

Vulnerabilità bio-emotiva, processi informatizzati e soluzioni adattive: alla ricerca di nuovi equilibri nell'organizzazione imprenditoriale*

Bio-emotional vulnerability, computerized processes and adaptive solutions: in search of new balances in the business organization

Gabriella Nicosia

Professoressa ordinaria di Diritto del lavoro nell'Università di Catania

SOMMARIO: 1. Uno sguardo d'insieme. – 1.1. I processi informatizzati come fonte di malessere. – 2. A) La dimensione preventiva/proattiva. – 3. B) La dimensione successiva/difensiva.

Sinossi: Il saggio indaga le dis-funzioni nell'inserimento nella comunità d'impresa in ragione di tutti quei malesseri interiori, riconducibili a causali varie, come il ricorso spinto ai processi informatizzati, ma tutte in grado di concorrere, allo stesso modo, a determinare una vera e propria "barriera" invisibile che si frappone alla esecuzione della prestazione lavorativa. Ecco perché occorre riflettere sulla configurabilità di un nuovo obbligo datoriale di protezione, a partire dalla *ratio* degli accomodamenti ragionevoli e spingendo, contestualmente, sulle potenzialità protettive *evergreen* dell'art. 2087 c.c.

Abstract: The essay investigates the dysfunctions in insertion into the business community due to all those internal ailments, attributable to various causes, such as the excessive use of computerized processes, but all

* Questo scritto riproduce, con aggiunte bibliografiche, l'intervento presentato al 51° Convegno Nazionale del CSDN tenutosi nell'Università Ca' Foscari di Venezia il 20-21 ottobre 2023, sul tema *Lavoro, salute e organizzazione d'impresa* e, nel riportare fedelmente le riflessioni prospettate in quella occasione, è contestualizzato all'anno 2023. Il saggio è destinato alla raccolta degli Atti del Convegno e insiste sul programma di ricerca PIACERI, Università di Catania - *progetto e-TIME*.

capable of contributing, in the same way, to determining a real invisible “barrier” that stands in the way of carrying out the work performance. This is why it is necessary to reflect on the configurability of a new employer obligation of protection, starting from the rationale of reasonable accommodations and pushing, at the same time, on the evergreen protective potential of the art. 2087 c.c.

Parole chiave: disfunzioni nel lavoro – malessere – stress – obblighi datoriali – soluzioni adattive

Key words: dysfunctions at work– malaise – stress – employer obligations – adaptive solutions

1. Uno sguardo d’insieme

Nell’ambito del tema generale “lavoro, salute e organizzazione d’impresa”, mi è stato chiesto di intervenire nella sessione dedicata a “fragilità” e “accomodamenti ragionevoli” e ho pensato di muovermi in un ambito della riflessione per molti versi complementare alle altre relazioni e di occuparmi di quella che intendo definire “vulnerabilità bio-emotiva” correlata ai processi informatizzati, nonché del possibile benessere delle persone, volendo in tal modo ragionare sulla necessità di trovare nuovi equilibri (e accomodamenti) nel lavoro privato.

Ho preso spunto, per l’incipit di questo mio intervento, dalle riflessioni di una studiosa dell’argomento che ho avuto occasione di ascoltare a Roma, a giugno di quest’anno, in un convegno organizzato da RGL sul tema della conciliazione vita-lavoro. Riflessioni che hanno aperto a noi giuslavoristi una prospettiva che condivido, oltretutto con una consapevolezza che potrei quasi definire autobiografica: “nessuna persona nasce autonoma e tutti noi nella vita sperimentiamo momenti di dipendenza e di bisogno di attenzione”¹. E questo accade a partire da quando si è neonati sino al momento in cui si diventa vecchi. Ma la dipendenza o il bisogno di attenzione non sono collegati solo a fattori fisici. Sappiamo tutti che le vulnerabilità², e declino volontariamente al plurale questo lemma, possano essere anche più subdole e riguardare aspetti connessi a fattori emozionali.

Mi hanno sorretto in questa riflessione non solo gli studi giusprivatistici ma soprattutto quelli dei filosofi che ravvisano due luoghi dell’esistenza. Vorrei, così, indirizzare un *focus* proprio sul luogo dell’esistenza interiore. I filosofi, infatti, osservano che “la natura umana è costitutivamente duale, è corpo e anima. In ogni tempo e in ogni luogo l’uomo ha avvertito questa dualità quando ha pensato se stesso come composto di due esseri radicalmente eterogenei, in larga misura indipendenti e spesso in conflitto; l’uomo ha pensato il corpo

¹ Faccio riferimento alla relazione di BONARDI presentata al Convegno sul tema *Riforme parallele e disequilibrio vita-lavoro* organizzato dalla Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale a Roma, il 23 giugno 2023.

² Ricorro volutamente al linguaggio eurounitario piuttosto che al concetto di fragilità, diffuso in Italia durante l’emergenza epidemiologica. Si legga BROLLO, *Lavoro agile per i lavoratori fragili: lezioni dalla pandemia*, in *ADL*, 2022, 3.

come parte integrante dell'universo materiale, che conosciamo attraverso l'esperienza sensibile, e l'anima come investita di una dignità negata al corpo, una dignità spirituale³. Altra dottrina concettualizza la natura umana proprio come "l'intersezione di natura e spirito, essere e voler essere, e i diritti umani come un prodotto del dualismo antropologico di corpo e anima"⁴.

Cosa che trova conferma anche nell'ampliamento del concetto di salute tutelabile e dei confini di quella sorta di norma in bianco che è proprio l'art. 2087 c.c., i cui lembi lentamente, ma progressivamente, si sono spinti sino ad abbracciare fenomeni più indefiniti come lo *stress*.

Quello che intendo sostenere è che l'art. 2087 c.c. – che molto ha già fatto rispetto a fattispecie dai contorni talvolta quasi evanescenti e impalpabili, ma altrettanto meritevoli di tutela all'interno del rapporto di lavoro come il *mobbing* o lo *straining*, e riconosciute nel tempo dalla giurisprudenza, grazie alle potenzialità di questa norma – non ha di certo esaurito il suo compito.

Viceversa può ancora espandere la propria *vis* protettiva sino al punto di proporsi quale fondamento giuridico per un generale dovere di determinare benessere nei luoghi di lavoro privato. E mi pare che pure la giurisprudenza si muova a grandi passi in questa direzione.

L'art. 2087 c.c. racchiude nel proprio codice genetico questa vocazione a proteggere e prevenire da nuovi rischi riguardanti quelle situazioni soggettive dei lavoratori che potremmo per il momento genericamente definire come relative allo "star bene nei luoghi di lavoro", che sorgono e si moltiplicano in corrispondenza del diffondersi in modo incrementale dei processi di informatizzazione. Rischi, insomma, direttamente connessi ai processi di digitalizzazione che interessano ormai in modo profondo l'organizzazione del lavoro e la stessa esecuzione delle prestazioni di lavoro.

In effetti, studi scientifici sempre più numerosi sostengono che queste situazioni siano in grado di produrre micro stimoli quotidiani e ripetuti, in grado di rompere gli equilibri psico-fisici dell'individuo, alterando la sua capacità di adattamento. In più di una occasione ho voluto parlare di un vero e proprio *assedio emotivo*.

Come ci ha, d'altro canto, dimostrato il lato oscuro del ricorso al lavoro agile durante la pandemia.

È recente – visto che il 10 ottobre del 2023 si è celebrata la Giornata Mondiale della Salute Mentale, che ha festeggiato i suoi 150 anni – la drammatica notizia, proveniente dall'OMS, giusta la quale è stato accelerato il processo di diffusione di una nuova pandemia, defini-

³ COSÌ DURKHEIM, *Il dualismo della natura umana e le sue condizioni sociali* del 1914 tradotto in PAOLETTI (a cura di), *Durkheim. Il dualismo della natura umana e le sue condizioni sociali*, ETS, 2009.

⁴ HERSCH sembra seguire Durkheim interamente su questa strada; si legga la ricostruzione nel saggio di VIDA, *Diritti umani e umanità: a partire da Jeanne Hersch*, in CASADEI (a cura di), *Diritti umani e soggetti vulnerabili. Violazioni, trasformazioni, aporie*, Giappichelli, 2012.

ta ancora più pericolosa del COVID, e cioè l'incremento del 30% dei disturbi psicologici, come onda lunga delle conseguenze dovute alla diffusione di quel virus. A questo si aggiunge che i dati resi noti dalla società italiana di psichiatria corrispondono a numeri che valgono il 4% del PIL tra spese dirette e indirette.

Il malessere, com'è noto, ha un costo.

Se ciò è vero, a mio modo di vedere, è possibile ragionare di barriere visibili e barriere invisibili tutte le volte in cui affrontiamo il tema della dis-abilità proprio nel significato etimologico del termine, posto che il prefisso, di origine greca, “*dis*” evidenzia il malfunzionamento di qualcosa. Quel che intendo sottolineare è giusto il fatto che sia possibile divenire in senso ampio (ma anche a-tecnico) non abili nel lavoro, avere cattive *performance* e soprattutto dis-funzioni nell'inserimento nella comunità d'impresa, anche (e sempre più) a causa di percorsi interiori generati da causali varie ma tutte in grado di concorrere, allo stesso modo, a determinare uno stato di disagio. Mi riferisco naturalmente ad un malessere interiore che genera alterazioni (un cattivo funzionamento) sul piano lavorativo.

L'ansia, lo sconforto, l'insoddisfazione, la demotivazione, lo *stress*, etc. sono tutte espressioni (con diversi pesi specifici⁵) di affaticamenti emotivi, interiori, che potrebbero rimanere relegati alla dimensione del “sommerso” individuale, con ricadute inevitabili in termini di progressiva implosione degli equilibri dell'individuo e del relativo sconvolgimento psico-fisico.

Mi sembra dunque estremamente importante che le indicazioni provenienti dall'UE, racchiuse nell'Accordo Quadro europeo del 2004, siano state trasfuse nell'Accordo interconfederale del 9 giugno 2008, di recepimento nel quale appunto si riconosce che “ lo stress è una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative poste in loro”.

E un passo altrettanto importante è quello compiuto nel nostro ordinamento con il d.lgs. n. 81/2008 che prevede all'art. 28 la valutazione preventiva dei rischi da *stress* lavoro-correlato⁶.

⁵ Una sintesi, di rapida consultazione, dei malesseri fisici, psicologici e comportamentali si trova in https://elearning.uniroma1.it/pluginfile.php/1072495/mod_resource/content/1/Modelli%20Stress%20Lavoro%20Correlato.pdf. Per approfondimenti scientifici sul cosiddetto “carico allostatico” v. MINELLI, DE BELLIS, *Effetti dello stress sui sistemi biologici. Possiamo misurarli?*, in ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato, I working papers di Olympus*, 31, 2014.

⁶ Per l'analisi degli approcci alla prevenzione (dei rischi) nell'ambito del lavoro privato, rinvio alle riflessioni di PASCUCCI, *Introduzione*, NUNIN, *Prevenzione dello stress lavoro-correlato e responsabilità datoriali: nuove prospettive per la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, ANGELINI, *Dalle species al genus (o viceversa). Note sull'obbligo di valutazione dello stress lavoro-correlato e di rischi psico-sociali*, tutti in ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato*, cit., sulle difficoltà ad ammettere, in modo generalizzato, una tutela appropriata dei rischi psico-sociali v. TULLINI, *Organizzazione e partecipazione nel sistema della sicurezza sul lavoro*, in NATULLO, SARACINI (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro. Regole, organizzazione, partecipazione*, in *QDLM*, 2017, 3, spec. p. 33. In generale, sul tema v. NATULLO, *Ambiente di lavoro e tutela della salute*, Giappichelli, 2021.

Ma potrebbero verificarsi dis-funzioni proprio nel senso di cattivo funzionamento in presenza di fibrillazioni connesse a eventi del tutto nuovi o magari ancora non contemplati nei protocolli preventivi.

Se quindi la vulnerabilità corrisponde a fenomeni che nella vita di ciascuno possono, ad un certo punto, rivelarsi fonte di disagio, isolamento, chiusura in se stessi, e impossibilità di portare a compimento le proprie attività, comprese le prestazioni lavorative – al pari degli effetti di eventi traumatici strettamente correlati alla dimensione corporea – tanto da determinare quel bisogno di attenzione che ci accompagna durante tutto il corso della vita, allora ritengo che pure verso essi si debba cominciare a ragionare in termini di “soluzioni adattive”, conformi alle (e sintoniche con le) “soluzioni ragionevoli” (alias accomodamenti ragionevoli), formalmente e tipicamente previste dalla legge in tema di disabilità.

A questo riguardo è utile, a mio avviso, andare a ritroso e ripescare l’origine del concetto stesso di *reasonable accomodation* ovvero la genesi del riconoscimento giuridico dell’obbligo dei datori di lavoro di favorire tutte quelle pratiche⁷ nei termini di strumento adatto a neutralizzare la diseguaglianza ed evitare così discriminazioni.

Mi chiedo quindi se sia possibile costruire, attraverso uno sforzo interpretativo, un obbligo datoriale che imponga (e consenta al lavoratore di pretendere) soluzioni adattive capaci di arginare fenomeni di vulnerabilità emotiva, ovvero tutte quelle situazioni di malessere che non sono ancora disabilità in senso proprio, ma che incidono lo stesso sulla vita del lavoratore e della lavoratrice nell’ambito del lavoro privato, trasformandosi in autentici ostacoli o barriere (invisibili e impercettibili), in un vero *handicap*, per l’esecuzione della propria prestazione lavorativa. È possibile, provando ad essere ancora più espliciti, ravvisare un obbligo generale, in capo al datore di lavoro di anticipare il proprio intervento in modo da neutralizzare ogni possibile conseguenza negativa della mancanza di equilibrio tra organizzazione del lavoro e persone che lavorano e quindi giungere a prospettare “soluzioni adattive ragionevoli” per superare il dis-equilibrio e la dis-funzione sul lavoro?

Non mi occuperò naturalmente del settore pubblico, visto che la mia relazione si muove nell’ambito del lavoro privato, ma consentitemi una osservazione che mi sembra utile ai fini del ragionamento che intendo sviluppare e che, al contempo, è in grado di rendere più nitida la differente situazione nei due settori.

Nel settore privato ci muoviamo, come si sa, nell’area della libertà i cui confini sono tracciati dall’art. 41 della Costituzione, dimodoché, volendo banalizzarlo, potrebbe apparire più complicato obbligare l’imprenditore a mettere in atto dei comportamenti di protezione non codificati.

In ambito pubblico, al contrario, la presenza dell’art. 97 della Costituzione che sovrasta l’intero modello e la destinazione funzionale dell’azione macro-organizzativa che ne discende, – *alias* la funzionalizzazione dell’agire pubblico congiunta con la finalizzazione

⁷ Che in quel caso erano sostanzialmente pratiche religiose.

della gestione amministrativa –, aiutano a codificare forme di obbligo preventivo/proattivo in capo al datore di lavoro pubblico. E infatti, come si ricorderà, nel 2010 il legislatore, con la novella dell'art. 7, d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, ha stabilito che il datore di lavoro pubblico *garantisce* un ambiente di lavoro improntato al “benessere organizzativo”, permeato cioè da un buon clima lavorativo e relazionale⁸.

In sintesi, sembrerebbe potersi ravvisare, in capo al datore di lavoro pubblico, un dovere esigibile sul piano contrattuale di porre in essere strategie organizzative e gestionali indirizzate ad assicurare il benessere dei dipendenti (potrebbe dirsi seguendo le pratiche del buon padre di famiglia), come del resto è stato di recente confermato dalla novella del codice di comportamento del 2023⁹.

Chiudo questo raffronto con il settore pubblico rammentando che negli ultimi anni l'ambito pubblico ha tracciato rotte e percorsi interessanti pure per l'ambito privato, che vi ha attinto a piene mani.

E quindi non sarebbe affatto una novità, se, anche rispetto al tema che stiamo trattando oggi, si ricorresse ad uno schema emulativo di pari direzione: ovvero che il privato attingesse dal settore pubblico modelli regolativi e comportamentali, introiettando, fra le obbligazioni datoriali dell'imprenditore privato, costruite sulla base della normativa di protezione esistente (ovvero il menzionato art. 2087 del codice civile), un *obbligo di garanzia dello star bene* nei luoghi di lavoro, in modo da avviare politiche di inclusione organizzativa destinate a prevenire ed evitare tutte le possibili cause di emarginazione, isolamento e discriminazione nel (e sul) lavoro.

Vorrei cioè cogliere la *ratio* degli *accomodamenti ragionevoli* dettati per l'ambito di specifica applicazione della disabilità, per costruire una proposta interpretativa estensiva dell'art. 2087 intesa ad allargare ulteriormente, in ragione del progressivo affermarsi della informatizzazione dei processi organizzativi e delle attività lavorative, le maglie dell'obbligo di protezione esistente in capo alla parte datoriale, fino ad includervi un vincolo di porre in essere quegli “accomodamenti adattativi”, o “soluzioni adattive”, cui ho fatto sopra cenno e che esprimono la mia proposta concettuale.

Ciò sfruttando al massimo le potenzialità di una norma che codifica l'obbligo di costruire un ambiente di lavoro salubre – includendo in questo concetto quello di benessere organizzativo¹⁰ – soprattutto caratterizzato da un buon clima organizzativo favorente la

⁸ Da tempo ho provato a sostenere la configurabilità di una siffatta obbligazione esigibile a partire dall'inserimento, nel nostro ordine giuridico interno, dalla garanzia di cui all'art. 7 del d.lgs. n. 165/2001, configurata per la prima volta con la novella intervenuta sull'articolo nel 2010. Se si vuole, possono leggersi le argomentazioni già prospettate in NICOSIA, *La ricerca della felicità: aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?*, in *VTDL*, 2022, 87 ss. e Id., *Potere datoriale pubblico, lezione dello Statuto e management umanistico nello smart working post-emergenziale*, in ESPOSITO, LUCIANI, A. ZOPPOLI (a cura di), in *QDLM*, 2021, 10, 259 ss.

⁹ D.p.r. 62/2013, come modificato dal D.p.r. 81/2023.

¹⁰ Sul difficile riconoscimento giuridico, nell'ambito privato, del benessere organizzativo, si veda PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, in *Prisma*, 2016, 1, 21-31.

massima espressione di sé dei lavoratori. Intendo, cioè, muovere dalla *ratio* sottesa agli accomodamenti ragionevoli *stricto sensu* intesi (e cioè rivolti alla disabilità in senso tecnico) per costruire una proposta interpretativa estensiva dell'art. 2087 c.c. Ciò al fine di allungare ulteriormente i lembi regolativi dell'obbligo di protezione, racchiuso in questa norma, fino al punto di includervi tali soluzioni adattive, volte a prestare attenzione e proteggere quanti siano scivolati in forme di dis-equilibrio a seguito delle fibrillazioni nel lavoro. Volendo così dare concretezza alla percezione che nei luoghi interiori, di cui si diceva più sopra, possono verificarsi dis-abilità da intendersi come cattivo funzionamento di qualcosa: un meccanismo (interiore) che si è rotto e che merita una soluzione adattiva in funzione preventiva¹¹. Una soluzione capace di ripristinare l'equilibrio fra l'organizzazione del lavoro e le persone che lavorano.

1.1. I processi informatizzati come fonte di malessere

Vediamo quindi cosa c'è di nuovo fra le fonti di rischio per lo star bene nei luoghi di lavoro: vorrei evidenziare l'informatizzazione quale causa di una congerie di squilibri interiori su cui gli psicologi del lavoro sono già in prima linea con l'approfondimento scientifico. Sempre più aziende si sono spostate verso l'informatizzazione dei processi ma anche verso un *management* che potremmo quasi definire algoritmico. Di modo che i lavoratori sono riducibili a dati operazionali spesso proprio in ragione di input processabili dalle macchine¹².

Senza arrivare agli eccessi delle pratiche cosiddette di *gamification* – volute per esempio da colossi come Amazon, ma che ancora in Italia sono tenute sufficientemente fuori dalle mura dell'impresa¹³ – dobbiamo comunque prendere atto che è in corso un processo progressivo, incrementale e inarrestabile, di ricorso ai percorsi informatizzati in azienda che, ormai è noto, possono rivelarsi causa favorente la vulnerabilità bio-emotiva, che poi magari degenera pure in *stress* lavoro-correlato o altro¹⁴.

¹¹ Per la percorribilità del ragionamento rispetto alla concessione della modalità di lavoro agile, v. ZILLI, *Il lavoro agile per Covid-19, come "accomodamento ragionevole", tra tutela della salute, diritto al lavoro e libertà di organizzazione dell'impresa"*, in *LB*, 2020, 531 ss.

¹² Basti riflettere sui progressi inarrestabili dell'intelligenza artificiale, sui quali qui non è possibile soffermarsi. Fra i sociologi del lavoro è stato pure osservato che il lavoro operaio sta evolvendo per divenire sempre più di maggiore responsabilità, anzi, di maggiore *stress*, senza che a questo stia corrispondendo un cambio di passo nell'inquadramento e nel riconoscimento professionale. Rinvio agli studi di PONZELLINI, *Lavoro, tecnologia e libertà*, GueriniNext, 2023.

¹³ V. l'articolo apparso sul *Corriere della sera* e fruibile all'indirizzo internet https://www.corriere.it/tecnologia/video-giochi/21_marzo_23/amazon-ha-creato-video-giochi-far-lavorare-piu-suoi-impiegati-magazzini-3b2516a2-8709-11eb-83f9-db14ce9af997.shtml. Si tratta di strategie strumentali cui ricorre la parte datoriale attraverso approcci motivazionali come graduatorie e ricompense che ricordano il sistema dei video-giochi. Tutto per spingere sulla motivazione a lavorare, magari rendendo l'impegno più divertente e sperando così di alimentare la produttività con il contestuale vantaggio di una spinta (occulta) sul controllo in tempo reale dell'attività svolta dai propri dipendenti. Naturalmente l'effetto perverso di queste pratiche è una competizione cinica e ossessiva che ricorda preconcettuali rappresentazioni della letteratura. Faccio riferimento al libro di MURGIA, *Il mondo deve sapere*, Einaudi, 2010.

¹⁴ Sui nuovi rischi si legga MAINARDI, *Rivoluzione digitale e diritto del lavoro*, in *MGL*, n. 2, 2020, p. 341 ss; e spec. il par. 6.

Ricordiamo che la pandemia ha svolto il ruolo di detonatore per la diffusione generalizzata del lavoro agile e del ricorso all'informatizzazione spinta e alla digitalizzazione nell'esecuzione della prestazione di lavoro ovunque, sotto l'egida del distanziamento sociale etero imposto.

Da quel momento abbiamo imparato, per un verso a considerare il lavoro agile¹⁵ come una formidabile opportunità di lavoro e strumento di conciliazione, ma al contempo ne abbiamo potuto osservare anche le ricadute negative in termini di isolamento, *overworking* ovvero di scivolamento verso forme di “*working every time, everywhere*”, per non parlare, poi, di tutte le ricadute in termini di effetti *burnout* ovvero della sindrome da esaurimento emotivo, che si manifesta sotto forme di “depersonalizzazione e derealizzazione personale”¹⁶, in tutte le professioni con implicazioni relazionali molto accentuate e che alberga in tutte quelle situazioni di deterioramento che influenzano valori, dignità, spirito e volontà delle persone colpite.

In generale, la determinazione di quel senso di isolamento e sgomento per il ritrovarsi a dovere spesso svolgere attività per cui non si possiedono le competenze necessarie.

Da qui il moltiplicarsi di eventi di *tecnostress*, ovvero di quella malattia professionale riconosciuta nel 2014 dall'INAIL ma con onere probatorio a carico del lavoratore in quanto non tabellata¹⁷ e che esprime un rischio concreto per tutti coloro che ricorrono a *computer*, telefono cellulare, *tablet*, *internet* e gestiscono flussi enormi di informazioni digitali. Tra gli effetti mal di testa, stanchezza cronica, ansia, calo della concentrazione, patologie gastrointestinali o cardiocircolatorie, attacchi di panico, fino all'esplosione della depressione.

Studi scientifici ci hanno, peraltro, dimostrato che, a ridosso dei picchi di utilizzo delle tecnologie, come quelli verificatisi durante l'emergenza epidemiologica, il lavoratore il quale non si senta di possedere le competenze per raggiungere gli obiettivi assegnati, entri in una sorta di *tunnel vision* ovvero una tipologia di stress che può essere affrontata mirando ad obiettivi di apprendimento¹⁸ piuttosto che a obiettivi *stricto sensu* intesi. Questi percorsi interiori sono ben declinati negli studi dell'ansia competitiva tipica dello sport, intesa,

¹⁵ Sul tema v. per tutti BROLLO, *La polifunzionalità del lavoro agile*, in *DML*, 2023; SPINELLI, *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, 2018.

¹⁶ Così viene generalmente definito l'effetto *burnout* nella psicologia del lavoro (notizie ricavabili facilmente in rete) ma si tratta di sintomatologie che possono ben essere ricondotte a quel concetto multiforme dello stress lavoro correlato.

¹⁷ In Italia, parlando di indennizzo e risarcimento delle malattie professionali, vige il cosiddetto “sistema misto” dal 1988. Infatti, a seguito di sentenza della Corte costituzionale del 1988, una malattia viene riconosciuta professionale non solo se è presente nella tabella delle malattie professionali periodicamente aggiornata dal Ministero, ma anche se, pur non presente nella tabella, possa essere riconducibile ai rischi occupazionali propri della mansione specifica del lavoratore. Sistema “misto”, appunto. Ma, chiariva la Corte costituzionale, il cosiddetto “onere della prova” restava a carico del lavoratore denunciante la malattia. In pratica: lo Stato prendeva atto della malattia potenzialmente causata da lavoro, ma assente dalla tabella ministeriale, e comunicava al malato (cioè, mediamente, all'operaio/lavoratore con evidenti limiti di reddito) che spettava a lui dimostrare il nesso tra causa (lavoro svolto in condizioni tossico nocive o, comunque, rischiose) ed effetto (la malattia accertata). Traggo da questa fonte: https://www.quotidianosanita.it/lettere-al-direttore/articolo.php?articolo_id=112961.

¹⁸ Si suole fare riferimento al paradigma del golfista alle prime armi.

quest'ultima, come uno “stato psicologico spiacevole in reazione alla minaccia percepita relativa all'esecuzione di un compito sotto pressione”¹⁹.

Ed è proprio questo aspetto che ha generato la riflessione che qui ho provato a prospettare in tema di vulnerabilità bio-emotiva correlata ai processi di informatizzazione. Mi sono chiesta se le fibrillazioni emotive, i patemi d'animo possano ricevere dignità ed essere ritenuti meritevoli di attenzione ancor prima che degenerino in forme di *tecnostress* o altre patologie riconosciute e riconoscibili, applicando pertanto “soluzioni adattive” per neutralizzare l'*escalation* patologica. Si tratta solo di anticipare la soglia dell'intervento datoriale in funzione preventiva del disagio potenzialmente in grado di creare una barriera interiore causa di dis-funzione nel lavoro.

Del resto, è sempre più vivace l'interesse per l'“ergonomia cognitiva” e cioè per quel ramo delle scienze che studia come migliorare l'interazione dell'uomo con gli elementi artificiali di un sistema, proprio in funzione del suo più compiuto benessere.

2. A) La dimensione preventiva/proattiva

Nel tentativo di trovare il punto di equilibrio fra aspettative dei lavoratori (persone) e libertà di iniziativa economica (organizzazione), di cui all'art. 41 Cost., ho individuato due luoghi della riflessione:

A) una dimensione preventiva-proattiva che riguarda espressamente il luogo in cui devono trovare attuazione le “soluzioni adattive”, secondo la proposta di concettualizzazione qui avanzata.

B) una dimensione difensiva-successiva in cui trova spazio, in modo residuale, la tutela per gli eventuali inadempimenti.

Quanto al primo ambito di riflessione, la questione si concentra ancora, e come sempre, in una limitazione (in funzione di garanzia) della libertà di iniziativa economica a protezione della parte più debole della relazione di lavoro²⁰. Cercherò di dimostrare che si tratta di limiti coerenti con un certo *trend* normativo, ma anche di limiti ragionevoli e per molti versi convenienti.

Qui ho ravvisato non solo una dimensione di obbligo alla costruzione di soluzioni adattive ricavabile dall'art. 2087 c.c., ma anche un interesse datoriale a prevederle, per favorire inclusione organizzativa ed evitare discriminazioni. In generale (e non sono solo io a sostenerlo, posto che mi trovo in buona compagnia di sociologi e studiosi di scienza dell'organizzazione) l'investimento sul benessere si rivela sempre conveniente per gli imprenditori.

¹⁹ CHENG, HARDY, MARKLAND, *Toward a three-dimensional conceptualization of performance anxiety: rationale and initial measurement development*. *Psychology of Sports and Exercise*, 2009, 271-278.

²⁰ Cfr. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *DLRI*, 2004, 1 ss.

Sono quindi d'accordo con gli studiosi che, da tempo, ravvisano un obbligo amplissimo deducibile dall'art. 2087 c.c., secondo l'interpretazione datane in giurisprudenza e in dottrina, alla luce dei principi sanciti negli artt. 32 e 41, comma 2, Cost. e dei doveri di correttezza e buona fede.

Lettura che quindi non si accontenta del mero adempimento degli obblighi tassativamente previsti per legge in materia di sicurezza, ma si spinge sino a imporre al datore di lavoro anche l'adozione di tutte le misure di ordine generale che risultino di volta in volta idonee a garantire, secondo le "particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica", l'integrità psico-fisica del lavoratore²¹ e, perché no, sino al punto di sperimentare soluzioni adattive preventive.

E questo anche in un ambito, come quello dei privati dove a valle del processo produttivo non troviamo certamente l'obbligatoria soddisfazione del vincolo di scopo della efficienza, efficacia ed economicità consacrato, viceversa, in quell'art. 97 della nostra Costituzione che governa le scelte (macro) organizzative delle nostre Amministrazioni.

Cercherò adesso di spiegare perché: 1) si tratta di un limite che si inserisce in un preciso *trend* normativo, 2) appare pure come un limite ragionevole (determinando una scelta conveniente) per l'imprenditore.

1) Che si possa ancora ravvisare uno spazio per imporre un ulteriore contenimento della libertà imprenditoriale, in funzione del profilarsi di nuove vulnerabilità, trova conforto in una recente tendenza normativa, quasi parallela, che di seguito si proverà brevemente a declinare²².

Si pensi all'art. 2086 c.c. e alla introduzione, nel 2019²³, del comma che ha codificato l'obbligo degli assetti adeguati²⁴.

Ovvero l'obbligo di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

²¹ Si legga LAZZARI, *Il mobbing fra norme vigenti e prospettive di intervento legislativo*, in *RGL*, 2001, I, 59, 62 "[...] Sicché, la sua natura di norma generale si rivela particolarmente adatta a sanzionare comportamenti materiali atipici, come quelli in cui spesso si concretizzano le pratiche di mobbing (...). Il problema vero, dunque, è quello di riuscire a [...] dare un contenuto all'obbligo di tutela dell'art. 2087 c.c. e di garantirne l'effettività, anticipando quindi le garanzie e sostanzialmente le barriere che l'ordinamento deve opporre alla lesione dei diritti fondamentali" cfr. D. GAROFALO, *Il mobbing nei rapporti di lavoro*, relazione liberamente consultabile sul sito del CSDN all'indirizzo internet www.csdn.it. Sulle virtù di una strategia responsiva ricostruibile attraverso la *compliance* aziendale cfr. CURI, *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici e privati*, Giappichelli, 2024.

²² Mi riferisco alla riflessione di C. GAROFALO, *Sugli assetti adeguati di cui al secondo comma dell'art. 2086 cod. civ.*, in *ADL*, 2023, 5, 43 ss.; sull'art. 2086 c.c. va letto lo studio di PALLINI, *Dalla due diligence governance alla due diligence liability: le conseguenze sistematiche nel rapporto tra impresa e lavoratori*, in *LDE*, 4, 2024.

²³ Con il d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14.

²⁴ Si rammenta che la norma dispone oggi che "L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".

Proprio questo disposto consente di affermare come sia entrato nel nostro sistema giuridico, anche se con riferimento specifico alla crisi di impresa, un espresso limite al modo in cui l'imprenditore decida di fare impresa.

Insomma l'imprenditore non è del tutto libero, nemmeno in questa peculiare situazione, posto che i suoi poteri sono irreggimentati, governati, in funzione della prevenzione di un evento di crisi, di una congiuntura aziendale negativa, e questo proprio al fine di scongiurarla.

Ciò per una specifica funzione di prevenzione affidata alla nuova disposizione (comma 2 dell'art. 2086 c.c.) che, nel momento in cui ricorre alla congiunzione "anche", dimostra di non volere occuparsi solo della finalità di intervento e superamento dei fattori di crisi ma si spinge ancora in avanti, sino a pretendere un comportamento generalizzato di cura di tutti gli assetti adeguati.

2) Ma l'imprenditore potrebbe avere pure un vero interesse ad abbracciare questa dimensione anticipatoria proattiva (e preventiva): ovvero costruire un solido *appeal* per la propria azienda, darle attrattività, in modo da renderla desiderabile nell'immaginario collettivo e specialmente riguardo ai migliori talenti. C'è un indubbio ritorno positivo per le imprese che sperimentino soluzioni adattive, con assetti adeguati in grado di neutralizzare le fonti di disagio (le barriere interiori) correlate all'informatizzazione.

È di interesse un recente articolo de *Il Sole 24 ore* in cui appare ben rappresentato l'intrinseco valore del nuovo approccio noto come "*employer branding*"²⁵, anche questo figlio delle contingenze storiche successive all'esperienza pandemica; ovvero il bisogno *post* emergenziale di riconoscere valore alle persone che lavorano, investendo sul relativo *empowerment*, in modo da rendere attrattivo un certo luogo di lavoro.

È proprio questo il punto in cui si forgiavano le attese e le legittime pretese dei soggetti in condizione di vulnerabilità. La mia riflessione poggia sulla convinzione del valore da riconoscere alla cultura dei comportamenti proattivi in grado di anticipare l'insorgenza di qualsiasi fattore potenzialmente in grado di determinare dis-funzioni nel lavoro.

I lavoratori che stanno bene in azienda, che vivono, cioè, una appagante dimensione di benessere, sono fisiologicamente disponibili a parlare bene della propria realtà lavorativa e ad innescare, in tal modo, quel processo di *brandizzazione* cui ho già fatto cenno e che pare si sia affermato con vigore a seguito della adozione del PNRR²⁶.

²⁵ Si legga *Employer branding, l'arte di attrarre talenti: una forza poco conosciuta*, in *Il Sole24ore*, fruibile all'indirizzo <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2022/08/11/employer-branding-talenti/>. E in effetti quando un'azienda è in grado di "mostrare i propri valori e punti di forza avrà una capacità attrattiva nei confronti del candidato ideale che quindi sarà interessato ad intraprendere un percorso lavorativo nella propria realtà".

²⁶ Qualcuno ha pure osservato che oggi si contratta più il benessere che il salario, rinvio alle riflessioni di PAVOLINI nell'ambito del convegno *Organizzazione aziendale e valorizzazione della persona che lavora*, fruibile su <https://olympus.uniurb.it/>. Per la ricostruzione dei fenomeni di *attraction* e *retention* rinvio allo studio di DE FALCO, *Il benessere lavorativo per la attraction e la retention delle risorse umane*, in *DSL*, 2024, 2, 52 ss.

Oggi le persone non lavorano soltanto per un'azienda, ma per una realtà di cui essere orgogliosi, un sistema di valori in cui credere²⁷. Rendersi desiderabili agli occhi del personale è di certo una strategia di successo, specie in tempi di crisi, per attirare, selezionare e fidelizzare i lavoratori di talento²⁸.

Per essere percepite come “*great place to work*”, le imprese devono definire i fattori critici di successo che costituiscono l'essenza della competitività aziendale e creare una strategia di *employer branding* che tenga (davvero) conto delle risorse già presenti in organico, contemplando tematiche di rilevanza sociale con un approccio, una mentalità, il più possibile aperti ai problemi reali delle persone²⁹.

Ecco, a mio modo di vedere, perché un'impresa (ma pure un datore di lavoro pubblico) migliori la propria attrattività agli occhi dei migliori talenti, è necessario che investa sul proprio *bagaglio reputazionale* arricchendolo con tutti gli approcci di facilitazione nell'inserimento entro la compagine aziendale, alla comunità d'impresa, che tengano conto di tutte le nuove debolezze correlate ai processi informatizzati di cui si è detto. Si tratta, in buona sostanza, di un lungimirante investimento sull'abbattimento delle barriere che si frappongono, quali veri e propri ostacoli, alla integrazione di chi è affetto da vulnerabilità bio-emotiva dovuta al ricorso massiccio all'informatizzazione (ma non solo).

Nel provare a declinare esempi di soluzioni adattive preventive, penserei *ex aliis* all'attivazione di percorsi formativi per scongiurare il blocco correlato al difetto di competenza nel maneggiare nuove tecnologie; ad evitare il confronto disarmante con lingue nuove o comunque poco conosciute, se queste costituiscono una barriera (non prevista) nell'espletamento della propria prestazione e, ove si presenti la necessità, sorreggere la presunta mancanza di *expertise* linguistica ricorrendo a tutor di accompagnamento; anche le barriere semantiche, correlate alle nuove tecnologie, possono determinare fibrillazioni: il gergo tecnico, le nuove terminologie, le abbreviazioni, gli inglesismi, il ricorso spinto agli acronimi la cui conoscenza nel dettaglio non è mai scontata, possono rappresentare impedimenti non trascurabili; Perché anche le modalità di comunicazione sono strumenti

²⁷ Da tempo se ne fanno portatori colossi come La Feltrinelli, Ferrero, Lamborghini e più di recente Ferrari. Tutte queste imprese, negli ultimi anni, hanno potuto aggiudicarsi il *Randstad Employer Brand* e cioè il premio che misura il livello di attrattività percepita da parte dei potenziali dipendenti. Nel 2024 è stata premiata Ferrari quale datore di lavoro più desiderato. La Casa di Maranello ha conquistato il 71,32% di preferenze dei lavoratori e la migliore *performance* rispetto a fattori chiave come solidità finanziaria, reputazione, sicurezza del lavoro a lungo termine. L'indagine è realizzata da Randstad attraverso interviste a quasi 7000 lavoratori in Italia di età compresa tra i 18 e 64 anni sull'attrattività percepita di 150 potenziali datori di lavoro, svolta contemporaneamente in 32 diversi paesi del mondo con un sondaggio indipendente (nessuna azienda si può iscrivere volontariamente per partecipare) che coinvolge complessivamente 173.000 rispondenti e oltre 6000 aziende a livello globale. Contestualmente il *World's best workplaces 2024*, altra investitura significativa nella direzione qui indagata, vede una sola azienda italiana in classifica (Chiesi una azienda farmaceutica) che ha scommesso sul potenziale da liberare dei propri lavoratori e sull'inclusione. Questo è a maggior ragione vero dopo la tragica esperienza pandemica, ma non si tratta di uno stile nuovo nella nostra esperienza ordinamentale, basti ricordare le virtù dell'azienda Olivetti.

²⁸ Cfr. le riflessioni prospettate in <https://qi.hogrefe.it/rivista/employer-branding-quando-il-benessere-dei-lavoratori-influisce-s/>.

²⁹ <https://www.digitaldictionary.it/blog/employer-branding-esempi-strategie-successo>.

per abbattere le barriere e per evitare lo stress forzato. Fra le soluzioni adattive preventive si potrebbe insomma pensare a dei veri e propri standard morali, magari supportati da vere e proprie banche dati delle soluzioni ragionevoli³⁰, rivelatesi virtuose, in modo da non disperdere il capitale delle esperienze acquisite e da renderlo fruibile con un salutare approccio al *benchmarking*.

3. B) La dimensione successiva/difensiva.

Naturalmente ove non si accedesse a questo approccio favorente la dimensione preventiva/proattiva, si dispiegherebbe in tutta la sua estensione la dimensione difensiva successiva, con il corredo degli strumenti che questa porta con sé.

La bussola che orienta l'interprete, per ricavare il perimetro delle obbligazioni esigibili, non può che essere la recente giurisprudenza formatasi in materia.

Traggo spunto naturalmente dalla giurisprudenza che è già avvezza a maneggiare le fattispecie di *mobbing* o *straining* ai sensi dell'art. 2087 c.c.³¹.

La Cassazione non si preoccupa più di misurare la sussumibilità dei comportamenti nelle categorie, appena citate e coniate dalla psicologia del lavoro. Piuttosto fa ricorso ad un procedimento logico argomentativo volto più semplicemente ad accertare un inadempimento datoriale ad obblighi di appropriatezza nella gestione del personale, già rilevante ai sensi dell'art. 2087 c.c.³².

Secondo questo condivisibile orientamento, i giudici devono indagare semplicemente "l'esistenza di una situazione lavorativa conflittuale di stress forzato [...]" tale "[...] da provocare una modificazione in negativo, costante e permanente, della situazione lavorativa, atta a incidere sul diritto alla salute costituzionalmente garantito del lavoratore"³³.

Ci troviamo di fronte a quel *gap* fra organizzazione lavorativa e persona che rappresenta una delle linee di tendenza in cui si articola la polifunzionalità dello stress lavoro correlato³⁴.

³⁰ Nelle more della pubblicazione di questa relazione è stato adottato il d.lgs. 3 maggio 2024, n. 62. Non è possibile in questo ambito prendere in considerazioni i relativi contenuti, ci si limita, pertanto, a segnalare l'introduzione nel nostro ordine giuridico interno.

³¹ Su tutti questi aspetti resta un riferimento imprescindibile per la concettualizzazione chiara delle diverse fattispecie, HEGE, *La valutazione peritale del danno da mobbing e da straining*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019.

³² Si legga Cass., 19 febbraio 2016, n. 3291 e la ricostruzione fruibile in questa rivista all'indirizzo <https://www.dirittoantidiscriminatorio.it/far-lavorare-in-ambiente-stressogeno-viola-lo-bbligo-di-sicurezza/>.

³³ Cfr. Cass., ord., 7 febbraio 2023, n. 3692, in www.cortedicassazione.it, Presidente LUCIA TRIA, Rel. CATERINA MAROTTA.

³⁴ Così ROSIELLO, TAMBASCO, *Lo SLC nella giurisprudenza di legittimità: nuovi sviluppi*, in <https://www.avvocatotambasco.it/lo-slc-nella-giurisprudenzadi-legittimita-nuovi-sviluppi/>.

L'aspetto più interessante della pronuncia è proprio l'ampliamento del perimetro della fattispecie tutelabile (in questo caso dello stress lavoro correlato, ritenuto rilevante) ai sensi dell'art. 2087 c.c.

Si legge infatti che “in questa cornice, l'art. 2087 c.c. postula la rilevanza di quei doveri del datore di lavoro nei confronti dei suoi subordinati che esulano il mero rispetto delle norme di sicurezza prescritte esplicitamente essendo estesi all'obbligo generale di prevedere ogni possibile conseguenza negativa della mancanza di equilibrio tra organizzazione di lavoro e personale impiegato”³⁵.

Qui si ravvisa proprio un obbligo generale di previsione di qualsiasi possibile squilibrio che possa degenerare in una forma di malessere (*stress*) per il lavoratore.

Il datore di lavoro è tenuto cioè ad evitare situazioni stressogene, anche in caso di mancata prova di un preciso intento persecutorio³⁶, ovvero quell'intento che si ricerca in fattispecie come il *mobbing*.

Ecco perché si sostiene che diventa imprescindibile porre attenzione a “tutti i comportamenti, anche in sé non illegittimi, ma tali da poter indurre disagi o stress, che si manifestino isolatamente o invece si connettano ad altri comportamenti inadempienti, contribuendo ad inasprirne gli effetti e la gravità del pregiudizio per la personalità e la salute latamente intesi”³⁷.

Insomma si tratta di una lettura interpretativa che segna una svolta perché abbandona le categorie sociologiche e riconosce la più ampia e omnicomprensiva categoria dello *stress* lavorativo e quindi la responsabilità contrattuale del datore di lavoro che trascuri i suoi obblighi di protezione e consenta il mantenimento di un ambiente stressogeno e certamente malsano (lingue incomprensibili, uso eccessivo di strumenti digitali, responsabilità sovradimensionate alla propria *expertise* etc.), naturalmente ove sussista il nesso eziologico con il danno alla salute del dipendente.

A questo orientamento giurisprudenziale, così incisivo per la dimensione difensiva qui indagata, va accostata altra recente pronuncia che incide fortemente sull'inversione dell'onere probatorio. Si tratta di una pronuncia sul super lavoro dei medici durante l'emergenza pandemica.

Mi riferisco all'ordinanza della Cassazione emessa con riguardo al forte stato di *stress* di un dirigente medico, degenerato in un infarto del miocardio e che, come si legge nelle motivazioni, “inverte l'onere della prova”³⁸.

³⁵ Cass., ord., 7 febbraio 2023, n. 3692, cit.

³⁶ Cass., ord., 19 febbraio 2016, n. 3291, cit., orientamento consolidato nella recente pronuncia di Cass., 12 febbraio 2024, n. 3822, in <https://olympus.uniurb.it/> in cui si legge che “anche nel caso in cui dovesse essere confermata l'assenza degli estremi del mobbing, non verrebbe comunque meno la necessità di valutare e accertare l'eventuale responsabilità del datore di lavoro per avere anche solo colposamente omesso di impedire che un ambiente di lavoro stressogeno provocasse un danno alla salute della ricorrente”.

³⁷ Cass., ord., 7 febbraio 2023, n. 3692, cit.

³⁸ Cass., ord., 28 febbraio 2023, n. 6008, in www.cortedicassazione.it.

Principio giuridico di non poco momento, posto che non sarà più il lavoratore, certamente malato, e quindi in posizione svantaggiata, a dover dimostrare il nesso tra causa lavorativa (condizioni di lavoro nocive/rischiose) ed effetto (la malattia acclarata), bensì, al contrario, il datore di lavoro/impresa a dover dimostrare di avere messo in atto le precauzioni e le misure organizzative per ridurre o abbattere i rischi per la salute e la sicurezza, ovvero, nel caso di specie “che i carichi di lavoro erano normali, congrui e tollerabili[...]”³⁹. Il pronostico è di piana evidenza: l’emersione dal sommerso di tutti i casi soffocati dalle difficoltà probatorie.

³⁹ Cass., ord., 28 febbraio 2023, n. 6008, cit., ma cfr. pure ROSIELLO, TAMBASCO, *Lo SLC nella giurisprudenza di legittimità: nuovi sviluppi*, cit.

