

## Lo sdoppiamento della responsabilità nelle condotte vessatorie sul lavoro: tra art. 2087 c.c., art. 2043 c.c. e obblighi multilivello di protezione

di A. Rosiello – D. Tambasco - 8 aprile 2026

### Il caso

La vicenda oggetto della sentenza in commento (Cass., 12 febbraio 2026, n. 3103) trae origine da un contenzioso promosso da una dirigente medica nei confronti sia della direttrice di un Centro di Salute Mentale, quale autrice materiale delle condotte vessatorie, sia dell’Azienda Sanitaria Provinciale di appartenenza, quale datore di lavoro, cui veniva imputata la responsabilità ex art. 2087 c.c. per omessa tutela della propria integrità psico-fisica.

La responsabilità ex art. 2087 c.c. veniva esclusa dal giudice di prime cure in virtù del fatto che l’azienda aveva, nell’ordine: archiviato il procedimento disciplinare sulla scorta di motivazioni giuridico-formali; disposto la costituzione di un’apposita Commissione Tecnica di Valutazione al fine di far luce sulla vicenda oggetto del suddetto procedimento disciplinare; organizzato dei colloqui sia con la ricorrente che con la sua responsabile per poi disporre l’immediato ripristino delle funzioni di dirigente medico-psichiatra in capo alla lavoratrice senza che, tuttavia a questo conseguisse un’effettiva riassegnazione a compiti di assistenza; infine, accolto la domanda di mobilità avanzata dalla ricorrente.

In particolare, il giudizio di primo grado -definito dal Tribunale di Lamezia Terme- si concludeva con una decisione “asimmetrica”: se da un lato veniva accolta la domanda nei confronti della direttrice del Centro di Salute Mentale, ritenuta responsabile di una pluralità di condotte persecutorie idonee a integrare il *mobbing*, dall’altro lato, invece, veniva rigettata la domanda svolta contro l’Azienda Sanitaria, sul rilievo che l’ente avesse esercitato i poteri di vigilanza e adottato le opportune misure di propria competenza per contrastare le condotte lesive .

La Corte d’Appello di Catanzaro confermava tale impostazione, ribadendo la responsabilità della dirigente per le condotte -pur formalmente lecite- unificate da un intento persecutorio e, al contempo, sottolineando l’esclusione di responsabilità del datore di lavoro. Ed è proprio questo “scollamento” tra responsabilità dell’autore materiale e irresponsabilità dell’ente di appartenenza che ha condotto la Corte di Cassazione a interrogarsi – in sede interlocutoria prima e decisoria poi – sulla configurabilità di una responsabilità autonoma del dirigente, sganciata dal rapporto organico e riconducibile al paradigma dell’illecito aquiliano.

Questo passaggio è cruciale, perché segna già in fatto – prima ancora che in diritto – il cuore della pronuncia: **la frattura tra responsabilità organizzativa del datore di lavoro (esclusa) e responsabilità individuale dell’autore materiale (afferzata)**, che diventa poi la chiave di lettura della qualificazione esclusiva ex art. 2043 c.c. sviluppata dalla Corte.

## **La scissione e lo sdoppiamento della responsabilità tra datore di lavoro e autore delle condotte materiali**

Il tratto più significativo -e, come vedremo, più critico- della sentenza del 12 febbraio 2026, n. 3103, risiede dunque nella costruzione di una responsabilità aquiliana autonoma dell'autore materiale delle condotte mobbizzanti e vessatorie, concepita in termini espressamente svincolati **sia dall'organizzazione datoriale** sia, soprattutto, **dal paradigma della responsabilità contrattuale dell'art. 2087 c.c.**

Il primo snodo argomentativo si colloca proprio sul terreno del rapporto tra **responsabilità dell'organizzazione e responsabilità della singola persona**. La Corte muove da un dato processuale decisivo, rappresentato dalla formazione del giudicato interno sull'assenza di responsabilità dell'Azienda sanitaria ex art. 2087 c.c., e ne trae una conseguenza di particolare rilievo sul piano epistemico: essa, infatti, valorizza l'orientamento di legittimità secondo cui la responsabilità dell'Amministrazione è esclusa nei casi in cui l'attività dei suoi organi o dipendenti non sia riferibile all'ente, **per avere costoro agito per un fine strettamente personale ed egoistico, assolutamente estraneo – se non addirittura contrario – agli interessi pubblici perseguiti, con conseguente interruzione del nesso di immedesimazione organica**. In tali ipotesi, viene meno il collegamento funzionale tra condotta e attribuzioni istituzionali, con la conseguenza che “cessa il rapporto organico fra l'attività del dipendente e la P.A.” (cfr. Cass., 11 ottobre 2017, n. 23859).

È quindi su questa linea interpretativa che la Corte fonda la propria operazione di **scissione tra responsabilità dell'ente e responsabilità del soggetto agente**, assumendo che, una volta esclusa la riferibilità della condotta all'organizzazione, l'illecito debba necessariamente essere ricondotto alla sola sfera personale dell'autore materiale.

D'altro canto, l'esclusione della responsabilità datoriale non determina un vuoto di tutela, ma impone una diversa qualificazione giuridica delle condotte accertate: l'operazione ermeneutica realizzata dalla Corte di Cassazione, nel caso di specie, individua nell'autore materiale l'unico centro di imputazione degli atti giuridicamente rilevanti. In questo passaggio, dunque, è implicitamente contenuta l'enunciazione di un importante principio, dalla duplice valenza tanto sociologica quanto giuridica: il *mobbing* (così come lo *straining* e gli altri fenomeni di violenza sul lavoro) non sono soltanto espressione di **disfunzioni dell'organizzazione lavorativa**, ma possono essere qualificati anche come **fatti illeciti della singola persona**, idonei a fondarne una responsabilità diretta e autonoma.

Proprio tale approdo interpretativo consente di cogliere un ulteriore e più profondo livello di lettura, che la pronuncia in commento, tuttavia, omette di sviluppare: quello dello **sdoppiamento della responsabilità**, nel quale il medesimo fatto può dar luogo, a seconda delle concrete modalità di attuazione, a una responsabilità riferibile **tanto all'organizzazione quanto all'autore materiale**. Tale sdoppiamento può assumere, sul piano sistematico, una duplice configurazione. Da un lato, esso può operare in termini **cumulativi**, dando luogo a **un concorso di responsabilità tra datore di lavoro e soggetto agente**, allorché la condotta lesiva si iscriva, al contempo, **in una disfunzione organizzativa e in un fatto illecito individuale**. Dall'altro lato, può operare in termini **alternativi**, come nella fattispecie esaminata dalla Corte, in cui l'esclusione della riferibilità della condotta all'ente – per rottura del rapporto organico – comporta la concentrazione dell'imputazione **sulla sola persona fisica**. Nel caso

di specie, infatti, le condotte della dirigente – pur formalmente espresse attraverso atti organizzativi – sono state accertate in concreto come prive di una reale giustificazione funzionale e orientate unicamente a marginalizzare la lavoratrice, sulla base di un giudizio soggettivo di inadeguatezza professionale. In questa prospettiva, il dato formale dell’esercizio del potere organizzativo viene superato dalla sostanza della condotta, che si rivela espressione di un uso distorto e personale del potere stesso.

Ne deriva, pertanto, un modello di responsabilità nel lavoro **dinamico e strutturalmente interconnesso**, nel quale l’illecito può essere imputato, a seconda delle concrete modalità di manifestazione, **all’organizzazione, al singolo agente ovvero a entrambi**, in funzione del grado di integrazione tra esercizio del potere e finalità perseguite. In questa prospettiva, il principio – sia pure non esplicitato in termini generali – che si ricava dalla pronuncia della Cassazione assume una portata più ampia, con evidenti ricadute di carattere pratico-operativo per gli operatori del diritto.

In particolare, esso induce a riconsiderare criticamente la prassi, assai diffusa, di indirizzare l’azione giudiziaria **esclusivamente nei confronti del datore di lavoro**. Una simile impostazione si rivela, non di rado, incompleta e strategicamente miope, ove si consideri che alla responsabilità datoriale si affianca frequentemente quella – autonoma e rilevante sotto molteplici profili – **dell’autore materiale delle condotte**. Tale responsabilità, infatti, assume rilievo non solo sul piano sostanziale, ma anche -come vedremo- in termini prescizionali e risarcitori, ampliando significativamente lo spettro della tutela azionabile.

Sotto altro e non secondario profilo, la scelta di evocare in giudizio anche il soggetto agente incide direttamente sulla **dinamica processuale**, poiché **ne preclude l’assunzione quale testimone**. In tal modo, si impedisce l’ingresso **alla fase istruttoria** di una fonte **dichiarativa intrinsecamente esposta a condizionamenti e a interessi personali**, la cui presenza potrebbe alterare in modo significativo – e non di rado distorsivo – l’esito dell’accertamento giudiziale. Ne risulta, quindi, un assetto processuale maggiormente idoneo a garantire l’effettività della ricostruzione dei fatti e, in definitiva, il raggiungimento della verità materiale.

### **L’esclusiva responsabilità ex art. 2043 c.c. dell’autore materiale delle condotte**

Proseguendo nell’analisi, ci si imbatte nel principio più “di rottura” della pronuncia, ossia la qualificazione della **responsabilità del dirigente in termini esclusivamente extracontrattuali**.

La Corte afferma infatti con chiarezza che, una volta esclusa la responsabilità datoriale ex art. 2087 c.c., la **condotta dell’autore materiale deve essere ricondotta unicamente all’art. 2043 c.c.**, in quanto espressione di una violazione del generale principio del *neminem laedere*. In questa ricostruzione, l’art. 2087 c.c. viene definito come norma tipicamente riferibile al datore di lavoro, quale titolare dell’obbligo di sicurezza, e non suscettibile di estensione automatica al dirigente come persona fisica. Ne deriva una distinzione netta tra responsabilità contrattuale, che resta confinata alla sfera datoriale, e responsabilità aquiliana, che viene invece riferita al soggetto che materialmente pone in essere la condotta lesiva.

Tale impostazione, tuttavia, appare **difficilmente conciliabile con l’evoluzione normativa e giurisprudenziale in materia di salute e sicurezza sul lavoro**, nonché con la più recente

elaborazione in tema di obblighi di protezione (sia permesso rimandare a D. TAMBASCO, A. ROSIELLO, *Il risarcimento del danno da stress lavorativo. Nuove forme di tutela nell'era del lavoro digitale*, Lefebvre Giuffrè, Milano, 2024, p. 18-20).

Il limite della pronuncia, in particolare, non risiede nell'aver riconosciuto **l'autonomia della responsabilità dell'autore materiale**, ma nell'averla qualificata come responsabilità di un soggetto **sostanzialmente estraneo al rapporto di lavoro**, trascurando la dimensione relazionale nella quale tale condotta si inserisce.

La decisione sembra infatti muovere da una concezione ormai superata del sistema prevenzionistico, nella quale gli obblighi di sicurezza risultano concentrati in capo al solo datore di lavoro ex art. 2087 c.c. Tale impostazione, tuttavia, appare in contrasto proprio con l'evoluzione del diritto vivente: la giurisprudenza di legittimità formatasi in ambito penalistico ha infatti chiarito, in modo inequivoco, che in materia di sicurezza e salute sul lavoro si è passati *“da un modello iperprotettivo, interamente incentrato sulla figura del datore di lavoro investito di un obbligo di vigilanza assoluta sui lavoratori, ad un modello collaborativo in cui gli obblighi sono ripartiti tra più soggetti, compresi i lavoratori”* (Cass. pen., sez. IV, 3 maggio 2021, n. 16697; conf. Cass. pen., sez. IV, 19 febbraio 2018, n. 7685). Tale evoluzione, del resto, trova uno specifico addentellato normativo **nell'art. 20 del d.lgs. n. 81/2008**, che impone a ciascun lavoratore di prendersi cura non solo della propria salute e sicurezza, ma anche di quella degli altri, contribuendo, insieme al datore, ai dirigenti e ai preposti, all'adempimento degli obblighi prevenzionistici.

Ne discende che **anche i colleghi, i superiori gerarchici e i dirigenti sono titolari di veri e propri obblighi di protezione**, i quali non sorgono al momento della lesione, ma preesistono ad essa e trovano la loro fonte nella legge e nella posizione organizzativa rivestita. In tale contesto, la condotta vessatoria non si configura come un fatto illecito tra estranei, ma come violazione di obblighi giuridici già gravanti sul soggetto agente.

Ed è proprio su questo terreno che la giurisprudenza ha elaborato progressivamente la categoria della **responsabilità da contatto sociale qualificato**, riconoscendo la configurabilità di una responsabilità di natura contrattuale anche in assenza di un vincolo negoziale, allorché tra le parti si instauri una relazione qualificata idonea a generare obblighi di protezione (Cass., Sez. Un., 26 giugno 2007, n. 14712; Cass. civ., sez. I, 12 luglio 2016, n. 14188, la quale distingue la responsabilità aquiliana – propria del “non rapporto” – da quella da contatto sociale, nella quale gli obblighi sorgono già a monte della lesione).

Nella stessa prospettiva si colloca anche la giurisprudenza di merito più recente, che ha riconosciuto espressamente la possibilità di configurare obblighi di protezione anche in capo ai soggetti diversi dal datore di lavoro. La sentenza del **Tribunale di Teramo, sez. lavoro, 22 agosto 2023, n. 100**, ha affermato la responsabilità contrattuale della coordinatrice infermieristica nei confronti della lavoratrice sottoposta al suo potere gerarchico, ritenendo che gli obblighi di cui all'art. 2087 c.c. si estendano anche ai soggetti che esercitano poteri organizzativi. Nella stessa direzione si pone una pronuncia del **Tribunale di Pordenone (27 giugno 2025, n. 124)**, che ha valorizzato la posizione apicale del soggetto agente (nel caso di specie, Presidente del CDA e Direttore Generale) quale fonte di obblighi di protezione, riconducendo la responsabilità alla violazione di doveri *ex lege* radicati nel contesto organizzativo.

La pronuncia in commento, tuttavia, non sembra confrontarsi con tale evoluzione e finisce per restituire una lettura eccessivamente semplificata del sistema, fondata su una rigida “polarizzazione” tra **responsabilità contrattuale del datore** e **responsabilità aquiliana del dipendente**. Nella prassi applicativa, al contrario, le diverse forme di responsabilità tendono a **concorrere, a intersecarsi e a sovrapporsi**, all’interno di un **modello di imputazione a più livelli** che ricomprende – come si è visto – non solo la possibile **responsabilità contrattuale del soggetto agente**, ma anche -per converso- quella **aquiliana del datore di lavoro ex art. 2049 c.c.** (Cass. sez. lav., 4 gennaio 2017, n. 74; Cass. sez. lav., 15 maggio 2015, n. 10037), in un rapporto di strutturale interdipendenza tra preponente e preposto, tale per cui l’accertamento della responsabilità dell’uno presuppone, sul piano logico-giuridico, quello dell’altro (Cass. civ., sez. III, 2 marzo 2023, n. 6279; Cass. civ., sez. III, 4 settembre 2023, n. 25772).

Le conseguenze di tale erronea qualificazione non sono meramente teoriche, ma incidono in modo significativo sul piano applicativo. In primo luogo, sul **piano prescrizione**, la riconduzione della responsabilità all’art. 2043 c.c. comporta l’applicazione del più breve termine quinquennale di cui all’art. 2947 c.c., mentre la qualificazione in termini contrattuali o da contatto sociale determinerebbe l’applicazione della prescrizione ordinaria decennale ex art. 2946 c.c. (cfr. Cass. civ., Sez. I, 12 luglio 2016, n. 14188) In secondo luogo, sul **piano probatorio**, la responsabilità aquiliana impone al danneggiato la prova integrale del fatto illecito, del danno, del nesso causale e dell’elemento soggettivo, mentre la responsabilità contrattuale consente di avvalersi del regime dell’art. 1218 c.c., con conseguente alleggerimento dell’onere probatorio e inversione della prova sull’adempimento (cfr., *ex multis*, Cass., 24 agosto 2023, n. 25217).

### **La riqualificazione d’ufficio della domanda: il “salto” dall’azione contrattuale all’azione aquiliana**

Un ulteriore profilo di rilievo è rappresentato dal potere del giudice di riqualificare il titolo giuridico della domanda. La Corte chiarisce che l’originaria prospettazione della domanda in termini di responsabilità ex art. 2087 c.c. non vincola il giudice, il quale può ricondurre i fatti allegati al paradigma dell’art. 2043 c.c., purché rimangano invariati il *petitum* e la *causa petendi*. Si tratta di un’affermazione di grande importanza pratica, poiché consente di evitare che il difetto di qualificazione giuridica iniziale si traduca in un rigetto della domanda, permettendo invece una “trasmigrazione” del titolo di responsabilità che preserva l’effettività della tutela risarcitoria.

Tuttavia, è proprio su questo terreno che emerge un ulteriore profilo di novità – e, al contempo, di possibile criticità – della pronuncia. Sino ad oggi, infatti, la giurisprudenza di legittimità si era mossa lungo una direttrice più limitata, ammettendo sì il potere del giudice di riqualificare la domanda, ma sempre **all’interno del perimetro dell’art. 2087 c.c.** In particolare, anche a fronte di una domanda qualificata in termini di *mobbing*, il giudice poteva ricondurre i fatti allegati alla diversa fattispecie dell’esposizione a un ambiente lavorativo stressogeno, pur in assenza di un intento persecutorio, mantenendo ferma la violazione dell’obbligo di sicurezza datoriale (cfr. Cass. 7 febbraio 2023, n. 3692; Cass. 30 novembre 2022, n. 35235; Cass. 15 novembre 2022, n. 33639; Cass. 11 novembre 2022, n. 33428).

La pronuncia in commento compie, invece, un passo ulteriore e qualitativamente diverso: a parità di fatto storico, non si limita a operare una riqualificazione “interna” al paradigma contrattuale, ma determina un vero e proprio **mutamento del titolo della responsabilità**, passando dall’inadempimento dell’obbligo di protezione ex art. 2087 c.c. alla responsabilità aquiliana ex art. 2043 c.c. Si tratta di un’operazione di indubbio rilievo sul piano processuale, ma al contempo particolarmente audace, in quanto interviene su un elemento – **il titolo della domanda** – che tradizionalmente si ritiene più stabile rispetto alla semplice qualificazione giuridica del fatto allegato, e che, proprio per questo, potrebbe sollevare dubbi in ordine al rispetto del principio di corrispondenza tra chiesto e pronunciato di cui all’art. 112 c.p.c.

Resta dunque da verificare se tale impostazione troverà continuità nella giurisprudenza successiva, ovvero se sarà oggetto di un ripensamento, alla luce delle rilevanti implicazioni processuali che essa potrebbe comportare.

### **L’eclissi degli obblighi di prevenzione e vigilanza datoriali**

La sentenza in commento impone, inoltre, alcune brevi considerazioni in ordine agli obblighi connessi alla **culpa in eligendo**, vale a dire alla responsabilità del datore di lavoro nella scelta del soggetto cui affidare funzioni di responsabilità, nonché alla **culpa in vigilando**, che attiene invece al dovere di controllo e supervisione successivo alla nomina.

Il primo tipo di responsabilità si manifesta, in particolare, **nella fase di selezione e assegnazione delle mansioni**. Il datore, infatti, è tenuto a scegliere personale qualificato, competente e idoneo per le funzioni da svolgere, specialmente per quelle che comportano poteri direttivi, di controllo o la gestione di rischi specifici.

Più precisamente, la responsabilità per **culpa in eligendo** si configura quando il danno o l’illecito si producono in conseguenza **dell’inadeguatezza del soggetto prescelto per lo svolgimento di determinate funzioni o incarichi**. Essa, infatti, può emergere laddove il datore di lavoro o l’organizzazione omettano di verificare preventivamente l’idoneità professionale del soggetto incaricato, ad esempio affidando posizioni di responsabilità senza aver adeguatamente accertato competenze tecniche, esperienza e formazione del dipendente.

Analoga responsabilità può ravvisarsi nel caso in cui **vengano assegnati compiti eccedenti le capacità del lavoratore**, collocandolo in una posizione per la quale non possiede la necessaria preparazione, con conseguente esposizione a rischi ingiustificati per sé, per i colleghi o per i terzi.

Parimenti rileva, ai fini della **culpa in eligendo**, l’omessa formazione del personale incaricato, qualora non siano forniti al responsabile gli strumenti formativi e l’aggiornamento necessari per la gestione dei rischi connessi alla funzione attribuita, in violazione degli obblighi prevenzionistici imposti dal d.lgs. n. 81/2008 e del più generale dovere di tutela dell’integrità psicofisica dei lavoratori sancito dall’art. 2087 c.c., come ribadito anche dalla giurisprudenza di legittimità (Cass. 9 settembre 2021, n. 24408). D’altro canto, la giurisprudenza pressoché costante sottolinea che l’obbligo del datore di lavoro non si esaurisce nella mera designazione formale, ma implica una valutazione sostanziale dell’idoneità del preposto.

Quanto, invece, alla *culpa in vigilando*, essa attiene al principio secondo cui la scelta del responsabile non comporta l'esonero del datore di lavoro da ulteriori obblighi. Permane, infatti, in capo a quest'ultimo un dovere continuo di controllo sull'operato del soggetto preposto e, per il suo tramite, sull'intera organizzazione del lavoro, con particolare riferimento alla necessità di prevenire e intercettare l'eventuale consolidarsi di prassi operative *contra legem* o comunque non conformi agli obblighi di tutela gravanti sull'impresa.

In sostanza, la responsabilità dell'azienda per gli atti dei propri responsabili è un pilastro del diritto del lavoro e della responsabilità civile. Essa impone all'impresa un **approccio proattivo** che va dalla selezione accurata del personale, alla sua continua formazione, fino a un'efficace e non meramente formale attività di vigilanza, finalizzata a garantire un ambiente di lavoro sicuro e a prevenire illeciti.

In giurisprudenza, tali principi risultano affermati in modo ormai consolidato e costante. In materia di stress lavorativo, ad esempio, la responsabilità datoriale è stata riconosciuta anche in presenza di una **colposa tolleranza** di condotte ostili e/o stressogene da parte del datore di lavoro, configurandosi così una violazione degli obblighi di protezione ex art. 2087 c.c. (Cass. 21 febbraio 2024, n. 4664).

Nella medesima prospettiva si colloca la sentenza della Corte d'Appello di Bologna del 30 gennaio 2025 (est. Angelini), la quale ha affermato la responsabilità del datore di lavoro che aveva sostenuto di non essere a conoscenza delle molestie, rilevando come taluni comportamenti sintomatici fossero stati posti in essere alla presenza di soggetti investiti di funzioni di responsabilità, i quali avrebbero quantomeno dovuto vigilare sulla situazione. In tale contesto, la Corte ha riconosciuto la **responsabilità solidale** tra azienda utilizzatrice e preposto — entrambe a titolo prevalentemente contrattuale — individuando, in capo alla prima, una **culpa in vigilando** e, in capo al secondo, la violazione degli obblighi di cui all'art. 19 del d.lgs. n. 81/2008, in linea con precedenti conformi (cfr. Trib. Milano, 12 agosto 2010, n. 3388, est. Atanasio).

Così come, con sentenza del 4 gennaio 2025 n.123, la Cassazione ha riconosciuto la responsabilità del datore di lavoro pubblico per le condotte realizzate dal dirigente nei confronti di una sottoposta, sulla base del dovere ex art. 2087 c.c. di tutelare la personalità morale del prestatore di lavoro.

D'altro canto, la crescente attenzione riservata dalla giurisprudenza, tanto di merito quanto di legittimità, alle **disfunzioni organizzative** impone oggi una diversa lettura dei fatti. Non può, infatti, ritenersi sufficiente — né conforme agli obblighi di cui all'art. 2087 c.c. — l'atteggiamento del datore di lavoro che si limiti a un intervento meramente correttivo, volto a "correggere il tiro" rispetto a condotte illecite poste in essere da un proprio dirigente.

L'evoluzione normativa e giurisprudenziale degli ultimi anni ha, infatti, chiarito come l'obbligo datoriale di tutela non si esaurisca in una reazione *ex post*, ma richieda un'azione **preventiva, organizzativa e dissuasiva**, diretta a evitare il verificarsi stesso di condotte lesive.

In tale direzione si colloca, anzitutto, l'introduzione della lettera **z-bis**) dell'art. 15 del d.lgs. n. 81/2008, inserita dal d.l. n. 159 del 2025, che include espressamente tra le misure generali

di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro **la programmazione di misure volte a prevenire condotte violente o moleste nei confronti dei lavoratori.**

Nella medesima prospettiva si inserisce, inoltre, l'Accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025, che ha introdotto, tra i contenuti obbligatori della formazione sia dei datori di lavoro sia dei lavoratori, specifici moduli dedicati alla prevenzione della violenza e delle molestie nei luoghi di lavoro.

A tali interventi si affiancano, in un quadro sistematico coerente, la ratifica della **Convenzione OIL n. 190**, avvenuta con la legge n. 4 del 2021, nonché la più recente legge n. 76 del 2025, che valorizza il coinvolgimento dei lavoratori nei processi relativi alla qualità dell'ambiente lavorativo, confermando ulteriormente come la tutela della salute e della dignità nei luoghi di lavoro costituisca oggi un obbligo organizzativo strutturale.

Alla luce di siffatte considerazioni, non sembra condivisibile il passaggio della motivazione della sentenza in commento che riconduce l'esclusione della responsabilità dell'Azienda Sanitaria Provinciale al fatto che il rapporto di immedesimazione organica fosse stato eliso da non meglio individuate finalità personali. In primo luogo, perché nella stessa motivazione della sentenza di primo grado la responsabilità veniva esclusa sulla scorta del ritenuto esatto adempimento degli obblighi di vigilanza e tale capo passava in giudicato e, in secondo luogo, perché -in ossequio anche alla giurisprudenza che ritiene applicabile anche nei confronti della p.a. l'art. 2049 c.c. (cfr. Cass. sez. un., 16 maggio 2019, n. 13246) - è preciso obbligo del datore di lavoro prevenire molestie e forme di violenza nei luoghi di lavoro, attraverso l'adozione di tutte le misure a tale scopo necessarie con l'assunzione del rischio conseguente.

### **Conclusioni**

Come già evidenziato, le vicende che traggono origine dal rapporto di lavoro e si sviluppano all'interno del contesto organizzativo dovrebbero, in linea generale, essere ricondotte nell'alveo della **responsabilità contrattuale**, alla luce della rete di obblighi di protezione che gravano su tutti i soggetti inseriti nella struttura lavorativa. In tale prospettiva, la qualificazione della responsabilità del preposto o del collega in termini esclusivamente aquiliani appare, ad avviso di chi scrive, disallineata sia rispetto all'assetto normativo vigente — si pensi, in particolare, agli artt. 18, 19 e 20 del d.lgs. n. 81/2008, nonché all'art. 9 della Convenzione OIL n. 190, che delineano un sistema di responsabilità **multilivello e collaborativo** — sia rispetto agli approdi più recenti della giurisprudenza in materia di stress lavorativo e benessere organizzativo, sempre più orientati verso una lettura polifunzionale degli obblighi di tutela.

Poiché il fondamento della responsabilità contrattuale risiede nell'esistenza di obblighi preesistenti, appare difficilmente contestabile che un dirigente o un responsabile di area, il quale ponga in essere condotte mobbizzanti o stressogene attraverso l'esercizio dei poteri propri del ruolo — ad esempio mediante l'adozione di un demansionamento o di altre misure organizzative lesive — debba rispondere delle conseguenze dannose derivanti da tali condotte.

Muovendo da tale premessa, risulta altresì non convincente la tesi che riconduce l'esonero di responsabilità dell'Azienda Sanitaria alla presunta rottura del rapporto di immedesimazione organica. Alla luce degli obblighi di prevenzione e vigilanza gravanti sul datore di lavoro,

infatti, non può escludersi la responsabilità datoriale laddove la sussistenza di condotte vessatorie o stressogene sia stata anche solo colposamente tollerata. L'evoluzione normativa e giurisprudenziale richiede - come abbiamo appena visto - un *quid pluris*, rappresentato da un'azione preventiva ed effettivamente dissuasiva, coerente con la funzione protettiva dell'art. 2087 c.c.

In tal senso si è espressa la stessa Corte di Cassazione, che, con la sentenza n. 4664 del 2024, ha affermato che «*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*», ribadendo così l'ampiezza e la stringenza dell'obbligo datoriale di protezione.

Peraltro, analoghe considerazioni emergono anche nella giurisprudenza in materia di responsabilità extracontrattuale della pubblica amministrazione. A partire dalle Sezioni Unite del 2019, è infatti ormai consolidato il principio secondo cui l'ente pubblico risponde nei confronti dei terzi danneggiati anche quando il dipendente abbia agito perseguendo finalità personali, in contrasto con l'interesse dell'amministrazione, purché le condotte siano state occasionate dalle incombenze affidategli e non costituiscano un'anomalia del tutto imprevedibile (cfr., da ultimo, Cass. 3 maggio 2025, n. 11614).

Se, dunque, anche in ambito extracontrattuale si ritiene che la pubblica amministrazione debba adottare adeguate misure di prevenzione, assumendosi, in difetto, il rischio delle condotte dei propri dipendenti, tale conclusione deve valere, *a fortiori*, nei casi di responsabilità contrattuale, che si fonda su obblighi di protezione preesistenti e specificamente diretti nei confronti di un soggetto determinato, quale è il lavoratore inserito nell'organizzazione datoriale.

Annalisa Rosiello, avvocatessa in Milano

Domenico Tambasco, avvocato in Milano

Visualizza il documento: [Cass., 12 febbraio 2026, n. 3103](#)