

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".

**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**



*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 I 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

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**

**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**





*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 asseconi 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.