



Definire e qualificare il benessere organizzativo**

di Stefania Buoso*

SOMMARIO: 1. Uno sguardo all'oggi. – 2. Il benessere organizzativo, una particolare declinazione di benessere. – 3. Dall'individuale al collettivo. – 4. Il rischio psico-sociale nel quadro della valutazione globale dei rischi. – 4.1 Lo stress lavoro-correlato. – 4.2 Il mobbing come disfunzione dell'organizzazione del lavoro – 5. La fonte contrattuale-collettiva. – 6. La categoria giuridica del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni. – 7. Alcune considerazioni finali.

1. *Uno sguardo all'oggi*

L'inesorabile bilancio delle morti bianche sul lavoro della odierna società non sembra arrestarsi: i dati più recenti attestano che dall'inizio del 2019 sono più di 100 a fronte di un dato complessivo, nel 2018, di 1.133. Tra i settori maggiormente colpiti da infortuni mortali si riscontrano le costruzioni, le attività manifatturiere, i trasporti e il magazzinaggio, con una maggiore incidenza nelle fasce d'età tra i 55 e i 64 anni e tra i 45 e i 54 anni¹, per lavoratori, dunque, con esperienza lavorativa pregressa.

Allo stesso tempo, i mutamenti più recenti del mondo del lavoro rimandano alla prestazione dell'attività lavorativa in contesti sempre più destrutturati, col passaggio dalla società industriale a quella telematica e della automazione: il mondo delle piattaforme convive e, anzi, “si serve” ad esempio dei c.d. *riders*² su strada.

I prestatori “agili” – come è stato scritto³ – fanno parte del circuito della sicurezza tanto quanto gli operai della manifattura del secolo scorso. Ciò che

* Stefania Buoso è ricercatrice di Diritto del lavoro nell'Università degli studi di Ferrara. stefania.buoso@unife.it

** Il saggio è stato preventivamente assoggettato alla procedura di referaggio prevista dalle regole editoriali della Rivista.

¹ G. D'ONOFRIO, *La strage permanente*, in “Il Mulino online”, 8 aprile 2019; secondo i dati Inail aggiornati al 29 aprile 2019 le denunce di infortunio entro il mese di marzo scorso sono state 157.715 in aumento di circa 2.900 casi rispetto al primo trimestre del 2018, le denunce di infortuni sul lavoro con esito mortale sono state 212 mentre quelle di malattie professionali 15.900, v. <https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/sala-stampa/comunicati-stampa/com-stampa-open-data-febbraio-2019.html>.

² F. MARTELLONI, *Individuale e collettivo: quando i diritti dei lavoratori digitali corrono su due ruote*, in “Labour and Law Issues”, 2018, p. 18.

³ Si vedano, senza alcuna pretesa di esaustività, C. LAZZARI, *Gig economy e tutela della salute e sicurezza sul lavoro: Prime considerazioni a partire dal caso Foodora*, in “Rivista del diritto della sicurezza sociale”, 2018, p. 455 ss.; A. DELOGU, *Salute, sicurezza e “nuovi” lavori: le sfide prevenzionali della gig economy e nell'industria 4.0*, in “Diritto della sicurezza sul lavoro”, 2018, 2, I, p. 37 ss.; S. CAPONETTI, *L'obbligazione di sicurezza ai tempi di Industry 4.0*, in “Diritto della sicurezza sul lavoro”, 2018, 1, I, p.

giustifica tale assunto è il legame che sussiste tra lavoratore e organizzazione, indipendentemente dalla qualificazione giuridica del prestatore nonché dal riferimento al profilo spaziale in cui operano⁴.

L'organizzazione, intesa, secondo il dizionario Treccani, come "l'ordinamento strutturale e funzionale di un ente, un istituto, un organismo", si configura come lo spazio in cui si colloca la prestazione lavorativa⁵, essa rappresenta la «vera nozione chiave» su cui ruota, peraltro, tutta la filosofia della prevenzione del d.lgs. n. 81/2008⁶. L'organizzazione si configura come fonte di rischi ma anche come sistema di prevenzione, tanto che si è parlato di «dualismo» tra struttura organizzativa aziendale e struttura organizzativa della sicurezza sul lavoro⁷.

In un quadro composito come quello brevemente tratteggiato pare importante parlare di benessere organizzativo: grazie a una interpretazione logico-sistematica esso percorre intrinsecamente i contenuti del d.lgs. n. 81/2008⁸ e consente di soffermarsi sui capisaldi che reggono la costruzione del sistema di garanzia della sicurezza e salute dei lavoratori. È opportuno ribadirlo, si tratta di pilastri che hanno una potenzialità di resistenza al peso dei mutamenti di contenuti e contesti del lavoro: l'uno relativo alla centralità del dato collettivo, l'altro alla integrale valutazione dei rischi.

2. Il benessere organizzativo, una particolare declinazione di benessere

È da segnalare che l'attenzione al "Benessere Equo e Sostenibile" (c.d. Bes) è emersa, negli ultimi anni, nella programmazione economico-finanziaria con la finalità di stabilire alcuni indicatori che contribuiscono al «benessere dei cittadini», idonei a diventare prioritari dell'azione politica. Gli studi in questo ambito sono in

50; P. TULLINI, *Digitalizzazione dell'economia e frammentazione dell'occupazione. Il lavoro instabile, discontinuo, informale: tendenze in atto e proposte d'intervento*, in "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 2016, p. 748.

⁴ P. PASCUCCI, *La tutela della salute e sicurezza dei telelavoratori nell'ordinamento italiano*, in *La tutela della salute e sicurezza nel lavoro a domicilio e nel telelavoro*, in "Dossier Adapt", a cura di A. ANTONUCCI, M. LEPORE, 2009, 25.

⁵ U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in "WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 5/2003". L'Autore parla di «complesso di regole tecnico-organizzative con cui viene governato il fattore lavoro, normalmente nell'ambito di una organizzazione più complessa», v. p. 53.

⁶ P. PASCUCCI, *Introduzione*, in *La prevenzione dei rischi da stress lavoro correlato*, a cura di L. ANGELINI, "I Working papers di Olympus", n. 34/2014.

⁷ F. BACCHINI, *Sicurezza (del lavoro) e organizzazione (aziendale)*, in "I Working papers di Olympus", 2013, p. 19.

⁸ P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, in "Prisma", 2016, p. 26.

ascesa⁹: ad attestare l'importanza del nesso tra regole, innalzamento dei profili qualitativi di un dato contesto e integralità del benessere del cittadino¹⁰.

La qualità del lavoro, in questo quadro, si afferma come strategica, anche ma non solo come vettore di rilancio del sistema economico¹¹; la responsabilità sociale d'impresa gioca un ruolo importante: tra le *labour practices* si parla di condizioni di lavoro favorevoli, prevenzione dei rischi tramite formazione e adozione di dispositivi di sicurezza, attenzione alle esigenze di conciliazione etc.¹²; la garanzia di condizioni di lavoro sicure si configura, tra l'altro, come parametro del *decent work*¹³.

Occorre, quando si parla di sicurezza sul lavoro, distinguere tra il benessere genericamente inteso e le sue declinazioni. Benessere *tout court* fa riferimento a uno stato di salute fisica, psicologica e sociale in consonanza con la definizione della Organizzazione mondiale della sanità, non trattandosi di mera assenza di malattie¹⁴.

C'è, d'altra parte, una nozione di benessere organizzativo – di cui ci si occupa in questa sede – che è data dall'insieme delle misure che promuovono il miglioramento della salute e sicurezza¹⁵. Ciò che accredita il benessere organizzativo come «necessario ed imprescindibile substrato per garantire *a tutto tondo* la salute e la sicurezza dei lavoratori»¹⁶ in una dimensione «integrale» è proprio, in altri termini, la inerenza di tali azioni ai beni giuridici in parola, in modo complementare.

Nella letteratura giuridica, viene, in altri casi, accostato a benessere l'aggettivo «lavorativo» a significare il «risultato trasversale e di sintesi del rispetto degli standard tecnici di sicurezza»¹⁷; si potrebbe, di talché, ricavare una partizione tra benessere organizzativo come causa (insieme di misure promozionali) e benessere lavorativo come effetto (il risultato del combinarsi di quelle misure).

Come è stato scritto, manca una «chiara ed inequivocabile definizione legislativa» di benessere organizzativo, con ciò che ne consegue sul piano della corrispondente assenza di una fattispecie giuridica¹⁸; il sistema regolativo europeo in materia di sicurezza del lavoro è, tuttavia, da considerarsi se non il più compiuto,

⁹ C. BERGONZINI, *La valutazione delle politiche ai tempi del Benessere Equo e Sostenibile: il punto sulla situazione italiana*, in «Amministrazione in cammino», 23 novembre 2017, consultato online il 18.05.2019.

¹⁰ *Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Istat, 2018. Online all'indirizzo https://www.istat.it/it/files//2018/12/Bes_2018.pdf.

¹¹ F. MALZANI, *La qualità del lavoro nelle politiche per l'impiego e nella contrattazione decentrata*, in «1 WP C.S.D.L.E. «Massimo D'Antona».IT – 313/2016», p. 5.

¹² Com (2001) 681 def. «Strategia rinnovata dell'Ue per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese».

¹³ *Decent work and the sustainable development goals*, Ilo, Geneva, 2018.

¹⁴ Benessere e salute, possono di talché essere considerati sinonimi. Si veda la definizione di salute di cui all'art. 2, comma 1, lett. o, del d.lgs. n. 81/2008.

¹⁵ Appare, invece, meno convincente la qualificazione del benessere organizzativo quale estrinsecazione di una «capacità» dell'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto livello di benessere, v. S. LAFORGIA, *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalità: interconnessioni organizzative e giuridiche*, in «Diritto della sicurezza sul lavoro», 2016, 1, I, p. 130.

¹⁶ P. PASCUCCI, *Dieci anni di applicazione del d.lgs. n. 81/2008*, in «Diritto della sicurezza sul lavoro», 2018, 1, I, p. 1.

¹⁷ F. MALZANI, *Ambiente di lavoro e tutela della persona*, Milano, Giuffrè, 2014, p. 150.

¹⁸ P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, cit., p. 21.

«quanto meno uno dei più completi»¹⁹. L'esercizio al quale ci si accinge non sarà di ricerca letterale di tale espressione nei testi normativi ma di ricostruzione sistematico-funzionale degli istituti che ad esso cooperano; come noto, l'analisi della disciplina a partire dalla direttiva 89/391/Cee fa emergere come obiettivo preminente quello del «miglioramento di sicurezza e salute dei lavoratori durante il lavoro» (v. art. 1).

Una interpretazione teleologicamente orientata può portare ad affermare, dunque, che le azioni, le procedure e le tecniche di garanzia volte al miglioramento congiunto di «sicurezza e salute» si configura come benessere organizzativo. Il binomio salute e sicurezza ricorre congiuntamente in tutte le disposizioni di cui alla direttiva ed è rintracciabile nei «principi generali relativi alla prevenzione dei rischi professionali», nelle azioni di «protezione della salute e della sicurezza», nella «eliminazione dei fattori di rischio e di incidenti», nella «partecipazione equilibrata conformemente alle legislazioni e/o prassi nazionali», nella «formazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti» (v. art. 1, par. 2). I «principi generali di prevenzione», in quanto obblighi del datore di lavoro, sono orientati a «evitare i rischi e combatterli alla fonte», «valutare i rischi che non possono essere evitati», «adeguare il lavoro all'uomo», «tenere conto della evoluzione della tecnica», «programmare la prevenzione», «dare priorità alle misure di protezione collettiva» (v. art. 6, par. 2).

Su tutti, il principio generale dell'adeguamento del lavoro all'essere umano, che trova il suo fondamento nella disciplina europea, esprime una concezione della tutela che «penetra nel cuore dell'organizzazione del lavoro e delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa»²⁰ attraverso un rovesciamento della prospettiva: è l'organizzazione del lavoro che deve adattarsi alle esigenze fondamentali della persona, senza che assumano rilievo considerazioni di carattere puramente economico. Si potrà parlare, allora, anche di «salute dell'organizzazione» nel senso che il benessere di quest'ultima ha come presupposto la centralità della persona e, «lungi dal ridursi a un mero obbligo di legge, diventa un'esigenza primaria dell'impresa, strettamente correlata con la strategia aziendale»²¹.

È possibile, quindi, individuare le molteplici intersezioni sussistenti tra obbligo di sicurezza e valutazione dei rischi nonché valore della dignità umana ed eguaglianza tra le persone, rilevando che il benessere organizzativo si configura come integrazione di sotto-sistemi, ciascuno profondamente legato agli altri, in una

¹⁹ G.G. BALANDI, L. CALAFÀ, *Il rischio da lavoro oggi*, in "Lavoro e diritto", 2012, p. 184; con rinvio da parte degli Autori a P. TULLINI, *Sicurezza sul lavoro e modello sociale europeo: un'ipotesi di sviluppo*, in *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, Bari, Cacucci, 2008, p. 1257; E. ALES, *Occupational Health and Safety: a European and Comparative Legal Perspective*, in "WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". INT – 120/2015".

²⁰ P. ALBI, *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona. Art. 2087*, in *Commentario al Codice Civile*, diretto da F.D. BUSNELLI, Milano, Giuffrè, 2008, p. 97.

²¹ V. PASQUARELLA, *La disciplina dello stress lavoro-correlato tra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, in "I Working papers di Olympus", n. 6/2012, p. 9.

prospettiva tutt'altro che monistica: i vari tasselli «riflettono il contenuto dei diritti fondamentali»²².

3. *Dall'individuale al collettivo*

Il benessere organizzativo si compone di una dimensione collettiva, da distinguersi in oggettiva e soggettiva. La prima ascrivibile all'intero ambito tecnico strumentale di cui alla attività economica organizzata, mentre la seconda alle persone che vi operano; prevenzione e repressione si rivelano ineffettive, manifestando la loro "illusorietà", se approntate in una ottica meramente individualizzata. La centralità del dato collettivo²³, rintracciabile in una serie di disposizioni deriva, peraltro, dal fatto che sicurezza e salute sono «beni comuni» e, in quanto tali, non appartengono al singolo lavoratore ma ad intere comunità di persone, indipendentemente dalla qualificazione giuridica delle stesse²⁴.

Pare significativo, in tale contesto, ricordare che a livello europeo, il primo impulso al rafforzamento delle misure di partecipazione è rintracciabile nella dir. 80/1107/Cee sulla protezione dei lavoratori dalla esposizione ad agenti chimici, fisici e biologici, attraverso la garanzia del coinvolgimento dei lavoratori e delle loro rappresentanze (v. art. 7); la direttiva quadro ha, in seguito, previsto la piena partecipazione nonché responsabilizzazione dei soggetti destinatari delle norme di protezione e garanzia: datori di lavoro, lavoratori e loro rappresentanti.

Occorrerà distinguere, allora, tra "comunità del lavoro"²⁵ da intendersi in senso ampio e "comunità di rischio", quest'ultima da considerarsi come «soggetto collettivo non personificato, portatore di una posizione distinta da quella individuale alla salubrità delle condizioni di lavoro», dotata di forme e strumenti di rappresentanza degli interessi collettivi. I "comitati paritetici", istituiti negli anni Cinquanta del secolo scorso, le "commissioni paritetiche territoriali" e infine le "rappresentanze" di cui all'art. 9 dello Statuto dei lavoratori costituiscono, in ottica evolutiva, le tre forme di realizzazione partecipata della «migliore tutela del lavoro». La norma statutaria delinea tale specifica forma di rappresentanza, seppur le Rsa abbiano progressivamente acquisito titolarità di diritti collettivi in materia. Si veda, d'altra parte, l'art. 11 della direttiva quadro, rubricato «consultazione e partecipazione dei lavoratori», latore di un modello di rappresentanza partecipativo/collaborativo; in tal modo «i lavoratori concorrono alla promozione dell'ambiente di lavoro per il proprio tornaconto individuale e al contempo per realizzare un vantaggio collettivo

²² F. MALZANI, *Ambiente di lavoro e tutela della persona*, cit., p. 160.

²³ G.G. BALANDI, *Individuale e collettivo nella tutela della salute nei luoghi di lavoro. L'art. 9 dello statuto*, in "Lavoro e diritto", 1990, p. 219.

²⁴ Le citazioni sono tratte da P. PASCUCCI, *Dieci anni di applicazione del d.lgs. n. 81/2008*, cit., p. 14.

²⁵ Usa l'espressione "comunità di lavoro" A. RICCIO, *Il potere di scelta del datore di lavoro. La dimensione collettivo-relazionale del lavoro subordinato*, Roma, Aracne, 2018, pp. 20, 39.

che non si limita solo alla comunità di rischio ma esprime una specifica e più ampia valenza sociale»²⁶. La c.d. “partecipazione equilibrata”, di cui alle regole europee, va oltre la mera consultazione senza però configurare un obbligo di negoziazione²⁷. È all’interno del capo III del titolo I del d.lgs. n. 81/2008 che si trovano le norme sulla rappresentanza collettiva dei lavoratori; il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLs) costituisce «espressione non intermediata della comunità aziendale dei lavoratori»²⁸.

Si badi bene, inoltre, che si è riconosciuta una relazione di proporzionalità inversa tra stato di salute dei sindacati e fenomeni organizzativi disfunzionali, affermando che individualizzazione e venire meno della solidarietà nella comunità di lavoro può accrescere la ricorrenza di episodi di malessere psico-sociale²⁹.

Guardando all’art. 28 del d.lgs. n. 81/2008 (comma 1), sulla valutazione dei rischi, è rintracciabile, ancora, la duplice dimensione collettiva, oggettiva e soggettiva. Quanto al dato oggettivo-organizzativo si legge che la valutazione deve riguardare “tutti” i rischi nella scelta delle attrezzature e delle sostanze nonché nella sistemazione dei luoghi; d’altro canto, la valutazione è da effettuarsi per “gruppi” di lavoratori, esposti a particolari rischi.

4. Il rischio psico-sociale nel quadro della valutazione globale dei rischi

La considerazione dei rischi psico-sociali si colloca a pieno titolo nell’ambito delle azioni di benessere organizzativo; quest’ultimo, infatti, è strettamente riconducibile a una serie di parametri tra i quali si colloca il clima organizzativo, sperimentato dai suoi dipendenti³⁰.

Seppur assenti, nella direttiva quadro, espliciti riferimenti a tali rischi, questi sono rintracciabili nella direttiva 90/270/Cee c.d. direttiva videoterminali³¹ e in quella 92/85/Cee sulla maternità³². Ciò significa che la progressiva integrazione del duplice obiettivo di miglioramento della sicurezza e della salute si è caratterizzata per un andamento frammentato e, per certi versi, alluvionale, dato da una stratificazione

²⁶ P. TULLINI, *Sicurezza sul lavoro e modello sociale europeo: un’ipotesi di sviluppo*, cit., p. 1273.

²⁷ L. ANGELINI, *Discipline vecchie e nuove in tema di rappresentanza dei lavoratori per la sicurezza*, in “I Working papers di Olympus”, n. 20/2013, p. 4.

²⁸ A. RICCIO, *Il potere di scelta del datore di lavoro. La dimensione collettivo-relazionale del lavoro subordinato*, cit., p. 37.

²⁹ P. CAMPANELLA, *Benessere al lavoro, produttività dell’impresa, partecipazione dei lavoratori in tempi di crisi*, in *La prevenzione dei rischi da stress lavoro correlato*, a cura di L. ANGELINI, “I Working papers di Olympus”, n. 34/2014, p. 57.

³⁰ *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura*, Indagine sul benessere organizzativo nel CNR, 2012, p. 11.

³¹ Si veda, in particolare, l’art. 3, in cui si parla di analisi dei posti di lavoro per determinare le condizioni di sicurezza e salute dei lavoratori, «in particolare per quanto riguarda i rischi eventuali per la vista e i problemi di affaticamento fisico e mentale».

³² L’art. 3 stabilisce che «le linee direttrici sulla valutazione dei rischi riguardano anche la fatica mentale e fisica e gli altri disagi fisici e mentali connessi con l’attività svolta dalle lavoratrici».

degli istituti a ciò deputati: alcuni di matrice *hard*, altri *soft*³³ e altri ancora di derivazione giurisprudenziale³⁴. Si pensi, in particolare, alla sentenza della Corte di Giustizia, Regno Unito vs Consiglio, che – interrogata ad esprimersi sulla correttezza della base giuridica della prima direttiva sull'orario di lavoro – ha statuito che occorre comprendere «tutti i fattori fisici e di altra natura» in grado di incidere su sicurezza e salute del lavoratore, annoverando tra questi anche «taluni aspetti della organizzazione dell'orario di lavoro». È, difatti, ivi ricavabile una nozione ampia di tutela dell'ambiente di lavoro «come comprensiva di tutti gli interventi direttamente e indirettamente connessi alla salute e alla sicurezza»³⁵.

L'art. 28 del c.d. Testo unico, pietra angolare nella ricostruzione in discorso, riproduce tale approccio globale ai rischi, proponendo una elencazione esemplificativa che, oltre allo stress lavoro correlato³⁶, dà conto dei rischi riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, la differenza di genere, l'età, la provenienza da altri paesi o il tipo contrattuale.

Il legislatore sembra conferire una maggiore attenzione allo stress lavoro-correlato rispetto agli altri rischi, assunto dimostrato dal fatto che sono previste specifiche procedure di valutazione, non presenti negli altri casi: ciò verrebbe ad integrare, secondo alcuni, «una lacuna» nella mancanza di specifiche previsioni negli altri casi³⁷. Si tratta, ad ogni modo, di una valutazione che affonda le proprie radici nell'obiettivo di eliminazione di tutti i rischi alla fonte (quantomeno la loro riduzione al minimo), integrando la c.d. prevenzione primaria; la valutazione si configura come preventiva e ricorrente riempiendo di senso, così, il principio della massima sicurezza tecnologicamente possibile non solo per quanto attiene agli accorgimenti di carattere tecnico ma anche per le misure deputate a prevenire i rischi psico-sociali. Il riferimento alla sentenza della Corte di Giustizia di condanna dell'Italia per recepimento non corretto della direttiva quadro diventa, allora, imprescindibile³⁸: i rischi professionali si evolvono costantemente in funzione del progressivo sviluppo delle condizioni di lavoro e delle ricerche scientifiche³⁹ e, pertanto, la loro valutazione deve essere aperta. Se, in generale, il debito di sicurezza che grava sulla figura datoriale è di tipo «cognitivo, regolativo ed organizzativo», la valutazione dei rischi configura un obbligo a carattere «dinamico», con significativi contenuti

³³ La Commissione, nel 1996, elabora una Guida sulla valutazione dei rischi al lavoro, affermando che alcuni fattori psicologici, sociali e fisici possono contribuire allo stress lavorativo nonché la modalità con cui gli stessi interagiscono tra loro e con altri fattori dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro.

³⁴ M. PERUZZI, *La prevenzione dei rischi psico-sociali nel diritto dell'Unione europea*, in “Lavoro e diritto”, 2012, p. 215.

³⁵ B. CARUSO, *L'Europa, il diritto alla salute e l'ambiente di lavoro*, in “Europa, ambiente e sicurezza”, 1997, p. 1.

³⁶ L. CALAFÀ, *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, in “Lavoro e diritto”, 2012, p. 265, secondo cui lo stress lavoro-correlato diventa «polo di attrazione» per l'insieme di questioni giuridiche riconducibili ai rischi psico-sociali e organizzativi.

³⁷ O. BONARDI, *Oltre lo stress: i nuovi rischi e la loro valutazione globale*, in “Lavoro e diritto”, 2012, p. 292.

³⁸ Corte di Giustizia 15.11.2001, C-49/00 Commissione vs Repubblica italiana.

³⁹ A. STOLFA, *La valutazione dei rischi*, in “I Working papers di Olympus”, n. 36/2014, p. 13.

«organizzativi» funzionali alla adozione delle misure di prevenzione conseguenti⁴⁰.

4.1 *Lo stress lavoro-correlato*

L'integrazione dei rischi psico-sociali nella valutazione si presenta come uno dei capisaldi del benessere organizzativo⁴¹: lo stress lavoro-correlato si configura, invero, come *species* più rilevante ma anche «collettore unico dei danni» che possono essere prodotti sul benessere dei lavoratori, secondo due differenti prospettive interpretative⁴². È protagonista di tale valutazione l'intera comunità di lavoro, indipendentemente dalla posizione ricoperta, esaminando appunto gruppi omogenei di lavoratori per mansioni o partizioni organizzative.

L'Accordo quadro, stipulato tra le parti sociali europee, l'8 ottobre 2004, ha messo in relazione (v. art. 4) lo stress da lavoro ai fattori di contenuto e di organizzazione del lavoro, delineato alcuni indicatori – nell'ambito di un catalogo non esaustivo – idonei a favorire la individuazione di problemi di stress al lavoro. Usando le parole dell'Accordo stesso si tratta della «situazione di prolungata tensione che può ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute» (art. 3).

Alcuni fattori quali l'organizzazione e i processi di lavoro (pianificazione dell'orario di lavoro, il grado di autonomia, la coincidenza tra esigenze imposte e capacità dei lavoratori, i carichi di lavoro), le condizioni e l'ambiente, la comunicazione nonché gli aspetti soggettivi consentono di apprezzare molti dei profili causali alla base del verificarsi dello stress. I passi avanti che tale fonte ha determinato sono significativi, seppur «il desiderio di certezza prescrittiva» sia rimasto insoddisfatto⁴³. Sebbene i suoi contenuti non siano stati così incisivi – anche a ragione della sua descrittività – l'Accordo ha, tuttavia, innescato un percorso di adeguamento nei singoli ordinamenti nazionali, così è stato nel nostro: con l'accordo interconfederale del 9 giugno 2008 sullo stress lavoro-correlato ma anche con la sua menzione all'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008, con riferimento alla valutazione dei rischi.

Sono, esattamente, i fattori di contesto e contenuto del lavoro ad essere categorizzati come fattori di rischio psico-sociale: questi mettono ben in evidenza

⁴⁰ D. CASTRONUOVO, *Responsabilità colposa e sicurezza del lavoro. Dalla colpa alle colpe*, in *Scritti in onore di Luigi Stortoni*, Bologna, Bup, 2016, p. 172.

⁴¹ Si tratta della condizione di chi – con disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale – non è in grado di corrispondere alle aspettative o richieste.

⁴² L. ANGELINI, *Dalle species al genus (e viceversa). Note sull'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato e dei rischi psico-sociali*, in *La prevenzione dei rischi da stress lavoro correlato*, a cura di L. ANGELINI, "I Working papers di Olympus", n. 34/2014, p. 79 con rinvio a M. PERUZZI, *Il rapporto tra stress lavoro correlato e rischi psicosociali nelle fonti unieuropee e interne*, in *La prevenzione dei rischi da stress lavoro correlato*, a cura di L. ANGELINI, "I Working papers di Olympus", n. 34/2014, p. 89.

⁴³ L. CALAFÀ, *Nuovi rischi e nuovi strumenti di prevenzione nelle Pubbliche amministrazioni*, in *Il lavoro negli enti locali: verso la riforma Brunetta*, a cura di G. ZILIO GRANDI, Torino, Giappichelli, 2010, p. 185.

i caratteri della appartenenza soggettiva alla organizzazione, ancora una volta in una dimensione collettiva. Si arriva, dunque, a una valutazione pluridirezionale dei rischi, comprendendone non solo i “tradizionali” ma anche quelli “immateriali” o “trasversali”⁴⁴.

In concreto, la valutazione si compone di due fasi, una necessaria e una eventuale, e denota un agire finalizzato alla effettività degli interventi e alla relativa correzione⁴⁵; il ruolo della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro è, ai sensi dell’art. 6, comma 8, lett. m *quater*, di standardizzazione della procedura di valutazione del rischio da Slc, «supportando gli attori della prevenzione aziendale»⁴⁶. Si tratta di valutare, *in primis*, i c.d. “eventi sentinella” (infortuni, assenze per malattia etc.), poi i fattori di contenuto del lavoro tra cui attrezzature, ritmi, orario di lavoro e turni etc. ai quali segue la valutazione degli elementi di contesto relativi a eventuali conflitti interpersonali, a problematiche relative allo sviluppo della carriera etc.

Se non emergono rischi apprezzabili, tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, il datore di lavoro deve semplicemente darne conto nel documento di valutazione dei rischi (d’ora in poi Dvr) e prevedere un piano di monitoraggio; gli eventuali interventi richiesti hanno carattere organizzativo, tecnico, procedurale, comunicativo, formativo etc. Solo la ineffettività di abbattimento del rischio di questi ultimi è idonea ad aprire la seconda fase che si configura come eventuale e foriera di una valutazione approfondita.

I problemi della «intensificazione» e «densificazione» oraria incidono sulla vita delle persone, sul rapporto ritmi di lavoro e di vita, con una «crescente confusione tra ciò che è urgente e ciò che è importante»⁴⁷, anche per questo lo squilibrio a favore della flessibilizzazione oraria nell’interesse del datore di lavoro piuttosto che nell’interesse del lavoratore – all’interno del d.lgs. n. 66/2003 su taluni aspetti della organizzazione dell’orario di lavoro – interroga sulla opportunità di delineare nuovi spazi e regole di flessibilità favorevole, a partire dalla fonte legislativa ordinaria.

4.2 *Il mobbing come disfunzione dell’organizzazione del lavoro*

Il legame tra stress lavoro-correlato e mobbing appare «tutt’altro che forzato» se si considera che la dimensione dei conflitti interpersonali al lavoro costituisce

⁴⁴ Usa tale ultima espressione F. MALZANI, *Ambiente di lavoro e tutela della persona*, cit., p. 7.

⁴⁵ P. PASCUCCI, *La tutela della salute e della sicurezza sul lavoro: il titolo I del d.lgs. n. 81/2008 dopo il Jobs Act*, Pesaro Urbino, Fano, 2017, p. 174.

⁴⁶ V. PASQUARELLA, *La disciplina dello stress lavoro-correlato tra fonti europee e nazionali: limiti e criticità*, in “I Working papers di Olympus”, n. 6/2012, p. 6.

⁴⁷ Le citazioni sono tratte da F. MALZANI, *La qualità del lavoro nelle politiche per l’impiego e nella contrattazione decentrata*, cit., p. 3; S. BUOSO, *La dimensione temporale del lavoro tra prevenzione primaria e secondaria*, in “Diritto della sicurezza sul lavoro”, 2017, 1, I, p. 30.

uno degli elementi della sua valutazione, tra i fattori di contesto del lavoro⁴⁸; il mobbing si colloca, in altre parole, tra i c.d. *stressor* o, comunque, indicatori di stress, seppur l'accordo quadro escluda la violenza sul lavoro e la sopraffazione sul lavoro (art. 2 ultimo paragrafo). Quella del mobbing è, principalmente, una costruzione giurisprudenziale fondata su quattro elementi costitutivi: una serie di comportamenti persecutori portati avanti in modo sistematico da parte del datore di lavoro o di un suo preposto, l'evento di lesione di salute o personalità del prestatore di lavoro, il nesso tra condotte e pregiudizio subito dalla vittima, l'intento persecutorio unificante i vari comportamenti⁴⁹.

Tra le varie disfunzionalità organizzative a carattere psico-sociale si annoverano, anche, *straining* e *burnout*: la apertura di contenuto dell'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008 consente di prendere in considerazione tali differenti articolazioni⁵⁰. Lo *straining* si configura, per alcuni, come «mobbing attenuato», trattandosi di una azione isolata e non ricorrente, i cui effetti permangono nel tempo⁵¹; per altri come «mobbing episodico» cioè privo del carattere della continuità «ma non necessariamente fonte di pregiudizi di più lieve natura»⁵². Così accade, per esempio, nei casi di trasferimento o demansionamento⁵³ qualora vi sia un fine specifico ulteriore, a carattere emarginatorio. Il *burnout* si configura, d'altra parte, come una sindrome da esaurimento emotivo diffusa nelle professioni a stretto contatto col pubblico o, comunque, d'aiuto; l'approccio è tipicamente psicologico e porta a un deterioramento delle emozioni associate al lavoro e un problema di adattamento tra sé e il lavoro, a causa del carico emotivo che da questo deriva⁵⁴. Esso rientra a pieno titolo tra le disfunzioni dell'organizzazione trovandosi, peraltro, molto spesso associato a *mobbing* e *straining*.

⁴⁸ C. LAZZARI, *Le disfunzioni dell'organizzazione del lavoro: mobbing e dintorni*, in "Diritto della sicurezza sul lavoro", 2018, 2, I, p. 10; B. TRONATI, *Il «disagio lavorativo». Mobbing, straining e stress lavoro-correlato nel rapporto di lavoro*, Roma, Ediesse, 2016.

⁴⁹ C. LAZZARI, *Le disfunzioni dell'organizzazione del lavoro: mobbing e dintorni*, cit., p. 3; M. PEDRAZZOLI (a cura di), *Vessazioni e angherie sul lavoro*, Bologna, Zanichelli, 2007; A. VISCOMI, *Il "mobbing": alcune questioni su fattispecie ed effetti*, in "Lavoro e diritto", 2002, p. 45 ss.; R. NUNIN, *Configurabilità del mobbing e prova dell'intento persecutorio*, in "Il Lavoro nella giurisprudenza", 2019, p. 382; M. D'APONTE, *Il danno da c.d. mobbing subito dal lavoratore è indennizzabile dall'Inail*, in "Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale", 2019, II, p. 152.

⁵⁰ Altra figura è lo *stalking* occupazionale, come forma di *stalking* in cui l'attività persecutoria si esercita nella vita privata della vittima e la motivazione proviene dall'ambiente di lavoro, cfr. H. EGE, *Oltre il mobbing. Straining, stalking e altre forme di conflittualità sul posto di lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2012.
⁵¹ C. GAROFALO, *Il mobbing attenuato: lo straining*, in "Il lavoro nella giurisprudenza", 2016, p. 803.

⁵² S. RENZI, *Lo straining e la progressiva emersione giurisprudenziale dei suoi contenuti*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 2018, p. 567. L'Autore si sofferma sulla necessità di considerare la «effettiva potenzialità lesiva anche di un singolo atto vessatorio», p. 571.

⁵³ Cass. civ., sez. lav., 29 marzo 2018, n. 7844; nonché Cass. civ., sez. lav., 19 febbraio 2016, n. 3291, la Corte chiarisce che le varie disfunzioni organizzative sopra menzionate costituiscono tipizzazioni idonee a integrare violazione dell'art. 2087 c.c.

⁵⁴ A. ROSIELLO, *SLC, mobbing e gli altri "malanni" del lavoro e dell'organizzazione*, in "Igiene e sicurezza del lavoro", 2017, p. 5.

5. La fonte contrattual-collettiva

Nel lavoro privato, a fronte dell'assenza di specifici riferimenti – di fonte legislativa ordinaria – al benessere organizzativo non può, d'altra parte, passare inosservato l'apporto della contrattazione collettiva, principalmente di secondo livello o integrativa⁵⁵. Guardando alla contrattazione integrativa, la narrazione diventa “casistica”, nel dare conto degli esempi più virtuosi, contraddistinti da una consolidata base di responsabilità sociale d'impresa⁵⁶.

Il punto di partenza è la considerazione delle persone come «risorsa centrale per lo sviluppo e il successo dell'azienda», valorizzando «ogni persona, con le sue capacità individuali e professionali, in un contesto stimolante fondato su un sistema di pari opportunità», così si legge nel testo di un recente accordo integrativo⁵⁷; le parti si sono, ivi, impegnate a promuovere «una cultura aperta, inclusiva, anche in un'ottica di conciliazione vita-lavoro e benessere organizzativo»⁵⁸. La promozione del benessere sui luoghi di lavoro viene, in altri casi ancora, esplicitamente legata alla valutazione dello stress lavoro-correlato così come si legge in un recente Protocollo sul benessere nei luoghi di lavoro e sulle politiche commerciali del 22 aprile 2016 del settore creditizio-assicurativo⁵⁹.

Il miglioramento dell'intero impianto della contrattazione di secondo livello, fondato su «effettiva collaborazione» tra le parti stipulanti, vede tra i temi oggetto di consolidamento delle relazioni sindacali esistenti proprio «qualità, benessere organizzativo, sicurezza nei luoghi di lavoro»⁶⁰. Ci sono anche, nel dibattito sindacale, diversi punti di connessione tra welfare integrativo e benessere organizzativo, rappresentando entrambi strumenti di incremento della produttività del lavoro⁶¹.

Di assoluto rilievo sono, poi, gli “accordi di clima organizzativo”, funzionali a promuovere esplicitamente il benessere organizzativo.

6. La categoria giuridica del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni

Tale concezione “integrata” di benessere organizzativo è chiaramente rintracciabile nella disciplina legislativa del lavoro nelle pubbliche amministrazioni,

⁵⁵ Anche i CCNL fanno, talora, riferimento ad alcuni profili legati al benessere, si veda il CCNL del terziario del 2013, agli artt. 35 e 36.

⁵⁶ P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, cit., p. 30.

⁵⁷ Si veda l'accordo integrativo stipulato il 21 settembre 2018 dal gruppo Barilla spa.

⁵⁸ A. ROSAFALCO, A. TUNDO, *Storie di azione e contrattazione collettiva. Rinnovo integrativo Barilla: le buone relazioni industriali tra continuità e innovazione*, in “Bollettino Adapt”, 1 ottobre 2018; R. MONTE, *I contratti integrativi aziendali sempre più orientati al benessere dei lavoratori*, in “Bollettino Adapt”, 4 maggio 2015.

⁵⁹ Si tratta del Protocollo d'intesa Unicredit, reperibile *online* nel sito Olympus, alla sezione contrattazione.

⁶⁰ Si veda il testo del contratto integrativo aziendale 2018-2020 Ferretti Spa, del 18 ottobre 2017.

⁶¹ Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello, CGIL e Fondazione Di Vittorio, 2019, p. 71.

confortata anche dal dato letterale (cfr. artt. 7, comma 1 e 57 del d.lgs. n. 165/2001). Gli interventi normativi della legge Madia secondo alcuni attestano che esistono «le amministrazioni pubbliche» a «geometria variabile» caratterizzate da pluralismo di *mission* e di assetto organizzativo potendosi distinguere tra quelle incentrate sul benessere organizzativo, sul modello delle amministrazioni scandinave, e quelle che presentano come prioritario il problema «disciplinare»⁶². L'art. 14 della l. n. 124/2015⁶³ è, tra l'altro, incentrato sulla promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche: «l'introduzione dello *smart working*» rappresenta una delle sfide di cambiamento della cultura organizzativa consentendo che molte attività lavorative si svolgano al di fuori della sede lavorativa e in orari non necessariamente prestabiliti⁶⁴.

La istituzione del “Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” (d'ora in poi Cug) si rivela essere espressione delle finalità di cui ai due pilastri sopra descritti, trattandosi di organismo rappresentativo incentrato anche sul monitoraggio del rischio psico-sociale. Il Cug ha compiti propositivi, consultivi e di verifica in precedenza esercitati da due organismi differenti ossia il comitato per le pari opportunità e quello paritetico sul fenomeno del *mobbing*. Secondo le Linee guida per le modalità del suo funzionamento⁶⁵ tra gli obiettivi si registra la necessità di razionalizzare alcune norme tra cui quelle del d.lgs. n. 150/2009 e del d.lgs. n. 81/2008, promuovendo un incremento di incisività ed efficacia dell'azione. Appare significativo notare come nell'ambito della elencazione dei compiti del Cug si parli di «azioni atte a favorire condizioni di benessere lavorativo» in ambito propositivo mentre di verifica sugli «esiti delle azioni di promozione del benessere lavorativo e prevenzione del disagio lavorativo», con riferimento al monitoraggio. Ciò avvalorerebbe la ipotesi affrontata in precedenza idonea ad ammettere sfumature di significato differenti nell'uso delle due espressioni: benessere lavorativo a qualificare la condizione “di risultanza” mentre benessere organizzativo a qualificare le azioni stesse.

Tale organismo esercita le proprie prerogative alla luce della piena considerazione dei fattori di contenuto e di contesto del lavoro e delle relative disfunzioni: diventano funzionali a ciò, dunque, le indagini di clima, i codici etici

⁶² B. CARUSO, *Le riforme e il lavoro pubblico: la legge Madia e oltre. Miti, retoriche, nostalgie e realtà nell'eterno ritorno allo statuto speciale del lavoratore pubblico*, in *Il lavoro pubblico a vent'anni dalla scomparsa di Massimo D'Antona*, in “WP C.S.D.L.E. “Massimo D'Antona” Collective Volumes - 8/2019”, p. 25.

⁶³ «Al fine di verificare l'attuazione dell'obiettivo fissato dall'articolo 14, comma 1, della legge 124/2015 e l'impatto delle misure adottate in termini di benessere organizzativo, organizzazione dell'amministrazione, produttività e risparmi le amministrazioni dovrebbero predisporre un sistema di monitoraggio che consenta di ottenere una valutazione complessiva dei risultati conseguiti in termini di obiettivi raggiunti nel periodo considerato e/o la misurazione della produttività delle attività svolte dai dipendenti, anche sulla base delle informazioni fornite ai dirigenti responsabili dei progetti individuali di lavoro agile. Il monitoraggio è finalizzato ad individuare le eventuali misure correttive necessarie per la prosecuzione della fase di sperimentazione e per l'adozione delle misure a regime». V. Direttiva n. 3 del 1 giugno 2017, p. 17.

⁶⁴ Cfr. Direttiva n. 3 del 1 giugno 2017.

⁶⁵ Si veda la Direttiva ministeriale del 4 marzo 2011.

e di condotta nonché il vaglio sulla contrattazione integrativa. Nel Cug appare ben visibile, inoltre, l'interrelazione tra benessere organizzativo e diritto antidiscriminatorio, così come risulta dal rinvio alla circolare sulla valutazione dello stress lavoro-correlato emanata dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali il 18 novembre 2010, n. 5. L'attenzione al dato collettivo ma anche alla globalità della valutazione dei rischi – i due capisaldi della presente ricostruzione – emergono, poi, nella “auspicata” collaborazione tra Cug e amministrazione di appartenenza nella valutazione dei rischi in ottica di genere ma anche nella individuazione di tutti i fattori di incidenza negativa sul benessere organizzativo in quanto derivanti da forme di discriminazione e/o violenza psichica.

È delineata a chiare lettere nel documento ministeriale anche la connessione tra funzioni del Cug e «ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico», nonché miglioramento della efficienza delle prestazioni lavorative «attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione».

Occorre segnalare, inoltre, che tra gli indici di valutazione della *performance* organizzativa vengono delineati: maggiore produttività e qualità dei servizi, minori costi, miglior tasso di conciliazione vita-lavoro e miglioramento del benessere organizzativo⁶⁶. Benessere organizzativo, come è stato detto, va di pari passo con il controllo di legalità di tutta l'amministrazione da parte e verso i lavoratori nonché nel rispetto degli utenti: la legalità è, difatti, «la dimensione costitutiva di un'organizzazione sana e salubre»⁶⁷.

7. Alcune osservazioni finali

La riflessione che precede – mossa dall'intento di riempire di senso una nozione, quella di benessere organizzativo, che non trova nell'apparato di norme di fonte ordinaria una chiara definizione – tratteggia e sistematizza alcuni istituti che ad essa concorrono, in una dimensione integrata. Si è scelto di identificare, nel dato collettivo e nella valutazione globale dei rischi, i due fili conduttori della intera ricostruzione; dati che, peraltro, accomunano – seppur con una diversa consistenza di dettato normativo – lavoro privato e lavoro pubblico. Si tratta, in ogni caso, di una nozione che vive nell'intreccio delle azioni di garanzia della salute e sicurezza del lavoro e che manifesta da un lato il proprio volto di promozione dei beni giuridici in discorso e, dall'altro, quello di superamento della logica sanzionatorio-punitiva come strada prevalente cui affidare le sorti della prevenzione.

⁶⁶ Direttiva n. 3 del 1 giugno 2017, p. 21. Si veda in proposito, per una ricostruzione, A. AVIO, *La performance come valutazione dell'adempimento nel rapporto alle dipendenze della P.A.*, Napoli, Jovene, 2017.

⁶⁷ S. LAFORGIA, *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalità: interconnessioni organizzative e giuridiche*, cit., p. 136.

In entrambi questi “volti” è possibile intravedere la potenzialità più significativa rintracciabile dietro la nozione di benessere organizzativo: l’acquisizione di una propria dignità giuridico-concettuale potrebbe, invero, portare a parlare di benessere organizzativo in termini di posizioni giuridiche soggettive attive e passive; non più, cioè, di un concetto che aleggia nel sistema ma non specificamente rivendicabile né, attualmente, integrante un diritto soggettivo.

C’è chi ha sostenuto, d’altra parte, che è difficile definire i contenuti del «diritto alla salute» senza considerare i mezzi concretamente disposti per la sua tutela⁶⁸, motivo per cui – in assenza di categorie giuridiche ulteriori – l’assimilazione del benessere organizzativo in tutto e per tutto al diritto alla salute, come diritto fondamentale, sarebbe indubbia. E’ stato finora affermato, inoltre, che «l’obbligo di prevenire lo stress non equivale al diritto del lavoratore alla felicità sul luogo di lavoro»⁶⁹; il richiamo all’art. 2087 c.c. diverrebbe, peraltro, imprescindibile nel riferimento all’obbligo dell’impresa di adottare tutte le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l’esperienza e la tecnica risultino necessarie per «tutelare l’integrità fisica e la personalità morale del prestatore di lavoro», così come a operare un continuo adattamento e aggiornamento degli *standard* di prevenzione⁷⁰.

Il compito di valutare l’opportunità di conferire autonomia concettuale alla nozione di benessere organizzativo spetta, dunque, al legislatore nella prospettiva eventuale di incentivo e potenziamento di tutto ciò che concorre ad esso.

Abstract

Il saggio si propone di ricostruire sul piano logico-sistematico la categoria del benessere organizzativo come insieme di azioni che concorrono, in via integrata, a sicurezza e salute. Viene, altresì, fatta distinzione tra benessere come salute e benessere lavorativo. Sono, quindi, individuati i due pilastri che concorrono, in ottica di sistema, al benessere organizzativo: il dato collettivo e la valutazione globale dei rischi. Si tratta di una nozione che presenta varie potenzialità di sviluppo, anche sul piano delle posizioni giuridiche soggettive.

The essay aims to reconstruct on a logical-systematic level the category of organizational well-being as a set of actions that contribute, in an integrated way, to safety and health. A distinction is also made between well-being as health and work well-being. There are two pillars that contribute, from a systemic point of view, to organizational well-being: the collective element and the global risk assessment. It is a notion that presents various potentialities of development, also in terms of subjective legal positions.

Parole chiave

Salute e sicurezza dei lavoratori, benessere organizzativo, collettivo, valutazione dei rischi, stress lavoro correlato

Keywords

Health and safety of workers, organizational wellbeing, collective, risk assessment, work related stress

⁶⁸ M. LUCIANI, voce *Salute*, in “Enciclopedia giuridica Treccani”, Roma, 1991, p. 4.

⁶⁹ G. LUDOVICO, *Lo stress lavoro correlato tra tutela prevenzionistica, risarcitoria e previdenziale*, in “Rivista di diritto della sicurezza sociale”, 2011, p. 421.

⁷⁰ R. NUNIN, *Prevenzione dello stress lavoro-correlato e responsabilità datoriali: nuove prospettive per la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, in *La prevenzione dei rischi da stress lavoro correlato*, a cura di L. ANGELINI, “I Working papers di Olympus”, n. 34/2014, p. 17.