

www.federicolentini.it | youtube.com/@avvfedericolentini | linkedin.com/in/federico-lentini-20165158

APPROFONDIMENTI DI DIRITTO DEL LAVORO

Escluso il mobbing, resta l'art. 2087 c.c.: quando l'inerzia del datore diventa danno

A margine di Cass. civ., Sez. Lav., ord. 1° novembre 2026, n. 28212

> *Una lavoratrice non riesce a provare il mobbing, ma ottiene il risarcimento perché l'amministrazione, informata di un conflitto grave nel reparto, per due anni non fa nulla e poi adotta un trasferimento illegittimo. La Cassazione chiude la vicenda confermando la condanna e respingendo il ricorso della dipendente sulla misura del danno e sulle spese.*

1. La tesi

Nel contenzioso sul mobbing accade spesso che la domanda venga respinta perché il lavoratore non riesce a dimostrare l'intento persecutorio unitario che lega i singoli episodi. L'ordinanza in commento, letta insieme alla pronuncia rescindente che l'ha preceduta, conferma che quell'esito non chiude la partita: le condotte accertate restano valutabili, singolarmente e nel loro insieme, alla luce dell'obbligo di sicurezza previsto dall'art. 2087 c.c.[1]

A mio parere, però, la vicenda dice qualcosa di più. La responsabilità del datore non è stata affermata perché il datore abbia perseguitato la lavoratrice, ma perché, a fronte di un conflitto grave e documentato tra una dipendente e il suo responsabile, l'amministrazione è rimasta ferma per un lungo periodo e si è poi mossa con un provvedimento illegittimo. È l'inerzia, prima ancora della condotta attiva, a diventare fonte di danno.

2. La vicenda processuale

Un'infermiera in servizio presso il reparto di psichiatria di un'azienda sanitaria locale agiva in giudizio sostenendo di aver subito molestie sessuali e condotte mobbizzanti da parte del

[1] Art. 2087 c.c.: 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. La norma si applica anche al lavoro pubblico contrattualizzato, i cui rapporti sono disciplinati dalle disposizioni del codice civile ai sensi dell'art. 2, comma 2, D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

responsabile dell'unità operativa, e chiedeva il risarcimento del danno sia al responsabile sia all'ente datore. Il Tribunale respingeva la domanda e la Corte d'appello confermava.[2]

Con l'ordinanza n. 19196 del 2024 la Cassazione accoglieva in parte il ricorso della lavoratrice e cassava con rinvio. Il giudice d'appello aveva riconosciuto che l'istruttoria provava "alcuni episodi persecutori" posti in essere dal responsabile, ma non tutti quelli narrati, e si era fermato lì, omettendo di verificare se gli episodi effettivamente accertati, esaminati singolarmente ma sempre in relazione agli altri, potessero comunque integrare una lesione della salute e della dignità della dipendente, in violazione degli artt. 2087 e 2043 c.c., al di là della loro qualificazione come mobbing.[3]

In sede di rinvio la Corte d'appello di Napoli, con sentenza n. 1846 del 2025, riconosceva la responsabilità del responsabile di reparto e dell'azienda sanitaria e li condannava in solido al risarcimento del danno non patrimoniale, liquidato in 19.471 euro oltre interessi e rivalutazione, compensando integralmente le spese di tutti i gradi.[4]

La lavoratrice ricorreva nuovamente in cassazione con cinque motivi, relativi alla consulenza tecnica, alla mancata personalizzazione del danno, al danno da demansionamento, alle spese del primo grado e alla compensazione delle spese. La Corte li ha respinti tutti, in parte per inammissibilità e in parte per infondatezza, condannando la ricorrente alle spese del giudizio di legittimità.

Va detto con chiarezza, perché il punto rischia di perdersi nelle sintesi che circolano, che il principio secondo cui l'esclusione del mobbing non esclude la tutela risarcitoria non nasce con l'ordinanza del 2026. È stato affermato nella fase rescindente, che a sua volta lo ha tratto da un precedente del 2012. L'ordinanza del 2026 lo richiama per delimitare il perimetro del giudizio di rinvio e decide, nel merito, questioni di quantificazione e di rito.

3. Oltre la fattispecie del mobbing

Il principio richiamato è formulato in termini netti: anche se le diverse condotte denunciate dal lavoratore non si ricompongono in un unicum e non risultano, complessivamente e cumulativamente, idonee a destabilizzarne l'equilibrio psico-fisico o a mortificarne la dignità, ciò non esclude che quelle condotte, o alcune di esse, ancorché non accomunate da un fine unitario, possano risultare, se esaminate separatamente e distintamente, lesive dei diritti fondamentali del lavoratore costituzionalmente tutelati.[5]

Ritengo che la conseguenza sistematica sia evidente. Il mobbing non è una fattispecie normativa autonoma, ma una costruzione giurisprudenziale che descrive un insieme di condotte unificate dall'intento persecutorio. Quando quell'intento non è provato, cade la qualificazione, ma non la tutela. Il giudice deve tornare alle norme che la qualificazione presupponeva: l'art. 2087 c.c. per la responsabilità contrattuale del datore e l'art. 2043 c.c. per la responsabilità del singolo autore della condotta.

---

[2]Le generalità della ricorrente e del controricorrente sono state oscurate nel provvedimento ai sensi dell'art. 52 D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196. Nel testo le parti sono indicate solo per ruolo.

[3]Il contenuto della pronuncia rescindente è ricavato da quanto ne riporta l'ordinanza in commento ai §§ 3, 10 e 12 delle ragioni della decisione.

[4]Cass. civ., Sez. Lav., ord. 1° novembre 2026, n. 28212, Fatti di causa, § 4.

[5]Cass. civ., Sez. Lav., 5 novembre 2012, n. 18927, richiamata dall'ordinanza in commento al § 12 delle ragioni della decisione.

Merita attenzione la formula usata dalla pronuncia rescindente, che chiede di esaminare gli episodi “singolarmente ma sempre in relazione agli altri”. Non è una valutazione puramente atomistica. A mio avviso il giudice è chiamato a un doppio passaggio: prima verificare se ciascun episodio, da solo, abbia leso salute o dignità; poi verificare se il contesto in cui gli episodi si collocano ne aggravi la portata, anche senza un disegno persecutorio. È un metodo che, nella pratica difensiva, impone di costruire l’atto introduttivo su domande graduate, senza affidare l’intera pretesa alla prova del mobbing.

Dal lato dell’azienda, la premessa porta a pensare che la difesa centrata soltanto sull’assenza dell’intento persecutorio sia oggi una difesa debole. Dimostrare che manca il disegno unitario può bastare a escludere il mobbing, ma non a escludere la responsabilità per i singoli fatti accertati.

4. L’inerzia come condotta lesiva

La Corte d’appello in sede di rinvio ha accertato che l’amministrazione, a fronte di reciproche denunce e querele in sede penale tra il primario e l’infermiera e di segnalazioni provenienti da entrambe le parti, non aveva adottato alcun provvedimento idoneo a rasserenare la situazione del reparto. Era rimasta inerte per un lungo periodo e si era attivata soltanto a distanza di due anni, disponendo il trasferimento della dipendente, poi dichiarato illegittimo. Da qui la violazione dell’art. 2087 c.c. e dell’obbligo di tutelare la salute psicofisica della lavoratrice.[6]

Due osservazioni. La prima riguarda il titolo della responsabilità. Il datore non risponde come autore delle molestie, ma per non aver gestito una situazione che conosceva. La responsabilità è colposa e omissiva: nasce dal mancato esercizio dei poteri organizzativi e disciplinari che l’ordinamento gli attribuisce proprio per tutelare chi lavora nell’organizzazione.

La seconda riguarda il trasferimento. Spostare la persona che lamenta il disagio è spesso la soluzione che l’organizzazione percepisce come più semplice. In questo caso è arrivata tardi ed è stata dichiarata illegittima, e invece di chiudere il conflitto ne è diventata parte.

Ritengo quindi che della vicenda debba fare tesoro chi gestisce il personale e, dove esiste, l’ufficio risorse umane, posto che dalla sentenza di rinvio si desume che la misura organizzativa per risolvere un conflitto deve essere adottata, deve essere tempestiva, motivata e coerente con i fatti accertati, altrimenti diventa essa stessa un elemento della condotta lesiva.

Occorre però onestà sul valore del precedente. La Cassazione non argomenta il punto: lo riferisce come accertamento di merito del giudice del rinvio e lo considera congruamente e logicamente motivato. Non siamo quindi davanti a un principio di diritto sull’inerzia datoriale, ma davanti a una motivazione di merito che ha superato il vaglio di legittimità. È comunque un’indicazione concreta, e a mio avviso più utile della massima per chi deve organizzare il lavoro.

Resta da notare che la condanna è in solido tra l’azienda e il responsabile di reparto. Il singolo che ha posto in essere gli episodi accertati risponde ex art. 2043 c.c. accanto al datore, che risponde ex art. 2087 c.c. La solidarietà rende evidente che l’esclusione del mobbing non mette al riparo neppure l’autore materiale delle condotte.

[6]Cass. civ., Sez. Lav., ord. n. 28212/2026, cit., Fatti di causa, § 5. La classificazione d’oggetto del provvedimento riporta la formula: condotte “stressogene” anche colpose, violazione dell’art. 2087 c.c., sussistenza.

5. Dalla responsabilità alla prevenzione

Se la condanna nasce dal conflitto noto e non gestito, la domanda utile per l'impresa è che cosa avrebbe dovuto fare prima. Il quadro normativo offre già gli strumenti. L'art. 28, comma 1, D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 impone di valutare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, compresi quelli collegati allo stress lavoro-correlato secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004.[7]

A mio parere la valutazione del rischio stress lavoro-correlato non può ridursi a una griglia di indicatori compilata una volta e archiviata. Un conflitto tra un responsabile e un collaboratore che sfocia in denunce penali reciproche è un evento sentinella. Dovrebbe attivare una verifica della valutazione, l'individuazione di misure organizzative temporanee e un canale di gestione delle segnalazioni che non dipenda dalle persone coinvolte nel conflitto.

Nelle realtà dotate di un modello di organizzazione e gestione, il tema incrocia anche i sistemi di segnalazione interna e le procedure disciplinari. Ritengo che la tracciabilità delle decisioni sia decisiva: aver ricevuto la segnalazione, averla istruita, aver adottato una misura proporzionata e averne verificato l'effetto. È la stessa documentazione che, in giudizio, consente al datore di dimostrare di aver adempiuto all'obbligo di sicurezza, prova che, secondo le regole della responsabilità contrattuale, grava su di lui una volta che il lavoratore abbia dimostrato il danno e il nesso con l'ambiente di lavoro.

6. La quantificazione del danno e i suoi limiti

Il giudice del rinvio ha liquidato un danno biologico permanente dell'8 per cento secondo le tabelle milanesi, pari a 15.577 euro, aumentato di 3.894 euro per la sofferenza, per un totale di 19.471 euro. Ha escluso la personalizzazione per assenza di conseguenze anomale o peculiari e ha escluso qualsiasi profilo di demansionamento e di danno alla professionalità.[8]

Sulla personalizzazione la Cassazione ribadisce un orientamento consolidato: in presenza di un danno permanente alla salute, la misura standard può essere aumentata solo in presenza di conseguenze del tutto anomale e affatto peculiari. Le conseguenze che qualunque persona con la medesima invalidità non potrebbe non subire non giustificano alcun aumento. La durata pluriennale e la reiterazione delle condotte, allegate dalla ricorrente, non sono state ritenute sufficienti.[9]

Sul demansionamento la Corte esclude che la pronuncia rescindente avesse statuito qualcosa in favore della lavoratrice e quindi che si fosse formato un giudicato. La Cassazione del 2024 aveva rimesso al giudice del rinvio soltanto la verifica della lesione di salute e dignità, nei limiti dei danni imputabili al datore. Il giudice del rinvio ha compiuto quella verifica e ha riconosciuto il solo danno biologico. Il perimetro del rinvio, una volta tracciato, è stato decisivo.

Il corollario di tale pronuncia è che il ricorrente deve allegare e provare in modo specifico ogni voce di danno diversa dal biologico, perché la reiterazione delle condotte, di per sé, è già assorbita nella valutazione medico-legale e nella componente di sofferenza.

---

[7] Art. 28, comma 1, D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81. Le indicazioni metodologiche per la valutazione sono state approvate dalla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro il 17 novembre 2010 e coinvolgono, oltre al datore di lavoro, il RSPP, il medico competente ove nominato e il RLS.

[8] Cass. civ., Sez. Lav., ord. n. 28212/2026, cit., Fatti di causa, § 5.

[9] Cass. n. 7513/2018; conf. Cass. n. 31681/2024 e n. 5984/2025, richiamate al § 7 delle ragioni della decisione.

7. Le questioni processuali e il costo del ricorso

I restanti motivi offrono indicazioni utili a chi redige ricorsi in materia di lavoro. Quando il giudice di merito aderisce alle conclusioni del consulente d'ufficio che abbia replicato ai rilievi di parte, l'obbligo di motivazione è assolto con l'indicazione delle fonti del convincimento. Le osservazioni del consulente di parte restano implicitamente disattese e non possono essere riproposte in cassazione come semplice contrapposizione di valutazioni. Il rinnovo della consulenza rientra nei poteri discrezionali del giudice di merito e non richiede neppure una pronuncia espressa.[10]

L'omessa pronuncia su un motivo d'appello va denunciata come error in procedendo, per violazione dell'art. 112 c.p.c. in relazione all'art. 360, n. 4, c.p.c., e non come vizio di motivazione o violazione di legge sostanziale. L'errore nella qualificazione del vizio rende il motivo inammissibile.[11]

Sulle spese, il giudice del rinvio applica il principio di soccombenza all'esito globale del processo. L'accoglimento in misura ridotta di una domanda articolata in un unico capo non dà luogo a reciproca soccombenza, ma può giustificare la compensazione totale o parziale se ricorrono gli altri presupposti dell'art. 92, comma 2, c.p.c.[12]

Il dato economico finale merita una riflessione. La lavoratrice ha ottenuto circa 19.500 euro dopo un percorso iniziato oltre dieci anni prima, con le spese dei gradi precedenti compensate. Il nuovo ricorso le è costato la condanna a pagare 4.000 euro all'azienda sanitaria e 4.400 euro al responsabile di reparto, oltre spese forfettarie, esborsi e accessori, e, se dovuto, il cosiddetto doppio contributo unificato. Ritengo che il caso dimostri quanto sia necessario, prima di un ulteriore ricorso in sede di legittimità, valutare con il cliente non soltanto la fondatezza dei motivi ma il rapporto tra ciò che si può ottenere e ciò che si rischia.

8. Conclusioni

La vicenda conferma un orientamento che dovrebbe ormai essere acquisito, ovvero che il mobbing è una qualificazione del comportamento e non il presupposto della tutela. Una volta escluso l'intento persecutorio, il giudice deve comunque valutare se i fatti accertati abbiano leso salute e dignità del lavoratore e la domanda giudiziale, a mio avviso, deve essere specifica.

L'insegnamento più concreto che se ne ricava, per le imprese e per le amministrazioni, deriva come già evidenziato dalla motivazione di merito confermata dalla Cassazione. Un conflitto noto, segnalato e degenerato in denunce penali non può essere lasciato alla sua evoluzione naturale, posto che il datore che resta fermo, o che interviene tardi con una misura illegittima, risponde ex art. 2087 c.c. anche se nessuno lo accusa di aver voluto il danno. La prevenzione passa dalla valutazione del rischio, da procedure di gestione delle segnalazioni che funzionino davvero e dalla capacità di decidere in tempi brevi, lasciando traccia delle decisioni prese.

Avv. Federico Lentini

[10] Cass. n. 282/2009, n. 14471/2014, n. 1815/2015, n. 33742/2022, n. 18723/2026; sul rinnovo della CTU, Cass. n. 22799/2017 e n. 21525/2019; sul minimo costituzionale della motivazione, Cass. S.U. n. 8053 e n. 8054/2014. Tutte richiamate ai §§ 3 e 4 delle ragioni della decisione.

[11] Cass. n. 29952/2022; conf. Cass. n. 21444/2024, richiamate al § 15 delle ragioni della decisione.

[12] Cass. n. 32906/2022 e Cass. S.U. n. 32061/2022, richiamate al § 18 delle ragioni della decisione.