

## Le disfunzioni dell'organizzazione del lavoro: *mobbing* e dintorni\*\*

di Chiara Lazzari\*

SOMMARIO: 1. Note metodologiche. - 2. La costruzione giurisprudenziale della fattispecie *mobbing*. - 3. *Mobbing* di genere. - 4. *Mobbing* e tutela della salute e della sicurezza: il ruolo dell'art. 2087 c.c. fra potenzialità e limiti - 5. (segue) *Mobbing* e disfunzioni dell'organizzazione del lavoro: la valutazione di "tutti i rischi" e il benessere organizzativo. - 6. (segue) *Mobbing*, benessere organizzativo e produttività.

### 1. Note metodologiche

Ringrazio gli organizzatori per il cortese invito a intervenire, che mi consente di tornare a frequentare un tema di studio incontrato molti anni orsono, in occasione di un convegno<sup>1</sup> tenutosi all'indomani della prima sentenza resa in materia di *mobbing* dal Tribunale di Torino il 16 novembre 1999<sup>2</sup>.

Per quanto cronologicamente datata, quella pronuncia si rivela ancora oggi oltremodo significativa, perché consente di affrontare talune questioni di particolare rilievo, a partire dalla problematica a mio avviso più importante, ossia quale tipo di tutela l'ordinamento può apprestare contro il *mobbing* in chiave di prevenzione del fenomeno.

Il ragionamento che andrò a svolgere prenderà, dunque, le mosse proprio da quel caso per sottolineare alcuni profili che, specie in considerazione del quadro in cui si colloca la presente iniziativa, possono risultare di precipuo interesse, senza, pertanto, fornire una trattazione a tutto tondo dell'argomento *mobbing*, qui impossibile da proporre anche per evidenti ragioni di tempo.

---

\* Chiara Lazzari è ricercatrice ex art. 24, comma 3, lett. b, della l. n. 240/2010 di Diritto del lavoro e docente di Laboratorio di diritto sindacale e del lavoro nell'Università di Urbino Carlo Bo. chiara.lazzari@uniurb.it

\*\* Il contributo riproduce, con l'aggiunta di essenziali riferimenti bibliografici, la relazione presentata al Convegno, organizzato dall'Università di Macerata e dalla Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università italiane, sul tema *Il ruolo dei CUG nelle Università italiane. Strumenti e criticità della recente normativa* (Macerata, 29-30 novembre 2018).

<sup>1</sup> Si tratta del Convegno *Il danno da "mobbing": La tutela dei lavoratori dalla persecuzione psicologica nei luoghi di lavoro* (Urbino, 19 maggio 2000): volendo, la relazione ivi presentata *Il mobbing fra norme vigenti e prospettive d'intervento legislativo*, in "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 2001, p. 59 ss.

<sup>2</sup> La sentenza può leggersi in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 2000, II, p. 102 ss.

## 2. La costruzione giurisprudenziale della fattispecie mobbing

Tre sono gli aspetti rilevanti da un punto di vista giuridico, e non solo, su cui vorrei soffermarmi. Il primo riguarda la costruzione giurisprudenziale della fattispecie.

Ripercorriamo brevemente i fatti di causa oggetto della decisione del giudice torinese: una lavoratrice a termine afferma di aver subito ripetuti maltrattamenti, ingiurie e molestie sessuali ad opera del diretto superiore gerarchico, e di essere stata da questi costretta a prestare continuamente la propria attività in un luogo angusto, costantemente occupato da cassoni e altro materiale ingombrante, e tale da non consentirle alcun contatto con l'ambiente esterno. Il Tribunale rinviene nell'atteggiamento del superiore gli estremi di una condotta di *mobbing*, imputando alle persecuzioni psicologiche subite la sindrome ansioso-depressiva lamentata dalla lavoratrice e riconoscendo, di conseguenza, la responsabilità del datore di lavoro per il danno biologico dalla stessa patito.

Benché anche antecedentemente al 1999 la giurisprudenza non avesse mancato di sanzionare specifiche condotte di fatto "mobbizzanti", la pronuncia in questione, superando la precedente impostazione frammentaria, apre le porte al *mobbing* come fenomeno globalmente rilevante. Il che permette di andare oltre l'analisi di singoli accadimenti, per attribuire rilievo, per l'appunto unitario, a una serie di episodi – che possono concretizzarsi sia in atti giuridici veri e propri, sia in semplici comportamenti materiali – succedutisi in un determinato arco temporale e in ipotesi, se esaminati separatamente, anche leciti o legittimi o irrilevanti dal punto di vista giuridico, permettendo altresì un salto qualitativo nella tutela risarcitoria della vittima<sup>3</sup>.

In effetti, con il termine *mobbing*, proveniente dalla lingua inglese (precisamente dal verbo *to mob*: affollarsi intorno a qualcuno, a sua volta collegabile all'espressione latina *mobile vulgus*, che indica, spesso nell'accezione dispregiativa di plebaglia, la folla tumultuante<sup>4</sup>), e mutuato dall'etologia, nel cui ambito è usato per individuare il comportamento di aggressione del branco verso un membro isolato, ci si riferisce a un fenomeno che ha progressivamente attirato l'attenzione di psicologi, psichiatri, sociologi, medici del lavoro, oltre che giuristi<sup>5</sup>. Tanto da aver

---

<sup>3</sup> M. BONA, U. OLIVA, *L'azione di responsabilità contro il mobber*, in P.G. MONATERI, M. BONA, U. OLIVA, *Mobbing. Vessazioni sul lavoro*, Milano, Giuffrè, 2000, p. 35.

<sup>4</sup> M. BONA, U. OLIVA, *Il fenomeno del mobbing*, in P.G. MONATERI, M. BONA, U. OLIVA, *Mobbing*, cit., p. 6.

<sup>5</sup> Nella ormai sterminata letteratura giuridica in materia, oltre agli autori citati in nota, si vedano, *ex multis*, P. TULLINI, *Mobbing e rapporto di lavoro. Una fattispecie emergente di danno alla persona*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 2000, I, p. 251 ss.; F. AMATO, M.V. CASCIANO, L. LAZZERONI, A. LOFFREDO, *Il mobbing. Aspetti lavoristici: nozioni, responsabilità, tutele*, Milano, Giuffrè, 2002; A. VISCOMI, *Il "mobbing": alcune questioni su fattispecie ed effetti*, in "Lavoro e diritto", 2002, p. 45 ss.; R. DEL PUNTA, *Il "mobbing": l'illecito e il danno*, *ivi*, 2003, p. 539 ss.; F. CARINCI, *Il mobbing: un fantasma si aggira per le aule giudiziarie*, in "Il lavoro nella giurisprudenza", 2003, p. 1097 ss.; E. GRAGNOLI, *Mobbing*, in "Digesto delle Discipline Privatistiche-Sezione Commerciale", Torino, Utet

travalicato gli stessi confini del mondo del lavoro: così, ad esempio, si parla di *mobbing* immobiliare, per indicare le pressioni, anche illegali, dei proprietari volte a cacciare gli inquilini allo scopo di sfruttare meglio l'immobile<sup>6</sup>.

A circa vent'anni dalla sua comparsa nelle aule giudiziarie, e in ragione del fallimento delle proposte legislative di disciplina di origine statale – non potendo le Regioni, come chiarito dalla Corte costituzionale con sentenza 19 dicembre 2003, n. 359, intervenire a livello definitorio<sup>7</sup> –, la giurisprudenza, sostanzialmente recependo le elaborazioni della letteratura più accreditata in materia<sup>8</sup>, ha definito il *mobbing* come quella condotta, protratta nel tempo, tenuta nei confronti del lavoratore, che si traduce, sul piano oggettivo, in sistematici e reiterati abusi, idonei a configurare una forma di terrorismo psicologico, e si caratterizza, sotto il profilo soggettivo, per l'intenzione di arrecare danni al lavoratore medesimo da parte di uno o più aggressori, collocati in posizione superiore, inferiore o di pari grado<sup>9</sup> (a seconda che si tratti di *mobbing* verticale, discendente o ascendente, o di *mobbing* orizzontale).

In particolare, secondo la prevalente giurisprudenza, di merito e di legittimità, quattro sono gli elementi costitutivi della fattispecie (ovviamente vevoli anche quando la stessa debba essere accertata nell'ambito del lavoro pubblico): a) una serie di comportamenti di carattere persecutorio – anche leciti o legittimi se considerati singolarmente – posti in essere in modo sistematico e prolungato nel tempo, direttamente da parte del datore di lavoro o di un suo preposto o di altri dipendenti; b) l'evento lesivo della salute o della personalità del lavoratore; c) il nesso eziologico tra tali condotte e il pregiudizio subito dalla vittima nella propria integrità psico-fisica; d) l'elemento soggettivo, cioè l'intento persecutorio unificante i vari comportamenti. Il *mobbing*, insomma, si presenta come uno schema aperto, in grado di accogliere al suo interno le più disparate condotte, tutte però connesse dai requisiti della sistematicità, del nesso causale

---

Giuridica, 2003, p. 693 ss.; S. MAZZAMUTO, *Il mobbing*, Milano, Giuffrè, 2004; P. TOSI (a cura di), *Il mobbing*, Torino, Giappichelli, 2004; R. SCOGNAMIGLIO, *A proposito del mobbing*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 2004, I, p. 489 ss.; A. VALLEBONA, *Mobbing senza veli*, in "Diritto delle relazioni industriali", 2005, p. 1051 ss.; M. PEDRAZZOLI (a cura di), *Vessazioni e angosce sul lavoro*, Bologna, Zanichelli, 2007; T. GRECO, *Le violenze psicologiche nel mondo del lavoro*, Milano, Giuffrè, 2009; S. SCARPONI (a cura di), *Il mobbing. Analisi giuridica interdisciplinare*, Padova, Cedam, 2009; M. MEUCCI, *Danni da mobbing e loro risarcibilità*, Roma, Ediesse, 2012, III ed.; R. PELLECCIA, *Il mobbing: fattispecie e tutele*, in G. NATULLO (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, Torino, Utet giuridica, 2015, p. 957 ss., nonché i nn. monografici 29/2006 dei "Quaderni di diritto del lavoro e delle relazioni industriali" e 4/2003 de "Il lavoro nella giurisprudenza".

<sup>6</sup> A. CILENTO, *Il c.d. mobbing immobiliare*, in "Giurisprudenza italiana", 2018, p. 608 ss.

<sup>7</sup> La sentenza può leggersi in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 2004, II, p. 239 ss.; la legislazione regionale in materia si può reperire in [www.olympus.uniurb.it](http://www.olympus.uniurb.it), Indici tematici-voce *Mobbing*.

<sup>8</sup> Cfr. H. LEYMAN, *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Hamburg, Rowohlt, 1993; H. EGE, *Mobbing. Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*, Bologna, Pitagora, 1996.

<sup>9</sup> Cfr., da ultimo, l'ampia rassegna giurisprudenziale curata da E. FRATTO ROSI GRIPPAUDO, *Il mobbing nella giurisprudenza*, in "Corriere giuridico", 2018, p. 401 ss.

rispetto a eventi lesivi della salute o della personalità del lavoratore e dell'intenzionalità persecutoria<sup>10</sup>.

Ognuno di questi elementi meriterebbe un'approfondita analisi, impossibile da condurre in questa sede. Mi limito qui a due osservazioni.

La prima attiene alla rilevanza del fattore psicologico, con gli associati problemi di ordine probatorio che derivano in capo al lavoratore vittima di *mobbing*. Muovendosi in un'ottica di tipo "soggettivo", la giurisprudenza maggioritaria ribadisce l'essenzialità del profilo del dolo, rimarcando la necessità che la condotta sia espressione di un disegno finalizzato alla persecuzione del soggetto. All'opposto, un'altra tesi considera sufficiente il fatto che i comportamenti siano, invece, "oggettivamente" diretti a danneggiare l'integrità e la personalità del lavoratore. La dicotomia, però, potrebbe essere ricomposta proprio sul piano probatorio, nel senso di ritenere che la prova dell'intento psicologico non debba essere necessariamente intesa nei termini, rigidi e restrittivi, di un'indagine destinata a svolgersi nell'ambito della sfera soggettiva del *mobber*, ma possa essere fornita anche in modo indiretto, nei limiti dell'art. 2729 c.c., essendo deducibile dalle caratteristiche di ripetitività e pretestuosità delle condotte medesime<sup>11</sup>.

L'altra considerazione riguarda proprio l'elemento della ripetitività. Merita, infatti, ricordare come la giurisprudenza abbia riconosciuto anche una fattispecie di *mobbing* per così dire attenuato, lo *straining*, nel quale non si riscontra il carattere della continuità delle azioni vessatorie<sup>12</sup>. La differenza fondamentale tra *straining* e *mobbing* consiste proprio nel fatto che, nel primo caso, è presente un'azione unica e isolata, i cui effetti, però, permangono nel tempo, come nelle ipotesi di demansionamento o di trasferimento, provocando un tipo di stress superiore rispetto a quello connotato alla natura della prestazione e alle normali tensioni lavorative, il quale, a sua volta, può causare gravi disturbi psico-fisici.

### 3. Mobbing di genere

Il secondo profilo d'interesse concerne il fatto che la protagonista della vicenda giudiziaria del 1999 era una lavoratrice, e ciò non pare casuale.

---

<sup>10</sup> Cfr. M. CERBONE, *La nozione di mobbing nella giurisprudenza di legittimità*, in "Diritti lavoro mercati", 2014, p. 747, p. 757.

<sup>11</sup> Da ultimo, in proposito, A. ALOISI, *Oltre al danno, la prova dell'intento vessatorio. Il mobbing tra tesi "soggettiva" e complessità dell'azione*, in "Argomenti di diritto del lavoro", 2018, pp. 604-605 e S. ROSSI, *Il risarcimento del danno alla salute del lavoratore prescinde dall'intento persecutorio*, in "Il lavoro nella giurisprudenza", 2018, p. 921 ss.

<sup>12</sup> Cfr. C. GAROFALO, *Il mobbing attenuato: lo straining*, in "Il lavoro nella giurisprudenza", 2016, p. 803 ss.; S. RENZI, *Lo straining e la progressiva emersione giurisprudenziale dei suoi connotati*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 2018, II, 567 ss.

In effetti, dalle ricerche condotte emerge come le vittime preferenziali di tale fenomeno siano proprio le donne<sup>13</sup>, soprattutto al rientro dalla maternità o a seguito del matrimonio o del rifiuto di *avances*: si parla, in questi casi, di *mobbing* di genere<sup>14</sup>.

Una delle ipotesi più segnalate agli sportelli specializzati è la progressiva marginalizzazione della lavoratrice, che può avvenire tramite il suo sistematico isolamento, l'attribuzione d'incarichi meno qualificati, l'esclusione dal circuito delle comunicazioni e riunioni interne, l'assegnazione di postazioni di lavoro scomode o solitarie: insomma, quello che si era verificato nella fattispecie oggetto della sentenza torinese. In quel caso, poi, si palesavano anche condotte aggressive, costituite da maltrattamenti, ingiurie e molestie sessuali.

Relativamente a tale ultimo aspetto, è evidente il possibile intreccio fra situazioni di *mobbing* e normativa antidiscriminatoria. In proposito, merita rilevare come la nozione di molestie sia stata per la prima volta inserita proprio nei decreti legislativi sulle discriminazioni (art. 2, comma 3, del d.lgs. n. 215/2003; art. 2, comma 3, del d.lgs. n. 216/2003), i quali assimilano a queste ultime anche le molestie, ovvero quei comportamenti indesiderati posti in essere sulla base di fattori discriminatori – quali la razza, l'etnia, la nazionalità, l'adesione sindacale o politica, la religione, il sesso, l'handicap, l'età, l'orientamento sessuale, le convinzioni personali – aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante od offensivo. Tuttavia, non sempre il *mobbing* risulta inquadrabile nelle condotte discriminatorie indicate dalle citate disposizioni. Così come non sempre esso si traduce in molestie sessuali<sup>15</sup>, come definite dall'art. 26 del d.lgs. n. 198/2006.

Quando, però, questo avviene, sarà possibile avvalersi del regime probatorio agevolato previsto per il caso di controversie in materia di discriminazioni, in virtù del quale, allorché il ricorrente fornisca elementi di fatto, desunti anche da dati di carattere statistico, dai quali si può presumere l'esistenza di atti, patti o comportamenti discriminatori, spetta al convenuto l'onere di provare l'insussistenza della discriminazione.

La lavoratrice in questione, poi, era stata assunta con contratto a tempo determinato. Il che consente di evidenziare altresì le connessioni fra la diffusione di pratiche vessatorie e l'aumento, specie fra le donne, di forme d'impiego precarie<sup>16</sup>. In effetti, in un mercato del lavoro sempre più globale e flessibile, si

<sup>13</sup> Cfr. le ricerche citate in P. CAMPANELLA, *Benessere al lavoro, produttività dell'impresa, partecipazione dei lavoratori in tempo di crisi*, in L. ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato. Profili normativi e metodiche di valutazione*, in "I Working Papers di Olympus", 2014, n. 31, p. 58.

<sup>14</sup> Cfr. la relativa voce, a cura di A. ROSIELLO, in *Wikilabour – Dizionario dei diritti dei lavoratori*.

<sup>15</sup> A. PIZZOFERRATO, *Molestie sessuali sul lavoro. Fattispecie giuridiche e tecniche di tutela*, Padova, Cedam, 2000.

<sup>16</sup> Sulle connessioni fra lavoro temporaneo e *mobbing*, M. GIOVANNONE, *Le nuove forme di organizzazione del lavoro e la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori*, in "Dossier Adapt", 2009, n. 4, p. 11.

ricontra un incremento di conflitti relazionali che, se mal gestiti, facilitano la comparsa di fenomeni riconducibili al *mobbing*.

#### 4. Mobbing e tutela della salute e della sicurezza: il ruolo dell'art. 2087 c.c. fra potenzialità e limiti

L'ultimo profilo di interesse su cui vorrei soffermarmi è, a mio parere, quello più rilevante, perché funzionale a delineare un'adeguata strategia preventiva.

Premetto che, pur in mancanza di una disciplina *ad hoc* mai venuta alla luce, l'ordinamento mette comunque a disposizione del lavoratore vari strumenti di tutela. Al di là della rilevanza addirittura penale di certe condotte, che, ad esempio, possono integrare i reati di ingiurie, diffamazione, minacce, lesioni personali, violenza privata, sul piano civilistico, oltre alla già citata normativa antidiscriminatoria laddove sussistano i presupposti per la sua applicazione, merita richiamare le clausole di buona fede *in executivis* (artt. 1175 e 1375 c.c.), la cui operatività nell'ambito del rapporto di lavoro consente di verificare che la dinamica dell'esercizio dei poteri datoriali si svolga secondo regole "normali", onde evitare che i margini di discrezionalità, insiti nelle prerogative riconosciute al datore di lavoro, si trasformino in arbitrio e abuso<sup>17</sup>. O, nel caso di demansionamento, l'art. 2103 c.c., per quanto indubbiamente indebolito nelle sue potenzialità di tutela dalla novella operata dall'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015 (per il settore pubblico si veda l'art. 52 del d.lgs. n. 165/2001). Ancora, si può invocare la nullità del licenziamento per motivo illecito determinante ai sensi dell'art. 1345 c.c., se il provvedimento espulsivo risulta intimato all'esito di una condotta persecutoria del datore ascrivibile al *mobbing*, con conseguente reintegrazione del prestatore nel posto di lavoro<sup>18</sup>; o l'annullamento delle dimissioni secondo gli usuali principi civilistici, qualora queste siano state rese in uno stato di temporanea incapacità d'intendere e di volere derivante dallo stress psico-fisico cui il lavoratore è stato sottoposto (art. 428 c.c.), o qualora siano riscontrabili gli estremi della violenza morale (art. 1434 c.c.) o della minaccia di far valere un diritto per ottenere un risultato ingiusto (art. 1438 c.c.)<sup>19</sup>.

Ma è soprattutto l'art. 2087 c.c., non a caso utilizzato dalla sentenza torinese e dalla giurisprudenza successiva, a svolgere un ruolo fondamentale, in virtù della sua natura di norma aperta, che pone in capo al datore di lavoro l'obbligo, di contenuto amplissimo, di tutelare l'integrità fisica e la personalità morale del prestatore di lavoro. Invero, secondo l'interpretazione da tempo datane in

---

<sup>17</sup> Cfr. C. LAZZARI, *Il mobbing fra norme vigenti*, cit., p. 64 ss.

<sup>18</sup> Cfr. M. MARINELLI, *Licenziamento per motivo illecito e mobbing*, in "Il lavoro nella giurisprudenza", 2018, p. 393 ss.; M. FORLIVESI, *Licenziamento ingiustificato quale ultimo atto di una condotta di mobbing: un caso di nullità per illiceità del motivo*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 2018, II, p. 274 ss.

<sup>19</sup> Cfr. C. LAZZARI, *Il mobbing fra norme vigenti*, cit., p. 67.

giurisprudenza e in dottrina alla luce dei principi sanciti negli artt. 32 e 41, comma 2, Cost. e dei doveri di correttezza e buona fede, 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 d'ordine generale che risultino di volta in volta idonee a garantire, secondo la "particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica", l'integrità psico-fisica del lavoratore<sup>20</sup>. Proprio tale struttura fa sì, dunque, che la norma si riveli particolarmente adatta a sanzionare comportamenti anche materiali e atipici, come quelli in cui spesso si concretizzano le pratiche di *mobbing*. Ricco di potenzialità sembra soprattutto il riferimento alla personalità morale del prestatore di lavoro, che, letto in un'ottica costituzionalmente orientata, costituisce espressione del principio secondo il quale, nell'esecuzione del rapporto di lavoro, deve essere rispettata la "persona" del debitore di opere, complessivamente intesa<sup>21</sup>.

Inoltre – come testimoniato dalla sentenza del Tribunale di Torino – le possibilità di tutela della disposizione codicistica possono altresì spiegarsi nel caso in cui la condotta illegittima non sia tenuta direttamente dal datore di lavoro, bensì da un superiore gerarchico della vittima o da un pari grado: la norma, infatti, non solo vieta al datore di porre in essere direttamente atti lesivi dell'integrità fisica e della personalità morale del lavoratore, ma, pur senza configurare un'ipotesi di responsabilità oggettiva, gli impone di prevenire e scoraggiare condotte analoghe fra colleghi, e di intervenire, se necessario, con lo strumento delle sanzioni disciplinari. Non a caso, la giurisprudenza ha affermato la responsabilità *ex art.* 2087 c.c. del datore di lavoro che, pur essendo a conoscenza della situazione illegittima, non era intervenuto a tutela del dipendente vessato, mentre ha riconosciuto, sempre sulla base della citata norma, la legittimità del licenziamento comminato a un lavoratore resosi responsabile di molestie sessuali nei confronti di una collega<sup>22</sup>.

Come detto, il giudice torinese utilizza l'art. 2087 c.c. per fondare una tutela di tipo risarcitorio, destinata, dunque, a intervenire *ex post*. Nonostante la sua indubbia importanza, trattasi, tuttavia, di una prospettiva insufficiente: invero, una strategia efficace di protezione contro il *mobbing* deve agire a monte, affrontando il problema in un'ottica prevenzionale. E qui la disposizione mostra preoccupanti limiti, derivanti dal fatto che la logica preventiva, a cui essa indubitabilmente si ispira, ha spesso ceduto il passo a un'applicazione della stessa in chiave meramente risarcitoria<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> Cfr. C. SMURAGLIA, *La tutela della salute del lavoratore tra principi costituzionali, norme vigenti e prospettive di riforma*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 1988, I, p. 417.

<sup>21</sup> L. MONTUSCHI, *Problemi del danno alla persona nel rapporto di lavoro*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 1994, I, p. 322.

<sup>22</sup> Cfr. C. LAZZARI, *Il mobbing fra norme vigenti*, cit., p. 63, note 18 e 19.

<sup>23</sup> Sul punto, per tutti, P. ALBI, *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona. Art. 2087*, in P. SCHLESINGER, F.D. BUSNELLI (diretto da), *Il codice civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2008, p. 3 ss.

5. (segue) *Mobbing e disfunzioni dell'organizzazione del lavoro: la valutazione di "tutti i rischi" e il benessere organizzativo*

Sotto questo profilo, però, merita rimarcare come la norma codicistica si inserisca in un quadro legislativo, attuativo della direttiva europea n. 89/391/CEE, che non può non rilevare anche ai fini che qui interessano.

Il riferimento è al d.lgs. n. 81/2008, applicabile a "tutti i settori di attività, privati e pubblici" (art. 3, comma 1), che, dopo aver instaurato un chiaro collegamento con l'art. 2087 c.c. – definendo la "prevenzione" 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" (art. 2, lett. *n*) – nella lettera successiva accoglie una definizione di salute, in linea con quella elaborata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, intesa quale "stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità" (art. 2, lett. *o*).

Com'è evidente, la dimensione unitaria del benessere (fisico, mentale e sociale) del lavoratore, evocata da tale definizione, non può non chiamare in causa lo specifico contesto nel quale essa, da un lato, rischia di essere compromessa e, dall'altro, deve essere tutelata, ossia l'organizzazione nel cui ambito il lavoratore medesimo svolge la propria attività<sup>24</sup>.

Come da tempo rimarcato, tra il modo in cui è strutturata l'organizzazione del lavoro e la tutela della salute e della sicurezza di coloro che vi operano esiste una strettissima correlazione<sup>25</sup>, che affiora oggi in varie disposizioni del d.lgs. n. 81/2008, il quale non a caso richiama il termine "organizzazione" in numerosi snodi decisivi del decreto<sup>26</sup>, a partire dalle definizioni di "lavoratore" e di "datore di lavoro" (art. 2, lett. *a* e *b*). Definizioni da cui emerge come l'organizzazione individui non solo l'ambiente materiale e fisico nel cui contesto il lavoratore rende la propria prestazione, ma altresì quell'insieme delle regole e dei processi che costituisce la fonte primigenia di tutti i rischi<sup>27</sup>.

Ne deriva che il benessere organizzativo, ossia la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori<sup>28</sup>, rappresenta il presupposto imprescindibile

---

<sup>24</sup> P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, in "Prisma", 2016, n. 1, p. 22.

<sup>25</sup> L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1976.

<sup>26</sup> Da ultimo, P. PASCUCCI, *Dieci anni di applicazione del d.lgs. n. 81/2008*, in "Diritto della sicurezza sul lavoro", 2018, n. 1, p. 13 ss.

<sup>27</sup> In proposito, ci si permette di rinviare a C. LAZZARI, *Figure e poteri datoriali nel diritto della sicurezza del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2015, p. 52 ss.

<sup>28</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; in argomento, da ultimo, L. TRIA, *Il benessere organizzativo non è una formula vuota*, in A. CIRIELLO (a cura di), *Giudici e*

per garantire la salute di questi ultimi nella dimensione integrale in cui essa è intesa dal legislatore<sup>29</sup>.

In tale prospettiva, allora, l'organizzazione deve essere non solo orientata, ma, ancor prima, concepita e strutturata per prevenire i rischi (fisici, psichici e sociali) che dovessero interessarla, come plasticamente scolpito nell'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008, il quale pone, in capo al datore di lavoro (privato e pubblico), l'obbligo, indelegabile, di valutare "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>30</sup>. E, del resto, non è un caso se anche la definizione di "valutazione dei rischi", posta dall'art. 2, lett. *q*, del d.lgs. n. 81/2008, richiami espressamente, ancora una volta, il termine "organizzazione".

Se si aderisce, come pare corretto fare, alla tesi giusta la quale l'esclusione della violenza e della sopraffazione sul lavoro dall'ambito di applicazione del citato Accordo europeo sullo stress lavoro-correlato non sarebbe riconducibile a una differenza concettuale tra i vari fattori di rischio psico-sociale, né alla loro maggiore, o minore, incidenza sulla salute dei lavoratori, quanto, piuttosto, all'impossibilità di raggiungere, sul punto, un compromesso tra i sindacati contraenti<sup>31</sup>, si comprende come il legame tra stress lavoro-correlato e *mobbing* sia tutt'altro che forzato<sup>32</sup>. Non a caso, la dimensione dei "conflitti interpersonali al lavoro" è espressamente indicata dalla Commissione consultiva permanente tra gli elementi da prendere in considerazione per la valutazione dello stress lavoro-correlato, segnatamente nell'ambito della famiglia dei "fattori di contesto del lavoro"; in altri termini, la Commissione individua nel *mobbing* un potenziale indicatore di stress, in linea con l'Accordo interconfederale firmato in Italia il 9 giugno 2008 per il recepimento dell'Accordo europeo del 2004, il quale dà atto, all'art. 2, che anche le molestie e la violenza sul posto di lavoro sono potenziali fattori stressogeni. Per altro verso, la rilevata presenza di un rischio da stress, non

---

*cambiamenti del diritto del lavoro*, in "Quaderno della Rivista Diritti Lavori Mercati", 2018, n. 5, p. 115 ss.

<sup>29</sup> P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico*, cit., p. 24.

<sup>30</sup> Sullo stress lavoro-correlato, senza pretesa di completezza, L. ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi*, cit.; R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato. Profili normativi e responsabilità del datore di lavoro*, Trieste, EUT, 2012; P. LAMBERTUCCI, *Sicurezza sul lavoro e rischi psico-sociali: profili giuridici*, in "Diritti lavori mercati", 2010, p. 347 ss.; V. PASQUARELLA, *La disciplina dello stress lavoro-correlato tra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, in "I Working Papers di Olympus", 2012, n. 6, p. 9 ss.; M. PERUZZI, *La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato*, *ivi*, 2011, n. 2; G. LUDOVICO, *Lo stress lavoro correlato tra tutela prevenzionistica, risarcitoria e previdenziale*, in "Rivista del diritto della sicurezza sociale", 2011, p. 401 ss.; E. MENEGATTI, *Stress lavoro-correlato e responsabilità risarcitoria del datore di lavoro*, in "Argomenti di diritto del lavoro", 2014, p. 972 ss., nonché il n. monografico 2/2012 di "Lavoro e diritto".

<sup>31</sup> L. ANGELINI, *Dalle species al genus (o viceversa). Note sull'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato e dei rischi psico-sociali*, in ID. (a cura di), *La prevenzione dei rischi*, cit., p. 82.

<sup>32</sup> Parla di "rapporto biunivoco tra stress lavoro correlato e violenza sul lavoro (da interpretarsi... in senso ampio, comprensiva anche del *mobbing*)", M. PERUZZI, *La prevenzione dei rischi psico-sociali nel diritto dell'Unione Europea*, in "Lavoro e diritto", 2012, p. 224.

necessariamente provocato da conflitti interpersonali, deve essere considerata un campanello d'allarme per l'insorgenza di possibili fenomeni di *mobbing*, a cui il datore dovrà prestare la dovuta attenzione proprio in adempimento all'obbligo di valutare "tutti" i rischi<sup>33</sup>.

Infatti, benché la questione sia stata dibattuta all'indomani dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 81/2008<sup>34</sup>, non sembra corretto trarre dal suo art. 28, comma 1, la conseguenza che lo stress lavoro-correlato costituisca l'unico rischio di natura psico-sociale da valutare, attribuendogli una sorta di valore assorbente rispetto agli altri rischi riconducibili allo stesso *genus*. Piuttosto, il datore di lavoro deve prendere in considerazione tutte le disfunzionalità organizzative destinate a incidere sulla "salute" dei lavoratori, intesa nel senso più ampio e comprensivo di cui si è detto: dal *mobbing* allo *straining*, al *burnout*<sup>35</sup>; dalla violenza alle molestie, allo *stalking*, anche occupazionale, che spesso consegue o si associa a episodi di *mobbing* o di molestie sessuali. Invero, sostenere una pretesa tassatività dell'elenco dei rischi contenuto nell'art. 28 non pare corrispondere né all'intenzione del legislatore nazionale – come può desumersi dallo stesso tenore letterale della norma in questione – né a quella del legislatore comunitario, come chiarito dalla Corte di Giustizia europea, che, con la sentenza 15 novembre 2001, *Commissione c. Rep. italiana* (causa n. C-49/00)<sup>36</sup>, ha avuto modo di precisare come la valutazione dei rischi debba ricomprendere, per l'appunto, "tutti" quelli rilevanti, in un'ottica chiaramente onnicomprensiva.

Del resto, la Risoluzione del Parlamento europeo del 2001 riconosce come fra le cause del *mobbing* vadano annoverate proprio le carenze a livello di organizzazione del lavoro e lo stesso avevano fatto in precedenza le disposizioni, entrate in vigore il 31 marzo 1994, emanate dall'Ente nazionale svedese per la salute e la sicurezza relativamente alle misure da adottare contro le forme di persecuzione psicologica negli ambienti di lavoro, meritevoli della massima considerazione, dal momento che i primi studi sul *mobbing* sono stati condotti in Svezia<sup>37</sup>.

Insomma, il *mobbing*, in quanto fenomeno disfunzionale dell'organizzazione del lavoro capace di compromettere il benessere organizzativo, e, pertanto, la salute dei lavoratori, costituisce un fattore di rischio, di tipo psico-sociale, necessariamente oggetto di una specifica valutazione.

---

<sup>33</sup> Cfr. R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato*, cit., p. 75.

<sup>34</sup> Per tutti, cfr. ancora R. NUNIN, *La prevenzione dello stress lavoro-correlato*, cit., p. 46 ss., cui adde M. PERUZZI, *La valutazione*, cit., p. 14 ss. e L. CALAFÀ, *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, in "Lavoro e diritto", 2012, p. 269 ss.

<sup>35</sup> Per tale intendendo una sindrome da esaurimento emotivo, molto diffusa soprattutto nelle professioni che prevedono un continuo contatto con il pubblico e/o nelle cd. professioni d'aiuto: cfr. A. ROSIELLO, M. SERRA, *SLC, mobbing e gli altri "malanni" del lavoro e dell'organizzazione*, in "Igiene & sicurezza del lavoro", 2017, p. 473.

<sup>36</sup> Vedila in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 2002, II, p. 221 ss.

<sup>37</sup> Ad opera di un gruppo di psicologi del lavoro, capitanati da H. Leymann: M. BONA, U. OLIVA, *Il fenomeno del mobbing*, cit., p. 6.

Se così è, si comprende, allora, tutta la distanza fra tale impianto e la decisione del Consiglio di Stato del 17 marzo 2009, n. 1576<sup>38</sup>, che, confermando la sentenza con la quale il TAR del Lazio 4 luglio 2005, n. 5454<sup>39</sup> aveva già annullato la nota circolare n. 71/2003 dell'INAIL, sull'indennizzabilità delle tecnopatie non tabellate causate da coattività organizzativa sul lavoro, afferma che l'intervento dell'assicurazione INAIL debba ritenersi pur sempre condizionato all'esistenza di un "rischio specifico", il quale, cioè, inerisca allo svolgimento di una delle lavorazioni tipizzate dall'art. 1 TU n. 1124/1965 in sede di determinazione delle lavorazioni protette. Ne deriva che le patologie caratterizzate da un'etiologia legata non all'esecuzione di queste ultime, ma al fattore ambientale-organizzativo, sarebbero escluse dalla tutela garantita dal sistema previdenziale. Invero, tale decisione, accogliendo una concezione del rischio esclusivamente nella sua materialità fisica o meccanica<sup>40</sup>, appare distonica proprio rispetto ai più generali sviluppi dell'ordinamento positivo, che, come detto, soprattutto grazie al riassetto realizzato dal d.lgs. n. 81/2008, porta chiaramente alla luce la relazione fra organizzazione del lavoro e salute dei lavoratori, con tutto ciò che ne consegue.

#### 6. (segue) Mobbing, *benessere organizzativo e produttività*

La valutazione del rischio *mobbing* risulta ovviamente funzionale all'adozione di adeguate misure di prevenzione, a partire dall'informazione e dalla formazione, raccomandate anche dalla citata Risoluzione del Parlamento europeo: periodiche iniziative, di tipo informativo, indirizzate ai lavoratori, volte a rimarcare l'importanza di un clima aziendale rispettoso, le quali, oltre a contribuire a far emergere tempestivamente le manifestazioni sintomatiche del *mobbing*, mirino altresì a garantire una gestione dei rapporti di lavoro ispirata a trasparenza e correttezza; lo svolgimento di corsi di formazione sulle relazioni interpersonali nei luoghi di lavoro, anche specificamente rivolti ai livelli superiori, come ricorda l'Accordo quadro del 25 gennaio 2016 fra Confindustria, Cgil, Cisl e Uil con cui è stato recepito in Italia l'Accordo europeo sulle molestie e la violenza nei luoghi di lavoro del 26 aprile 2007, possono costituire validi strumenti di prevenzione, unitamente all'adozione di codici etici e accordi sindacali.

Sotto quest'ultimo profilo, merita rimarcare l'art. 6, comma 8, lett. *b*, del d.lgs. n. 81/2008, il quale assegna alla Commissione consultiva permanente il compito di valorizzare sia gli accordi sindacali sia i codici di condotta ed etici, adottati su base volontaria, che, in considerazione delle specificità dei settori produttivi di riferimento, orientino i comportamenti dei datori di lavoro, anche secondo i

<sup>38</sup> La sentenza può leggersi in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 2009, II, p. 1032 ss.

<sup>39</sup> In "Il lavoro nella giurisprudenza", 2005, p. 1199 ss.

<sup>40</sup> S. GIUBBONI, *L'INAIL e il mobbing: una critica al Consiglio di Stato*, in "Rivista del diritto della sicurezza sociale", 2009, p. 738.

principi della responsabilità sociale, dei lavoratori e di tutti i soggetti interessati, ai fini dell'innalzamento dei livelli di tutela definiti legislativamente.

In proposito, notevole importanza rivestono i cosiddetti “accordi sul clima organizzativo”, ossia contratti collettivi, il cui fine precipuo è perseguire il miglioramento del benessere e insieme della produttività<sup>41</sup>, nel quadro di un avanzamento complessivo delle condizioni di lavoro, che, non a caso, può coinvolgere anche gli strumenti del *welfare aziendale*<sup>42</sup>.

Tali accordi – i quali prevedono, di norma, l'elaborazione di codici di comportamento che condannino atteggiamenti offensivi, vessatori, persecutori, l'informazione e la formazione sui vari fenomeni, l'istituzione di commissioni miste composte da rappresentanti datoriali e delle parti sociali, la nomina di un fiduciario, l'adozione di provvedimenti disciplinari fino al licenziamento per le condotte vessatorie – considerano la prevenzione quale strumento strategico per evitare le disfunzioni organizzative, compreso il *mobbing*, con positivi effetti sulla motivazione individuale e, di riflesso, sulla produttività dell'organizzazione<sup>43</sup>.

Al riguardo, vale rimarcare come l'iniziativa della loro conclusione possa partire anche dalla direzione manageriale, evidentemente interessata a eliminare i costi, in termini di diseconomie interne al luogo di lavoro (calo del rendimento del “mobbizzato” e complessiva diminuzione della produttività), derivanti dal fenomeno *mobbing*. Ciò a dimostrazione del fatto che, a eccezione dei casi in cui quest'ultimo assume i connotati di una pianificata strategia finalizzata a ridurre il personale senza sottostare alla normativa limitativa sui licenziamenti (cd. *bossing*), è interesse del datore di lavoro prevenire e portare allo scoperto il fenomeno. Del resto, studi e ricerche hanno dimostrato che le organizzazioni più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un clima interno sereno e partecipativo.

Un significativo riscontro del *fil rouge* che collega benessere organizzativo, salute dei lavoratori e produttività si rinviene proprio nell'istituzione, nel settore pubblico, del “Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” (art. 57 del d.lgs. n. 165/2001, novellato dall'art. 21 della l. n. 183/2010)<sup>44</sup>, che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e quelli paritetici sul fenomeno del *mobbing*, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, il quale, secondo il dettato normativo, “contribuisce all'ottimizzazione

---

<sup>41</sup> M. VINCIERI, *L'integrazione dell'obbligo di sicurezza*, Bologna, BUP, 2017, p. 100; sul rapporto tra benessere organizzativo e produttività P. CAMPANELLA, *Benessere al lavoro*, cit., p. 59 ss.

<sup>42</sup> M. VINCIERI, *Attività sindacale e benessere organizzativo dei lavoratori*, in “Diritti lavori mercati”, 2016, p. 631 ss.

<sup>43</sup> P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico*, cit., p. 30, nota 4; in generale, sul ruolo della contrattazione collettiva in materia di *mobbing* cfr. M.D. FERRARA, *Il gender mainstreaming nei contratti collettivi: tendenze della contrattazione di genere*, in “Diritti lavori mercati”, 2014, p. 532 ss.; G. LEONE, *Sicurezza, contrattazione e legalità*, in D. GOTTARDI (a cura di), *Legal frame work. Lavoro e legalità nella società dell'inclusione*, Torino, Giappichelli, 2016, p. 298 ss.

<sup>44</sup> Con specifico riferimento all'Università, cfr. M. D'ONGHIA, *La rappresentanza di genere e gli organismi di parità nelle Università*, in “Diritti lavori mercati”, 2015, p. 633 ss.

della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dai principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori". D'altra parte, già ai sensi del precedente art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 165/2001, dedicato alla gestione delle risorse umane, le pubbliche amministrazioni assicurano parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, anche nella sicurezza sul lavoro, e garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, impegnandosi a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno.

Le Linee guida per le modalità di funzionamento dei CUG, definite mediante la Direttiva del 4 marzo 2011 dei Ministri per la pubblica amministrazione e l'innovazione e per le pari opportunità, dopo aver rilevato il nesso fra benessere organizzativo, assenza di ogni forma di discriminazione e migliori condizioni di sicurezza sul lavoro, richiamano l'attenzione sulla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, auspicando "una collaborazione tra il CUG e l'amministrazione di appartenenza (ad esempio, con i responsabili della prevenzione e sicurezza e/o con il medico competente), 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 incidere negativamente sul benessere organizzativo, in quanto derivanti da forme di discriminazione e/o da violenza morale o psichica".

In tal senso, mi pare che il CUG, in virtù dei compiti propositivi, consultivi, formativi, di sensibilizzazione e di verifica di cui è dotato, possa svolgere un ruolo fondamentale nella prevenzione delle disfunzioni dell'organizzazione del lavoro, quali il *mobbing*, nell'ottica di promuovere una cultura della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro intesa in senso ampio, di cui possano giovare *in primis* i lavoratori, ma, per i motivi che si sono detti, altresì l'intera organizzazione a cui essi appartengono e, in ultima analisi, la collettività tutta.

### *Abstract*

*Il contributo propone una riflessione sul mobbing, quale fenomeno disfunzionale dell'organizzazione del lavoro, con precipuo riferimento al tipo di tutela che l'ordinamento può apprestare in chiave di sua prevenzione. In particolare, esso si sofferma sul ruolo che, in tale prospettiva, può svolgere l'obbligo datoriale di valutazione dei rischi e sulle connessioni fra benessere organizzativo, salute dei lavoratori e produttività, plasticamente esemplificate dall'istituzione, in ambito pubblico, del "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG).*

*This essay offers a reflection about mobbing, a dysfunctional phenomenon in the organization of labour, with a focus on what legal protections are provided to prevent it. In this perspective, this work examines the role of the employer's obligation of risk assessment and the interplay between organizational wellbeing, the workers' health, safety and productivity. The latter are clearly embodied by the "Guarantee Committee for equal opportunities, for the enhancement of workers' wellbeing, and against discriminations".*

*Parole chiave*

*Salute e sicurezza dei lavoratori, mobbing, stress lavoro-correlato, valutazione dei rischi, organizzazione del lavoro, benessere organizzativo, produttività, CUG*

*Keywords*

*Health and safety of workers, mobbing, work-related stress, risk assessment, organization of work, organizational wellbeing, productivity, CUG*