. MEO, *Impresa sociale e valori d'impresa*, in *Banca Impresa Società*, 2017, n. 2, in particolare p. 200; A. ADDANTE, *Rapporti di impresa e responsabilità sociale*, in *Rivista di Diritto Privato*, 2011, n. 2, p. 229 ss. Peraltro, appaiono estremamente attuali le osservazioni contenute in A. BARBONI *ET AL.*, *op. cit.*, pp. 83 e 84-85, che espressamente parlano, in prospettiva evolutiva rispetto al momento di presentazione dello scritto, di «certificazione dei modelli organizzativi d'impresa» in ottica premiante e a commento dei passaggi legislativi che hanno portato poi alla approvazione dell'attuale sistemazione sottolinea che «la disposizione era chiaramente rivolta ad affermare la centralità delle procedure di certificazione nello sviluppo di prassi virtuose nella definizione dei modelli di organizzazione del lavoro [...] soprattutto con riferimento alle tipologie di lavoro atipico e ai contratti di appalto, in sintonia con le nuove funzioni affidate alle commissioni di certificazione dal disegno di legge AS 1167. Ciò in considerazione, tra l'altro, del peculiare ruolo assunto negli ultimi anni dalle richiamate commissioni, le quali nell'indagare la conformità dei singoli contratti individuali alle corrispondenti disposizioni normative sono via via stati chiamati ad approfondire gli aspetti prettamente organizzativi delle diverse realtà aziendali un percorso del tutto simile appunto a quello che la bozza di correttiva approvata dal consiglio dei ministri lo scorso 27 Marzo che ha prefigurato con riferimento specifico al tema della sicurezza». Si veda anche M. TIRABOSCHI, *La tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro dopo il decreto legislativo n. 106 del 2009: il nuovo Testo Unico*, cit., p. 6, a commento della mancata approvazione di quella parte del correttivo 106/2009 che avrebbe consentito la certificazione della adozione dei modelli di organizzazione e gestione della sicurezza ad opera degli enti bilaterali e delle università.

che volontariamente accettano di testare la loro organizzazione anche proprio con riferimento alla qualità delle relazioni di lavoro.

#### **14. Alcuni punti problematici: la configurazione delle Commissioni e i loro poteri istruttori**

Muovendosi all'interno di una valorizzazione dello strumento della certificazione, peraltro, occorre considerare il fatto che le Commissioni di certificazioni non dispongono di veri e propri poteri istruttori sì da poter entrare appieno nel tema del benessere organizzativo ovvero dei modelli che consentono di ritenerlo introiettato. La dottrina ha avuto modo di sottolineare, infatti, che lo svolgimento dell'attività istruttoria da parte delle Commissioni di certificazione desta qualche perplessità considerato che «non sono dotate di poteri istruttori né dispongono di risorse per effettuare indagini o assumere prove in ordine al concreto svolgimento del rapporto di lavoro»<sup>(118)</sup>. Al fine di colmare questa evidente lacuna le strade percorribili in via di intervento/aggiustamento normativo possono essere diverse, senza che il percorrerne una significhi escluderne un'altra.

Un primo intervento potrebbe essere, ad esempio, rivolto ad integrare la composizione della Commissione di certificazione, cosa che potrebbe avvenire facilmente nel caso di Commissioni di certificazione istituite presso le università. In questo caso, infatti, sarebbe possibile integrare la composizione delle Commissioni inserendo fra i componenti specialisti della materia appartenenti ad altri settori/discipline dotati, quindi, di competenze diverse – ad esempio docenti dell'organizzazione – rispetto a quelle proprie della componente prettamente lavoristica/civilistica<sup>(119)</sup>. In questo modo la Commissione potrebbe essere in grado di valutare adeguatamente la situazione di fatto nella sua complessità<sup>(120)</sup>.

---

<sup>(118)</sup> M.T. CARINCI, *Clausole generali, certificazione e limiti al sindacato del giudice. A proposito dell'art. 30, l. 183/2010*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona” – IT, 2011, n. 114, p. 19, nota 43.

<sup>(119)</sup> Per l'applicazione del *Well-Being Index*, si veda L.N. DYRBYE, D. SATELE, T. SHANAFELT, *Ability of a 9-Item Well-Being Index to Identify Distress and Stratify Quality of Life in US Workers*, in *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2016, vol. 58, n. 8, p. 810 ss.

<sup>(120)</sup> Sotto questo profilo, per es., in letteratura è stato già osservato che le commissioni di certificazione, ai fini della certificazione dei contratti di lavoro stipulati tra rider e piattaforme (imprese), per una miglior comprensione dei sistemi e dei meccanismi di ingaggio, si sarebbero dovute dotare di periti informatici in grado di predisporre delle adeguate indagini, anche attraverso la formulazione delle domande da porre in audizione, per

Anche in questa nuova ipotesi – che ovviamente deve essere legislativamente rappresentata – la dichiarazione certificatoria potrà essere supportata da un’indagine documentale corroborata da dichiarazioni rese dalle parti in sede di audizione <sup>(121)</sup>, intendendosi per parti il datore di lavoro, le organizzazioni sindacali e tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nella gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. In particolare, a tale fine potranno essere richiesti all’imprenditore il DVR e i documenti ad esso collegati nonché altri documenti atti a ricostruire la posizione dei singoli lavoratori all’interno dell’impresa (ad esempio, libro unico). Proprio il DVR potrebbe essere considerato il documento principe di analisi in quanto strumento di descrizione e valutazione del metodo organizzativo prescelto all’interno dei luoghi aziendali. Ma estremamente utile potrebbe essere anche una valutazione circa la presenza di alcune figure nuove come il *diversity management* e il tipo di attività “politica” da queste svolta, se tesa alla realizzazione di specifici percorsi formativi ovvero alla ricerca di soluzioni innovative per la creazione di un ambiente di lavoro più attento al benessere organizzativo.

Il potere di integrazione del legislatore, tuttavia, potrebbe dirigersi anche verso altre strade ugualmente percorribili che potrebbero andare anche ad integrare la prospettiva sopra rappresentata.

Il modello organizzativo di cui all’articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 chiude su uno strumento quello della asseverazione – la cui nozione non essendo positivizzata nel testo di legge appare sfuggente – secondo quanto previsto dall’articolo 51, commi 3-*bis* e 3-*ter*, del decreto legislativo n. 81/2008. Ora proprio nella realizzazione della attività di asseverazione del modello organizzativo si prevede che in seno agli organismi paritetici ovvero del soggetto chiamato ad asseverare siano istituite specifiche Commissioni paritetiche, tecnicamente competenti non solo alla verifica di quanto realizzato dalle imprese «sul piano dell’organizzazione della sicurezza sul lavoro (nella quale si riconduce l’asseverazione), bensì anche [sul]la fase della vera e propria costruzione di tale organizzazione, ad esempio supportando le imprese nella stessa attuazione dei modelli di

---

comprendere le logiche di funzionamento dell’algoritmo. Si veda V. ANIBALLI, *Il lavoro organizzato mediante piattaforma digitale: nuove sfide per le Commissioni di certificazione*, in *DRI*, 2019, n. 4, p. 1073 ss.; G. PIGLIALARMI, *Lavoro, contratti e piattaforme digitali: problemi e prospettive per la certificazione*, in *Bollettino della Commissione di Certificazione dell’Università di Modena e Reggio Emilia*, 2020, n. 2-4.

<sup>(121)</sup> Sul punto cfr. circ. MLPS n. 5/2011.

organizzazione e di gestione» <sup>(122)</sup>. Sarebbe possibile, quindi, pensare ad un intervento normativo in grado di creare un necessario raccordo fra i poteri istruttori delle Commissioni di certificazione e i “tecnici” delle Commissioni paritetiche dedicate alla asseverazione del modello organizzativo. Ossia proprio l’attività vista in via consulenziale rispetto a quella della Commissioni di certificazione delle Commissioni paritetiche andrebbe ad integrare la lacuna istruttoria di quest’ultime. Senza che si possa paventare una confusione dei piani. Come ben sottolineato, infatti, «l’asseverazione dei modelli, indica innanzitutto che, per quanto riguarda quest’ultima, si è in un campo differente rispetto a quello della certificazione. Le commissioni paritetiche in questione, come del resto gli organismi paritetici da cui promanano, non sono propriamente soggetti terzi, indipendenti o neutrali, bensì sono l’espressione congiunta delle due istanze di rappresentanza degli interessi che vengono in gioco, vale a dire le associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale». Diversamente dalla Commissione paritetica, quindi, l’organismo di certificazione ha quel ruolo di neutralità che rappresenta la caratteristica imprescindibile per certificare l’organizzazione per un accreditamento dell’intero sistema organizzativo volto al benessere organizzativo. Se d’altra parte il tema del benessere organizzativo è multidisciplinare una valutazione di questo non potrà né a-tecnica né meramente settoriale <sup>(123)</sup>. Al contrario, proprio l’approccio multidisciplinare al tema, più volte sottolineato nel corso di questo studio, pone in luce la necessità di guardare l’organizzazione al suo complesso per poi stringere la complessità rilevata intorno al portato giuridico delle valutazioni. Nella misura in cui il provvedimento di certificazione, ex articolo 6, comma 2, del decreto ministeriale 21 luglio 2004, ha natura amministrativa e si compone di un dispositivo e di una motivazione dello stesso è garantita la trasparenza. Nella motivazione del provvedimento, infatti, potrà/dovrà essere data indicazione dei passaggi valutativi seguiti per arrivare alla formulazione del dispositivo tenendo in considerazione anche le indicazioni che possono derivare dagli atti di normazione secondaria.

---

<sup>(122)</sup> P. PASCUCCI, *L’asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione*, Working Paper di Olympus, 2015, n. 43, p. 9 ss.

<sup>(123)</sup> F. LONGOBUCCO, *Certificazione dei contratti di lavoro e categorie civilistiche*, in *PD*, 2012, n. 1, p. 31 ss.

## **15. I possibili vantaggi di una certificazione dell'organizzazione**

Nella prospettiva qui in discussione, quindi, le Commissioni, non svolgono una attività che va oltre un mero controllo di liceità al fine di «realizzare un auspicabile connubio tra autonomia privata e utilità sociale naturalmente insito nella connotazione funzionale degli istituti di volta in volta coinvolti». Proprio in considerazione della “struttura” della certificazione e della sua peculiare finalità a questa potrebbero, quindi, agganciarsi tutta una serie di benefici ulteriori ed esterni rispetto a quelli che già l’atto di certificazione apporterebbe quanto meno ai lavoratori. Ben potrebbe il legislatore, infatti, scegliere di erogare alcuni benefici, non necessariamente a carattere economico, solo alle imprese virtuose o che abbiano intrapreso il percorso per esserlo.

Se si allargano gli orizzonti verso il mondo anglosassone si possono trovare alcune esperienze simili a quella sopra proposta <sup>(124)</sup>. Proprio in questi paesi, infatti, alcuni istituti hanno come fine istituzionale quello di arrivare ad una certificazione di benessere. Si pensi al Great Place to Work <sup>(125)</sup> che, partendo da una valutazione dell’ambiente di lavoro, supporta le aziende nella scelta di quali strategie concretizzatesi in programmi, pratiche e metodi riescono ad avere un impatto più forte. Il progetto prevede che, al fine di valutare l’ambiente di lavoro, vengano somministrati due tipi di questionari un primo che valuta la cultura dell’organizzazione “interrogando” i dipendenti dell’azienda, soffermandosi su alcuni concetti chiave come la credibilità, il rispetto, l’equità che danno la misura della fiducia dei dipendenti nei loro superiori; un secondo con il quale la società di consulenza finisce per analizzare le pratiche di gestione delle risorse

---

<sup>(124)</sup> D'altra parte spunti ulteriori in questa direzione si potrebbero trarre anche dal combinato disposto degli artt. 30 e 300 del d.lgs. n. 81/2008 dove si consente che l'adozione di un determinato modello organizzativo «offra garanzie sufficienti a concedere una patente (una presunzione, sebbene relativa) di “impresa virtuosa” all’azienda che lo adotta, e tale quindi da escludere, salvo prova contraria, la configurabilità di una responsabilità amministrativa della stessa ai sensi del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 (art. 300, d.lgs. 81/08)». Si veda G. NATULLO, *L'organizzazione delle imprese a tutela dell'integrità psico-fisica dei lavoratori e dei cittadini*, in L. ZOPPOLI (a cura di), *Tutela della salute pubblica e rapporti di lavoro*, Editoriale Scientifica, 2021, p. 135.

<sup>(125)</sup> Molto simile a Great Place to Work è Top Employers Institute che certifica le aziende in base alle strategie HR. Le aziende che intendono partecipare all'analisi devono avere minimo 250 dipendenti a livello nazionale o 2.500 a livello globale e avere una struttura avanzata di HR. Dopo la compilazione del questionario vi è la convalida delle risposte e dei documenti forniti all'istituto e la revisione da parte di terzi per garantire la validità delle procedure.

umane <sup>(126)</sup>. Al termine della procedura e solo dopo aver ottenuto la certificazione, le aziende potranno accedere automaticamente alle procedure per la definizione della classifica annuale Best Workplaces che dà loro modo aziende di farsi conoscere come le imprese “migliori”.

## **16. Il supporto delle tecnologie informatiche nella prevenzione del rischio**

A questi aspetti che si pongono in termini proattivi cercando di spingere il datore di lavoro verso un'organizzazione in linea con il rispetto della dignità dei lavoratori se ne aggiunge un ulteriore che sfrutta le nuove tecnologie dell'Industria 4.0 a favore del benessere <sup>(127)</sup>. Le tecnologie applicate da questa rivoluzione sono volte a ottimizzare i processi di produzione, incrementando la qualità del prodotto, supportando i processi di automazione industriale, incrementando la flessibilità della produzione, e favoriscono la collaborazione tra imprese e sistemi informativi <sup>(128)</sup>. Di ciò ne può trarre un indubbio vantaggio in termini di benessere organizzativo proprio il lavoratore che lavorando in un ambiente automatico, veloce e intuitivo, aumenta la propria produttività e il benessere aziendale. La tecnologia, tuttavia, va vista non solo come uno strumento di semplificazione delle linee di lavoro ma anche come essa stessa strumento in via diretta per la creazione del benessere nei luoghi di lavoro <sup>(129)</sup>. Alcuni spunti in questo senso si possono cogliere dall'analisi di quegli studi che “piegano” le

---

<sup>(126)</sup> Gli elementi analizzati sono: diffusione di vision e valori, comunicazione, ascolto, riconoscimento, crescita, cura, inserimento e accoglienza, celebrazione dei successi e condivisione dei profitti.

<sup>(127)</sup> E. DAGNINO, *Il diritto alla disconnessione nella legge n. 81/2017 e nell'esperienza comparata*, in *DRI*, 2017, n. 4, p. 1024 ss.

<sup>(128)</sup> M. MIGLIORETTI, S. SIMBULA, *Le tecnologie al lavoro e il loro impatto sullo stress e la salute dei lavoratori*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 2019, n. 1-2, p. 141, sottolineano anche gli aspetti negativi: «l'ingresso, poi, nei processi di lavoro, in questo caso prevalentemente industriale, della realtà aumentata, della realtà virtuale e della robotica, porta anch'esso con sé la genesi di nuove fonti e fattori di stress: nei lavori di tipo individuale viene data nuova enfasi alla fatica mentale, mentre nei nuovi contesti di interazione in cui i robot possono essere parte di team di lavoro, possono riemergere tendenze alla passività stimulate dalle capacità decisionali delle macchine».

<sup>(129)</sup> Fondamentale nel settore che collega la formazione ai nuovi strumenti tecnologici il lavoro di K.G. BROWN, T. SITZMANN, *Training and Employee Development for Improved Performance*, in S. ZEDECK (a cura di), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Volume 2. Selecting and developing members for the organization*, American Psychological Association, 2011, p. 469 ss.



tecnologie più recenti in materia alla prevenzione degli infortuni <sup>(130)</sup> come le tecniche di Progettazione Interattiva, abbinate all'ergonomia virtuale che utilizza le tecnologie e i *digital human models* (DHM, modelli umani digitali) e ai c.d. *serious games* che condividono la struttura dei videogame <sup>(131)</sup>. In particolare, l'ergonomia virtuale rappresenta uno strumento interessante e innovativo in quanto consente di tenere in considerazione il fattore umano sin dalle prime fasi di progettazione. Attraverso uno specifico un software – Jack – pensato per le simulazioni ergonomiche è possibile simulare un ambiente di lavoro in cui un lavoratore può trovarsi virtualmente. In questo modo si possono prevenire i comportamenti sbagliati e capire, invece, quali siano quelli corretti che un lavoratore in determinate condizioni può assumere e, di conseguenza, ridurre le cause dello stress. I *serious games*, a differenza dei normali videogiochi che hanno come unico scopo l'intrattenimento dell'utente, sono progettati per riproporre, in realtà aumentata, situazioni di lavoro reali. Come i videogame, simulando uno scenario lavorativo, danno all'utente un serie di scelte e di opzioni finalizzate a completare l'operazione pianificata in modo corretto ovvero errato. Una delle simulazioni più utilizzate nel campo dei *serious games* è quella per ridurre il rischio di incidente durante la rimozione di un semilavorato incastrato in uno stampo <sup>(132)</sup>. Scopo della simulazione è quello di rendere

---

<sup>(130)</sup> F. RICCI, *Il gioco di ruolo dal vivo per la formazione alla sicurezza del lavoro. Uno studio empirico di efficacia*, in *Quaderni di Ricerca sull'Artigianato*, 2022, n. 2, p. 262, osserva: «il mondo del lavoro soffre della mancanza di obiettivi chiari e il feedback è spesso incoerente e vago, al contrario di quanto avviene nel gioco. Il gioco è stato definito come un sistema in cui i giocatori si scontrano in un conflitto artificiale, definito da regole, che permette di conseguire un risultato quantificabile». Si veda anche E. PIETRAFESA ET AL., *Becoming Safe: A Serious Game for Occupational Safety and Health Training in a WBL Italian Experience*, in Z. KUBINCOVÁ ET AL. (a cura di), *Methodologies and Intelligent Systems for Technology Enhanced Learning, 10<sup>th</sup> International Conference. Workshops. Volume 2*, Springer, 2021, che anticipa questo tipo di formazione a coloro che ancora non sono entrati nel mondo del lavoro; sul tema, con riferimento ad un progetto svolto nelle scuole, si veda INAIL, *Progetto Sicuri si diventa*, in [www.inail.it](http://www.inail.it), 21 settembre 2022.

<sup>(131)</sup> A. LANZOTTI ET AL., *Interactive tools for safety 4.0: virtual ergonomics and serious games in real working contexts*, in *Ergonomics*, 2020, vol. 63, n. 3, spec. p. 327 ss.

<sup>(132)</sup> La scena virtuale include una postazione dove vi siano i DPI (dispositivi di protezione individuale), il gioco è progettato in modo che il giocatore non possa utilizzare più di un DPI nella stessa parte del corpo, come un elmetto di sicurezza e un cappello antiurto. L'importanza di questi nuovi strumenti, d'altra parte, è stata colta anche dall'Inail che ha pianificato una serie di interventi formativi rivolti in modo particolare ad alcune categorie di lavoro considerate maggiormente esposte vuoi in considerazione della loro minore esperienza vuoi di una loro diminuzione delle loro capacità fisiche/cognitive.

edotto il lavoratore circa i comportamenti corretti in termini di sicurezza da seguire allorché la stessa situazione si riproponga nel mondo reale. Con un indubbio vantaggio che nella realtà virtuale il comportamento sbagliato può essere corretto non comportando il suo “errore” un danno alla salute e alla sicurezza. La ripetizione dei comportamenti in una continua correzione ha la conseguenza di trasmettere al lavoratore quelle conoscenze e quelle sicurezze che quando tornerà nel mondo reale saranno in grado di ridurre al minimo i rischi lavoro correlato. Talvolta, insieme all’esercizio con la realtà aumentata, ai lavoratori viene somministrato anche un questionario, per verificare le conoscenze apprese, a conferma del fatto che i contenuti multimediali e le analisi ergonomiche migliorano i livelli di attenzione e di consapevolezza degli operatori sulla sicurezza.



---

## CONCLUSIONI

Alla luce delle considerazioni fino ad ora svolte non sembra potersi mettere in dubbio che il tema del benessere organizzativo si intrecci con complesse questioni teoriche.

La prima, di carattere generale, si appunta sulla nozione di benessere organizzativo e sulla distinzione che intercorre fra questo e il benessere individuale <sup>(1)</sup>. Il benessere individuale viene normalmente inteso come uno stato generale di soddisfazione e di qualità della vita, nel quale l'azione del singolo agisce sia sulla strutturazione delle condizioni, di vita appunto, sia sulla loro valutazione e/o percezione. Il benessere organizzativo all'interno dei luoghi di lavoro limita, invece, il coinvolgimento del singolo nella strutturazione delle condizioni, in questo caso di lavoro appunto, essendo preminente un suo coinvolgimento in termini valutativi e/o percettivi sugli effetti che derivano dalla organizzazione.

Per quanto le due fattispecie siano diverse, tuttavia, esse appaiono strettamente connesse: la dimensione individuale del benessere trova "soddisfazione", all'interno dei luoghi di lavoro, proprio per il tramite di quella organizzativa. In altri termini, è l'organizzazione ciò che determina l'insieme delle misure volte a promuovere il benessere individuale <sup>(2)</sup> attraverso una "moderna" concezione di salute. La salute, infatti, è l'elemento sul quale poggiano entrambi i tipi di benessere sia quello individuale che quello organizzativo, seppur in modo diverso. Nel benessere individuale la salute è presupposta al benessere stesso, in quello organizzativo, invece, la salute ne è la conseguenza. Come dire che il benessere organizzativo è ciò che

---

<sup>(1)</sup> S. BUOSO, *Definire e qualificare il benessere organizzativo*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2019, n. 1, I, p. 23; per alcune notazioni sulla nozione si veda P. PASCUCCI, L. ANGELINI, C. LAZZARI, *I "sistemi" di vigilanza e di controllo nel diritto della salute e sicurezza sul lavoro*, in *LD*, 2015, n. 4, p. 623.

<sup>(2)</sup> S. BUOSO, *op. cit.*, p. 25, distingue fra benessere organizzativo e benessere lavorativo identificando «il benessere organizzativo come causa (insieme di misure promozionali) e benessere lavorativo come effetto (il risultato del combinarsi di quelle misure)». Si tratta di una distinzione difficile da cogliere dovendo darsi coincidente il contratto di lavoro come contratto di organizzazione; si veda *supra*, cap. III, § 14.

deve “assicurare” o “creare” salute attraverso l’incrocio di una serie di elementi diversi fra i quali, un posto di assoluto rilievo, rivestono sia il clima di lavoro sia la qualità delle relazioni tra le persone. Si tratta di aspetti che necessariamente richiedono un “interessamento” del datore di lavoro anche nella gestione e nel contenimento dei c.d. rischi psicosociali ossia quei rischi che massimamente dipendono proprio dalle già menzionate variabili del clima e delle relazioni.

Una situazione ben presente nelle “storiche” teorizzazioni di Avallone e Paplomatas laddove affermano che con il termine di benessere organizzativo «possiamo, dunque, intendere l’insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative»<sup>(3)</sup>.

Questa considerazione ne apre di ulteriori. Innanzi tutto, offre interessanti spunti di riflessione in relazione alle fonti che possono intervenire – anche in modo determinante – sullo sviluppo, nei luoghi di lavoro, di modelli organizzativi improntati al benessere. È dato rilevare, infatti, come sia difficile realizzare situazioni di benessere organizzativo attraverso il solo strumento normativo. Sebbene le norme svolgano un ruolo importante, addirittura fondamentale, sull’organizzazione e, conseguentemente, sul benessere degli individui definendo gli elementi fondamentali di istituti che, direttamente o indirettamente, incidono sul rapporto di lavoro<sup>(4)</sup>, si può constatare, tuttavia, come poi le norme, proprio in ragione delle loro caratteristiche, difficilmente siano in grado di intervenire su tutti quegli aspetti soggettivi di tipo personalistico che, in un’organizzazione improntata al benessere, devono essere tenuti in considerazione. Si pensi, ad esempio, a quegli elementi squisitamente rimessi alle scelte del datore di lavoro quali il numero dei lavoratori addetti ad un servizio, la posizione rivestita dal singolo all’interno dell’organizzazione, il grado di coinvolgimento di questo nei vari processi; ovvero, con riferimento a tutta la parte più propriamente relazionale, i conflitti o le pressioni di ruolo, le relazioni con altri colleghi o con i superiori; ovvero, infine, con riferimento alla parte valutativa, la soddisfazione e/o il gradimento espresso dal lavoratore per

---

<sup>(3)</sup> AVALLONE, A. PAPLOMATAS, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Cortina, 2005.

<sup>(4)</sup> Si pensi, ad es., agli interventi incentrati sull’ambiente che fanno riferimento alle caratteristiche intrinseche del lavoro come il rumore, le vibrazioni, la temperatura, i tempi di lavoro, l’orario o le nuove tecnologie.

l'appartenenza ad un'organizzazione ritenuta di valore. Si tratta di elementi che, coinvolgendo direttamente il singolo <sup>(5)</sup>, non si prestano ad essere “diretti” esclusivamente dalle disposizioni normative dovendo necessariamente, ai fini di una loro considerazione, essere “mediati” da specifici e fattuali interventi organizzativi del datore di lavoro. È proprio l'organizzazione, quindi, l'elemento fondamentale intorno al quale ruota il benessere nonché, tenendo presenti le parole dell'OMS e oggi dell'articolo 2 del decreto legislativo n. 81/2008, la salute dei lavoratori. Conferma di ciò si trae proprio dall'articolo 28 del decreto legislativo n. 81/2008 che fa della valutazione del rischio stress lavoro-correlato una valutazione sull'organizzazione del lavoro, quale potenziale agente di generazione del rischio stesso <sup>(6)</sup>. Se si vuole, pertanto, realizzare un sistema improntato al benessere occorrerà agire sull'organizzazione non considerandola come un elemento sul quale è ammesso un intervento creativo del datore di lavoro senza limiti. Un'interpretazione che, peraltro, non sembra essere ostacolata dal contenuto dell'articolo 41 Cost. Tale articolo, a maggior ragione dopo le modifiche introdotte dalla recente legge di riforma costituzionale <sup>(7)</sup>, implica che l'iniziativa economica non possa svolgersi in offesa della dignità umana <sup>(8)</sup>. Parlare di benessere nei luoghi di lavoro significa, quindi, mettere lo stigma sulla dimensione dei diritti umani e della dignità del contesto organizzativo nel quale diritti e dignità operano. Ciò equivale a dire che la tutela della dignità si realizza attraverso la tutela della salute, anche

---

<sup>(5)</sup> La conferma che questi elementi confluiscono all'interno del più vasto tema del benessere organizzativo si trae anche da quegli studi che individuano il supporto organizzativo percepito come una determinante decisiva per la salute ed il benessere del lavoratore nei contesti organizzativi. Si veda G. DI STEFANO, G. VENZA, G. CASCIO, M. GAUDINO, *Sicurezza, soddisfazione, benessere, burnout, stress occupazionale. The role of organizational trust and organizational support on employees' well-being*, in *La Medicina del Lavoro*, 2018, n. 6, p. 459 ss.

<sup>(6)</sup> P. PASCUCI, *Il Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro: spunti di riflessione (a fronte dei cambiamenti in atto) e proposte di modifica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il sistema prevenzionistico e le tutele assicurative alla prova della IV Rivoluzione Industriale. Volume I. Bilancio e prospettive di una ricerca*, ADAPT University Press, 2021, p. 509.

<sup>(7)</sup> Cfr. l. n. 1/2022.

<sup>(8)</sup> In questa direzione va del resto la recente proposta di direttiva sulla *due diligence* delle imprese in materia di sostenibilità, pubblicata dalla Commissione europea il 23 febbraio 2023: alle imprese (per ora, solo quelle di grandi dimensioni) che intendono accedere al mercato europeo, comprese quelle con sede al di fuori dell'Unione europea, viene chiesto di implementare sistemi e processi idonei a prevenire (e, laddove ciò non sia più possibile, a rimediare a) l'impatto negativo sui diritti umani e sull'ambiente causato dalla loro attività e lungo tutta la loro filiera produttiva.

di quella psicofisica, evitando, in ragione dell'effettività ed attraverso azioni preventive, l'inverarsi del rischio. In quest'ottica, quindi, che è quella propria della prevenzione primaria, eventuali interventi del legislatore, volti ad indirizzare il datore di lavoro verso soluzioni organizzative improntate al benessere, sono da ritenersi perfettamente legittimi ed auspicabili. L'organizzazione, infatti, che, per definizione, rappresenta il modo in cui, attraverso il coordinamento di persone e "cose", il sistema lavorativo è strutturato, può essere "costruita" tramite norme che indichino, quanto meno, gli elementi essenziali minimi ovvero le finalità che l'organizzazione è chiamata a perseguire, lasciando al datore di lavoro le conseguenti scelte gestionali. Non è un caso, quindi, che il legislatore, all'articolo 2, comma 1, lettera v, del decreto legislativo n. 81/2008 nell'indicare gli strumenti idonei ad individuare «soluzioni organizzative o procedurali coerenti con la normativa vigente e con le norme di buona tecnica, adottate volontariamente e finalizzate a promuovere la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro attraverso la riduzione dei rischi e il miglioramento delle condizioni di lavoro» faccia riferimento agli accordi raggiunti in via di prassi dai datori di lavoro, anche per il tramite dei loro rappresentanti, omettendo, quindi, qualsiasi richiamo ad interventi di tipo normativo <sup>(9)</sup>. Un approccio "soft" molto simile a quello proprio dell'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 che, al fine di prevenire la commissione di determinati reati penali collegati alla violazione delle norme in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, delinea, in modo piuttosto generale e per il tramite del decreto legislativo n. 231/2001, gli elementi che il modello deve necessariamente prevedere, lasciando la strutturazione concreta di questo al datore di lavoro. L'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 si ritaglia, quindi, un ruolo propulsivo/propositivo indicando il modello "tipo" al quale il datore di lavoro potrà decidere se aderire o meno, lasciandogli impregiudicata, tuttavia, la possibilità di costruirne di altri autonomamente seppur nel rispetto degli elementi fondamentali indicati dal decreto legislativo n. 231/2001.

L'intreccio fra norma e prassi realizzato dall'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 non solo, quindi, si presta a fugare eventuali e residui dubbi di costituzionalità ma consente d'ipotizzare che proprio il modello ideato dal decreto legislativo n. 231/2001 e richiamato dall'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008, possa svolgere un ruolo che va al di là di

---

<sup>(9)</sup> Si veda sul tema la prima norma ISO sulla Diversity ISO 30415:2021 – *Human Resource Management Diversity and Inclusion*, che definisce le linee-guida per un framework D&I.

quello che la norma gli attribuisce ovvero la sola prevenzione di determinati reati a carattere penale.

Per quanto l'analisi condotta in precedenza abbia messo in discussione la possibilità che i protocolli di cui all'articolo 6, comma 1, lettera *a*, del decreto legislativo n. 231/2001 e, conseguentemente, i modelli di organizzazione e gestione dell'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 possano prendere in considerazione, in via diretta, eventuali casi di stress lavoro-correlato ovvero eventuali situazioni che come il *mobbing*, lo *straining* o il *burnout* denunciano “malessere” nei luoghi di lavoro – essendo estremamente difficile che i reati di lesione o di omicidio possano essere una conseguenza a tali situazioni – ciò non esclude, tuttavia, che proprio questi modelli possano contribuire anche alla realizzazione di ambienti improntati al benessere.

Sono proprio questi modelli, infatti, a creare chiarezza nell'attribuzione delle responsabilità e/o nella definizione dei ruoli; a delineare i passaggi procedurali delle attività di pertinenza dei vari lavoratori; a consentire un presidio delle procedure attraverso le disposizioni interne, anche a carattere disciplinare; a postulare la realizzazione di un codice etico al quale devono essere ispirate le varie azioni dei singoli che sono sottoposte, poi, ad un continuo monitoraggio da parte di un apposito OdV.

Al di là dei confini marcati dall'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 per il tramite del decreto legislativo n. 231/2008, è proprio, quindi, l'alto tasso di formalizzazione delle procedure nonché la presenza di un codice etico, di un sistema sanzionatorio e disciplinare e di un OdV che contribuiscono a mettere “ordine” nell'organizzazione, determinando un miglioramento del clima ambientale che tanta parte riveste anche nella diffusione del benessere.

Si pensi, ad esempio, all'importanza che può avere sul benessere organizzativo proprio ed anche l'adozione del codice etico che, nel decreto legislativo n. 231/2001, è considerato l'elemento fondamentale antecedente alla strutturazione dello stesso modello di gestione, trovando indicazione, proprio in quel documento, i diritti, i doveri e le responsabilità dell'ente nei confronti degli *stakeholders*, siano essi dipendenti, fornitori, clienti, azionisti, ecc. Proprio tale codice, nel raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti rispetto ai c.d. precetti penali di riferimento, finisce, infatti, per intervenire anche su tutta una variegata casistica in cui i comportamenti assunti in violazione del codice – anche nel caso in cui non siano in grado d'integrare gli estremi di reato ovvero di determinare una responsabilità dell'ente *ex* decreto legislativo n. 231/2001 – fanno emergere un coinvolgimento disciplinare del soggetto agente ovvero, più



semplicemente, richiamano l'“attenzione” dei soggetti coinvolti sui fatti accaduti. In questo contesto anche al codice disciplinare si finisce per attribuire valenza diversa. Il codice disciplinare, infatti, potrebbe essere non più e non solo uno strumento volto a scoraggiare pratiche scorrette e/o illecite dei lavoratori ma anche tutti quei comportamenti che – pur non prefigurando vere e proprie ipotesi di reato – possano essere considerati rilevanti per i riflessi che determinano sull'organizzazione, sulla produttività ovvero, al limite, anche sulla reputazione dell'ente <sup>(10)</sup>.

Il sistema delineato dal decreto legislativo n. 231/2001, quindi, per il tramite del codice etico – ed in certa misura del codice disciplinare – finisce per determinare la cultura d'impresa ovvero quell'insieme di norme “sociali” che vincolano i soggetti che appartengono all'organizzazione. Come osservato, d'altra parte, «il diritto del lavoro non può che essere partecipe (anche) dei valori della cultura d'impresa che, giova precisare, non sono gli interessi materiali del singolo imprenditore» <sup>(11)</sup>.

È proprio il codice etico l'elemento dell'organizzazione che, antepoendosi ad essa, consente di creare situazioni prodromiche al benessere organizzativo – ad esempio chiarendo quando si sia di fronte ad un esercizio abusivo dell'autorità e, di conseguenza, quali siano i confini entro i quali le prerogative di ciascun lavoratore si devono mantenere – e/o di calcolare – in modo del tutto razionale – i benefici che derivano dall'«osservanza degli obblighi» in termini di «risposta ottimale al comportamento atteso dagli altri nell'ipotesi in cui anch'essi si avvalgano del codice per giudicare i comportamenti».

Il codice etico, quindi, rappresenta un elemento fondamentale nella determinazione della cultura dell'ente, vuoi in positivo vuoi in negativo. Le disposizioni in esso contenute, infatti, riverberano i loro effetti sul modello organizzativo che potrà essere ritenuto “idoneo” se in grado non solo di prevenire comportamenti contrari al codice stesso ma, anche e al contempo, di rimuovere le condizioni che ne favoriscano la nascita. Per far questo occorre, tuttavia, che il codice etico dialoghi anche con gli altri elementi di cui si compone il modello descritto nel decreto legislativo n. 231/2001 ovvero l'OdV e, ancora una volta, il sistema disciplinare. Nel modello di gestione ed organizzazione, infatti, si dovrà prevedere che

---

<sup>(10)</sup> A. SALVATORE, *Il “codice etico”: rapporti con il modello organizzativo nell'ottica della responsabilità sociale dell'impresa*, in *La responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, 2008, n. 4, p. 71.

<sup>(11)</sup> M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019, p. 45.

l'OdV non si limiti a controllare l'assenza di comportamenti illeciti ma si faccia anche garante dell'ascolto di eventuali critiche o problematiche concretamente connesse alla gestione del modello, impegnandosi in questo modo a promuovere esso stesso una positiva cultura di impresa. Parimenti, il sistema disciplinare non dovrà essere visto come uno strumento funzionale alla sola "repressione" e, quindi, come un sistema destinato a produrre l'uscita dell'autore del fatto "biasimevole" dal circuito organizzativo bensì, piuttosto, come un sistema nel quale, pur non venendo meno la scelta per la "punizione", a questa faccia seguito una ricomposizione della "frattura" in chiave relazionale.

Le considerazioni sopra esposte spingono ad ulteriori riflessioni, inducendo a rimeditare la lettura dell'articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 esaltandone il collegamento non solo con il contenuto del decreto legislativo n. 231/2001 – collegamento peraltro già espressamente stabilito dalla legge – ma anche con l'intero corpus normativo di cui al decreto legislativo n. 81/2008. In quest'ottica quegli elementi che il modello organizzativo di gestione indica come essenziali e caratteristici al fine della prevenzione dei reati – ovvero, come ricordato, il codice etico, il codice disciplinare e l'organo di vigilanza – potrebbero essere visti come un'integrazione di quel modello organizzativo, a ben guardare, già presente nel decreto legislativo n. 81/2008, ed utili, quindi, anche alla creazione di ambienti di lavoro improntati al benessere. Se deve ritenersi pacifico che il modello di cui all'articolo 6 del decreto legislativo n. 231/2001 non possa surrogare il DVR come chiaramente si evince anche dalla lettura dei testi <sup>(12)</sup> ciò non toglie che i due decreti legislativi possano essere letti in modo integrato fra loro. Si vuole sostenere, cioè che fra il testo del decreto legislativo n. 81/2008 e il testo del decreto legislativo n. 231/2001 non vi sia incompatibilità assoluta ma piuttosto una compenetrazione fra istituti diversi. Al di là delle differenti modalità di redazione del DVR rispetto a

---

<sup>(12)</sup> Le differenze specifiche tra i documenti del TU e il d.lgs. n. 231/2001 sono evidenti ed innegabili. Così P. RIVELLO, *Il modello "generale" di organizzazione e gestione delinato dal D. Lgs. n. 231/2001 e quello "specifico" di cui all'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008, valutato in correlazione al sistema di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali*, in *Giurisprudenza Penale*, 2021, n. 1-bis, p. 195; A. DELOGU, *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione della sicurezza sul lavoro di cui all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008: analisi e prospettive*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2018, n. 1, II, p. 32; G. LOSAPPIO, *Organizzazione, colpa e sicurezza sul lavoro. Dosimetria dell'impresa e della colpa di organizzazione*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2016, n. 1, I, p. 107. Stessa posizione si riscontra anche in giurisprudenza: cfr. Cass. pen. 7 novembre 2019, n. 3731.

quelle previste invece per il protocollo di gestione dei rischi – a partire dalle diverse figure direttamente o indirettamente titolari del potere di redigere i documenti – la presenza di un organismo di controllo, di un codice etico e di uno specifico codice disciplinare nonché di modalità di pianificazione attente a quanto richiesto dai commi 3 e 4 dell'articolo 30, decreto legislativo n. 81/2008, rafforzano l'area della tutela prevenzionistica andando ad aumentare le possibilità che l'organizzazione sia improntata al benessere. In altri termini, proprio la presenza di un sistema in cui coesista la valutazione dei rischi, la predisposizione di un sistema di gestione integrato del rischio nonché la presenza di un controllo interno escluderebbero un difetto di organizzazione in chiave preventiva, recependo quanto prescritto, tra l'altro, dall'articolo 4 dell'accordo europeo in tema di stress lavoro-correlato <sup>(13)</sup>. Proprio questa lettura integrata consentirebbe, inoltre, di rivalutare alcuni passaggi del decreto legislativo n. 81/2008 che in un'ottica mono sistemica forse non vengono valorizzati a sufficienza. Così, ad esempio, in relazione alla formalizzazione delle procedure si pensi all'articolo 16 del decreto legislativo n. 81/2008 che, in relazione alla delega di funzioni, prevede che con detta delega si attribuiscono al delegato «tutti i poteri di organizzazione, gestione e controllo richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate» con «l'autonomia di spesa necessaria allo svolgimento delle funzioni delegate» <sup>(14)</sup>. Allo stesso tempo, però, mentre in via generale la delega di funzioni «non esclude l'obbligo di vigilanza in capo al datore di lavoro in ordine al corretto espletamento da parte del delegato delle funzioni trasferite» lo «ritiene assolto in caso di adozione ed efficace attuazione del modello di verifica e controllo di cui all'articolo 30, comma 4». In questo caso pare ragionevole ritenere che sarà, quindi, proprio il modello di gestione a prevedere specifici protocolli sulla gestione della delega attraverso l'indicazione di strumenti puntuali che registrino, ad esempio, le attività del delegato e di monitoraggio delle

---

<sup>(13)</sup> V. MONGILLO, *Il dovere di adeguata organizzazione della sicurezza tra responsabilità penale individuale e responsabilità da reato dell'ente: alla ricerca di una plausibile differenziazione*, in A.M. STILE, A. FIORELLA, V. MONGILLO (a cura di), *Infortunati sul lavoro e dovere di adeguata organizzazione: dalla responsabilità penale individuale alla «colpa» dell'ente*, Jovene, 2014, p. 41.

<sup>(14)</sup> Sul tema i contributi classici ed esaustivi di P. PASCUCI, L. ANGELINI, C. LAZZARI, *op. cit.*, p. 625; M.T. CARINCI, F. MARINELLI, *Delega di funzioni ed obblighi del datore di lavoro non delegabili*, in C. ZOLI (a cura di), *Principi comuni*, Zanichelli, 2011, p. 156 ss.; T. VITARELLI, *La disciplina della delega di funzioni*, in F. GIUNTA, D. MICHELETTI (a cura di), *Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giuffrè, 2010, p. 37 ss. Si veda anche la nota 12.

prestazioni del delegato, monitoraggio che potrebbe essere utilmente svolto proprio dall'OdV <sup>(15)</sup>.

Si pensi, ancora, all'articolo 18, comma 2, del decreto legislativo n. 81/2008 che inserisce fra gli obblighi del datore di lavoro anche quello di «forni[re] al servizio di prevenzione e protezione ed al medico competente informazioni in merito a [...] l'organizzazione del lavoro, la programmazione e l'attuazione delle misure preventive e protettive».

Un'informazione che può consentire al servizio prevenzione ma in misura maggiore al medico competente di intervenire anche sull'organizzazione per trasformare il lavoro da fattore di rischio in fattore di promozione del benessere <sup>(16)</sup>. Si ponga mente che proprio il medico competente può rivestire questo ruolo centrale, per essere l'unica figura, fra quelle previste nel decreto legislativo n. 81/2008, in grado di avere una “visione unitaria” e tecnica sullo stato di salute dei lavoratori; sul contenuto del DVR, che lo porta, quindi, a conoscenza dei fattori di rischio; sullo stato degli ambienti di lavoro, che deve periodicamente visitare, e sui compiti svolti da tutte le figure alle quali il decreto legislativo attribuisce un ruolo nel campo della prevenzione e promozione della salute <sup>(17)</sup>.

Se, quindi, l'organizzazione in generale e i modelli organizzativi in particolare rappresentano il veicolo del benessere nei luoghi di lavoro occorre riflettere se il sistema possa essere sospinto verso quella dimensione attraverso la costruzione di un sistema premiante fondato su alcuni istituti già presenti nel nostro panorama normativo.

La certificazione dovrebbe rappresentare un valido riconoscimento per coloro che hanno adottato modelli organizzativi virtuosi andando così ad incentivare lo sviluppo di quella che abbiamo definito come la tecnica preventiva culturale. Attribuire un riconoscimento esterno ad una impresa

---

<sup>(15)</sup> G. ZAMPINI, *Delega di funzioni ed obblighi di vigilanza in materia di sicurezza sul lavoro. Poche certezze e tanti dubbi*, in *ADL*, 2019, n. 4, II, p. 917 ss.; R. BRUNELLI, *La delega di funzioni e l'esercizio di fatto di poteri direttivi*, 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, 2010, p. 276 ss.; A. RUSSO, *Delega di funzioni e obblighi del datore di lavoro non delegabili (Titolo I, Capo III, artt. 16 e 17)*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (d.lgs. n. 106/2009). Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009*, Giuffrè, 2009, p. 337 ss.

<sup>(16)</sup> Cfr. d.l. n. 48/2023, art. 14, comma 1, lett. a.

<sup>(17)</sup> P. SANTANTONIO, M. CASCIANI, G.B. BARTOLUCCI, *I sistemi di gestione della salute e della sicurezza: scenari e prospettive per i medici del lavoro*, in *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 2008, n. 3, suppl.

“impegnata” sul benessere consentirebbe non solo di rendere trasparente verso il mercato l’impegno del datore di lavoro ma anche di innescare un processo di imitazione da parte di coloro che ne sono rimasti fuori ed, infine, di favorire la creazione di comunità di pratica volte alla ricerca di soluzioni innovative e allo scambio di buone prassi <sup>(18)</sup>.

Introdurre degli strumenti atti a valutare l’affidabilità di un’impresa su tematiche ritenute di particolare interesse non è, d’altra parte, cosa nuova per il nostro sistema normativo. Si pensi all’articolo 5-ter del decreto-legge n. 1/2012 con il quale nell’intento di promuovere ed introdurre nelle aziende principi di comportamento etico, si è assegnato alle imprese “virtuose”, in considerazione del rispetto della legalità e della corretta gestione dei loro “affari”, un riconoscimento reso visibile dall’attribuzione di un certo numero di stelle. Un riconoscimento, peraltro, non fine a sé stesso bensì collegato alla possibile fruizione di specifici vantaggi quali la concessione di finanziamenti pubblici ovvero di agevolazioni per l’accesso al credito. Sulla scia di questo modello, nel corso degli anni, sono stati ideati altri sistemi premianti la cui finalità è ed è stata proprio quella di incentivare determinati comportamenti “positivi” dando un riconoscimento alla scelta e all’impegno spesi nel realizzarli. Soluzioni simili a queste, peraltro, sono state introdotte anche nell’ambito “lavoristico”. In relazione al tema del genere, ad esempio, tanto nel caso in cui la fonte di disciplina sia una legge – come, ad esempio, l’articolo 46-bis del decreto legislativo n. 198/2006 – sia nel caso in cui, invece, l’intervento sia delle parti private – come, ad esempio, il c.d. bollino rosa <sup>(19)</sup> – la finalità di questi sistemi è quella di incentivare dei comportamenti virtuosi, attribuendo a coloro che si sottopongano a dei controlli accertativi una specifica certificazione che ne consenta l’ingresso in certi circuiti “privilegiati”.

A tal fine, come argomentato nelle pagine precedenti, il riferimento è all’istituto della certificazione di cui al decreto legislativo n. 276/2003 e alla possibilità che tramite questa si vada proprio a certificare l’aspetto organizzativo dei contratti di lavoro. Un risultato che potrebbe essere raggiunto per il tramite di un intervento legislativo che prenda in considerazione alcuni aspetti della normativa attuale valorizzandoli e, se del caso, integrandoli. Ai fini della tenuta della proposta alcuni punti della disciplina

---

<sup>(18)</sup> G. ZAMPINI, *op. cit.*, p. 936: «si segnala, peraltro, che alcuni ordinamenti regionali hanno recentemente intrapreso la strada non dell’obbligo ma dell’onere di adozione del m.o.g.».

<sup>(19)</sup> Si veda la certificazione *Gender Equality* del Winning Women Institute ed anche l’UNI/PdR 125:2022

attuale dovrebbero essere rimeditati. Così per esempio tutto il tema dei poteri istruttori delle Commissioni attualmente non in grado di effettuare un'analisi dei modelli che introiettano il benessere organizzativo. Una soluzione potrebbe andare nella direzione di un'integrazione delle Commissioni con componenti specialisti delle diverse materie che incidono sul tema organizzativo. Paiono pienamente ammissibili anche soluzioni di segno diverso atte a valorizzare quella lettura sintonica sopra prospettata fra articolo 30 del decreto legislativo n. 81/2008 e le restanti disposizioni dello stesso decreto andando a creare un raccordo fra i poteri istruttori delle Commissioni di certificazione e i poteri "tecnici" delle Commissioni paritetiche dedicate alla asseverazione del modello organizzativo.

Rinviando agli approfondimenti sopra svolti sulle difficoltà ma anche sul possibile e positivo loro superamento in relazione all'utilizzo di un istituto quale quello della certificazione di cui al decreto legislativo n. 276/2003 si vuole ricordare come la scelta per una valorizzazione dell'istituto appaia in linea con le sue caratteristiche. È stato infatti sottolineato come proprio questo istituto «fin dalla sua origine» abbia «contenuto in sé elementi tipici degli strumenti di responsabilità sociale e di qualificazione d'impresa»<sup>(20)</sup>. La possibile utilizzazione della certificazione di cui al decreto legislativo n. 276/2003 per una certificazione "organizzativa" degli enti non ne finirebbe per snaturare la natura, anzi probabilmente la rafforzerebbe.

Se, quindi, anche il sistema premiante nella variabile della certificazione può essere considerato come un ulteriore tassello della tecnica preventiva "culturale" va da sé che laddove tale tecnica non arrivi e ci si trovi di fronte ad ambienti di "malessere" il seguito non potrà che essere quello di un ritorno alla tecnica repressiva/risarcitoria.

Anche in questo specifico ambito, tuttavia, si può cercare di riportare l'attenzione sul tema della prevenzione attraverso la variabile del danno punitivo. Il fine che i danni punitivi intendono perseguire è proprio quello volto alla realizzazione di un sistema articolato sulla prevenzione del rischio. In questa specifica categoria la funzione propriamente sanzionatoria, che si realizza solitamente attraverso l'analisi del profilo soggettivo dell'agente e quello oggettivo della condotta del danneggiante, si attenua a favore della funzione deterrente concependo il risarcimento in modo slegato rispetto alle reali perdite patrimoniali e non patrimoniali.

---

<sup>(20)</sup> L. DI STEFANO, A. RUSSO, *La certificazione ex art. 75 ss. del d.lgs. n. 276/2003 come strumento di qualificazione dell'impresa. L'esperienza della Commissione istituita presso la Fondazione Marco Biagi*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2022, n. 1, I, p. 127.

In conclusione, la complessa analisi che il tema del benessere nella sua declinazione organizzativa richiede spinge per la valorizzazione di una dimensione in cui la tecnica preventiva – in primis culturale – dovrebbe avere un ruolo di primo piano. Un risultato che pare possibile – oltre che auspicabile – raggiungere attraverso una ri-lettura di alcuni importanti istituti già presenti nel nostro ordinamento e che facilmente potrebbero essere valorizzati, *rectius* piegati, proprio al fine preventivo.

---

## BIBLIOGRAFIA

- ACCORNERO A. (1975), *Dove cercare le origini del taylorismo e del fordismo*, in *Il Mulino*, n. 5, pp. 673-693
- ADDANTE A. (2011), *Rapporti di impresa e responsabilità sociale*, in *Rivista di Diritto Privato*, n. 2, pp. 229-253
- AIELLO A., DEITINGER P., NARDELLA C. (2016), *Il modello «Valutazione dei Rischi Psicosociali» (VARP)*, Franco Angeli
- ALBI P. (2008), *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona*. Art. 2087, Giuffrè
- ALBI P. (2003), *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona*, in *LD*, n. 4, pp. 675-700
- ALESSI C., VALLAURI M.L. (2020), *Il lavoro agile alla prova del Covid-19*, in O. BONARDI, U. CARABELLI, M. D'ONGHIA, L. ZOPPOLI (a cura di), *Covid-19 e diritti dei lavoratori*, Ediesse
- ALVINO I. (2007), *Il regime delle responsabilità negli appalti*, in *DLRI*, n. 115, pp. 507-538
- ANDREANI A. (2019), *Brevi spunti di riflessione sui modelli di organizzazione e di gestione della sicurezza sul lavoro*, in P. PASCUCCI (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro. Tutele universali e nuovi strumenti regolativi a dieci anni dal d.lgs. n. 81/2008*, Franco Angeli
- ANDREANI A. (2012), *I modelli di organizzazione e gestione*, in M. PERSIANI, M. LEPORE (a cura di), *Il nuovo diritto della sicurezza sul lavoro*, Utet
- ANGELINI L. (2022), *La tutela della salute e sicurezza dei lavoratori ai tempi della pandemia da Covid-19 (e oltre)*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 2, I, pp. 96-136
- ANIBALLI V. (2019), *Il lavoro organizzato mediante piattaforma digitale: nuove sfide per le Commissioni di certificazione*, in *DRI*, n. 4, pp. 1073-1095
- ANTONUCCI A. (2009), *Il rischio da stress lavoro-correlato (Titolo I, Capo III, art. 28)*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (d.lgs. n. 106/2009). Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009*, Giuffrè



- ASTROLOGO A. (2009), *I reati presupposto*, in L.D. CERQUA (a cura di), *Diritto penale delle società. Profili sostanziali e processuali*, Cedam
- AURIEMMA S. (2019), *Il mobbing al vaglio della giurisprudenza*, in *ADL*, n. 3, II, pp. 695-706
- AVALLONE F., PAPLOMATAS A. (2005), *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Cortina
- AVALLONE F., BONARETTI M. (a cura di) (2003), *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino
- AVARELLO A., FANUCCHI T. (2021), *Questioni aperte sulla rilevazione del rischio stress lavoro-correlato*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, II, pp. 1-18
- AVOGARO M., CARINCI M.T. (2017), *Appalto, somministrazione di lavoro e trasferimento del ramo d'azienda tra giurisprudenza e prassi delle commissioni di certificazione*, in *RGL*, n. 3, I, pp. 412-433
- BALDASSARRE A. (1977), *Le trasformazioni della impresa di fronte alla Costituzione*, in *DD*, n. 1, pp. 15-48
- BALDASSARRE A. (1971), voce *Iniziativa economica privata*, in *Enc. Dir.*, vol. XII, p. 582-609
- BALDUCCI C., FRACCAROLI F. (2019), *Stress lavoro-correlato: questioni aperte e direzioni future*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, n. 1-2, pp. 39-66
- BALLESTRERO M.V. (2010), *Le "energie da lavoro" tra soggetto e oggetto*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, n. 99
- BALLETTI E. (2019), *Danni punitivi, moduli sanzionatori e standard di tutela nel diritto del lavoro*, in *MGL*, n. 1, pp. 11-39
- BARADEL L., MELCHIONNO G. (2019), *L'indennizzo Inail del danno biologico*, in *RIMP*, n. 1, I, pp. 59-72
- BARBERIO M. (2022), *L'art. 27 del d.lgs. n. 81/2008: la prospettiva della responsabilità sociale*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, I, pp. 19-48
- BARBONI A., BIZZARRO C., GIOVANNONE M., PASQUINI F., TIRABOSCHI M. (2009), *Mutamento dei modelli di organizzazione del lavoro, gestione della sicurezza, certificazione*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (d.lgs. n. 106/2009). Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009*, Giuffrè
- BARTOLOMEI M. (2011), *Riflessioni ed esercizi di stile sulla "riscrittura" dell'articolo 41 della Costituzione*, in *QCost*, n. 2, pp. 394-397
- BARTOLOMUCCI S. (2010), *Gestione antinfortunistica e organizzazione special-preventiva: riflessioni propedeutiche alla delimitazione dei confini alla luce del*

- novellato T.U. sicurezza, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, n. 1, pp. 47-60
- BASSI A., D'ARCANGELO F. (2020), *Il sistema della responsabilità da reato dell'ente. Disciplina e prassi applicative*, Giuffrè
- BELLAVISTA A. (2022), *Appalti e tutela dei lavoratori*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, n. 454
- BELLOCCHI P., LAMBERTUCCI P., MARASCA M. (a cura di), *I danni nel diritto del lavoro*, Giuffrè, 2021
- BENINCASA G. (2021), *Il lavoro agile a seguito della pandemia da Covid-19 tra opportunità e (nuovi) rischi (psico-sociali)*, in *Boll. ADAPT*, n. 35
- BERTON G. (2010), *Mappatura delle aree di rischio (risk assessment) e processi aziendali strumentali alla commissione dei reati presupposto*, in F. SGUBBI, D. FONDAROLI (a cura di), *Strumenti di corporate governance e responsabilità degli enti ai sensi del d. lgs.231/2001*, Bononia University Press
- BIZZARRO C. (2007), *Le politiche di contrasto al lavoro «nero» tra nuovo regime degli appalti e procedure di certificazione*, in *DRI*, n. 2, pp. 517-524
- BOLOGNINI B. (2006), *L'analisi del clima organizzativo*, Carrocci
- BONA C. (2013), *Modelli di decisione, euristiche e simboli. Un contributo sul tema del danno non patrimoniale*, in *Sistemi Intelligenti*, n. 2, pp. 293-310
- BONA M., OLIVA U. (2000), *Nuovi orizzonti nella tutela della personalità dei lavoratori: prime sentenze sul mobbing e considerazioni alla luce della riforma INAIL*, in *D&R*, n. 4, pp. 409-415
- BORGOGNI L., PETITTA L. (2007), *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching, counseling*, Carrocci
- BORZAGA M. (2019), *Le politiche dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro e dell'Unione Europea in tema di contrasto alla povertà*, in *LD*, n. 1, pp. 63-80
- BORZAGA M., MEZZETTI M. (2019), *Core labour standards e decent work: un bilancio delle più recenti strategie dell'OIL*, in *LD*, n. 3, pp. 447-466
- BOVIO G. (2009), *Note pratiche in tema di mobbing*, Working Paper ADPAT, n. 75
- BOZZOLAN S., COSTANZO M. (2020), *Corporate governance, sistemi di risk management e rischi di compliance*, in A. ADOTTI, S. BOZZOLAN (a cura di), *La gestione della compliance. Sistemi normativi e controllo dei rischi*, LUISS University Press
- BROLLO M. (2019), *Ancora sulle proposte di legge sul mobbing in discussione alla Commissione Lavoro della Camera dei Deputati – Memoria relativa all'audizione informale presso la XI Commissione (Lavoro pubblico e privato) della Camera dei Deputati*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 2, II, p. 1-21

- BROWN K.G., SITZMANN T. (2011), *Training and Employee Development for Improved Performance*, in S. ZEDECK (a cura di), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Volume 2. Selecting and developing members for the organization*, American Psychological Association
- BRUNELLI R. (2010), *La delega di funzioni e l'esercizio di fatto di poteri direttivi*, 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
- BUOSO S. (2022), *Sicurezza sul lavoro, ambiente e prevenzione: disciplina positiva e dilemmi regolativi*, in *LD*, n. 2, pp. 271-292
- BUOSO S. (2020), *Principio di prevenzione e sicurezza sul lavoro*, Giappichelli
- BUOSO S. (2019), *Definire e qualificare il benessere organizzativo*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, I, pp. 23-36
- BUOSO S. (2017), *La dimensione temporale del lavoro tra prevenzione primaria e secondaria*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, pp. 30-44
- BURDEAU G. (1956), *La démocratie gouvernante, son assise sociale et sa philosophie politique*, LGDJ
- BUSNELLI F.D. (2011), *La funzione deterrente e le nuove sfide della responsabilità civile*, in P. SIRENA (a cura di), *La funzione deterrente della responsabilità civile*, Giuffrè
- BUSNELLI F.D. (2009), *Deterrenza, responsabilità civile, fatto illecito e danni punitivi*, in *Europa e Diritto Privato*, n. 4, pp. 909-946
- CALAFÀ L. (2012), *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, in *LD*, n. 2, pp. 257-290
- CAMPANINI P., CONWAY P.M., NERI L., PUNZI S., CAMERINO D., COSTA G. (2013), *Rischio mobbing e assenze lavorative per malattia*, in *Epidemiologia e Prevenzione*, n. 1, pp. 8-16
- CANAL T., GUALTIERI V., ZUCARO R. (2022), *Evidenze empiriche sul lavoro agile emergenziale in INAPP*, in *Economia & Lavoro*, n. 2, pp. 105-122
- CANAL T., MANENTE F., MURDICA R. (2020), *Qualità del lavoro, benessere e discriminazioni. Il clima lavorativo italiano dopo la crisi economica*, in *EL*, n. 1, pp. 109-126
- CANTELMÌ T., LAMBIASE E., PENSAVALLI M., LASELVA P., CECCHETTI S. (2020), *COVID-19: impatto sulla salute mentale e supporto*, in *Modelli della Mente*, n. 1, pp. 7-39
- CARABELLI U. (2004), *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *DLRI*, n. 101, pp. 1-99

- CARINCI M.T. (2011), *Clausole generali, certificazione e limiti al sindacato del giudice. A proposito dell'art. 30, l. 183/2010*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, n. 114
- CARINCI M.T. (2000), *La fornitura di lavoro altrui. Interposizione, comando, lavoro temporaneo, lavoro negli appalti. Art. 2127*, Giuffrè
- CARINCI M.T., MARINELLI F. (2011), *Delega di funzioni ed obblighi del datore di lavoro non delegabili*, in C. ZOLI (a cura di), *Principi comuni*, Zanichelli
- CARNELUTTI F. (1913), *Studi sulle energie come oggetto di rapporti giuridici*, in *RDComm*, n. 1, pp. 354-394
- CASILLO R. (2008), *La dignità nel rapporto di lavoro*, in *RDC*, n. 5, I, pp. 593-627
- CASSETTI L. (2021), *Salute e ambiente come limiti "prioritari" alla libertà di iniziativa economica?*, in *Federalismi.it*, n. 16, pp. 1-7
- CATAUDELLA M.C. (2021), *Tempo di lavoro e tempo di disconnessione*, in *MGL*, n. 4, pp. 853-873
- CATAUDELLA M.C. (2010), *Lavorare stanca. Alcune considerazioni sullo stress lavoro correlato*, in *ADL*, n. 3, I, pp. 673-690
- CAUTERO S., LIZZI M., RUPIL A. (2005), *Contratto di appalto*, in *GLav*, n. 9, pp. 83-96
- CAVINO M. (2019), *Dignità e Costituzione: la centralità del lavoro per il pieno sviluppo della persona umana*, in G.P. DOLSO (a cura di), *Dignità, eguaglianza e Costituzione*, EUT
- CENTAMORE G. (2022), *Una just transition per il diritto del lavoro*, in *LD*, n. 1, pp. 129-145
- CERBONE M. (2020), *Le discriminazioni di genere nei rapporti di lavoro: tecniche processuali di tutela e contenuto intangibile dei diritti*, in *Dirittifondamentali.it*, n. 2, pp. 1155-1191
- CHECCACCI G., GIUNTA F., PAONESSA C. (2016), *Il calco per il modello. Appunti metodologici sulla mappatura del rischio*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, n. 1, pp. 285-304
- CHELI E. (1960), *Libertà e limiti all'iniziativa economica privata nella giurisprudenza della Corte costituzionale e nella dottrina*, Jovene
- CHIECO P. (2007), *Una fattispecie dai contorni sfuggenti: la molestia nei rapporti di lavoro*, in *RIDL*, n. 1, I, pp. 65-83
- CHIRICO F., HEPONIEMI T., PAVLOVA M., ZAFFINA S., MAGNAVITA N. (2019), *Psychosocial Risk Prevention in a Global Occupational Health Perspective. A Descriptive Analysis*, in *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 16, n. 14, articolo n. 2470, pp. 1-14

- CIARLARIELLO G., DI SANZO M., FRATI P., GATTO V., LA RUSSA R., ORSINI D., SANTURRO A. (2016), *“Mobbing”: inquadramento del fenomeno ed indennizzo Inail*, in *RCP*, n. 4, pp. 1408-1421
- CIUCCIOVINO S. (2014), *Certificazione dei contratti di lavoro*, in G. SANTORO-PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale: privato e pubblico*, Utet
- CIUCCIOVINO S. (a cura di) (2014), *La certificazione dei contratti di lavoro. Problemi e questioni aperte*, Giappichelli
- CLERICI P. (2019), *Il percorso di valutazione del rischio stress lavoro correlato*, Inail
- CLOT I. (2006), *La funzione psicologica del lavoro*, Carrocci
- COCCHINI S., ZANCONI M.C., ZINGARI R. (2014), *Modelli organizzativi 231 nelle PMI*, Giuffrè
- COLOMBO M. (2019), *L'uomo artigiano di Richard Sennett*, in *Boll. ADAPT*, n. 7, *Percorsi di lettura sul lavoro/1*
- CONFINDUSTRIA (2008), *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 8 giugno 2001*
- CORAZZA L. (2019), *Il diritto del lavoro e la riscoperta della questione redistributiva*, in *Questione Giustizia*, n. 4, pp. 8-18
- CORSALINI D. (2015), *La tutela Inail delle malattie “occasionate” dal lavoro*, in *RIMP*, n. 2, I, pp. 211-224
- D'APONTE M. (2021), *La tutela dei diritti umani nel rapporto di lavoro*, in *RIDL*, n. 4, I, pp. 373-401
- D'ARCANDELO F. (2020), *I criteri di imputazione sul piano oggettivo*, in A. BASSI, F. D'ARCANDELO, *Il sistema della responsabilità da reato dell'ente. Disciplina e prassi applicative*, Giuffrè
- DAGNINO E. (2017), *Il diritto alla disconnessione nella legge n. 81/2017 e nell'esperienza comparata*, in *DRI*, n. 4, pp. 1024-1040
- DAGNINO E., NESPOLI F., SEGHEZZI F. (a cura di) (2017), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ADAPT University Press
- DAGOSTINO R. (2022), *Nuovi percorsi di ibridazione fra pubblico e privato: dai modelli organizzativi ex d.lgs. n. 231/2001 ai piani per la prevenzione della corruzione nella PA*, in *Diritto e Società*, n. 1, pp. 113-165
- DAL MIGLIO G., RICHINI P., SALOMONE A., ZAMARO N. (2012), *Clima e benessere organizzativo nel quadro dei sistemi di valutazione delle performance. L'esperienza in ISFOL*, in *Osservatorio Isfol*, n. 1, pp. 147-161

- DE ANGELIS L. (2019), *Malattia derivante da vessazioni sul lavoro ed indennizzabilità da parte dell'Inail*, in *DRI*, n. 1, pp. 309-311
- DE CARLO N.A., FALCO A., CAPOZZA D. (a cura di) (2014), *Stress, benessere organizzativo e performance: valutazione e intervento per l'azienda positiva*, Franco Angeli
- DE FALCO M. (2021), *Costrittività organizzativa: se il lavoratore si ammala, l'Inail risponde*, in *RCP*, n. 3, pp. 917-935
- DE LUCA TAMAJO R. (2005), *Profili di rilevanza del potere direttivo del datore di lavoro*, in *ADL*, n. 2, I, pp. 467-490
- DE MAGLIE C. (2002), *L'etica e il mercato. La responsabilità penale delle società*, Giuffrè
- DE MATTEIS A. (2011), *Rischio ambientale e fumo passivo*, in *RIMP*, n. 1, II, pp. 20-24
- DE PETRIS P. (2020), *La tutela contro le discriminazioni dei lavoratori tramite piattaforma digitale*, in *Dirittifondamentali.it*, n. 2, pp. 1099-1128
- DE SIMONE G. (2019), *La dignità del lavoro e della persona che lavora*, in *DLRI*, n. 164, pp. 633-672
- DE SIMONE G. (2004), *Le molestie di genere e le molestie sessuali dopo la direttiva CE 2002/73*, in *RIDL*, n. 4, I, pp. 399-420
- DE SIMONE G. (2001), *Dai principi alle regole. Eguaglianza e divieti di discriminazione nella disciplina dei rapporti di lavoro*, Giappichelli
- DEL FORNO E., ROVERO R. (2023), *La delega di funzioni e le differenze rispetto alla delega gestoria nel sistema delle posizioni di garanzia in materia di tutela della salute dei lavoratori*, in *Riv. Pen.*, n. 4, pp. 405-410
- DEL PUNTA R. (2006), *Diritto della persona e contratto del lavoro*, in *DLRI*, n. 110, pp. 195-268
- DEL PUNTA R. (1995), *Appalto di manodopera e subordinazione*, in *DLRI*, n. 65, pp. 625-655
- DEL PUNTA R. (1992), *La sospensione del rapporto di lavoro. Malattia, infortunio, maternità, servizio militare. Artt. 2110-2111*, Giuffrè
- DELOGU A. (2018), *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione della sicurezza sul lavoro di cui all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008: analisi e prospettive*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, II, pp. 7-51
- DESTITO I., FERRUA S. (2009), *Il documento sulla valutazione dei rischi (Titolo I, Capo III, artt. 28-29)*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (d.lgs. n. 106/2009). Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009*, Giuffrè

DI CARLUCCIO C. (2022), *Lavoro e salute mentale dentro e fuori l'istituzione*, ESI

DI FABIO A., KENNY M.E. (2019), *Decent work in Italy: Context, conceptualization, and assessment*, in *Journal of Vocational Behavior*, vol. 110, Part A, pp. 131-143

DI GIOVINE O. (2004), *La responsabilità degli enti: lineamenti di un nuovo modello punitivo*, in A. MANNA (a cura di), *Diritto e impresa: un rapporto controverso*, Giuffrè

DI NOIA F. (2017), *Le molestie sessuali tra inversione e alleggerimento dell'onus probandi*, in *LG*, n. 2, pp. 135-141

DI NUOVO S. (2019), *Quale stress è lavoro-correlato? Alcune riflessioni metodologiche*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, n. 1-2, pp. 101-106

DI STEFANO G., VENZA G., CASCIO G., GAUDINO M. (2018), *Sicurezza, soddisfazione, benessere, burnout, stress occupazionale. The role of organizational trust and organizational support on employees' well-being*, in *La Medicina del Lavoro*, n. 6, pp. 459-470

DI STEFANO L., RUSSO A. (2022), *La certificazione ex art. 75 ss. del d.lgs. n. 276/2003 come strumento di qualificazione dell'impresa. L'esperienza della Commissione istituita presso la Fondazione Marco Biagi*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, I, pp. 114-135

DI TECCO C., RONCHETTI M., GHELLI M., PERSECHINO B., IAVICOLI S. (2019), *La gestione del rischio stress lavoro-correlato nelle aziende nell'ottica di processo e prevenzione: approfondimenti sulla metodologia INAIL*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, n. 1-2, pp. 107-112

DIAMANTI R. (2017), *Le molestie sessuali, la discriminazione, l'abuso*, in *RIDL*, n. 1, II, pp. 69-76

DOVERE S. (2016), *Riflessioni in merito al rischio penale per i componenti dell'organismo di vigilanza per il caso di grave infortunio sul lavoro*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, n. 1, pp. 77-87

DUFFY R.D., BLUSTEIN D.L., DIEMER M.A., AUTIN K.L. (2016), *The Psychology of Working Theory*, in *Journal of Counseling Psychology*, vol. 63, n. 2, pp. 127-148

DUFFY R.D., KIM H.J., ALLAN B.A., PRIETO C.G. (2020), *Predictors of decent work across time: Testing propositions from Psychology of Working Theory*, in *Journal of Vocational Behavior*, vol. 123, articolo n. 103507

DYRBYE L.N., SATELE D., SHANAFELT T. (2016), *Ability of a 9-Item Well-Being Index to Identify Distress and Stratify Quality of Life in US Workers*, in *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 58, n. 8, p. 810-817

- EGE H. (2019), *La valutazione peritale del danno da Mobbing e da Straining*, Giuffrè
- EGE H., TAMBASCO D. (2021), *Il processo di codificazione delle disposizioni in materia di mobbing, straining e molestie sul lavoro: breve viaggio tra dogmi, intuizioni del singolare e nuovi orizzonti internazionali*, in *Labor*, n. 3, pp. 277-300
- EMANUELE M. (2005), *La certificazione dell'appalto*, in C. ENRICO, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Compendio critico per la certificazione dei contratti di lavoro. I nuovi contratti: lavoro pubblico e lavoro privato*, Giuffrè
- EU-OSHA (2022), *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019): Overview Report. How European workplaces manage safety and health*
- EU-OSHA (2021), *New forms of work in the digital era: implications for psychosocial risks and musculoskeletal disorders*
- EU-OSHA (2019), *Digitalisation and occupational safety and health (OSH). An EU-OSHA research programme*
- EUROFOUND (2016), *Eurofound yearbook 2015. Living and working in Europe*
- FAVRETTO G. (1994), *Lo stress nelle organizzazioni*, Il Mulino
- FAVRETTO G., CUBICO S., BOTTURA P., PERANZINI K. (2012), *Benessere e lavoro: il punto di vista della psicologia del lavoro e dell'organizzazione*, in T.M. FABBRI, C. CURZI (a cura di), *Lavoro e salute: approcci e strumenti per la prevenzione dello stress e la promozione del benessere al lavoro*, Utet
- FERRANTE V. (2019), *Subordinazione, dipendenza, abitudine, personalità: riflessioni e proposte per la tutela dei "nuovi" lavori*, in *Labor*, n. 1, pp. 23-37
- FERRARA M.D. (2019), *Il ruolo della contrattazione collettiva e la tutela della salute nei luoghi di lavoro: la prospettiva di genere*, in G. SCLIP (a cura di), *Sicurezza accessibile. La sicurezza sul lavoro in una prospettiva di genere*, EUT
- FERRARESI M. (2012), *Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, Cedam
- FERRARESI M., SEMINARA S. (a cura di), *Caporalato e sfruttamento del lavoro. Un'indagine di diritto penale, processuale penale e del lavoro*, ADAPT University Press, 2022
- FERRARO G. (2015), *Tecniche risarcitorie nella tutela del lavoro*, in *RDSS*, n. 1, pp. 1-24
- FILÌ V., COSTANTINI F. (a cura di) (2019), *Legal Issues in the Digital Economy: The Impact of Disruptive Technologies in the Labour Market*, Cambridge Scholars Publishing



FINOTTI C. (2021), *L'art. 25-septies del D.L.vo n. 231/2001 e il complesso rapporto con il diritto penale del lavoro*, in *Riv. Pen.*, n. 3, pp. 219-225

FIORILLO L. (2018), *Un diritto del lavoro per il lavoro che cambia: primi spunti di riflessione*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona” – IT, n. 368

FORTI G. (2012), *Uno sguardo ai “piani nobili” del d.lgs. n. 231/2001*, in *RIDPP*, n. 4, pp. 1249-1298

FRACCAROLI F., BALDUCCI C. (2011), *Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni*, Il Mulino

FRACCAROLI F., BARBIERI I. (2019), *Le ricadute del “lavoro povero” sul benessere della persona e delle organizzazioni*, in *LD*, n. 1, pp. 29-49

FRACCAROLI F., DEPOLO M. (2017), *Salute psicologica e lavoro: fattori di rischio occupazionale e organizzativo*, in *DLRI*, n. 156, pp. 639-662

FRANCO M. (2012), *Investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa*, in M. FRANCO, G.L. GREGORI, M.R. MARCONE (a cura di), *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Esculapio

FRANZONI M. (2010), *Il danno risarcibile*, Giuffrè

GABASSI P.G. (2003), *La scoperta della natura sociale del lavoro*, in P.G. GABASSI, *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli

GAGLIARDI M. (2020), *Il danno da stress lavoro-correlato. Profili di prevenzione, riparazione e assicurazione tra sottosistema di responsabilità in ambito lavorativo e regole generali*, in *Rivista Italiana di Medicina Legale e del Diritto in Campo Sanitario*, n. 3, p. 1541-1554

GALLUCCIO C. (2009), *La promozione del benessere organizzativo nella pubblica amministrazione: alcuni aspetti teorici*, in *Sistemi Intelligenti*, n. 1, pp. 111-126

GIANNINI M.S. (1949), *Rilevanza costituzionale del lavoro*, in *RGL*, n. 1-2, pp. 1-33

GIARDINA F., BARNABA L. (2019), *Promuovere benessere e migliorare la qualità della vita: le azioni del CNOP nella tutela dei lavoratori esposti al rischio di stress lavoro-correlato*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, n. 1-2, pp. 119-124

GIOVANNONE M. (2022), *Modelli organizzativi e sicurezza sui luoghi di lavoro alla prova del Covid-19 e a vent'anni dall'entrata in vigore del d.lgs. n. 231/2001*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, I, pp. 94-113

GIOVANNONE M. (2011), *Lo stress lavoro-correlato in Europa: tecniche di valutazione e approccio regolatorio in chiave comparata*, in *DRI*, n. 2, pp. 565-573

GIOVANNONE M., TIRABOSCHI M. (2011), *Work Organisation, New Forms of Employment and Good Practices for Occupational Health and Safety: Evidence*

- from Italy within the European Context*, in M. SARGEANT, M. GIOVANNONE (a cura di), *Vulnerable Workers. Health, Safety and Well-being*, Gower
- GIUBBONI S., BORELLI S. (2012), *Discriminazioni, molestie, mobbing*, in M. MARAZZA (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione. Tomo secondo. Diritti e obblighi*, Cedam
- GIUNTA F. (2014), *I modelli di organizzazione e gestione nel settore antinfortunistico*, in D. FONDAROLI, C. ZOLI (a cura di), *Modelli organizzativi ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 e tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giappichelli
- GIUNTA F. (2004), *Attività bancaria e responsabilità ex crimine degli enti collettivi*, in *Rivista Trimestrale di Diritto Penale dell'Economia*, n. 1-2, pp. 1-34
- GOLZIO L. (2008), *La prevenzione e la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori nel quadro del cambiamento dell'organizzazione aziendale*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Commentario al decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81*, Giuffrè
- GRAGNOLI E. (2014), *La tutela della salute del lavoratore e la predisposizione dei modelli organizzativi*, in D. FONDAROLI, C. ZOLI (a cura di), *Modelli organizzativi ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 e tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giappichelli
- GRAGNOLI E. (2011), *Artt. 28-30*, in C. ZOLI (a cura di), *Principi comuni*, Zanichelli
- GRANDI M. (2022), *EU-OSHA "Salute e sicurezza sul lavoro nell'era digitale"*, in *ISL*, n. 11, pp. 3-19
- GRANDI M. (1997), *«Il lavoro non è una merce»: una formula da rimeditare*, in *LD*, n. 4, pp. 557-580
- GUARINIELLO R. (2023), *DVR, DUVRI, PSC: i rischi*, in *DPL*, n. 14, pp. 977-983
- GUARINIELLO R. (2018), *Molestie e violenza anche di tipo sessuale nei luoghi di lavoro*, Wolters Kluwer
- GUAZZAROTTI A. (2009), *Diritti inviolabili e creatività giurisprudenziale: una risposta ad Elisabetta Lamarque*, in *QCost*, n. 2, pp. 303-319
- GUERINI T. (2012), *Il ruolo del modello di organizzazione, gestione e controllo nella prevenzione del rischio da reato colposo*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, n. 4, p. 99-109
- GUGLIELMI D. (2019), *Stress lavoro-correlato: problemi di processo e di valutazione*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, n. 1-2, pp. 125-130
- GUIDI D. (2016), *La problematica compatibilità tra i criteri generali di ascrizione della responsabilità agli enti e l'art. 25-septies d.lgs. n. 231/2001*, in G.

- CASAROLI, F. GIUNTA, R. GUERRINI, A. MELCHIONDA (a cura di), *La tutela penale della sicurezza del lavoro: luci e ombre del diritto vivente*, ETS
- GULLO A. (2023), *Compliance*, in *Archivio penale*, n. 1, pp. 1-17
- HACIMUSALAR Y., MISIR E., CIVAN KAHVE A., DEMIR HACIMUSALAR G., ALPEREN GUCLU M., KARAASLAN O. (2021), *The effects of working and living conditions of physicians on burnout level and sleep quality*, in *La Medicina del Lavoro*, n. 5, pp. 346-359
- HASSEMER W. (2007), *Argomentazione con concetti fondamentali. L'esempio della dignità umana*, in *Ars Interpretandi*, n. 1, pp. 57-70
- HOLMAN D. (2013), *Job types and job quality in Europe*, in *Human Relations*, vol. 66, n. 4, pp. 475-502
- IAVICOLI S., DI TECCO C. (a cura di) (2022), *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Modulo contestualizzato al settore sanitario*, Inail
- IAVICOLI S., PERSECHINO B. (a cura di) (2017), *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del d.lgs. 81/2008 e s.m.i.*, Inail
- ILO (2015), *World Report on Child Labour 2015. Paving the way to decent work for young people*
- ILO (1999), *Decent Work*, International Labour Conference, 87<sup>th</sup> Session, Geneva
- ILO (1959), *Occupational Health Services Recommendation*
- INAIL (2022), *Progetto Sicuri si diventa*, in [www.inail.it](http://www.inail.it), 21 settembre
- IRTI N. (1967), *Rilevanza giuridica*, in *Jus*, n. 1-2, p. 55-108
- ISTAT (2018), *Le molestie e i ricatti sessuali sul lavoro. Anni 2015-2016*
- IZZI D. (2014), *Molestie sessuali e danni non patrimoniali con funzione dissuasiva*, in *RGL*, n. 4, II, pp. 625-631
- IZZI D. (2005), *Eguaglianza e differenze nei rapporti di lavoro. Il diritto antidiscriminatorio tra genere e fattori di rischio emergenti*, Jovene
- KIM H.J., MCNEIL-YOUNG V.A., WANG D., DUFFY R.D., UNDERILL B.D. (2022), *Women of Color and decent work: An examination of psychology of working theory*, in *The Career Development Quarterly*, vol. 70, n. 2, pp. 125-137
- LA MUSCATELLA D., FINOTTI C. (2021), *Responsabilità da reato degli Enti: la valutazione del rischio, tra conoscenza dei processi organizzativi e (complessa) concretizzazione dei reati fine*, in *Riv. Pen.*, n. 2, pp. 116-122
- LAFORGIA S. (2020), *La dignità sociale nel discorso giuslavoristico*, in *VTDL*, n. 3, pp. 559-603

- LAFORGIA S. (2016), *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalità: interconnessioni organizzative e giuridiche*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, pp. 126-137
- LAGROSEN S., LAGROSEN Y. (2022), *Workplace stress and health – the connection to quality management*, in *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 33, n. 1-2, pp. 113-126
- LAI M. (2017), *Evoluzione tecnologica e tutela del lavoro: a proposito di smart working e di crowd working*, in *DRI*, n. 4, pp. 986-1005
- LAMARQUE E. (2008), *L'attuazione giudiziaria dei diritti costituzionali*, in *QCost*, n. 2, pp. 269-295
- LAMBERTUCCI P. (2021), *L'obbligazione di sicurezza del datore di lavoro tra responsabilità civile e tutela precauzionale: un possibile ruolo della contrattazione collettiva*, in *RIDL*, n. 3, I, pp. 259-284
- LANZOTTI A., VANACORE A., TARALLO A., NATHAN-ROBERTS D., COCCORESE D., MINOPOLI V., CARBONE F., D'ANGELO R., GRASSO C., DI GIRONIMO G., PAPA S. (2020), *Interactive tools for safety 4.0: virtual ergonomics and serious games in real working contexts*, in *Ergonomics*, vol. 63, n. 3, pp. 324-333
- LASSANDARI A. (2010), *Le discriminazioni nel lavoro. Nozioni, interessi e tutele*, Cedam
- LAZZARI C. (2020), *Per un (più) moderno diritto della salute e della sicurezza sul lavoro: primi spunti di riflessione a partire dall'emergenza da Covid-19*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, I, p. 136-149
- LAZZARI C. (2018), *Le disfunzioni dell'organizzazione del lavoro: mobbing e dintorni*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 2, I, pp. 1-14
- LAZZARI C. (2014), *L'organizzazione del sistema aziendale di prevenzione: soggetti ed obblighi tecnici*, Working Paper di Olympus, n. 30
- LAZZARI C. (2001), *Il mobbing fra norme vigenti e prospettive di intervento legislativo*, in *RGL*, n. 1, I, pp. 59-73
- LAZZERONI L. (2007), *Molestie e molestie sessuali: nozioni, regole, confini*, in M. BARBERA (a cura di), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*, Giuffrè
- LEMME G. (2014), *L'art. 41 Cost. e il multiforme concetto di «utilità sociale»*, in G. LEMME (a cura di), *Diritto ed economia del mercato*, Cedam
- LETTIERI G.M. (2018), *L'organizzazione del lavoro e l'eziologia della malattia professionale*, in *GI*, n. 11, pp. 2438-2442
- LEVI A. (2013), *Il controllo informatico sull'attività del lavoratore*, Giappichelli
- LONGOBUCCO F. (2012), *Certificazione dei contratti di lavoro e categorie civili-stiche*, in *PD*, n. 1, pp. 31-42

- LOSAPPIO G. (2016), *Organizzazione, colpa e sicurezza sul lavoro. Dosimetria dell'impresa e della colpa di organizzazione*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, I, pp. 98-112
- LOTTINI R. (2010), *I modelli di organizzazione e gestione*, in F. GIUNTA, D. MICHELETTI (a cura di), *Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giuffrè
- LUCIANI M. (2010), *Radici e conseguenze della scelta costituzionale di fondare la Repubblica democratica sul lavoro*, in *ADL*, 2010, n. 3, I, pp. 628-652
- LUCIANI M. (1990), voce *Economia (nel diritto costituzionale)*, in *DDPub*, vol. V, pp. 373-420
- LUCIANI M. (1983), *La produzione economica privata nel sistema costituzionale*, Cedam
- LUCIANO A. (2008), *Modelli di organizzazione del lavoro e politiche di parità*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 2, pp. 245-276
- LUDOVICO G. (2020), *Il mobbing come malattia professionale indennizzata dall'Inail*, in *GI*, n. 12, pp. 2724-2728
- LUDOVICO G. (2009), *L'Inail e il mobbing: per il Consiglio di Stato la parola spetta al legislatore*, in *RIDL*, n. 4, II, pp. 1042-1050
- MAGGI B. (2015), *Scelte epistemologiche per lo studio dei rapporti tra lavoro e salute*, in B. MAGGI, *Il 'vero paziente' è il lavoro*, TAO Digital Library
- MAGGI B. (1997), *Analisi e progettazione del lavoro per la tutela della salute. L'orientamento innovativo del D. Lgs 626/1994*, in L. MONTUSCHI (a cura di), *Ambiente, salute e sicurezza per una gestione integrata dei rischi da lavoro*, Giappichelli
- MAGGI B. (1990), *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Etas
- MAGGI B., ALBANO R. (1996), *La Teoria dell'Azione Organizzativa*, in G. COSTA, C.D. NACAMULLI (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, Utet, vol. I
- MAJER V. (2010), *Valutare e gestire le fonti di rischio psicosociale e di stress lavoro-correlato*, in *ISL*, n. 5, pp. 281-285
- MANES V. (2021), *Realismo e concretezza nell'accertamento dell'idoneità del modello organizzativo*, in *GComm*, n. 4, I, pp. 633-661
- MARASCO F. (2020), *Sulla funzione sanzionatoria del risarcimento del "danno da discriminazione"*, in *giustiziacivile.com*, 15 giugno
- MARAZZA M. (2011), *Oggetto ed effetti della nuova certificazione dei contratti di lavoro*, in *ADL*, n. 1, I, pp. 61-67
- MARESCA A. (2021), *I controlli tecnologici a distanza*, in *LPO*, n. 1-2, pp. 1-20

- MARIANI M.G. (2011), *Valutare le prestazioni. Come gestire e migliorare la performance lavorativa*, Il Mulino
- MASI M. (2008), *I l rischio: le ragioni di una disciplina in materia di sicurezza (Titolo I, Capo III, artt. 28-30)*, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Commentario al decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81*, Giuffrè
- MASLOW A. (1943), *A Theory of Human Motivation*, in *Psychological Review*, vol. 50, n. 4, pp. 370-396
- MASSARENTI A. (2006), *Il lancio del nano e altri esercizi di filosofia minima*, Guanda
- MAZZANTI C. (2022), *L'incerto confine tra straining, mobbing e "mal d'ufficio"*, in *LG*, n. 1, pp. 52-59
- MAZZOTTA O. (2009), *Ragionare per modelli: conciliare lavoro e non lavoro nella crisi economica. Spunti per una discussione*, in M.V. BALLESTRERO, G. DE SIMONE (a cura di), *Persone, lavori, famiglie. Identità e ruoli di fronte alla crisi economica*, Giappichelli
- MAZZOTTA O. (1979), *Rapporti interpositori e contratto di lavoro*, Giuffrè
- MENGHINI L., SARLO M. (2019), *Approccio interdisciplinare alla gestione del rischio stress lavoro-correlato: una prospettiva psicofisiologica*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, n. 1-2, pp. 135-140
- MEO G. (2017), *Impresa sociale e valori d'impresa*, in *Banca Impresa Società*, n. 2, pp. 183-200
- MIGLIORETTI M., SIMBULA S. (2019), *Le tecnologie al lavoro e il loro impatto sullo stress e la salute dei lavoratori*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, n. 1-2, pp. 141-146
- MONDA G.M. (2010), *La valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori*, in L. ZOPPOLI, P. PASCUCI, 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
- MONGILLO V. (2014), *Il dovere di adeguata organizzazione della sicurezza tra responsabilità penale individuale e responsabilità da reato dell'ente: alla ricerca di una plausibile differenziazione*, in A.M. STILE, A. FIORELLA, V. MONGILLO (a cura di), *Infortuni sul lavoro e dovere di adeguata organizzazione: dalla responsabilità penale individuale alla «colpa» dell'ente*, Jovene
- MONTUSCHI L. (2005), *Aspettando la riforma: riflessioni sulla legge n. 229 del 2003 per il riassetto in materia di sicurezza sul lavoro*, in AA.VV., *Studi in onore di Giorgio Ghezzi*, Cedam
- MONTUSCHI L. (2001), *L'incerto cammino della sicurezza del lavoro fra esigenza di tutela, onerosità e disordine normativo*, in *RGL*, n. 4, I, pp. 501-527

- MONTUSCHI L. (1989), *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Franco Angeli
- MONTUSCHI L. (1976), Art. 32, in L. MONTUSCHI, *Rapporti etico-sociali*. Art. 29-34, Zanichelli
- MONTUSCHI L. (1976), *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Franco Angeli
- MUSATTI C., BAUSSANO G., NOVARA F., ROZZI R. (1980), *Psicologi in fabbrica. La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*, Einaudi
- NAPOLI M. (a cura di) (2004), *Luigi Mengoni. Il contratto di lavoro*, Vita e Pensiero
- NATULLO G. (2021), *L'organizzazione delle imprese a tutela dell'integrità psico-fisica dei lavoratori e dei cittadini*, in L. ZOPPOLI (a cura di), *Tutela della salute pubblica e rapporti di lavoro*, Editoriale Scientifica
- NATULLO G. (2020), *Covid-19 e sicurezza sul lavoro: nuovi rischi, vecchie regole?*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona” – IT, n. 413
- NATULLO G. (2014), *Sicurezza del lavoro e modelli organizzativi: brevi osservazioni su alcuni profili individuali e collettivi*, in D. FONDAROLI, C. ZOLI (a cura di), *Modelli organizzativi ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 e tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giappichelli
- NATULLO G. (2012), *“Nuovi” contenuti della contrattazione collettiva, organizzazione del lavoro e tutela della salute e sicurezza dei lavoratori*, Working Paper di Olympus, n. 5
- NATULLO G. (1995), *La tutela dell’ambiente di lavoro*, Utet
- NOGLER L. (2009), *Cosa significa che l’Italia è una Repubblica “fondata sul lavoro”?*, in *LD*, n. 3, pp. 427-440
- NOGLER L. (2004), *Certificazione dei contratti di lavoro*, in AA.VV., *Il nuovo mercato del lavoro*. D. lgs. 10 settembre 2003, n. 276, Zanichelli
- NUNIN R. (2019), *Dignità e tutela della sicurezza sul lavoro, tra principi costituzionali e problemi di effettività delle norme prevenzionistiche*, in G.P. DOLSO (a cura di), *Dignità, eguaglianza e Costituzione*, EUT
- NUNIN R. (2017), *L’applicazione della normativa in materia di sicurezza sul lavoro come strumento di contrasto alle discriminazioni*, in O. BONARDI (a cura di), *Eguaglianza e divieti di discriminazione nell’era del diritto del lavoro derogabile*, Ediesse
- OECD (2017), *Guidelines on measuring the quality of the working environment*
- OGRISEG C. (2004), *L’incertezza nella tutela della salute e della sicurezza del lavoro*, in G. PERONE, A. VALLEBONA (a cura di), *La certificazione dei contratti di lavoro*, Giappichelli

- OPPO G. (1988), *L'iniziativa economica*, in *RDC*, n. 3, I, pp. 309-339
- PACE A. (2006), *Interpretazione costituzionale e interpretazione per valori*, in [www.costituzionalismo.it](http://www.costituzionalismo.it), 12 luglio, pp. 1-28
- PACILLI M.G. (2014), *Quando le persone diventano cose. Corpo e genere come uniche dimensioni di umanità*, Il Mulino
- PALIERO C.E. (2018), *La colpa di organizzazione tra responsabilità collettiva e responsabilità individuale*, in *Rivista Trimestrale di Diritto Penale dell'Economia*, n. 1-2, pp. 175-219
- PALIERO C.E. (2014), *Art. 7*, in M. LEVIS, A. PERINI (diretto da), *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti. D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Zanichelli
- PALIERO C.E., PIERGALLINI C. (2006), *La colpa di organizzazione*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, n. 3, pp. 167-184
- PAOLANTONIO G. (2023), *Indicazioni OMS per la salute mentale nei luoghi di lavoro*, in *ISL*, n. 3, pp. 141-148
- PAOLANTONIO G. (2018), *La gestione delle "differenze" verso il benessere al lavoro*, in *ISL*, n. 8-9, pp. 3-19
- PASCUCCI P. (2022), *Modelli organizzativi e tutela dell'ambiente interno ed esterno all'impresa*, in *LD*, n. 2, pp. 335-355
- PASCUCCI P. (2021), *Il Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro: spunti di riflessione (a fronte dei cambiamenti in atto) e proposte di modifica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il sistema prevenzionistico e le tutele assicurative alla prova della IV Rivoluzione Industriale. Volume I. Bilancio e prospettive di una ricerca*, ADAPT University Press
- PASCUCCI P. (2021), *Salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità degli enti, modelli organizzativi e gestionali*, in *RGL*, n. 4, I, pp. 537-552
- PASCUCCI P. (2021), *Salute pubblica e limiti all'attività di impresa dall'angolo visuale del diritto del lavoro e della sicurezza sul lavoro*, in L. ZOPPOLI (a cura di) *Tutela della salute pubblica e rapporti di lavoro*, Editoriale Scientifica
- PASCUCCI P. (2020), *Sistema di prevenzione aziendale, emergenza coronavirus ed effettività*, in [giustiziacivile.com](http://giustiziacivile.com), 17 marzo
- PASCUCCI P. (2019), *Le proposte di legge sul mobbing in discussione alla Commissione Lavoro della Camera dei Deputati*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, II, pp. 32-61
- PASCUCCI P. (2018), *Dieci anni di applicazione del d.lgs. n. 81/2008*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, I, pp. 1-17
- PASCUCCI P. (2016), *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, in *Prisma*, n. 1, pp. 21-31



- PASCUCCI P. (2015), *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione*, Working Paper di Olympus, n. 43
- PASCUCCI P. (2014), *Introduzione a 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*, Working Paper di Olympus, n. 31
- PASCUCCI P. (2013), *La salvaguardia dell'occupazione nel decreto "salva Ilva". Diritto alla salute vs diritto al lavoro?*, Working Paper di Olympus, n. 27
- PASCUCCI P. (2012), *Della sicurezza sul lavoro delle p.a.: cosa è cambiato dopo il d.lvo n. 106 del 2009*, in *Ragiusan*, n. 333-334, pp. 252-283
- PASCUCCI P. (2011), *La nuova disciplina della sicurezza del lavoro 2008/2009: una rapsodia su novità e conferme*, Working Paper di Olympus, n. 1
- PASCUCCI P. (2008), *Dopo la legge n. 123 del 2007. Titolo I del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, n. 73
- PASCUCCI P., ANGELINI L., LAZZARI C. (2015), *I "sistemi" di vigilanza e di controllo nel diritto della salute e sicurezza sul lavoro*, in *LD*, n. 4, pp. 621-638
- PASCULLI M.A., RUBERTI S. (2013), *Il modello organizzativo come strumento di (de)responsabilizzazione dell'ente tra pratica e teoria*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, n. 3, pp. 157-177
- PASQUARELLA V. (2022), *(Iper)digitalizzazione del lavoro e tecnostress lavoro-correlato: la necessità di un approccio multidisciplinare*, in *ADL*, n. 1, I, pp. 50-70
- PASQUARELLA V. (2012), *La disciplina dello stress lavoro-correlato tra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, Working Paper di Olympus, n. 6
- PELLIZZONI B. (2005), *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo. Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, ESI
- PERA G. (2000), *La responsabilità dell'impresa per il danno psicologico subito dalla lavoratrice perseguitata dal preposto (a proposito del c.d. mobbing)*, in *RIDL*, n. 1, II, pp. 102-103
- PERSIANI M. (1966), *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam
- PERULLI A. (1992), *Il potere direttivo dell'imprenditore*, Giuffrè
- PERULLI A. (a cura di) (2013), *La responsabilità sociale dell'impresa: idee e prassi*, Il Mulino
- PERUZZI M. (2011), *La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. 81/2008*, Working Paper di Olympus, n. 2

- PETRILLI S. (2014), *I comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni*, in *Azienditalia – Il Personale*, n. 12, pp. 627-637
- PICCININI I. (2005), *Sulla dignità del lavoratore*, in *ADL*, n. 3, I, pp. 739-787
- PIERGALLINI C. (2013), *Colpa d'organizzazione e impresa*, in M. DONINI, R. ORLANDI (a cura di), *Reato colposo e modelli di responsabilità*, Bononia University Press
- PIERGALLINI C. (2010), *La struttura del modello di organizzazione, gestione e controllo del rischio reato*, in G. LATTANZI (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 8 giugno 2001, n.231*, Giuffrè
- PIETRAFESA E., BENTIVENGA R., LALLI P., CAPELLI C., FARINA G., STABILE S. (2021), *Becoming Safe: A Serious Game for Occupational Safety and Health Training in a WBL Italian Experience*, in Z. KUBINCOVÁ, L. LANCIA, E. POPESCU, M. NAKAYAMA, V. SCARANO, A.B. GIL (a cura di), *Methodologies and Intelligent Systems for Technology Enhanced Learning, 10<sup>th</sup> International Conference. Workshops. Volume 2*, Springer
- PIGLIALARM I G. (2020), *Lavoro, contratti e piattaforme digitali: problemi e prospettive per la certificazione*, in *Bollettino della Commissione di Certificazione dell'Università di Modena e Reggio Emilia*, n. 2-4, pp. 25-27
- PILOTTO M., SALOMONE R. (2019), *Stress lavoro-correlato: primi spunti per un dialogo tra diritto e psicologia del lavoro*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, n. 1-2, pp. 147-154
- PIROZZOLI A. (2007), *Il valore costituzionale della dignità. Un profilo giurisprudenziale*, in *RPA*, n. 2, pp. 323-353
- PIZZOFERRATO A. (2000), *Molestie sessuali sul lavoro. Fattispecie giuridica e tecniche di tutela*, Cedam
- POLETTI D. (2009), *Il danno risarcibile*, in N. LIPARI, P. RESCIGNO (diretto da), *Diritto civile. Volume IV. Attuazione e tutela dei diritti. III. La responsabilità e il danno*, Giuffrè
- PONZANELLI G. (2008), *I danni punitivi*, in *NGCC*, n. 2, II, pp. 25-33
- POUYAUD J. (2016), *For a Psychosocial Approach to Decent Work*, in [www.frontiersin.org](http://www.frontiersin.org), 31 marzo
- PRESUTTI A., BERNASCONI A. (2018), *Manuale della responsabilità degli enti*, Giuffrè
- PROIA G. (2018), *L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione di lavoro agile*, in L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli

- PULITANÒ D. (2002), *Responsabilità amministrativa per i reati delle persone giuridiche*, in *Enc. Dir.*, vol. VI, Agg., pp. 953-975
- QUARTA F. (2016), *Illecito civile, danni punitivi e ordine pubblico*, in *RCP*, n. 4, pp. 1159-1172
- RATTI L. (2020), *Funzioni della dignità e regolazione del rapporto individuale di lavoro*, in *VTDL*, n. 3, pp. 607-629
- RAUSEI P. (2019), *Mobbing, straining e stress lavoro correlato*, in *DPL*, n. 16, inserto
- RAUSEI P. (2009), *Il procedimento sanzionatorio (Titolo I, Capo IV, artt. 55-61; Titolo XII, artt. 298-302-bis)*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (d.lgs. n. 106/2009). Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009*, Giuffrè
- RAUSEI P. (2006), *Certificazione dei contratti, indagine ispettiva e sistema sanzionatorio*, in *DPL*, n. 42, pp. 2369-2383
- REDINI V., VIANELLO F.A., ZACCAGNINI F. (2020), *Il lavoro che usura. Migrazioni femminili e salute occupazionale*, Franco Angeli
- RESTA G. (2020), *Tre funzioni della dignità della persona*, in *VTDL*, n. 3, pp. 525-537
- RICCI F. (2022), *Il gioco di ruolo dal vivo per la formazione alla sicurezza del lavoro. Uno studio empirico di efficacia*, in *Quaderni di Ricerca sull'Artigianato*, n. 2, pp. 261-287
- RICHARDSON K.M. (2017), *Managing Employee Stress and Wellness in the New Millennium*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 22, n. 3, pp. 423-428
- RIVELLO P. (2021), *Il modello "generale" di organizzazione e gestione delineato dal D. Lgs. n. 231/2001 e quello "specifico" di cui all'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008, valutato in correlazione al sistema di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali*, in *Giurisprudenza Penale*, n. 1-bis, p. 187-201
- RIZZI C., FRACCAROLI F., BALDUCCI C. (2015), *Misure dello stress lavoro-correlato: approcci fisiologici*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, n. 1-2, pp. 219-248
- ROMANO B. (2021), *La violenza sessuale di genere*, in *Rivista Italiana di Medicina Legale e del Diritto in Campo Sanitario*, n. 4, pp. 1041-1051
- ROSIELLO A. (2017), *La sottile linea di confine tra violazione della normativa in materia di sicurezza e discriminazione quando si è in presenza di gruppi di lavoratori soggetti a rischi particolari*, in O. BONARDI (a cura di), *Eguaglianza e divieti di discriminazione nell'era del diritto del lavoro derogabile*, Ediesse

- ROSSI A. (2018), *Le patologie contratte a causa dello stress lavoro-correlato sono indennizzabili dall'INAIL*, in *ilgiuslavorista.it*, 15 maggio
- ROSSI A., GERINO F. (2009), *Art. 25-septies, d.lgs. 231/2001, art. 30 d.lgs. 81/2008 e modello di organizzazione, gestione e controllo: ambiti applicativi e rapporti*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, n. 2, p. 7-24
- RULLI G. (2010), *Lo stress nel lavoro: valutazione del rischio e prevenzione*, TAO Digital Library
- RUSSO A. (2009), *Delega di funzioni e obblighi del datore di lavoro non delegabili (Titolo I, Capo III, artt. 16 e 17)*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (d.lgs. n. 106/2009). Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009*, Giuffrè
- RUSSO Y. (2009), *Sicurezza e responsabilità "penale-amministrativa" degli enti collettivi: i modelli di organizzazione e gestione (Titolo I, Capo III, art. 30)*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (d.lgs. n. 106/2009). Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009*, Giuffrè
- RUSTICO L., TIRABOSCHI M. (2010), *Employment Prospects in the Green Economy: Myth and Reality*, in *IJCLLIR*, vol. 26, n. 4, pp. 369-387
- SACCONI M., TIRABOSCHI M. (2021), *Lavoro agile: un decalogo per il post emergenza*, Policy Paper ADAPT
- SALENTO A. (2013), *Concezioni di organizzazione e regolazione della sicurezza del lavoro*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 130, pp. 15-32
- SALENTO A. (2011), *Concezioni di organizzazione e tutela della sicurezza sul lavoro. Osservazioni sul decreto legislativo 81/2008*, in B. MAGGI, G. RULLI (a cura di), *Decreto Legislativo 81/2008. Quale prevenzione nei luoghi di lavoro?*, TAO Digital Library
- SALVATORE A. (2016), *Per la Cassazione lo straining è fonte di stress-lavoro correlato e rileva anche ai sensi del d.lgs. 231/2001 e 81/2008*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, n. 3, pp. 159-162
- SALVATORE A. (2008), *Il "codice etico": rapporti con il modello organizzativo nell'ottica della responsabilità sociale dell'impresa*, in *La responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, n. 4, pp. 67-74
- SÁNCHEZ PÉREZ J., SILVAGGI F. (2017), *Prevenzione e gestione dei rischi psicosociali sul lavoro: un approccio comparato fra Italia e Spagna*, Working Paper ADAPT, n. 1

- SANTANTONIO P., CASCIANI M., BARTOLUCCI G.B. (2008), *I sistemi di gestione della salute e della sicurezza: scenari e prospettive per i medici del lavoro*, in *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, n. 3, suppl., pp. 90-94
- SANTORO-PASSARELLI F. (1961), *Spirito del diritto del lavoro*, in F. SANTORO-PASSARELLI, *Saggi di diritto civile*, Jovene
- SANTORO-PASSARELLI G. (2021), *La subordinazione in trasformazione*, in *DRI*, n. 4, pp. 1125-1145
- SANTUCCI R. (2020), *Le tutele contro le molestie nel lavoro: ancora troppe debolezze e disarmonie*, in *Dirittifondamentali.it*, n. 1, pp. 1210-1257
- SCARANO L. (2022), *Sbagliando s'impara? Transizione ecologica e transizioni occupazionali nel caso Ilva*, in *DRI*, n. 4, pp. 1027-1048
- SCARPONI S. (2021), *La convenzione Oil n. 190/2019 su violenza e molestie nel lavoro e i riflessi sul diritto interno*, in *RGL*, n. 1, I, pp. 23-39
- SCIARRA S. (1999), *Parole vecchie e nuove: diritto del lavoro e occupazione*, in *ADL*, n. 2, I, pp. 369-390
- SCOGNAMIGLIO C. (2014), *Dignità dell'uomo e tutela della personalità*, in *GC*, n. 1, pp. 67-93
- SENATORI I. (2020), *Attivazione del lavoro agile e poteri datoriali nella decretazione emergenziale*, in *giustiziacivile.com*, 24 marzo
- SENNETT R. (2012), *L'uomo artigiano*, Feltrinelli
- SERENI A. (2016), *L'ente guardiano. L'autorganizzazione del controllo penale*, Giappichelli
- SERRA P. (2013), *I modelli di organizzazione nel settore della sicurezza sul lavoro (parte II)*, in *GM*, n. 11, pp. 2515-2538
- SEYLE H. (1936) *A Syndrome produced by Diverse Nocuous Agents*, in *Nature*, n. 138, p. 32
- SEYLE H. (1955), *Stress and disease*, in *Science*, vol. 122, n. 3171, pp. 625-631
- SIGNORINI E. (2022), *I new way of work: rischi psicosociali, il bore-out e il lavoro*, in *LG*, n. 7, pp. 674-684
- SIGNORINI E. (2018), *Il diritto del lavoro nell'economia digitale*, Giappichelli
- SIMONE R. (2018), *Dalla polifunzionalità della responsabilità civile ai risarcimenti punitivi*, in *Questione Giustizia*, n. 1, pp. 136-143
- SMURAGLIA C. (1974), *La sicurezza sul lavoro e la sua tutela penale*, Giuffrè
- SMURAGLIA C. (1967), *La persona del prestatore nel rapporto di lavoro*, Giuffrè
- SORGI C. (2005), *Il TAR, l'INAIL ed il mobbing*, in *LG*, n. 12, pp. 1202-1205
- SPEZIALE V. (2021), *L'impresa sostenibile*, in *RGL*, n. 4, I, pp. 494-519

- SPEZIALE V. (2017), *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona” – IT, n. 322
- SPINELLI C. (2018), *Tecnologie digitali e organizzazione del lavoro: lo smart-working è davvero la nuova frontiera della conciliazione vita-lavoro?*, in A. OCCHINO (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero
- SQUEGLIA M. (2017), *I rischi psicosociali e lo stress lavoro - correlato in Europa e in Italia*, in *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região*, vol. 63, n. 96, pp. 31-65
- STILE A.M., FIORELLA A., MONGILLO V. (a cura di) (2014), *Infortuni sul lavoro e dovere di adeguata organizzazione: dalla responsabilità penale individuale alla «colpa» dell’ente*, Jovene
- TAKAKI J., TANIGUCHI T., FUKUOKA E., FUJII Y., TSUTSUMI A., NAKAJIMA K., HIROKAWA K. (2010), *Workplace Bullying Could Play Important Roles in the Relationships between Job Strain and Symptoms of Depression and Sleep Disturbance*, in *Journal of Occupational Health*, vol. 52, n. 6, pp. 367-374
- TARANTO S. (2017), *Le insidie della dignità umana e la sua funzione*, in *Ragion Pratica*, n. 48, pp. 169-195
- TIRABOSCHI M. (2022), *Nuovi modelli della organizzazione del lavoro e nuovi rischi*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, I, pp. 136-154
- TIRABOSCHI M. (2020), *«Il lavoro non è una merce»: una formula da rimeditare*, in *VTDL*, n. straordinario, pp. 1163-1182
- TIRABOSCHI M. (2020), *Mercati, regole e valori*, in AA.VV., *Persona e lavoro tra tutela e mercato. Atti delle Giornate di studio di Diritto del lavoro. Udine 13-14 giugno 2019*, Giuffrè
- TIRABOSCHI M. (2019), *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press
- TIRABOSCHI M. (2017), *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *DRI*, n. 4, pp. 921-977
- TIRABOSCHI M. (2009), *La tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro dopo il decreto legislativo n. 106 del 2009: il nuovo Testo Unico*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza sul lavoro dopo il correttivo (d.lgs. n. 106/2009). Commentario al decreto legislativo n. 81/2008 come modificato e integrato dal decreto legislativo n. 106/2009*, Giuffrè
- TIRABOSCHI M. (2004), *Nuove tutele sul mercato: le procedure di certificazione*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro. Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003*, n. 276. *Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè

- TIRABOSCHI M., GIOVANNONE M. (2010), *Valutazione stress lavoro-correlato: indicazioni della Commissione*, in *GLav*, n. 46, pp. 10-19
- TODERI S., SARCHIELLI G. (2019), *Andare oltre la normativa e gli strumenti: le condizioni di efficacia degli interventi organizzativi*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, n. 1-2, pp. 155-160
- TOMASSETTI P. (2018), *Diritto del lavoro e ambiente*, ADAPT University Press
- TOSI P. (2003), *Il mobbing: una fattispecie in cerca di autore*, in *ADL*, n. 3, I, pp. 651-664
- TRIA L. (2015), *La prevalenza del lavoro poco dignitoso*, in *I Diritti dell'Uomo*, n. 2, pp. 219-243
- TULLINI P. (2022), *La responsabilità dell'impresa*, in *LD*, n. 2, pp. 357-373
- TULLINI P. (2021), *Le sfide per l'ordinamento italiano*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il sistema prevenzionistico e le tutele assicurative alla prova della IV Rivoluzione Industriale. Volume I. Bilancio e prospettive di una ricerca*, ADAPT University Press
- VALENZANO A.S. (2019), *L'illecito dell'ente da reato per omessa o insufficiente vigilanza*, Jovene
- VENDITTI L. (2014), *Le molestie sessuali sul lavoro in Italia: fattispecie e rimedi giuridici*, in *DML*, n. 3, I, pp. 393-412
- VETRI R. (2013), *Il risarcimento del danno da mobbing*, in *Il Diritto dei Lavori*, n. 2, pp. 71-82
- VITALE I. (2015), *Modello di rischio di Karasek e Theorell*, in [www.igorvitali.org](http://www.igorvitali.org), 27 marzo
- VITALI L. (2009), *Modelli organizzativi e sicurezza sul lavoro: proposte pratiche per la redazione di compliance programs orientati alla prevenzione dei reati ex art. 25-septies d.lgs. 231/2001*, in *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, n. 2, pp. 25-32
- VITARELLI T. (2010), *La disciplina della delega di funzioni*, in F. GIUNTA, D. MICHELETTI (a cura di), *Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giuffrè
- VOLPE D. (2016), *Sicurezza organizzata e soggetti esterni all'azienda*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 2, II, p. 11-17
- ZAGREBELSKY G. (2013), *Fondata sul lavoro. La solitudine dell'articolo 1*, Einaudi
- ZAMPINI G. (2020), *La certificazione volontaria dei contratti di lavoro: la parabola di una riforma*, in *MGL*, n. 1, pp. 217-238
- ZAMPINI G. (2019), *Delega di funzioni ed obblighi di vigilanza in materia di sicurezza sul lavoro. Poche certezze e tanti dubbi*, in *ADL*, n. 4, II, pp. 917-937

## Bibliografia

ZANIBONI S., AVANZI L. (2019), *Benessere occupazionale, lavoratori di età differenti e identificazione organizzativa*, in *Giornale Italiano di Psicologia*, n. 1-2, pp. 161-166

ZAPF D., KNORZ C., KULLA M. (1996), *On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes*, in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, n. 2, pp. 215-237

ZATTI F. (2012), *Riflessioni sull'art. 41 Cost.: la libertà di iniziativa economica privata tra progetti di riforma costituzionale, utilità sociale, principio di concorrenza e delegificazione*, in *Novità dal Forum – Rassegna*, n. 8, pp. 1-18

ZIVIZ P. (2010), *Le nuove frontiere della responsabilità d'impresa nei confronti del lavoratore: il mobbing*, in *Sociologia del Diritto*, n. 3, pp. 119-123

ZOPPOLI L. (2010), *Certificazione dei contratti di lavoro e arbitrato: le liaisons dangereuses*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona” – IT, n. 102







## I volumi della Collana

1. A. BALSAMO, *Reti scuola-impresa: un modello d'integrazione tra scuola e lavoro per l'industria 4.0*, ADAPT University Press, Bergamo, 2017.
2. F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, Bergamo, 2017.
3. C. SANTORO, *La contrattazione collettiva nel diritto sanzionatorio del lavoro*, ADAPT University Press, Bergamo, 2018.
4. P. TOMASSETTI, *Diritto del lavoro e ambiente*, ADAPT University Press, Bergamo, 2018.
5. D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo – agile – occasionale*, ADAPT University Press, Bergamo, 2018.
6. E. DAGNINO, *Dalla fisica all'algoritmo: una prospettiva di analisi giuslavoristica*, ADAPT University Press, Bergamo, 2019.
7. M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, Bergamo, 2019.
8. R. DEL PUNTA, D. GOTTARDI, R. NUNIN, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Salute e benessere dei lavoratori: profili giuslavoristici e di relazioni industriali*, ADAPT University Press, Bergamo, 2020.
9. L. CASANO, *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, ADAPT University Press, Bergamo, 2020.
10. S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROJSI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, ADAPT University Press, Bergamo, 2021.
11. M. BROLLO, M. DEL CONTE, M. MARTONE, C. SPINELLI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Lavoro agile e smart working nella società post-pandemica. Profili giuslavoristici e di relazioni industriali*, ADAPT University Press, Bergamo, 2021.
12. L. CASANO (a cura di), *Verso un mercato del lavoro di cura: questioni giuridiche e nodi istituzionali*, ADAPT University Press, Bergamo, 2022.
13. M. TIRABOSCHI (ed.), *Manfred Weiss. A Legal Scholar without Borders. Selected Writings and Some Reflections on the Future of Labour Law*, ADAPT University Press, Bergamo, 2022.

14. M. TIRABOSCHI (a cura di), *Venti anni di legge Biagi*, ADAPT University Press, Bergamo, 2023.
15. V. BAVARO, M.C. CATAUDELLA, A. LASSANDARI, L. LAZZERONI, M. TIRABOSCHI, G. ZILIO GRANDI (a cura di), *La funzione del contratto collettivo. Salari, produttività, mercato del lavoro*, ADAPT University Press, Bergamo, 2023.
16. C. MAZZANTI, *Risarcimento del danno polifunzionale e tutela del lavoratore*, ADAPT University Press, Bergamo, 2023.

# progettiamo insieme un nuovo modo di **FARE UNIVERSITÀ**

Così nasce ADAPT, per intuizione del professor Marco Biagi, quale modo nuovo di "fare Università". Ispirata alla strategia europea per la occupazione – e, in particolare, al pilastro sulla "adattabilità" di lavoratori e imprese a fronte delle sfide aperte dai moderni mercati del lavoro – ADAPT è una associazione senza fini di lucro, nata nel 2000 presso il Centro Studi "Marco Biagi" della Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Nel corso del 2013 ADAPT ha concorso alla nascita di Fondazione ADAPT che promuove una Scuola di alta formazione in *Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro*.

Dal 2007 a oggi ADAPT ha promosso:

- **4** scuole di dottorato in relazioni di lavoro in collaborazione con gli atenei di Bari, Bergamo, Modena, Siena (sede di Arezzo)

- **510** borse triennali di dottorato di ricerca

Dal 2003 ha promosso:

- **144** contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca

- **104** assegni di ricerca annuali

- **36** borse private per corsi di alta formazione

- **4** riviste, **3** collane scientifiche, **3** bollettini sui temi del lavoro

**ADAPT** • Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali  
È possibile associarsi scrivendo a [segreteria@adapt.it](mailto:segreteria@adapt.it).  
I giovani interessati alla Scuola possono scrivere a [firaboschi@unimore.it](mailto:firaboschi@unimore.it)  
Seguici su [www.adapt.it](http://www.adapt.it) • @adaptland

**ADAPT**  
[www.adapt.it](http://www.adapt.it)

# Siti e osservatori ADAPT

[www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it)  
@bollettinoADAPT



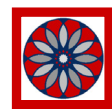
[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@adaptland

[www.fareapprendistato.it](http://www.fareapprendistato.it)  
@ApprenticeADAPT



[www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)  
@adapt\_rel\_ind

[www.adapt.it/adapt\\_law](http://www.adapt.it/adapt_law)  
@labour\_lawyers



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPTelfare

[salus.adapt.it](http://salus.adapt.it)  
@ADAPT\_EOSH



[englishbulletin.adapt.it](http://englishbulletin.adapt.it)  
@ADAPT\_bulletin

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@AdaptHigherEd



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_placement

[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPTpeople



[www.adapt.it](http://www.adapt.it)  
@ADAPT\_Press

Per maggiori informazioni scrivere a [redazione@adapt.it](mailto:redazione@adapt.it)

Finito di stampare nel mese di maggio 2023  
presso Ancora – Milano

*I ricavi delle vendite del volume verranno integralmente destinati  
al finanziamento di borse di studio della Scuola di alta formazione di ADAPT*

I volumi ADAPT University Press sono acquistabili online sul sito  
*[www.adaptuniversitypress.it](http://www.adaptuniversitypress.it) o [www.amazon.it](http://www.amazon.it)*

Per maggiori informazioni potete scrivere a:  
*[aup@adapt.it](mailto:aup@adapt.it)*



