

STRESS NELL'AMBIENTE DI LAVORO
**Responsabilità datoriali,
tutele previdenziali ed assistenziali**

Torino - 21 maggio 2025

Avv. Marzia Galleano

Un tema di attualità

- ❖ Rilevazioni Inail 2025
 - ✓ 2000 denunce di malattie mentali in ambito lavorativo nel periodo 2019-2023
 - ✓ di cui 2/3 riguardanti disturbi correlati a stress e somatizzati

- ❖ Dalla fine degli Anni Novanta interesse crescente
 - ✓ per benessere psichico sul lavoro
 - ✓ per patologie connesse alle disfunzioni dell'organizzazione aziendale del lavoro – mobbing, straining, eristress, stalking, burnout ... es. «superlavoro», contenuto dequalificante o troppo demanding delle mansioni, relazioni interpersonali al lavoro
 - ✓ con attenzione per i «**rischi psico-sociali**»

- ❖ Molte pronunce della Corte di Cassazione, in particolare 2024-2025
 - ✓ il datore di lavoro ha il dovere di evitare un ambiente di lavoro stressogeno che causi danni alla salute dei lavoratori, con responsabilità risarcitoria in caso di colpevole inadempimento

- ❖ La norma generale
- ❖ I beni protetti
- ❖ Stress lavoro-correlato e doveri prevenzionistici
- ❖ Tutela indennitaria INAIL
- ❖ Tutela risarcitoria

La norma generale

Art. 2087 c.c. - Tutela delle condizioni di lavoro

«L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro.»

- ✓ Fonte principale del dovere datoriale di **prevenzione**/protezione della salute: approccio primario alla sicurezza (cfr. Convegno Nazionale AGI 2025: «Lavoro sicuro. Prevenzione Salute Benessere»)
- ✓ Fondamento della **responsabilità** del datore di lavoro in caso di inadempimento: la fase «patologica»
- ✓ *«Norma di chiusura del sistema della sicurezza sul lavoro»* che consente interpretazione evolutiva con *«una funzione di adeguamento permanente alla sottostante realtà socio-economica»* (Cass. 5048/1988)

I beni protetti

❖ Lo **stress** – definizione medica

✓ *«la risposta psicologica e fisiologica che l'organismo mette in atto nei confronti di compiti, difficoltà o eventi della vita valutati come eccessivi o pericolosi. La sensazione che si prova in una situazione di stress è di essere di fronte ad una forte pressione mentale ed emotiva.» (ISS)*

❖ La «**salute**»

✓ *«salute: stato di **completo benessere fisico, mentale e sociale**, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità» (art 2, c. 1, lett. o, d.lgs. 81/2008 «T.U.»)*

✓ diritto soggettivo fondamentale e inviolabile (art. 32 Cost.)

✓ di rilevanza privata e pubblicistica

✓ limite alla libertà d'impresa (art. 41, c. 2 Cost.)

❖ «**l'integrità fisica e la personalità morale del lavoratore**» (art. 2087 c.c.)

Stress lavoro-correlato e doveri prevenzionistici

❖ Lo stress – definizione normativa

*«Lo stress è una condizione, accompagnata da sofferenze o disfunzioni fisiche, psichiche, psicologiche o sociali, che scaturisce dalla **sensazione individuale di non essere in grado di rispondere alle richieste** o di non essere all'altezza delle aspettative.(...)»*

*Lo stress da lavoro può essere causato da fattori diversi, come ad esempio il **contenuto** del lavoro, la sua **organizzazione**, l'ambiente, la scarsa comunicazione, eccetera.»*

❖ Obbligo **valutazione dei rischi** e adozione delle **misure di sicurezza** collegati allo stress lavoro-correlato

- ✓ art. 28 T.U.
- ✓ Accordo Quadro Europeo 8.10.2004 e Accordo Interconfederale 9.06.2008: *«una guida per identificare e prevenire o gestire i problemi derivanti dallo stress sul lavoro»* (art. 2)
- ✓ Linee guida Commissione Consultiva in Circ. Min. Lav. 18.12.2010
- ✓ Metodologia Inail per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato (2011-2017), con Modulo lavoro da remoto e nuove tecnologie (2025)
- ✓ violenza e molestie, e i rischi psicosociali correlati, sono ricompresi nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro (art. 9 c. 1, lett. b d.lgs. 4/2021)

Tutela indennitaria INAIL 1/2

- ❖ Circolare Inail n. 71 del 10.10.2003: istruzioni per trattazione richieste di indennizzo per «*disturbi psichici determinati dalle condizioni organizzativo/ambientali di lavoro*», cioè dal rischio «costrittività organizzativa», in modo da «*ricomprendere non solo la nocività delle lavorazioni in cui si sviluppa il ciclo produttivo aziendale (siano esse tabellate o non) ma anche quella riconducibile all'organizzazione aziendale delle attività lavorative.*»
- ❖ D.M. Min. Lav. 27.04.2004 inserisce nell'elenco delle malattie non tabellate (con obbligo di denuncia all'Inail) le «*malattie psichiche e psicosomatiche da disfunzioni dell'organizzazione del lavoro*» con “*agente*” patogeno “*disfunzioni dell'organizzazione del lavoro (costrittività organizzative)*»»: «*Disturbo dell'adattamento cronico (con ansia, depressione, reazione mista, alterazione della condotta e/o della emotività, disturbi somatiformi)*» e «*Disturbo post-traumatico cronico da stress*»
- ❖ Circ. Inail 71/2003 e D.M. Min. Lav. 27.04.2004 annullati da Consiglio di Stato 17.03.2009 per eccesso di potere

Tutela indennitaria INAIL 2/2

- ❖ È comunque riconfermato l'obbligo di denuncia all'Inail per malattie da costrittività organizzativa (nei vari D.M., attualmente D.M. 15.11.2023)
- ❖ Giurisprudenza di legittimità su diniego di indennizzo da Inail
 - ✓ dal principio di indennizzabilità di tutte le malattie professionali, tabellate e non tabellate: la copertura opera per le *“malattie delle quali sia comunque **provata la causa di lavoro**”* (Corte cost. 179/1988; art. 10, c. 4 D.P.R. 1124/1965)
 - ✓ il principio opera sia per le lavorazioni, sia per i rischi professionali: **indennizzabilità di tutti i rischi professionali, anche non tabellati**
 - ✓ fa derivare che *«nell'ambito del sistema assicurativo contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali 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**»* (Cass. 5066/2018; Cass. 34976/2022; Cass. 31514/2022; Cass. 29515/2022)

Tutela risarcitoria

❖ Responsabilità risarcitoria per **inadempimento**

❖ Il datore di lavoro risponde del «**danno differenziale**», rappresentato dal danno patrimoniale e non patrimoniale, determinato «*detraendo dal complessivo valore monetario del danno civilistico, calcolato secondo i criteri comuni, quanto indennizzabile dall'INAIL con una operazione di scomputo che deve essere effettuata ex officio ed anche se l'Istituto non abbia in concreto provveduto all'indennizzo*» (Cass. 33639/2022, Cass. 22021/2022, Cass. 9166/2017, Cass. 123/2025)

- ❖ Il mobbing
- ❖ Mobbing e centralità dell'intento persecutorio – il «pan-mobbismo»
- ❖ L'orientamento che prescinde dall'accertamento del mobbing
- ❖ Dal mobbing allo straining
- ❖ Straining: verso l'ambiente di lavoro stressogeno

Il mobbing

- ❖ Origine nella scienza medica (etologia – Konrad Lorenz): «to mob» - circondare e aggredire un proprio simile al fine di allontanarlo dal branco
- ❖ In giurisprudenza, interpretazione evolutiva dell'art. 2087 c.c. e principio del *neminem ledere* ex art. 2043 c.c. (fin da Trib. Torino 16.11.1999, Trib. Torino 30.12.1999, Cass. 143/2000)
- ❖ Una nozione extra-giuridica
 - ✓ non c'è disciplina normativa specifica (soltanto iniziative legislative)
 - ✓ «a) **una serie di comportamenti** di carattere persecutorio - illeciti o anche leciti se considerati singolarmente - che, con intento vessatorio, siano stati posti in essere contro la vittima **in modo miratamente sistematico e prolungato nel tempo;**
b) **l'evento lesivo** della salute, della personalità o della dignità del dipendente;
c) **il nesso eziologico** tra le descritte condotte e il pregiudizio subito dalla vittima nella propria integrità psico-fisica e/ o nella propria dignità;
d) il suindicato elemento soggettivo, cioè **l'intento persecutorio unificante** di tutti i comportamenti lesivi.» (Cass. 18927/2012; Cass. 18927/2018, Cass. 33639/2022)

Mobbing e la centralità dell'«intento persecutorio unificante»: il «pan-mobbismo»

- ❖ Sovente, per la configurabilità di una responsabilità, si ritiene indispensabile la prova di una *«connessione teleologica delle condotte...con finalità vessatorie e persecutorie»* (Cass. 30673/2018)
- ❖ Anche nel **mobbing orizzontale**, è necessario l'intento persecutorio da parte del collega - soggetto agente, con responsabilità del datore per colpa (Cass. 29310/2024)
- ❖ Addirittura, la Corte di Cassazione **risponde negativamente** al **quesito di diritto**: *«la responsabilità del datore di lavoro per violazione della personalità morale del lavoratore può sussistere anche in conseguenza di uno (o più) atti lesivi della dignità e del decoro personale e professionale dello stesso pur in difetto di un disegno persecutorio finalizzato ad espellere il dipendente (fattispecie di mobbing)?»* (Cass. 12048/2011)

L'orientamento che prescinde dall'accertamento del mobbing

- ❖ In parallelo – e già prima dell'affermazione giurisprudenziale del mobbing - molte pronunce ritengono sussistente un **inadempimento dei doveri datoriali ex art. 2087 c.c.**, in relazione a **rischi psico-sociali e disfunzioni dell'organizzazione** «*pur se [il giudice] accerti l'insussistenza di un intento persecutorio*» (Cass. 3692/2023, Cass. 33639/2022, Cass. 33428/2022, Cass. 24883/2019, Cass. 16256/2018, Cass. 7844/2018, Cass. 18927/2012, Cass. 4063/2010)

Dal mobbing allo straining

- ❖ Anche straining è «figura» di origine medico-sociologica: «to strain» («tendere», «mettere sotto pressione», «stringere»)
- ❖ Riconosciuto come causa di pregiudizi alla salute risarcibili (a partire da Trib. Bergamo 20.06.2005)
- ❖ La giurisprudenza - ancora interpretazione evolutiva dell'art. 2087 c.c. - utilizza lo straining per decidere **casi in cui non ricorrono tutti gli elementi del mobbing**

Straining: verso l'ambiente di lavoro stressogeno

❖ Molteplici «nozioni» di straining:

✓ «per lo straining è sufficiente **una singola azione con effetti duraturi nel tempo** (come nel caso del demansionamento)» (Trib. Bergamo 20.06.2005)

✓ «**mobbing attenuato**»: per assenza di intento persecutorio unificante le varie condotte o assenza della pluralità e continuità delle condotte (Cass. 3291/2016, Cass. 3977/2018, Cass. 33639/2022)

✓ «straining, che si definisce come **una situazione lavorativa conflittuale di stress forzato**, in cui la vittima subisce azioni ostili limitate nel numero e/ o distanziate nel tempo (quindi non rientranti nei parametri del mobbing) ma tale da provocarle una modificazione in negativo, costante e permanente, della condizione lavorativa» (Cass. 3291/2016)

✓ «condizioni lavorative «stressogene»» (Cass. 24883/2019)

✓ **progressivo ampliamento** della «nozione»: «è configurabile lo straining quando vi siano **comportamenti stressogeni scientemente attuati** nei confronti di un dipendente, anche se manchi la pluralità delle azioni vessatorie (Cass. 10 luglio 2018, n. 18164) o esse siano limitate nel numero (Cass. 29 marzo 2018, n. 7844), ma **anche** nel caso in cui il **datore di lavoro consenta, anche colposamente, il mantenersi di un ambiente stressogeno fonte di danno alla salute dei lavoratori.**» (Cass. 33428/2022)

- ❖ Il principio di diritto
- ❖ Irrilevanza giuridica di mobbing e straining e dell'assenza di intento persecutorio
- ❖ Irrilevanza del mobbing e «potere di qualificazione» del giudice
- ❖ La tutela dai rischi psico-sociali
- ❖ Necessità e sufficienza dell'applicazione della legge: l'art. 2087 c.c.

Il principio di diritto

- ❖ Le sentenze d'appello su cui si pronuncia la Corte di Cassazione escludono la responsabilità del datore per assenza dei presupposti del mobbing - in particolare per assenza di «intento persecutorio»
- ❖ *«In caso di accertata insussistenza dell'ipotesi di mobbing in ambito lavorativo, il giudice del merito deve comunque accertare se, sulla base dei fatti allegati a sostegno della domanda, sussista un'ipotesi di responsabilità del datore di lavoro per non avere adottato tutte le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, erano necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale del lavoratore; su quest'ultimo grava l'onere della prova della sussistenza del danno e del nesso causale tra questo e l'ambiente di lavoro, mentre grava sul datore di lavoro l'onere di provare di avere adottato tutte le misure necessarie»* (Cass. 3791/2024)
- ❖ Cass. 4063/2010, Cass. 3291/2016, Cass. 31514/2022, Cass. 33428/2022, Cass. 33639/2022, Cass. 3692/2023, Cass. 2084/2024, Cass. 3791/2024, Cass. 3822/2024, Cass. 3856/2024, Cass. 4279/2024, Cass. 4664/2024, Cass. 5061/2024, Cass. 15957/2024, Cass. 22161/2024, Cass. 31912/2024, Cass. 123/2025, Cass. 10730/2025

Irrilevanza giuridica di mobbing e straining e dell'assenza di intento persecutorio

- ❖ *«(...) 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» (Cass. 31912/2024)*
- ❖ *«In tema di responsabilità del datore di lavoro per danni alla salute del dipendente, anche ove non sia configurabile una condotta di "mobbing", per l'insussistenza di un intento persecutorio idoneo ad unificare la pluralità continuata di comportamenti pregiudizievoli, è ravvisabile la violazione dell'art. 2087 c.c. nel caso in cui il datore di lavoro consenta, anche colposamente, il mantenersi di un ambiente stressogeno fonte di danno alla salute dei lavoratori.» (Cass. 10730/2025, Cass. 4664/2024)*

Irrilevanza del mobbing e «potere di qualificazione» del giudice

- ❖ In passato: non vi è violazione del principio di corrispondenza fra chiesto e pronunciato (art. 112 c.p.c.) se si **accerta la violazione** dei doveri ex **art. 2087 c.c.** *«qualificando giuridicamente in modo diverso rispetto alla ... originaria prospettazione della domanda giudiziale in termini di danno da mobbing e non da straining»* (Cass. 3291/2016)
 - ✓ motivazione non necessaria: il mobbing non è una fattispecie legale
 - ✓ ma sintomatica del fatto che mobbing era considerato una «fattispecie»

- ❖ Le pronunce più recenti: non vi è violazione di art. 112 c.p.c. *«in quanto si tratta soltanto di adoperare differenti qualificazioni di tipo medico-legale»* (Cass. 3791/2024, Cass. 3822/2024)

La tutela dai rischi psico-sociali

- ❖ Responsabilità anche in relazione alla natura stressogena del lavoro
 - ✓ *«Un "ambiente lavorativo stressogeno" è configurabile come fatto ingiusto»* (Cass. 123/2025, Cass. 15957/2024)
 - ✓ *«il datore è tenuto ad astenersi da iniziative che possano ledere i diritti fondamentali del dipendente mediante l'adozione di condizioni lavorative "stressogene"»* (Cass. 2084/2024)
 - ✓ *«progressiva rilevanza della dimensione organizzativa quale fattore di rischio»* (Cass. 22161/2024)
 - ✓ *«rientra nell'obbligo datoriale di protezione di cui all'art. 2087 c.c. ... la tutela contro le tecnopatie da costrittività organizzativa»* (Cass. 4664/2024, Cass. 33428/2022)
- ❖ Richiami all'art. 28 T.U. che inserisce nella tutela antinfortunistica i rischi collegati allo stress lavoro-correlato, e i rischi di natura psico-sociale (Cass. 22161/2024)
- ❖ Lo stress lavoro-correlato: **contenuto** e **contesto** dell'attività lavorativa

Necessità e sufficienza dell'applicazione della legge: l'art. 2087 c.c.

❖ Nelle pronunce si legge

✓ *«al di là della tassonomia e della qualificazione come mobbing e straining, quello che conta è che il fatto commesso, anche isolatamente, sia un fatto illecito ex art. 2087 cod. civ. da cui sia derivata la violazione di interessi protetti del lavoratore al più elevato livello dell'ordinamento»* (Cass. 2084/2024)

✓ *«la tutela dell'integrità psico-fisica del lavoratore **non ammette sconti**»* (Cass. 2084/2024)

✓ art. 2087 c.c. suscettibile di interpretazione evolutiva: *«dell'art. 2087 c.c. questa Corte ha da tempo fornito **un'interpretazione estensiva, costituzionalmente orientata** al rispetto di beni essenziali e primari quali il diritto alla salute, la dignità umana e i diritti inviolabili della persona, tutelati dagli art. 32, 41 e 2 Cost.»* (Cass. 3977/2018) e ai principi di correttezza e buona fede (Cass. 4664/2024, Cass. 3291/2016)

❖ In sintesi

✓ mobbing, straining, burn-out: solo *«comportamenti più gravi»* (Cass. 2084/2024)

✓ **non occorre** ricorrere a **«figure» extra-giuridiche** per ricomprendere le esigenze di tutela che emergono nel tempo + **la tutela non è limitata a tali «figure»**

- ❖ Accertamento della responsabilità ex art. 2087 c.c. e oneri probatori
- ❖ La responsabilità per colpa
 - ✓ Responsabilità per inadempimento e obblighi di protezione del datore
 - ✓ Obblighi di protezione del datore e diligenza esigibile
 - ✓ Obblighi di protezione del datore – Alcuni casi decisi
- ❖ Nocività dell'ambiente di lavoro
- ❖ Il danno
- ❖ Nesso di causa

Accertamento della responsabilità ex art. 2087 c.c. e oneri probatori

- ❖ Il datore di lavoro risponde ex art. 2087 c.c. per violazione di obblighi di protezione derivanti dal rapporto di lavoro: responsabilità contrattuale
- ❖ Distribuzione degli oneri probatori in base all'art. 1218 c.c. (Cass. SS.UU. 13533/2001)
- ❖ Il lavoratore ricorrente deve
 - ✓ allegare l'inadempimento
 - ✓ provare
 - nocività dell'ambiente di lavoro
 - danno
 - nesso di causa
- ❖ Il datore di lavoro resistente deve
 - ✓ provare adempimento / assenza di inadempimento imputabile anche solo per colpa

La responsabilità per colpa

- ❖ Prova liberatoria in capo al datore di lavoro
- ❖ *«...è illegittimo che il datore di lavoro consenta, anche colposamente, il mantenersi di un ambiente stressogeno fonte di danno alla salute dei lavoratori (Cass. 19 febbraio 2016, n. 3291), lungo la falsariga della **responsabilità colposa del datore di lavoro che indebitamente tolleri l'esistenza di una condizione di lavoro lesiva della salute, cioè nociva**, ancora secondo il paradigma di cui all'art. 2087 cod. civ. È, infatti, comunque configurabile la responsabilità datoriale a fronte di un mero inadempimento - imputabile anche solo per colpa» (Cass. 3856/2024, Cass. 4279/2024)*

Responsabilità per inadempimento e obblighi di protezione del datore

- ❖ Valutazione dei rischi, misure di prevenzione, dovere di vigilanza
- ❖ Misure tipizzate dalla legge
- ❖ Misure «innominate» e «atipiche», dovute in base all'art. 2087 c.c. quale «*norma di chiusura del sistema prevenzionistico*» (Cass. 4664/2024)
 - ✓ In alcune pronunce addirittura «*porre attenzione a tutti i comportamenti, anche in sé non illegittimi, ma tali da poter indurre disagi o stress*» (Cass. 123/2025, Cass. 3692/2023)
 - ✓ **Una responsabilità oggettiva?**
 - ✓ È esclusa la responsabilità oggettiva: responsabilità del datore va apprezzata in relazione agli obblighi di adozione delle misure di sicurezza in conformità all'art. 2087 c.c. (Cass. 5061/2024)

Obblighi di protezione del datore e diligenza esigibile

- ❖ Certezza del diritto, anche per frequente rilevanza penale delle violazioni
- ❖ Nell'identificare le misure di sicurezza atipiche di cui è onerato il datore va effettuata la «*quantificazione della misura della diligenza ritenuta esigibile, nella predisposizione delle indicate misure di sicurezza*» (Corte App. Roma 4378/2024)
- ❖ I parametri dell'art. 2087 c.c.: «*le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica...*» (Cass. 10730/2025)
 - ✓ Principi di massima sicurezza «tecnologicamente possibile» vs. «ragionevolmente praticabile»
 - ✓ Obiettivo minimizzazione del rischio: il datore deve adottare le misure accolte «*dagli standard di sicurezza propri, in concreto e al momento, delle diverse attività produttive*» (Corte cost. 312/1996)
 - ✓ Metodologia Inail 2011-2017, Modulo lavoro da remoto e nuove tecnologie 2025

Obblighi di protezione del datore – Alcuni casi decisi

- ❖ *«In tali misure rientra senz'altro la prevenzione e, ove possibile, la rimozione di un "contesto di conflittualità all'interno dell'istituto", dovuto al contrasto tra dirigente scolastico e responsabile dei servizi amministrativi» (Cass. 3791/2024, Cass. 5061/2024)*
- ❖ In situazione di conflittualità interpersonale nell'ufficio, il datore avrebbe dovuto *«adottare misure opportune per ripristinare la serenità necessaria per il corretto espletamento delle prestazioni lavorative, non escluso il ricorso al potere disciplinare» (Cass. 123/2025)*
- ❖ Responsabilità per omessa **vigilanza** e *«mancato intervento tempestivo»* di ASL: reparto ASL conflittuale, tensione medico / primario (condannato in sede penale per ingiuria) che straccia relazione di fronte a paziente e non consegna valutazione: è stress forzato (Cass. 3291/2016)

Nocività dell'ambiente di lavoro

- ❖ Prova a carico del lavoratore
- ❖ Nocività ambiente di lavoro
 - ✓ per livelli di stress «esorbitanti»
 - ✓ non per mero «stress occupazionale» e cioè per la «*qualità intrinsecamente ed inevitabilmente pericolosa o usurante della ordinaria prestazione lavorativa (...) o tutto si riduca a meri disagi o lesioni di interessi privi di qualsiasi consistenza e gravità, come tali non risarcibili*» (Cass. 2084/2024, Cass. 4664/2024)
 - ✓ quale il discrimine?
- ❖ Casi decisi, con accertamento della **non nocività** dell'ambiente lavorativo
 - ✓ in caso di «*divergenza interpersonale mera*» (Cass. 24339/2022)
 - ✓ per contrasti derivanti da difficoltà transitoria dell'ufficio e considerato che i contatti umani ordinariamente possono comportare contrasti e tensioni (Cass. 29059/2022)
 - ✓ conflittualità interpersonale in reparto ospedaliero: è fisiologico che in periodo Covid sia esacerbata (Trib. Ancona 24/01/2024, n. 36)

Il danno

- ❖ In più pronunce si legge contestualmente (Cass. 10730/2025, Cass. 2084/2024)
 - ✓ L'onere della prova è a carico del lavoratore ricorrente
 - ✓ La prova può conseguirsi anche per presunzioni
 - Un danno in re ipsa?
 - Un caso deciso: è escluso che si tratti di danno in re ipsa: *«non si trattava di riconoscere un danno alla professionalità per il solo fatto del demansionamento (come se si trattasse di un danno in re ipsa) ma di valutare tutti gli elementi allegati (e così il contenuto in termini di professionalità e di elevata responsabilità dei compiti svolti per lunghi anni prima del lamentato demansionamento, la prolungata e ingiustificata emarginazione e pressoché totale inoperosità, la veloce obsolescenza delle competenze e conoscenze procedurali, normative, di mercato e di finanza, in anni caratterizzati da interventi legislativi riformatori, i dinieghi opposti alle richieste di partecipazione corsi di formazione) quali elementi utili ai fini della prova.»* (Cass. 3692/2023)

Nesso di causa

- ❖ Onere della prova su lavoratore ricorrente (Cass. 10730/2025)
- ❖ In alcune pronunce **emotività/sensibilità individuale**
 - ✓ **non esclude l'eziologia professionale, non ha rilevanza di concausa** che attenua responsabilità datoriale
 - ✓ ma è fonte del dovere datoriale di assumere cautele specifiche: *«la maggior fragilità del lavoratore incrementa e non attenua gli obblighi datoriali di protezione da fattori morbigeni e stressogeni dell'ambiente lavorativo»* (Cass. 123/2025; già Trib. Torino 16.11.1999 su mobbing)
 - ✓ Quali i criteri di identificazione dei doveri datoriali?
 - oggettività della fragilità / situazione tutelata / canone certezza del diritto
 - nocività ambiente di lavoro: criteri di determinazione
 - valutazione dei rischi e conoscenza / conoscibilità situazioni individuali - divieto di accertamenti sanitari privati (art. 5 St. Lav.) – divieto di indagini personali (art. 8 St. Lav.)

- ❖ Le ricadute sul contenzioso
- ❖ I parametri della responsabilità datoriale
- ❖ Le ricadute sui doveri di prevenzione
- ❖ I rischi psico-sociali «emergenti»

Le ricadute sul contenzioso

- ❖ Molte pronunce cassano con rinvio: non sono in sé **indicative** di aumento / **decremento di responsabilità accertate** / condanne al risarcimento
 - ✓ sovraccarico di lavoro
 - ✓ assegnazione funzioni superiori senza riconoscimento della categoria/livello
 - ✓ demansionamento, sostanziale inattività
 - ✓ atti illegittimi: trasferimento, erogazioni inferiori al dovuto, sanzioni disciplinari
 - ✓ conflittualità individuale e diffusa, tensione interpersonale - «eristress»
- ❖ Quale l'impatto dei principi affermati sulla decisione dei casi concreti nella giurisprudenza di merito?
- ❖ Casi decisi
 - ✓ pressioni del titolare con minaccia chiusura negozi, mystery shopper, demansionamento (Trib. Ravenna, 7.11.2024, n. 391)
 - ✓ insegnante dichiarata inidonea a insegnamento: assegnazione mansioni di insegnamento incompatibili con salute, privazione di strumenti di lavoro, umiliante inoperosità: è stress forzato (Cass. 3977/2018)
 - ✓ «sostanziale inoperosità e svuotamento delle mansioni» sono inadempimenti ad art. 2087 c.c. (Cass. 22161/2024, Cass. 33639/2022)

I parametri della responsabilità datoriale

- ❖ La rilevanza nomo filattica delle pronunce: affermazione dei principi di diritto per la corretta applicazione dell'art. 2087 c.c.
- ❖ Si «bandisce» il «filtro» di mobbing (e straining), categorie medico-legali, non fattispecie normative, in particolare dell'«intento persecutorio» come presupposto di responsabilità: il superamento del «pan-mobbismo»
- ❖ Si conferma la rilevanza del rischio «stress» e dell'organizzazione aziendale
 - ✓ già Cass. 8267/1997: accertata responsabilità datoriale per infarto per «*stressante attività*» dovuta a «*carico di lavoro eccessivo*» per «*organico aziendale del tutto insufficiente*»: il datore deve dimensionare correttamente organico e strutture aziendali

Le ricadute sui doveri di prevenzione 1/2

- ❖ Centralità di disfunzioni organizzative come fattore di rischio
- ❖ **Dovere datoriale di protezione nel gestire l'organizzazione aziendale**
 - ✓ libertà d'impresa, ma senza «danno alla salute» (art. 41, c. 2 Cost)
 - ✓ corretta gestione dell'organizzazione (Cass. 1307/2000: infarto per «superlavoro»)
- ❖ **Valutazione (preliminare e approfondita) dei rischi da stress lavoro-correlato**
 - ✓ eventi sentinella (es. malattie, lamentele, turnover, visite mediche a richiesta)
 - ✓ **contenuto** del lavoro (es. orario, mansioni, strumento automatizzati, lavoro agile)
 - ✓ **contesto** del lavoro, inclusi profili relazionali, conflitti, litigi, attriti fra colleghi, casi di disagio lavorativo (stress/mobbing)
- ❖ **Sistema organizzato di prevenzione**
 - ✓ «Figure» di protezione, **incluso lavoratore** (art. 20 T.U.)
 - ✓ Formazione anche specifica (Accordo Stato-Regioni 17 aprile 2025)
 - ✓ Informazione e cooperazione sindacale
 - ✓ Sorveglianza sanitaria: obbligatoria se richiesta da valutazione rischi da stress lavoro-correlato (art. 18, c. 1, lett. a T.U.)

Le ricadute sui doveri di prevenzione 2/2

❖ Azioni del datore

- ✓ primarie di prevenzione del rischio (dimensione organico, definizione ruoli, distribuzione carichi lavoro, comunicazione, codice etico, formazione, strumenti AI)
- ✓ secondarie di gestione delle problematiche (formazione: organizzazione/gestione conflitti/tecnologie, pause, affiancamenti, whistleblowing, team building)
 - trasferimento, provvedimenti disciplinari
- ✓ terziarie di rimozione/riduzione degli effetti (figure di ascolto, assistenza psicologica)
- ✓ vigilanza

(Metodologia Inail per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato 2011-2017)

❖ Garanzia di **assetti organizzativi adeguati** richiede anche **efficace sistema di sicurezza** sul lavoro (art. 2086 c.c.)

- ### ❖ Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo su sicurezza (art. 30 TU)
- ✓ adempimento obbligo vigilanza presunto
 - ✓ responsabilità amministrativa degli enti ex d.lg.s 231/2001 (omicidio colposo, lesioni gravi o gravissime colpose)

I rischi psico-sociali «emergenti»

- ❖ Pronunce 2024-2025 indicative di un contenzioso consistente e sempre in **evoluzione** sui rischi psico-sociali in ambito lavorativo
- ❖ Dal mobbing, allo straining, all'ambiente lavorativo stressogeno
- ❖ I rischi psico-sociali «emergenti»
 - ✓ I rischi psico-sociali connessi alla dimensione spazio-temporale del lavoro
 - ✓ I controlli a distanza
 - ✓ Nuove tecnologie, strumenti di intelligenza artificiale
- ❖ **Anticipare il cambiamento**

Grazie per l'attenzione!