



# Il mobbing e gli altri “malanni” del lavoro e dell’organizzazione



Studio legale

**ROSIELLO E ASSOCIATI**

DIRITTI LAVORI E TUTELE

## **Premessa**

Nell'ambito dei contesti clinici, giuridici e organizzativi è sempre crescente l'interesse in merito al benessere lavorativo e ci si interroga e confronta - tra le diverse professionalità e competenze -sull'importanza di trovare, su questo tema, degli specifici canali di intervento per promuovere la salute all'interno dei luoghi di lavoro, per prevenire l'insorgenza di fenomeni disfunzionali (*mobbing* e dintorni) e per reprimere gli stessi nel caso di loro manifestazione.

Quando agiti o comunque verificatisi, infatti, tali fenomeni possono avere conseguenze ed effetti dannosi sul lavoratore ma anche sull'organizzazione e sulla collettività.

Gli effetti sul singolo lavoratore possono essere profondamente diversi per entità e tipologia e, in particolare, possono riguardare disturbi o patologie psichiche (principalmente ansia e depressione), disturbi comportamentali e della sfera emozionale (insonnia, irritabilità, calo di motivazione, ritiro sociale, difficoltà cognitive, ecc.) e possono, conseguentemente, comportare danni patrimoniali e non patrimoniali, come vedremo.

A livello di organizzazione gli effetti possono consistere nel deterioramento della qualità dei servizi erogati dal datore di lavoro, nell'incremento dei costi sostenuti per malattia e/o sostituzioni, nella lesione dell'immagine aziendale, ecc.; quanto agli effetti sulla collettività, questi normalmente consistono nell'aumento delle spese a carico degli enti previdenziali, del sistema sanitario, delle strutture di riutilizzo, associato a un indebolimento complessivo della produttività nazionale.

## Le fonti normative

Alla luce di quanto premesso è innanzitutto importante guardare alle fonti normative sia per inquadrare i vari fenomeni disfunzionali sia per analizzare quali sono le norme di prevenzione e repressione degli stessi.

Detti fenomeni trovano specifica disciplina in principi e norme contenuti nella Costituzione, nel codice civile e in alcune leggi speciali (queste ultime sono essenzialmente afferenti al “sistema” salute e sicurezza nei luoghi del lavoro e al diritto antidiscriminatorio).

Nella Costituzione sono affermati innanzitutto i diritti fondamentali di libertà, dignità e salute, protetti dall’art. 2 della Costituzione anche “nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità”, quali sono i luoghi di lavoro. Ricordiamo inoltre almeno altri due articoli tra quelli comunemente invocati anche nella materia che ci occupa: l’art. 3 Cost, che afferma la pari dignità sociale dei cittadini e sancisce il preciso compito della Repubblica di “rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che limitando di fatto la libertà e l’eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l’effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all’organizzazione politica, economica e sociale del Paese” e l’art. 41 Cost. che afferma come l’iniziativa economica privata, pur essendo libera, non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o “in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana”.

Nel Codice civile vengono in evidenza, tra i principali, innanzitutto l’art. 2087 Cod. civ., norma cardine che – anche rispetto ai fenomeni disfunzionali – si pone come strumento sia preventivo che repressivo: esso recita “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”. Richiamiamo poi l’art. 2103 Cod. civ. che, anche nella sua nuova formulazione (v. d.lgs. 25 giugno 2015 n. 81) mira a tutelare la professionalità e le aspettative di carriera del lavoratore disponendo che questo “deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti all’inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello di inquadramento delle ultime effettivamente svolte”. Inoltre normalmente vengono richiamati i principi di correttezza e buona fede nello svolgimento dei rapporti contrattuali disciplinati dagli artt. 1175 e 1375 Cod. civ..

Con riguardo alle leggi speciali ricordiamo tra le principali il d.lgs. n. 81 del 9 aprile 2008 che all’art. 2, lettera o) definisce la salute come “lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale non consistente solo in un’assenza di malattia o di infermità”, mutuando pienamente la nozione fornita dall’Organizzazione Mondiale della Sanità; all’art. 2 lettera n) definisce “prevenzione” “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”; all’art. 28 stabilisce che l’oggetto della valutazione dei rischi “deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo *stress* lavoro-correlato ... e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza... , nonché quelli connessi alle differenze di genere, all’età, alla provenienza da altri Paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione”.

E infine facciamo riferimento alla normativa – derivante dal recepimento di direttive comunitarie - che contrasta e reprime le discriminazioni per sesso, razza, etnia, nazionalità, religione, convinzioni personali, *handicap*, età, orientamento sessuale, orientamento o attività sindacale, orientamento politico (dd. lggss. n. 215 e 216 del 9 luglio 2003, d.lgs. 286/98, d.lgs. n. 198 dell’11 aprile 2006, art. 15 Stat. Lav.).

Fatta questa panoramica delle principali norme che vengono invocate nelle situazioni di disfunzionalità sia in ottica preventiva che repressiva veniamo ora a esaminare partitamente i vari fenomeni che sono: il *mobbing*, lo *straining*, lo *stress* lavoro-correlato, il *burn out*, le discriminazioni, le molestie morali a sfondo discriminatorio, le molestie sessuali e lo *stalking* occupazionale.

## Il *mobbing*

Il fenomeno disfunzionale più noto è senz’altro il *mobbing*.

Nell’ordinamento lavoristico italiano non esiste una definizione di *mobbing*, né è presente una norma specifica che ne delinei i contorni e le sanzioni. Il *mobbing*, così come lo *straining* (v. *infra*) non possono essere considerate dunque “fattispecie” in senso tecnico-giuridico.

La definizione comune di *mobbing* deriva infatti dall’ambito clinico e consiste nel “terrore psicologico sul posto di lavoro” attuato tramite “messaggi ostili e

moralmente scorretti, diretti sistematicamente da uno o più individui verso un solo individuo, il quale, a causa del perpetuarsi di tali azioni, viene posto e mantenuto in una condizione di impotenza e incapacità a difendersi. Le azioni di *mobbing* si verificano molto frequentemente e per un lungo periodo di tempo. A causa della frequenza elevata e della lunga durata del componente ostile, questo maltrattamento produce uno stato di considerevole sofferenza sul piano mentale, psicosomatico e sociale” (Leymann).

Sempre la scienza clinica ha approfondito la definizione accompagnandola da una serie di parametri e fasi atte a identificarla; in sintesi, si ritiene che possa appropriatamente parlarsi di *mobbing* quanto le condotte si realizzino nell’ambito del contesto lavorativo (pur nella vita privata del lavoratore), siano tenute dal datore di lavoro (o comunque dal superiore gerarchico, purché vi sia un dislivello in termini di posizione ricoperta tra i soggetti che sono parte della vicenda), abbiano come già detto un’altra frequenza e durata (almeno un episodio a settimana per almeno sei mesi), siano guidate da intenzionalità lesiva e abbiano provocato nella vittima un *vulnus* alla sua salute e/o personalità (Ege).

La giurisprudenza ha sostanzialmente recepito tale “definizione” stabilendo in svariate sentenze che con il fenomeno del *mobbing* si tende a descrivere una “condotta del datore di lavoro o del superiore gerarchico, sistematica e protratta nel tempo, tenuta nei confronti del lavoratore nell’ambiente del lavoro, che si risolve in sistematici e reiterati comportamenti ostili che finiscono per assumere forme di prevaricazione o di persecuzione psicologica, da cui può conseguire la mortificazione morale e l’emarginazione del dipendente con effetto lesivo del suo equilibrio fisiopsichico e del complesso della sua personalità”.

Una recente sentenza della Cassazione esclude che si possa parlare di *mobbing* laddove la condotta sia generalizzata e non mirata su un singolo.

La normativa comunemente invocata in questi casi è l’art. 2087 Cod. civ., congiuntamente ai principi di correttezza e buona fede di cui agli artt. 1175 e 1375 Cod. civ..

Nel caso in cui il lavoratore lamenti di essere vittima di *mobbing* sarà suo preciso onere quello di dimostrare e provare tutti i tratti caratterizzanti il fenomeno (singole condotte, loro frequenza e durata nonché sussistenza dell’intenzionalità lesiva; con riguardo a questo ultimo elemento, tuttavia, la giurisprudenza prevalente ammette che possa essere ricavato anche presuntivamente qualora sussistano gli altri tratti).

Naturalmente quando il *mobbing* si accompagna anche ad altri illeciti e/o fenomeni disfunzionali, saranno contemporaneamente invocabili anche le disposizioni che sanzionano le ulteriori violazioni.

Ad esempio, nel caso in cui al fenomeno di *mobbing* sia seguito il demansionamento del lavoratore, sarà richiamabile anche l’art. 2103 Cod. civ.; allo stesso modo, quando il *mobbing* è riconducibile a un fattore discriminatorio, sarà invocabile – molto opportunamente – la normativa antidiscriminatoria che esamineremo.

### Lo *straining*

Diverso fenomeno è lo *straining*. Anch’esso privo di una definizione legale, è stato delineato dalla disciplina medico legale come “una situazione di *stress* forzato sul posto di lavoro, in cui la vittima subisce almeno un’azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell’ambiente lavorativo, azione che oltre ad essere stressante, è caratterizzata anche da una durata costante. La vittima è in persistente inferiorità rispetto alla persona che attua lo *straining* (*strainer*). Lo *straining* viene attuato appositamente contro una o più persone, ma sempre in maniera discriminante” (Ege).

La definizione di *straining* sopra riportata, così come avvenuto per il *mobbing*, è stata progressivamente accolta anche dalla giurisprudenza di merito e di legittimità, che hanno affermato – ai fini della rilevanza del fenomeno - la necessità e sufficienza di una singola azione a condizione che questa abbia effetti duraturi nel tempo (si pensi al caso di gravissimo demansionamento o di svuotamento di mansioni; trattasi di una singola azione la quale però, in tutta evidenza, ha effetti mortificanti duraturi).

Anche nei casi di *straining* la norma che viene comunemente invocata è l’art. 2087 Cod. civ. assieme all’art. 2103 Cod. civ. (nel caso in cui lo *straining* sia sfociato in un caso di grave demansionamento) o alla normativa antidiscriminatoria nel caso in cui l’azione marginalizzante sia dettata da un fattore discriminatorio.

Nel caso in cui il lavoratore allegghi di essere vittima di *straining*, gli oneri probatori cui dovrà sottostare in giudizio saranno meno gravosi rispetto al *mobbing*. Nel caso in cui, ad esempio, lo *straining* sia sfociato in un totale svuotamento di mansioni, il lavoratore avrà l’onere di descrivere e dimostrare l’inquadramento e le mansioni precedenti nonché di descrivere l’inattività successiva e la sua

durata; sarà invece onere del datore di lavoro dimostrare l'esatto adempimento, ovvero l'adibizione del lavoratore – nel periodo di lamentato *straining* – a mansioni consone al suo inquadramento contrattuale.

### **Lo stress lavoro-correlato**

Un altro fenomeno disfunzionale al lavoro e all'organizzazione è lo *stress* lavoro-correlato.

Lo *stress* è un evento psicosomatico che si differenzia con la sua potenza e/o durata da una normale situazione intraindividuale (stato di equilibrio) e viene scatenato da particolari sollecitazioni esterne ed interne (*stressors*). In sostanza “tutto parte da uno stimolo, interno o esterno, che va a turbare il nostro stato di equilibrio psicologico” (*Ege*). Nel caso in cui lo *stress* sia troppo elevato o qualora la situazione stressante si protragga eccessivamente nel tempo possono verificarsi conseguenze sia a livello fisico che psichico (*distress*).

Lo *stress* lavoro-correlato può essenzialmente essere di due tipi: quello che deriva dalla natura stessa del lavoro e quello di tipo più prettamente organizzativo.

Con riguardo al primo tipo di *stress*, e pur considerando che tutte le professioni ne contengono una connaturata componente esistono determinate professioni che sono di per sé più stressanti di altre, per le responsabilità che naturalmente implicano (ad esempio si considerino i ruoli di chirurgo, di poliziotto, di pilota di aereo, ecc.).

Nel secondo tipo di *stress*, invece, rientrano quei casi in cui il fenomeno viene ingenerato dall'organizzazione del lavoro (ad es. turni e orari di lavoro inadeguati, mansioni complicate rispetto al ruolo o troppo pericolose, aspettative di rendimento eccessive, mancanza di formazione sulle attività richieste, mancanza di personale rispetto ai carichi di lavoro, mancanze ergonomiche, strumentali o a livello di sicurezza sul lavoro, ecc.).

Lo *stress* lavoro-correlato è stato ampiamente tratteggiato dall'Accordo europeo sullo *stress* sul lavoro siglato a Bruxelles l'8 ottobre 2004, secondo cui “lo *stress* è uno stato che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i *gap* rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti. L'individuo

è capace di reagire alle pressioni a cui è sottoposto nel breve termine, e queste possono essere considerate positive (per lo sviluppo dell'individuo stesso –ndt), ma di fronte ad una esposizione prolungata a forti pressioni egli avverte grosse difficoltà di reazione. Inoltre, persone diverse possono reagire in modo diverso a situazioni simili e una stessa persona può, in momenti diversi della propria vita, reagire in maniera diversa a situazioni simili. Lo *stress* non è una malattia ma una esposizione prolungata allo *stress* può ridurre l'efficienza sul lavoro e causare problemi di salute. Lo *stress* indotto da fattori esterni all'ambiente di lavoro può condurre a cambiamenti nel comportamento e ridurre l'efficienza sul lavoro. Tutte le manifestazioni di *stress* sul lavoro non vanno considerate causate dal lavoro stesso. Lo *stress* da lavoro può essere causato da vari fattori quali il contenuto e l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro, una comunicazione “povera”, ecc.”.

Anche in questo caso la norma di riferimento è l'art. 2087 cod. civ. unitamente all'art. 28 del D.lgs. 81/2008. Ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. 81/2008, come già scritto, è preciso onere del datore di lavoro quello di valutare – attraverso opportune indagini e strumenti - la sussistenza sul posto di lavoro di un particolare livello di *stress* in capo ai lavoratori, proprio in conformità all'Accordo europeo e disporre tutte le misure preventive a tutela della salute dei lavoratori secondo le concrete modalità concrete che si dovessero rendere necessarie.

Come nel caso del *mobbing*, tuttavia, gli oneri probatori in giudizio sono molto complessi, in quanto il lavoratore non solo deve provare i fattori stressogeni presenti nel contesto lavorativo in cui opera e gli effetti che questi hanno avuto sulla sua salute, ma anche il fatto che – al di là di ogni ragionevole interferenza – questi sono direttamente e prevalentemente la conseguenza della condizione lavorativa.

### **Il burnout**

Il *burnout* (letteralmente “bruciato internamente”) è una sindrome da esaurimento emotivo, molto diffusa soprattutto nelle professioni che prevedono un continuo e costante contatto con il pubblico e/o nelle c.d. professioni d'aiuto (*helping professions*); in particolare tali ultime professioni, comportando un continuo confronto con la sofferenza umana, spesso hanno risvolti molto stressanti o frustranti.

Di fatto, derivando da una situazione occupazionale che viene percepita come problematica, questa sindrome si caratterizza per un approccio tipicamente

psicologico: si concentra più sulla persona e meno sull'ambiente lavorativo, comportando innanzitutto un deterioramento dell'impegno profuso nel lavoro, un peggioramento delle emozioni associate al lavoro e un problema di adattamento tra sé e il lavoro a causa del carico emotivo che da questo deriva.

Con conseguenze pesanti – come può agevolmente intuirsi – sull'organizzazione nel suo insieme e con possibile innesto di situazioni quali il *mobbing* o lo *straining* (la persona in *burnout* purtroppo subisce spesso azioni marginalizzanti).

La normativa invocabile a protezione e il regime probatorio sono gli stessi previsti per lo *stress* lavoro-correlato.

### **Le discriminazioni e le molestie morali a sfondo discriminatorio**

Nell'ambito del diritto – e in particolare nell'ambito del diritto del lavoro – il concetto di discriminazione assume una rilevanza del tutto peculiare, posto che tocca situazioni soggettive garantite come diritti della persona e che, in ossequio ai principi dell'ordinamento nazionale e sovranazionale, sono considerati come assolutamente inviolabili.

In particolare si ha discriminazione quando si è in presenza di comportamenti che hanno lo scopo o l'effetto di trattare in maniera non paritaria situazioni che meriterebbero di essere considerate paritariamente; e ciò sulla base di fattori discriminatori, quali la razza, l'etnia, la nazionalità, l'adesione sindacale o politica, la religione, il sesso, la disabilità, l'età, l'orientamento sessuale, le convinzioni personali. Questo ambito è disciplinato dalle seguenti norme (già citate sopra e che qui, per completezza, torniamo a richiamare): dd. lggss. n. 215 e 216 del 9 luglio 2003, d.lgs. 286/98, d.lgs. n. 198 dell'11 aprile 2006, art. 15 Stat. Lav..

Le discriminazioni possono essere di tipo diretto quando una persona, in ragione di uno o più fattori sopra richiamati è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga; oppure di tipo indiretto quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento apparentemente neutri possono mettere alcune persone in una situazione di particolare svantaggio rispetto ad altre.

Sono considerate discriminazioni, oltre le molestie sessuali (come vedremo nel prossimo paragrafo), anche le molestie morali, ovvero quei comportamenti

indesiderati posti in essere per uno o più fattori discriminatori aventi “lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo” (si pensi ad esempio alla marginalizzazione o allo *straining* di una lavoratrice al rientro dalla maternità o al *mobbing* nei riguardi di un lavoratore di età non giovane per indurlo alle dimissioni); sono considerate discriminazioni anche le reazioni o ritorsioni rispetto a un reclamo o a un'azione volti a ottenere il rispetto del principio di parità (c.d. vittimizzazione); così come la mancata adozione di accomodamenti ragionevoli (in termini di turni, arredi, orari, mansione, ecc.) nei riguardi dei lavoratori con disabilità.

Nel caso in cui un lavoratore rimanga vittima di tali condotte e intenda ottenere per via giudiziale l'ordine di cessazione delle stesse, la rimozione dei loro effetti e il risarcimento del danno morale, la normativa antidiscriminatoria richiamata prevede l'inversione dell'onere probatorio e la possibilità dimostrare le discriminazioni, le molestie e i relativi danni anche attraverso elementi indiziari.

### **Le molestie sessuali**

Altro fenomeno gravemente disfunzionale è costituito dalle molestie sessuali, definite dall'art. 26 del D.lgs. 198/2006 come “quei comportamenti indesiderati a connotazione sessuale, espressi in forma fisica, verbale o non verbale, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo”.

Tali condotte, tutt'altro che infrequenti nei luoghi del lavoro, purtroppo, vengono come già detto equiparati alle discriminazioni in tutto e per tutto (regime probatorio, regime risarcitorio, ecc.) e inoltre trovano protezione in sede penale nel disposto dell'art. 609 bis cod. pen., ai sensi del quale “chiunque, con violenza o minaccia o mediante abuso di autorità costringe taluno a compiere o subire atti sessuali è punito con la reclusione da cinque a dieci anni.... Nei casi di minore gravità la pena è diminuita in misura non eccedente i due terzi”.

Nel caso in cui il datore di lavoro non abbia adottato misure preventive o rimediale adeguate in presenza di tali condotte ovvero se ne renda direttamente responsabile risponde in solido con l'autore delle stesse.

## Lo *stalking* occupazionale

Concludendo questo *excursus* dei principali fenomeni disfunzionali merita alcuni cenni lo *stalking* occupazionale, con il quale si intende “una forma di *stalking* in cui l’attività persecutoria si esercita nella vita privata della vittima, e la motivazione proviene invece dall’ambiente di lavoro, dove lo *stalker* (o il persecutore) ha realizzato, subito o desiderato una situazione di conflitto, persecuzione o *mobbing*”.

Lo *stalking* occupazionale, in sostanza, può derivare da una situazione conflittuale sul posto di lavoro che non si è concretizzata, ma è rimasta tale a livello di intenzione o desiderio. In altri casi, invece, consegue o si associa a episodi di *mobbing* o di molestie sessuali.

Anche la definizione di *stalking* occupazionale, all’interno dell’ordinamento giuslavoristico, è ricavata dalla disciplina clinica e non ha una specifica definizione legale. E tuttavia anche per lo *stalking*, così come per le molestie sessuali, è possibile invocare la normativa penale e, nello specifico, l’art. 609 bis cod. pen. e 612 bis cod. pen., secondo il quale “salvo che il fatto costituisca più grave reato, è punito con la reclusione da sei mesi a cinque anni chiunque, con condotte reiterate, minaccia o molesta taluno in modo da cagionare un perdurante e grave stato di ansia o di paura ovvero da ingenerare un fondato timore per l’incolumità propria o di un prossimo congiunto o di persona al medesimo legata da relazione affettiva ovvero da costringere lo stesso ad alterare le proprie abitudini di vita...”.

## La prevenzione

Come abbiamo detto in premessa, tutti questi fenomeni vanno opportunamente prevenuti con un adeguato e congiunto impegno sia delle figure della sicurezza che di quelle gestionali (*HR*).

Abbiamo detto che la norma cardine del sistema preventivo e repressivo resta l’art. 2087 Cod. civ.; come sappiamo però il datore di lavoro, all’interno del Documento di Valutazione dei rischi è obbligato, a mente dell’art. 28 d.lgs. 81/2008, a prevenire e valutare adeguatamente tutti i rischi per la sicurezza, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo *stress* lavoro-correlato ... e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza..., nonché quelli connessi alle differenze di

genere, all’età, alla provenienza da altri Paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione”.

Chiaramente il lavoro di prevenzione sarà differente a seconda dei vari fenomeni poiché un conto è prevenire, per esempio, lo *straining* altro è prevenire lo *stalking* occupazionale.

In base alle situazioni concrete vanno disposte adeguate e pertinenti misure volte a evitare l’insorgenza delle condotte e/o dei fenomeni e dei conseguenti danni e vanno studiate specifiche misure volte a tutelare gruppi di lavoratori soggetti a rischi particolari, come prevede la norma, che possono venirsi a trovare in determinati periodi e condizioni in una situazione di fragilità o di particolare svantaggio sul piano fisico, mentale e/o sociale (si pensi ad esempio alle donne in gravidanza o ai lavoratori in età non più giovane, ecc); la mancata protezione e/o la mancata adozione di adeguate misure preventive e/o rimediali potrebbe infatti non solo dar luogo alle conseguenze ex art. 2087 Cod. civ. ma anche creare il terreno fertile per lo sviluppo di discriminazioni di tipo indiretto, diretto e/o di molestie (quali ad esempio la marginalizzazione o *straining* della lavoratrice al rientro dalla maternità qualora non si attuino misure adeguate di conciliazione).

Le misure preventive trasversali per tutti i fenomeni sono rappresentate dall’informazione e dalla formazione dei lavoratori e del *management* sull’importanza di instaurare un clima improntato al benessere e al rispetto dei principi etici nonché dall’adozione di codici, regolamenti o accordi che stabiliscono la “tolleranza zero” da parte del datore di lavoro rispetto a condotte quali quelle qui in esame.

## I rimedi e i danni

Qualora i fenomeni descritti non siano stati adeguatamente prevenuti e/o si siano comunque verificati possono essere, per il lavoratore, fonte di danni di tipo patrimoniale e non patrimoniale.

Tuttavia, qualora l’azienda intervenga nella fase iniziale e nell’immediatezza della segnalazione o della scoperta del fenomeno sarà possibile circoscrivere gli eventuali danni, far cessare le condotte disfunzionali e rimuovere gli effetti che queste dovessero avere già innescato.

Nel caso di giudizio il lavoratore dovrà ricostruire e dimostrare le condotte,

le conseguenze dannose e il nesso causale tra condotte e danni. Per alcuni dei fenomeni esaminati, come di volta in volta precisato, sono previsti regimi probatori peculiari e agevolati (discriminazioni e fenomeni assimilati).

Qualora il giudice dovesse accertare l'inadempimento del datore di lavoro rispetto alla normativa ricostruita in questo contributo, se richiesto condannerà il datore di lavoro a ripristinare la situazione di legalità (cessazione delle condotte disfunzionali e illecite), a rimuovere gli effetti già prodotti e a risarcire i danni (eventualmente in solido con il responsabile dei fatti chiamato in giudizio).

Con riferimento ai danni di tipo patrimoniale, questi possono riguardare le spese mediche che la persona ha dovuto affrontare per curare o arginare un disturbo o una patologia legata al lavoro, la perdita di un premio di risultato, o ancora la perdita di una posizione organizzativa e del conseguente trattamento economico fino ad arrivare alla perdita del posto di lavoro.

Differentemente, invece, il danno non patrimoniale è quello che, in caso di una disfunzione organizzativa, è originato dalla lesione dei diritti fondamentali della persona, come la dignità, la libertà e la salute, beni protetti – come abbiamo visto – a livello costituzionale.

Benché inteso quale *unicum* il danno non patrimoniale può essere distinto in tre sotto-categorie: danno biologico, danno esistenziale e danno morale.

Il danno non patrimoniale nella componente biologica insorge quando il lavoratore – in conseguenza di una delle condotte sopra descritte – incorra in una menomazione fisica, psichica o psico-fisica come conseguenza della mancata tutela della sua salute secondo i canoni di cui all'art. 2087 cod. civ. e della normativa in materia di salute e sicurezza.

Il danno non patrimoniale nella componente esistenziale ristora le perdite che riguardano la sfera delle relazioni sociali, umane ed affettive della persona che, in seguito ai comportamenti patiti sul lavoro, ha adattato in negativo le proprie abitudini, di fatto allontanandosi dallo stile di vita che seguiva in precedenza.

Infine, il danno non patrimoniale nella componente morale definisce e ristora il turbamento d'animo che deriva dall'illecito, sia che questo costituisca reato (come molestie sessuali o *stalking* occupazionale), sia che questo rappresenti la violazione di diritti e valori fondamentali tutelati dalla Costituzione.

Tutte le descritte tipologie e categorie di danno possono coesistere ed essere congiuntamente rivendicate in giudizio nell'ambito dei vari fenomeni disfunzionali.

## Conclusioni

Come anticipato nella premessa, l'attenzione al "benessere organizzativo" o "salute organizzativa" è ormai da tempo argomento di grande attenzione.

Con questo termine si intende comunemente la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e i ruoli.

Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un "clima interno" sereno e partecipativo.

La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, l'equità retributiva, il rispetto dei valori etici fondamentali, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione dei clienti e degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.

Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano; tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro.

In quest'ottica il lavoro delle figure della sicurezza e manageriali, ma anche – nel loro spazio - dei singoli lavoratori, è quello di evitare l'insorgenza di fenomeni disfunzionali e illeciti quali quelli sopra descritti che, come abbiamo visto, danneggiano chi li subisce ma anche l'intera organizzazione e in via finale la collettività.

Milano, giugno 2018.



## **Il nostro Studio**

Lo Studio legale Rosiello e Associati offre assistenza e tutela alla persona nei suoi diritti fondamentali. Dalla quasi ventennale esperienza giuslavoristica, e considerato che le difficoltà che si incontrano nel lavoro spesso si ripercuotono sulla serenità familiare, abbiamo maturato nel tempo una significativa esperienza nelle cause relative alla tutela della persona, ai rapporti familiari e ai diritti degli immigrati.

Inoltre, nel contesto attuale, in cui si avverte la necessità di risposte chiare e di supporto legale in caso di violazione dei diritti di risparmiatori, contraenti, utenti e contribuenti, abbiamo acquisito una solida esperienza nell'ambito della tutela dei consumatori.

Per rispondere più compiutamente ed efficacemente alle esigenze dei clienti, abbiamo costruito una solida rete di collaborazioni con diversi Studi Legali che operano in ambito penale, amministrativo e civile presenti a Milano, in altri centri lombardi nonché nelle principali città d'Italia. Infine, cooperiamo in ambito clinico e non (architetti e designer, commercialisti, ecc.), con un Team di professionisti che operano o intendono operare per la crescita, il benessere e l'armonia all'interno dei luoghi del lavoro e della vita della persona.



**Annalisa Rosiello**

**Chiara Vannoni**

**Alessandra Maino**

**Monica Serra**

**Carlo A. Facile (*of counsel*)**

---

**Studio Legale Rosiello e Associati**

Via Podgora, 4 - 20122 Milano

Tel. 02-36522576 02-36522368

Fax: 02-5513770

[info@studiolegalerosiello.it](mailto:info@studiolegalerosiello.it)

[www.studiolegalerosiello.it](http://www.studiolegalerosiello.it)



