

Oltre il mobbing: quando lo stress lavorativo diventa danno risarcibile

di P. Dui - 11 agosto 2026

1. Il punto della decisione: non tutto è mobbing, ma non tutto ciò che non è mobbing è lecito

L'ordinanza n. 20005, 15 giugno 2026, della Corte di cassazione affronta un tema che ricorre spesso nel contenzioso lavoristico: la possibilità di riconoscere un danno alla salute anche quando non sia accertato un vero e proprio mobbing.

La vicenda trae origine dalla domanda proposta da un lavoratore nei confronti della società datrice, poi in amministrazione straordinaria, per il risarcimento del danno non patrimoniale conseguente a condotte datoriali ritenute lesive della sua integrità psicofisica. Il Tribunale di Milano, in sede di opposizione ex art. 98 l. fall., aveva parzialmente accolto la domanda, riconoscendo il danno biologico differenziale, pur escludendo la sussistenza di un comportamento mobbizzante in senso tecnico.

Il passaggio è decisivo. Il giudice di merito non aveva ravvisato quella ripetitività e sistematicità di atti persecutori normalmente richiesta per configurare il mobbing. Aveva però valorizzato la "capacità offensiva di coartazione psicologica" di tre provvedimenti disciplinari adottati nei confronti del lavoratore tra il 2013 e il 2015, in un contesto nel quale lo stesso era stato adibito a mansioni risultate incompatibili con il suo stato fisico.

La società ricorreva in Cassazione sostenendo, in sostanza, che, una volta escluso il mobbing, non vi fosse spazio per una condanna risarcitoria; che il Tribunale avesse deciso *ultra petita*; che mancasse un effettivo accertamento dell'illegittimità delle sanzioni disciplinari; e che la responsabilità ex art. 2087 c.c. fosse stata trasformata in responsabilità oggettiva.

La Cassazione rigetta il ricorso. E lo fa riaffermando una distinzione ormai sempre più importante sul versante della dottrina e della giurisprudenza: il mobbing non è l'unica figura attraverso cui può manifestarsi la lesione della salute del lavoratore. Esistono condotte datoriali che, pur prive di un disegno persecutorio unitario, possono determinare un ambiente di lavoro stressogeno, disagevole, nocivo, e quindi fonte di responsabilità.

2. La domanda giudiziale va letta nella sua sostanza, non nella sua etichetta

Il primo motivo di ricorso denunciava la violazione dell'art. 112 c.p.c. Secondo la società, il Tribunale, dopo avere escluso il mobbing, avrebbe riconosciuto un danno diverso da quello domandato, fondato sulla mera idoneità delle condotte a incidere sulla sfera psicologica del lavoratore.

La Corte respinge l'impostazione, richiamando un principio consolidato: il giudice, nell'individuare il contenuto della domanda, non deve fermarsi al tenore letterale degli atti, ma deve considerarne il contenuto sostanziale, desumibile dalle vicende dedotte e dalla pretesa effettivamente fatta valere. Sono richiamate, sul punto, Cass. civ., sez. III, 19 ottobre 2015, n. 21087 e altre decisioni collegate.

Applicando tale criterio, la Cassazione ritiene corretta la lettura compiuta dal Tribunale. L'atto introduttivo non si limitava a evocare la parola "mobbing", ma descriveva un contesto più ampio di nocività ambientale, caratterizzato da condotte dei superiori ritenute aggressive e pretestuose, dall'adibizione ripetuta a mansioni incompatibili con le condizioni fisiche del lavoratore e dall'insorgenza, nello stesso periodo, di un malessere poi sfociato in disturbi e ricoveri.

Ne deriva che la domanda aveva ad oggetto il risarcimento del danno non patrimoniale connesso alle condotte datoriali subite in un arco temporale determinato. Il riferimento al mobbing non esauriva il perimetro della pretesa. Era una qualificazione, non una gabbia.

Questo passaggio è utile anche sul piano pratico. La domanda risarcitoria per danno alla salute non deve essere sacrificata sull'altare dell'etichetta utilizzata dalla parte. Se i fatti allegati descrivono una situazione di nocività organizzativa o relazionale, il giudice può qualificarla giuridicamente anche fuori dallo schema del mobbing, purché resti nel perimetro fattuale dedotto.

3. Art. 2087 c.c.: obbligo di protezione e riparto degli oneri

Il secondo snodo della decisione riguarda l'art. 2087 c.c.

La società sosteneva che il Tribunale avesse riconosciuto il danno senza individuare un preciso inadempimento datoriale e senza accertare il nesso causale. La Cassazione non condivide.

Richiamando Cass. 16 marzo 2025, n. 6984, la Corte ricorda che, nel giudizio risarcitorio per infortunio o danno da lavoro, il lavoratore non è gravato dall'onere di individuare puntualmente le specifiche norme cautelari violate, soprattutto quando non si tratti di misure tipiche o nominate. È sufficiente che egli allegghi la condizione di pericolo insita nell'organizzazione del lavoro, nella conformazione del luogo di lavoro o nelle modalità di esecuzione della prestazione, nonché il nesso causale tra quel rischio e il danno psicofisico subito.

A quel punto, incombe sul datore di lavoro provare l'inesistenza della condizione di pericolo oppure l'adozione di tutte le misure idonee a neutralizzare o ridurre il rischio al minimo tecnicamente possibile.

La regola è nota, ma la decisione la applica a un terreno particolarmente delicato: quello del danno psichico da contesto lavorativo. Qui il rischio non è rappresentato da un macchinario, da una scala non protetta o da un dispositivo mancante, ma da una sequenza di comportamenti organizzativi e disciplinari idonei a produrre pressione, disagio, stress, aggravamento della condizione psicofisica.

La Cassazione ribadisce, tuttavia, che anche questa è materia dell'art. 2087 c.c. L'obbligo di protezione non riguarda solo l'integrità fisica in senso stretto, ma anche la personalità morale e la salute psichica del prestatore.

4. I provvedimenti disciplinari come fattore di pressione organizzativa

Il Tribunale aveva fondato la responsabilità datoriale sulla valutazione complessiva di tre provvedimenti disciplinari, considerati ingiustificati o comunque offensivi in relazione al

contesto, nonché sull'adibizione del lavoratore a mansioni incompatibili con le sue condizioni di salute.

La società contestava che le sanzioni fossero state effettivamente illegittime. Sottolineava, in particolare, che una sanzione del 2013 era stata dichiarata illegittima dal Tribunale di Venezia con sentenza non passata in giudicato, mentre due successive sanzioni erano state revocate solo per evitare controversie. Aggiungeva che il datore aveva seguito le prescrizioni del medico competente, poi modificate dallo SPISAL.

La Corte non ritiene tali argomenti decisivi. Ciò che rileva non è la formale costruzione di un separato giudizio di illegittimità disciplinare, ma l'accertamento, nel processo risarcitorio, di una condotta datoriale complessivamente inadempiente ai doveri di protezione.

Il Tribunale aveva valorizzato il fatto che il lavoratore fosse già stato giudicato inidoneo alla mansione di imbracatore, comprensiva di diverse modalità operative, tra cui quella del taglio rizze, alla quale era stato adibito. Aveva inoltre considerato che alcune sanzioni erano state revocate dopo il parere dello SPISAL, che aveva giudicato il lavoratore inidoneo non solo alla mansione originaria, ma anche a quella successivamente assegnata.

Non si tratta, dunque, di affermare che ogni sanzione illegittima genera automaticamente danno biologico. Si tratta di verificare se, nel caso concreto, la sequenza di provvedimenti e l'organizzazione della prestazione abbiano creato una pressione indebita su un lavoratore vulnerabile, già esposto a condizioni incompatibili con la sua salute.

La risposta, secondo i giudici di merito, è stata positiva; e la Cassazione ritiene tale percorso immune dalle censure formulate.

5. Il danno da stress lavorativo non richiede sempre il mobbing

Il cuore della pronuncia è contenuto nel richiamo a Cass. 19 gennaio 2024, n. 2084 (*“La nozione di mobbing (come quella di straining) è una nozione di tipo medico-legale, che non ha autonoma rilevanza ai fini giuridici e serve soltanto per identificare comportamenti che si pongono in contrasto con l'art. 2087 cod. civ. e con la normativa in materia di tutela della salute negli ambienti di lavoro”*). e Cass. 1° dicembre 2025, n. 31367 (in www.rivistalabor.it, Aggiornamenti, 20 febbraio 2026, richiamata *infra*).

La Corte ribadisce che l'art. 2087 c.c. non configura una responsabilità oggettiva. Il datore non risponde di qualsiasi disagio vissuto dal lavoratore, né ogni conflitto aziendale o provvedimento disciplinare può essere convertito in danno risarcibile. Tuttavia, il dovere di protezione ha uno spettro ampio e impone l'adozione di ogni cautela necessaria a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale del lavoratore.

In questa cornice, la protezione della condizione psicologica non si esaurisce nel mobbing. Sono rilevanti anche quei comportamenti che, pur privi della pluralità sistematica di atti vessatori e dell'intento persecutorio, risultino idonei a mantenere un ambiente di stress o di grave disagio, causalmente produttivo di danno alla salute.

È questa la parte più rilevante della decisione. La Cassazione conferma il progressivo spostamento dell'attenzione dalla categoria rigida del mobbing alla più ampia tutela della salute in ambiente lavorativo. Il mobbing resta una figura specifica, caratterizzata da elementi pro-

pri: pluralità di condotte, sistematicità, intento persecutorio, emarginazione o mortificazione del lavoratore. Ma la sua mancata prova non esaurisce il tema della responsabilità datoriale.

Vi può essere responsabilità anche in presenza di un ambiente lavorativo disfunzionale, aggressivo, stressogeno, segnato da scelte organizzative o disciplinari improprie, quando tali condotte siano imputabili al datore e abbiano prodotto un danno medicalmente accertato.

L'ordinanza, in questo senso, conferma una linea interpretativa più aderente alla realtà dei rapporti di lavoro: non tutte le lesioni psichiche nascono da persecuzioni organizzate; alcune derivano da una cattiva gestione del potere datoriale, da una disciplina esercitata senza misura, da assegnazioni incompatibili con lo stato di salute, da un ambiente che diventa oggettivamente nocivo.

Sul punto, ampiamente, v. A. Rosiello – D. Tambasco, *Lo sdoppiamento della responsabilità nelle condotte vessatorie sul lavoro: tra art. 2087 c.c., art. 2043 c.c. e obblighi multilivello di protezione*, in www.rivistalabor.it, Aggiornamenti, 8 aprile 2026 (commento a Cass. 12 febbraio 2026, n. 3103); F. Filippi, *Quando l'assenza dell'intento persecutorio non esclude la responsabilità datoriale per l'ambiente di lavoro stressogeno*, *ivi*, Aggiornamenti, 20 febbraio 2026, *cit.*; R. Maurelli, *Oltre l'intento persecutorio: la Cassazione ridefinisce i confini della responsabilità datoriale per condotte stressogene*, *ivi*, Aggiornamenti, 13 novembre 2025, commento a Cass. 16 ottobre 2025, n. 27685; P. Dui, *Tutela della persona nel rapporto di lavoro: ambiente ostile e responsabilità datoriale tra apprendistato e stress lavoro-correlato*, *ivi*, Aggiornamenti, 13 maggio 2025; P. F. Poli, *Mobbing e atti persecutori – La Cassazione conferma la possibilità di ricondurre il mobbing alla fattispecie di atti persecutori*, in *GI*, 2025, 5, 1156 (commento a Cass. 21 agosto 2024, n. 32770).

6. Danno, CTU e nesso causale

Nel caso esaminato, il Tribunale aveva disposto consulenza tecnica d'ufficio, accertando un danno permanente pari al 7% e una inabilità temporanea del 50% per i primi quattro mesi e del 25% per undici mesi.

La Cassazione non si sofferma diffusamente sul punto, ma la presenza della CTU consente di comprendere perché la censura della società sul difetto di nesso causale non venga accolta. Il danno non è stato presunto in via automatica dalla mera esistenza dei provvedimenti disciplinari; è stato accertato attraverso un percorso medico-legale e collegato al contesto lavorativo dedotto.

Anche qui la pronuncia va letta con equilibrio. L'art. 2087 c.c. non consente scorciatoie probatorie: occorrono l'allegazione della condizione di rischio, la prova del danno e l'accertamento del nesso causale. Ma, una volta che il giudice di merito abbia individuato le condotte, valutato il contesto e recepito un accertamento tecnico sul danno biologico, il sindacato di legittimità non può trasformarsi in una nuova valutazione del merito.

Il ricorso della società tendeva, sotto più profili, a rimettere in discussione l'apprezzamento fattuale compiuto dal Tribunale. La Cassazione lo respinge perché la decisione impugnata aveva individuato il titolo della responsabilità, il contenuto della domanda, le condotte rilevanti e il danno accertato.

7. La lesione operativa: il potere disciplinare non è neutro rispetto alla salute

La decisione offre un'indicazione rilevante per la gestione aziendale.

Il potere disciplinare è uno strumento fisiologico dell'organizzazione, ma non è mai neutro rispetto alla salute del lavoratore. Se esercitato in modo ripetuto, ingiustificato, pretestuoso o in un contesto di fragilità conosciuta o conoscibile, può diventare esso stesso fattore di rischio.

Naturalmente non ogni sanzione poi annullata genera responsabilità risarcitoria. Occorre verificare la gravità del comportamento datoriale, il contesto, la prevedibilità del rischio, la condizione del lavoratore, il nesso con il danno. Ma la pronuncia ricorda che l'impresa deve governare anche gli effetti psicologici delle proprie scelte organizzative e disciplinari, soprattutto quando vi siano indicazioni sanitarie sull'inidoneità del lavoratore a determinate mansioni.

L'obbligo di sicurezza non è soltanto prevenzione degli infortuni tradizionali. È anche prevenzione della nocività organizzativa.

8. Conclusioni

L'ordinanza n. 20005/2026 si segnala perché evita due opposte semplificazioni.

Da un lato, non trasforma l'art. 2087 c.c. in una responsabilità oggettiva: il datore non risponde automaticamente di ogni sofferenza, conflitto o stress del lavoratore. Dall'altro lato, non consente di chiudere la porta al risarcimento solo perché non sono integrati tutti gli elementi del mobbing.

La categoria decisiva è più ampia e più concreta: l'ambiente di lavoro nocivo.

Quando il lavoratore allega una condizione di pericolo organizzativo o relazionale, dimostra il danno e il nesso causale, e il datore non prova di avere adottato tutte le misure idonee a evitare o ridurre il rischio, la responsabilità ex art. 2087 c.c. può essere riconosciuta anche in assenza di una strategia persecutoria.

Il merito della decisione sta proprio in questa distinzione: il mobbing è una figura tipica del disagio organizzato, ma non è l'unica porta di accesso alla tutela risarcitoria. La salute del lavoratore può essere lesa anche da condotte meno "perfette" sul piano della sistematicità persecutoria, ma ugualmente idonee, nel concreto, a produrre stress, disagio grave e danno biologico.

In definitiva, la Cassazione conferma che il diritto del lavoro non tutela soltanto il lavoratore contro la persecuzione intenzionale, ma anche contro la cattiva organizzazione del potere datoriale quando essa diventa fonte prevedibile e accertata di danno alla persona.

Pasquale Dui, avvocato in Milano e professore a contratto nell'Università degli Studi di Milano-Bicocca

Visualizza il documento: [Cass., ordinanza 15 giugno 2026, n. 20005](#)