

Dall'intento persecutorio del mobbing alla fattualità dell'ambiente stressogeno e della disfunzione organizzativa

di S. Grivet Fetà - 15 agosto 2026

Negli ultimi mesi, la Suprema Corte di Cassazione si è pronunciata diverse volte sul complesso tema definitorio del *mobbing* e delle fattispecie limitrofe, sui presupposti di risarcibilità del danno e sul carattere illecito delle condotte datoriali: dapprima le tre ordinanze Cass., 1° dicembre 2025, nn. 31367, 31371 e 31372, e successivamente le due ordinanze del 30 aprile 2026, nn. 11945 e 11949, hanno indagato diversi aspetti della questione giuridica, fornendo un quadro completo sugli arresti interpretativi della giurisprudenza di legittimità.

Come noto, il concetto di *mobbing* nasce nella psicologia del lavoro e nella medicina legale, e trova ingresso nel diritto alla fine degli anni '90, allorché anche la giurisprudenza, e non soltanto la dottrina, iniziano a dare rilevanza a quei fenomeni di disfunzione organizzativa che si traducono in un rischio di lesione della salute psichica del lavoratore: la giurisprudenza inizia infatti a considerare e valutare un complesso di condotte datoriali, non solo illecite ma anche singolarmente lecite, accomunate da un unico disegno persecutorio (*animus nocendi*) volto a creare un clima di ostilità e pressione su un singolo dipendente (per una ricostruzione storico-evolutiva completa, si veda Tambasco, *La "rivoluzione silenziosa" della giurisprudenza, dal mobbing all'ambiente lavorativo stressogeno: un nuovo modo di giudicare?*, in www.rivistalabor.it, 16 novembre 2024).

Nel tempo, la giurisprudenza ha costruito una consolidata definizione di *mobbing*, come condotta illecita generatrice di un danno risarcibile in capo al lavoratore, articolata sugli elementi imprescindibili della sistematica protrazione nel tempo di plurimi atti, anche singolarmente legittimi, ma accomunati da un intento unificatore di tipo persecutorio e ostile, posti in diretta connessione causale con il danno subito dal lavoratore a titolo di lesione dell'integrità psico-fisica, conseguente alle vessazioni, all'emarginazione, alle mortificazioni (Manfredi, *Escluso il mobbing ove il danno biologico sia conseguenza di una particolare sensibilità soggettiva rispetto all'attività lavorativa*, in *Guida al lavoro*, 3 giugno 2022, n. 23).

Come appare chiaro, il punto focale della fattispecie, ossia l'intento persecutorio estrinsecato in un disegno unitario, è contemporaneamente l'elemento qualificatorio imprescindibile e il principale rischio di carenza di tutela per il lavoratore: se infatti, da una parte, esso può dare rilevanza a condotte in sé lecite, impedendo al datore di lavoro di porre in essere impunemente una serie di azioni atomizzate che abbiano come risultato complessivo finale l'emarginazione e la vessazione del dipendente, dall'altra parte può risultare particolarmente complesso per il lavoratore dimostrare e provare in giudizio un elemento psicologico e spesso sfuggente come l'*animus nocendi* unificante e preordinato.

Fedele al proprio rigore definitorio, la giurisprudenza successiva ha dunque affermato costantemente che «è configurabile il *mobbing* lavorativo ove ricorra l'elemento obiettivo, integrato da una pluralità continuata di comportamenti pregiudizievoli per la persona interni al rapporto di lavoro e quello soggettivo dell'intendimento persecutorio nei confronti della vittima (Cass. 21 maggio 2018, n. 12437; Cass. 10 novembre 2017, n. 26684) e ciò a pre-

scindere dalla illegittimità intrinseca di ciascun comportamento, in quanto la concreta connotazione intenzionale colora in senso illecito anche condotte altrimenti astrattamente legittime», precisando che, appunto, «Ai fini della configurabilità di una ipotesi di “mobbing”, non è condizione sufficiente l’ accertata esistenza di una dequalificazione o di plurime condotte datoriali illegittime, essendo a tal fine necessario che il lavoratore alleghi e provi, con ulteriori e concreti elementi, che i comportamenti datoriali siano il frutto di un disegno persecutorio unificante, preordinato alla prevaricazione (Cass. n. 10992 del 2020)» (Cass., 18 ottobre 2023, n. 28923).

E così, gli elementi atti ad escludere la configurabilità del *mobbing* sono stati identificati, di volta in volta, nel fatto che vittima delle condotte datoriali fosse non un singolo dipendente, ma la generalità o comunque una collettività di dipendenti, che vi fosse una generalizzata condizione di tensione sul luogo di lavoro, che le condotte denunciate avessero avuto breve durata nel tempo, che la dinamica si riducesse ad uno scontro personale tra lavoratore e superiore gerarchico o tra lavoratore e colleghi di pari livello (si veda la sintesi di Sartori, *One-re del lavoratore: elemento soggettivo nel mobbing (in particolare) e buona fede nel rapporto di lavoro (in prospettiva sistematica)*, in www.rivistalabor.it, 8 gennaio 2025).

I richiamati principi sono stati applicati da due delle ordinanze in commento, Cass., 30 aprile 2026, n. 11945 e n. 11949, per escludere, nei rispettivi casi di specie, il ricorrere di una fattispecie di *mobbing*, non potendosi ravvisare l’ elemento caratterizzante dell’ intento persecutorio e ostile del datore di lavoro. Cass., 30 aprile 2026, n. 11949, infatti, conferma che, pur potendosi ravvisare una forzata inattività lavorativa del dipendente, detta situazione trovava causa non in un disegno preordinato a danneggiare il soggetto, bensì in una situazione organizzativa oggettivamente riscontrabile e alla quale, peraltro, lo stesso datore di lavoro aveva cercato di porre rimedio con misure di salvaguardia del dipendente: in altre parole, mentre il demansionamento, con il relativo danno risarcibile, veniva accertato e confermato, non era invece ravvisata l’ ulteriore e distinta fattispecie di *mobbing*, posto che l’ inoperosità imposta al dipendente dalla situazione organizzativa «non consentiva di configurare un *mobbing* in danno del lavoratore mancando ogni elemento per individuare una finalità persecutoria ed ogni eventuale illegittimità non poteva assurgere a valenza illecita se non supportata da un inequivoco intento vessatorio».

Nel tempo, tuttavia, la tutela del lavoratore non si è arrestata alla sola fattispecie del *mobbing*, essendosi riconosciuta progressiva rilevanza anche a situazioni diverse ove, pur mancando l’ intento persecutorio e il dolo preordinato e unificante, fosse in ogni caso stata lesa l’ integrità psico-fisica del dipendente: l’ interpretazione, in sostanza, è passata dalla focalizzazione sul *mobber*, sull’ autore delle condotte, ad una maggiore attenzione al profilo della vittima, inserita in un contesto organizzativo complessivo caratterizzato da molteplici aspetti, tutti da tenere in debita considerazione.

È così stata mutuata dalla psicologia del lavoro e dalla medicina legale un’ ulteriore categoria classificatoria, quella dello *straining*, definito come “*mobbing* attenuato”, in quanto non caratterizzato da una durata prolungata nel tempo (potendosi, anzi, sostanziare anche in una singola azione) né dalla necessaria presenza di un intento persecutorio unitario e preordinato (si veda la panoramica completa sul tema in Serra, *Sullo stress lavorativo rilevante, a differenza del mobbing e dello straining, giuridicamente*, in www.rivistalabor.it, 31 dicembre

2024). La giurisprudenza ha infatti riconosciuto che, nella disamina di una situazione lavorativa di pregiudizio denunciata dal dipendente, è indispensabile tenere conto *«della rilevanza del fattore organizzativo - e delle connesse possibili situazioni di costrittività organizzativa – all'interno del perimetro rappresentato dal complessivo dovere di tutela della salute, anche psichica del lavoratore, ai sensi dell'obbligo datoriale di protezione di cui all'art. 2087 c.c., in interazione con il diritto del lavoratore alle mansioni corrispondenti all'inquadramento di cui all'art. 2103 c.c.»*, dovendosi riconoscere rilevanza anche ad una fattispecie diversa dal mobbing ma altrettanto rilevante, dato che *«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. 19 febbraio 2016, n. 3291), anche qui, al di là delle denominazioni, lungo la falsariga della responsabilità dolosa o anche colposa del datore di lavoro che indebitamente tolleri l'esistenza di una condizione di lavoro lesiva della salute ancora secondo il paradigma di cui all'art. 2087 c.c.»* (Cass., 11 novembre 2022, n. 33428; Cass., 15 novembre 2022, n. 33639).

La valorizzazione della fattispecie dello *straining* sgancia dunque il focus dell'analisi da una considerazione para-penalistica della condotta del *mobber*, necessariamente caratterizzata dal punto di vista soggettivo, per spostarsi sul dato oggettivo delle caratteristiche dell'organizzazione in cui il dipendente si trova ad operare: l'elemento soggettivo, pur presente, viene in sostanza derubricato dal dolo, l'*animus nocendi* che caratterizza il disegno vessatorio unitario del *mobber*, alla colpa, rintracciabile in tutte quelle modalità organizzative che, per disattenzione, negligenza o imperizia, si traducono in un'indebita lesione dell'integrità psico-fisica del lavoratore.

Il concetto di ambiente stressogeno, in sé rilevante come disfunzione organizzativa, viene ampiamente richiamato da una delle ordinanze in commento, Cass., 1 dicembre 2025, n. 31367, che molto efficacemente afferma che *«ove non sia configurabile una condotta di mobbing, per l'insussistenza di un intento persecutorio idoneo ad unificare la pluralità continuata di comportamenti pregiudizievoli, può pur sempre essere 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 ovvero ponga in essere comportamenti, anche in sé non illegittimi, ma tali da poter indurre disagi o stress, che si manifestino isolatamente o invece si connettano ad altri comportamenti inadempienti, contribuendo ad inasprirne gli effetti e la gravità del pregiudizio per la personalità e la salute latamente intesi (Cass. n. 3692/2023, Cass. n. 28923/2023; Cass. n. 4664/2024; Cass. n.123/2025). Invero, la dimensione organizzativa assume rilevanza quale fattore di rischio per la salute dei lavoratori, atteso che l'art. 28 del T.U. n. 81 del 2008, ulteriore specificazione del più generale canone presidiato dall'art. 2087 c.c., impone al datore di lavoro la valutazione di tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli collegati allo stress lavoro-correlato; ne consegue che, ove il datore di lavoro indebitamente tolleri l'esistenza di una condizione di lavoro lesiva della salute, per configurare la responsabilità datoriale è sufficiente che l'inadempimento, imputabile anche solo per colpa, si ponga in nesso causale con un danno alla salute (Cass. n. 33639/2022)»*.

La pronuncia, del resto, riprende e conferma un orientamento di legittimità già consolidato, che ha criticato, e cassato, le decisioni di merito colpevoli di aver concentrato l'analisi esclusivamente sull'elemento soggettivo proprio del *mobbing*, negando ingiustificatamente una tutela civilisticamente dovuta ad altre situazioni di lesione della salute del lavoratore: «è, infatti, comunque configurabile la responsabilità datoriale a fronte di un mero inadempimento - imputabile anche solo per colpa - che si ponga in nesso causale con un danno alla salute del dipendente (ad es. applicazione di plurime sanzioni illegittime: Cass. 20 giugno 2018, n. 16256; comportamenti che in concreto determinino svilimento professionale: Cass. 20 aprile 2018, n. 9901) e ciò secondo le regole generali sugli obblighi risarcitori conseguenti a responsabilità contrattuale (artt. 1218 e 1223 c.c.)», dato che «è allora evidente che anche gli altri episodi denunciati, lungi dal poter essere negletti e sviliti ad episodi non denotanti, in sé, un intento persecutorio avrebbero dovuto necessariamente essere apprezzati nel quadro generale della vicenda lavorativa, al fine di valutare la complessiva legittimità o meno dei comportamenti datoriali anche rispetto all'obbligo (del pari riconducibile all'art. 2087 c.c.) di evitare lo svolgimento della prestazione con modalità ed in un contesto indebitamente "stressogeno" [...] situazioni "stressogene" che diano origine ad una condizione che, per caratteristiche, gravità, frustrazione personale o professionale, possa presuntivamente ricondurre a questa forma di danno, anche in caso di mancata prova di un preciso intento persecutorio (v. Cass. 19 febbraio 2016, n. 3291)» (Cass., 7 febbraio 2023, n. 3692).

Del resto, la giurisprudenza non ha mancato di notare, e ricordare, che «le nozioni di *mobbing*, così come quella di *straining*, hanno natura medico-legale e non rivestono autonoma rilevanza ai fini giuridici; nella sostanza servono soltanto per identificare comportamenti che si pongono in contrasto con l'art. 2087 c.c., e con la normativa in materia di tutela della salute negli ambienti di lavoro» (Cass., 15 novembre 2022, n. 33639, cit.) e che vigono «regole di diritto che vengono in rilievo in relazione alla tutela della personalità morale del lavoratore essendo oramai risalente l'orientamento (Cass. n. 3291 del 19 febbraio 2016) secondo cui, al di là della tassonomia e della qualificazione come *mobbing* e *straining*, quello che conta in questa materia è che il fatto commesso, anche isolatamente, sia un fatto illecito ex art. 2087 c.c. da cui sia derivata la violazione di interessi protetti del lavoratore al più elevato livello dell'ordinamento (la sua integrità psicofisica, la dignità, l'identità personale, la partecipazione alla vita sociale e politica)», posto che «La reiterazione, l'intensità del dolo, o altre qualificazioni della condotta sono elementi che possono incidere eventualmente sul quantum del risarcimento ma è chiaro che nessuna offesa ad interessi protetti al massimo livello costituzionale come quelli in discorso può restare senza la minima reazione e protezione rappresentata dal risarcimento del danno, a prescindere dal dolo o dalla colpa datoriale, come è proprio della responsabilità contrattuale in cui è invece il datore che deve dimostrare di aver ottemperato alle prescrizioni di sicurezza» (Cass., 19 ottobre 2023, n. 29101; principio espressamente condiviso anche da Cass., 1 dicembre 2025, n. 31367 in commento).

Ancora una volta, dunque, l'art. 2087 c.c., la declinazione lavoristico-contrattuale del principio generale del *neminem laedere*, si pone come norma di chiusura del sistema, ricordando che, al di là delle categorizzazioni e delle classificazioni dei tipi di danno e delle loro rispettive caratteristiche, rimane il principio generale per cui una lesione (almeno) colposa dell'integrità psico-fisica del lavoratore, e del fondamentale bene salute in senso ampio inte-

so, non potrà mai rimanere priva di tutela nell'ordinamento, potendosi poi tenere in considerazione ulteriori elementi di contesto e di analisi soltanto per determinare il *quantum*, ma non certo l'*an*, della lesione ingiusta e dunque del danno risarcibile.

Come ancora efficacemente sintetizzato dalla giurisprudenza, mettendo da parte il rigore classificatorio nella materia, sussiste in via generale e ultima «l'obbligo del datore di lavoro di astenersi da iniziative, scelte o comportamenti che possano ledere, già di per sé, la personalità morale del lavoratore, come l'adozione di condizioni di lavoro stressogene o non rispettose dei principi ergonomici, oltre ovviamente a comportamenti più gravi come *mobbing*, *straining*, *burn out*, *molestie*, *stalking* e così via» (Cass., 21 febbraio 2024, n. 4664; Cass., 19 gennaio 2024, n. 2084).

La portata generale della norma di chiusura opera, peraltro, in una delle ordinanze in commento (Cass., 1° dicembre 2025, n. 31371), anche in un ambito molto specifico, ossia quello del licenziamento intimato all'esito di un "percorso mobbizzante": la pronuncia applica infatti allo specifico caso l'orientamento per cui, anche una volta decorsi i termini di decadenza previsti per l'impugnazione del licenziamento, rimane attivabile da parte del lavoratore la tutela di diritto comune, finalizzata al risarcimento del danno subito non per il licenziamento in sé, ma per la lesione di beni diversi da quelli tutelati dalla normativa contro i licenziamenti illegittimi, e suscettibili di autonoma protezione e ristoro (Cass., 6 agosto 2013, n. 18732). Gli esempi dell'ordinanza in commento sono quello del licenziamento ingiurioso e, appunto, del licenziamento intimato quale "risultato" di una condotta complessiva di *mobbing*.

L'estensione progressiva dell'ambito di tutela della persona del lavoratore all'interno di organizzazioni disfunzionali e di ambienti stressogeni ha portato, come prevedibile, ad un'attenzione corrispettiva a non oltrepassare il limite invalicabile della inconfigurabilità di una forma di responsabilità oggettiva del datore di lavoro: l'ordinanza in commento Cass., 1 dicembre 2025, n. 31372, precisa infatti che «la responsabilità dell'imprenditore, ai sensi dell'art. 2087 cod. civ., non è oggettiva, bensì fondata sulla violazione di obblighi di comportamento, a protezione della salute del lavoratore, imposti da fonti legali o suggeriti dalla tecnica, purché concretamente individuati [...] L'art. 2087 cod. civ. non configura un'ipotesi di responsabilità oggettiva, in quanto la responsabilità del datore di lavoro - di natura contrattuale - va collegata alla violazione degli obblighi di comportamento imposti da norme di legge o suggeriti dalle conoscenze sperimentali o tecniche del momento».

E così, rispettando la struttura propria dell'art. 2087 c.c. e dei presupposti per l'affermazione della responsabilità contrattuale connessi alla norma, la giurisprudenza ha valorizzato il ruolo effettivo del datore di lavoro in presenza di una oggettiva situazione di ambiente stressogeno e/o disfunzione organizzativa, elaborando una casistica di situazioni tipiche in cui dette situazioni, pur presenti sul piano fattuale, non possono essere ascritte alla responsabilità (contrattuale) del datore di lavoro e non sono, dunque, fondative di un diritto del lavoratore al risarcimento del danno da *straining*, fermo restando che potrebbero viceversa essere riconosciute dall'INAIL come danti diritto a forme di indennizzo per lo stress lavoro-correlato eventualmente accertato sul piano oggettivo.

Ancora, la giurisprudenza ha ritenuto che, in un caso di conflittualità tra colleghi, la responsabilità datoriale risiedesse nella scorrettezza della reazione della struttura aziendale, che invece di adottare misure per migliorare il clima organizzativo aveva reso ancora più grave la

situazione di emarginazione e lesione della dignità professionale della lavoratrice ricorrente (Cass., 15 luglio 2022, n. 22381); ha viceversa ritenuto legittimo, e anzi tutelante, l'intervento del datore di lavoro che, a fronte delle doglianze di una dipendente, aveva disposto il suo trasferimento ad altra sede per sottrarla all'ambiente stressogeno lamentato (Trib. Milano, 10 febbraio 2025, n. 581, con nota di Bulgarini d'Elci, *Legittimo trasferire il dipendente che denuncia mobbing e straining*, in *IlSole24Ore Norme e Tributi Lavoro*, 19 marzo 2025; conforme, sul trasferimento come legittima misura di tutela del dipendente, l'ordinanza in commento Cass., 30 aprile 2026, n. 11945).

Inoltre, la giurisprudenza ha condannato, in capo al datore di lavoro, «l'indifferenza mostrata verso la condizione psicofisica della ... e sulla intollerabilità del sovraccarico di lavoro, non supportato da adeguata formazione» (Cass., 23 aprile 2025, n. 10730), mentre ha mandato esente da responsabilità il datore di lavoro che era rimasto del tutto estraneo e inconsapevole, in buona fede e anche per mancata segnalazione da parte del dipendente vittima, delle condotte scorrette poste in essere da un superiore gerarchico nei confronti di un sottoposto (Cass., 11 giugno 2021, n. 16534).

A quest'ultimo riguardo, peraltro, una pronuncia di legittimità ha chiarito specificamente che vi può essere concorso tra la responsabilità dell'autore materiale delle condotte stressogene (in questo caso, come nel precedente, un superiore gerarchico) e la responsabilità organizzativa del datore di lavoro che non intervenga per porre rimedio alla situazione a lui nota o per lui conoscibile: in questo caso, la pronuncia ha ritenuto entrambe le responsabilità di natura contrattuale *ex art. 2087 c.c.*, posto che anche il superiore gerarchico, in virtù del suo ruolo ed inserimento organizzativo, consegue una posizione di garanzia para-datoriale derivante dal tipo di contatto sociale instaurato con il suo sottoposto (Cass., 13 novembre 2024, n. 29310, con nota di Tambasco, *Mobbing sul lavoro: la responsabilità del superiore gerarchico è solo extracontrattuale?*, in *www.rivistalabor.it*, 22 dicembre 2024).

Come ulteriori argini ad una deriva oggettiva della responsabilità datoriale per disfunzione organizzativa e ambiente stressogeno, la giurisprudenza ha poi affermato che si resta «*al di fuori della responsabilità ove i pregiudizi derivino dalla qualità intrinsecamente ed inevitabilmente usurante della ordinaria prestazione lavorativa* (Cass. 29 gennaio 2013, n. 3028) o tutto si riduca a meri disagi o lesioni di interessi privi di qualsiasi consistenza e gravità, come tali non risarcibili (Cass., S.U., 22 febbraio 2010, n. 4063; Cass., S.U., 11 novembre 2008, n. 26972)» (Cass., 11 novembre 2022, n. 33428, cit.; Cass., 7 febbraio 2023, n. 3692, cit.).

Con particolare riferimento alla rilevanza delle dinamiche interpersonali, la giurisprudenza ha ritenuto che «*tali valutazioni di fatto, centrali nella ratio decidendi, delineano soltanto una situazione di forti divergenze sul luogo di lavoro e come tali non intercettano una situazione di nocività, perché il rapporto interpersonale, specie se inserito in una relazione gerarchica continuativa e tanto più in una situazione di difficoltà amministrativa quale emerge dagli atti, è in sé possibile fonte di tensioni, il cui sfociare in una malattia del lavoratore non può dirsi, se non vi sia esorbitanza nei modi rispetto a quelli appropriati per il confronto umano nelle condizioni sopra dette, ragione di responsabilità ai sensi dell'art. 2087 c.c. [...] l'apprezzamento dell'insussistenza dell'esorbitanza rispetto ad una situazione di conflittualità interpersonale esclude altresì che si possa ragionare in termini di omessa pronuncia, per-*

*ché comunque l'accertamento fattuale svolto si colloca al di fuori della fattispecie del c.d. straining e dunque non ricorre errore di diritto» (Cass., 6 ottobre 2022, n. 29059; Trib. Messina, 21 maggio 2025, n. 1401, con nota di Albiniano, *Mobbing sotto scrutinio: il confine tra tollerabile conflitto interpersonale e condotta datoriale illecita*, in www.rivistalabor.it, 7 ottobre 2025).*

Anche a fronte dell'affermazione di questi ultimi principi, tuttavia, la giurisprudenza non rinuncia a sottolineare l'importanza della tutela della persona del lavoratore e dei beni di rilevanza costituzionale in gioco, e precisa, come monito, che la particolare sensibilità soggettiva del lavoratore vittima dell'ambiente stressogeno o della disfunzione organizzativa non può essere utilizzata come esimente dal datore di lavoro che abbia violato i suoi obblighi di protezione *ex art. 2087 c.c.*, dato che «*l'art. 2087 c.c. trova applicazione a protezione dei lavoratori in ogni caso, e ciò anche verso i lavoratori più deboli, sicché la maggiore fragilità del lavoratore incrementa e non attenua gli obblighi datoriali di protezione da fattori morbigeni o stressogeni dell'ambiente lavorativo*» (Cass., 4 gennaio 2025, n. 123).

In conclusione, pur a fronte di un panorama giurisprudenziale così ampio, univoco nell'affermazione dei principi ma variegato nella loro applicazione, rimane chiaramente identificabile la complessa operazione che la giurisprudenza cerca di portare avanti: riconoscere al lavoratore, che si trovi inserito in un ambiente lavorativo stressogeno e/o organizzativamente disfunzionale, la più ampia tutela possibile, spostando l'attenzione sulla situazione concreta e sui suoi riflessi sulla salute del dipendente, scollegando l'*an* della tutela da un accertamento, molto difficoltoso, delle eventuali intenzioni datoriali dolose, preordinate e unitarie che si celino dietro l'oggettività delle caratteristiche negative dell'ambiente e dell'organizzazione aziendale.

Dall'altra parte, per evitare doverosamente che la responsabilità datoriale diventi di natura oggettiva, in contrasto con l'art. 2087 c.c., non può mai essere tralasciata l'indagine degli elementi di negligenza e disattenzione per cui la situazione di disfunzione organizzativa possa essere ascritta a colpa del datore di lavoro, contemporaneamente valorizzando la portata causale autonoma, indipendente da responsabilità datoriale, sia di particolari caratteristiche usuranti connaturate all'attività, sia della normale gestione delle dinamiche interpersonali a volte conflittuali e munite di un alto grado di soggettività.

Tutto ciò, tuttavia, non perdendo mai di vista il principio generale che informa l'ordinamento lavoristico dal punto di vista della tutela della salute e sicurezza nell'ambiente di lavoro, così efficacemente sintetizzato dalla già citata Cass., 21 febbraio 2024, n. 4664: «*alla luce della cornice di principi, anche costituzionali, la tutela dell'integrità psico-fisica del lavoratore non ammette sconti, in ragione di fattori quali l'ineluttabilità, la fatalità, la fattibilità economica e produttiva, nella predisposizione di condizioni ambientali sicure. Questo implica anche l'obbligo del datore di lavoro di astenersi da iniziative, scelte o comportamenti che possano ledere, già di per sé, la personalità morale del lavoratore, come l'adozione di condizioni di lavoro stressogene*».

Sabrina Grivet Fetà, dottore di ricerca e avvocato specialista in Reggio Emilia

Visualizza i documenti: [Cass., ordinanza 1 dicembre 2025, n. 31367](#); [Cass., ordinanza 1 dicembre 2025, n. 31371](#); [Cass., ordinanza 1 dicembre 2025, n. 31372](#); [Cass., ordinanza 30 aprile 2026, n. 11945](#); [Cass., ordinanza 30 aprile 2026, n. 11949](#)