ISSN 0393-5604

Benessere organizzativo e prevenzione dello stress lavoro-correlato nella pubblica amministrazione: profili giuridici e impatti sulla performance

Descrizione

di Armando Pellegrino[1]

Il contributo analizza il tema della prevenzione dello stress lavoro-correlato nel contesto della pubblica amministrazione, alla luce delle trasformazioni organizzative determinate dalla digitalizzazione dei servizi, dallâ??evoluzione dei modelli di gestione della performance e dalla crescente complessitÃ dei contesti lavorativi. Lâ??analisi evidenzia come il benessere organizzativo rappresenti non solo una dimensione rilevante sotto il profilo della tutela della salute dei lavoratori, ma anche un fattore strategico per il miglioramento dellâ??efficacia e della qualitÃ dellâ??azione amministrativa. Dopo aver inquadrato il fenomeno dello stress lavoro-correlato nelle dinamiche organizzative della pubblica amministrazione contemporanea, il lavoro esamina il quadro normativo e giurisprudenziale di riferimento, con particolare attenzione agli obblighi di prevenzione derivanti dallâ??art. 2087 c.c. e dal D.Lgs. 81/2008, nonchÃ© agli sviluppi del diritto internazionale e sovranazionale in materia di rischi psicosociali. Lâ??indagine si conclude evidenziando il rapporto tra benessere organizzativo, ciclo della performance e creazione di valore pubblico, sottolineando la necessitÃ di politiche amministrative integrate capaci di coniugare tutela della salute, qualitÃ del lavoro pubblico ed efficienza dellâ??azione amministrativa.

Introduzione

Negli ultimi anni il tema del benessere organizzativo ha assunto un ruolo sempre piÃ¹ centrale nel dibattito giuridico e organizzativo relativo alla gestione delle risorse umane nella pubblica amministrazione. Le profonde trasformazioni che hanno interessato il lavoro pubblico â?? dalla digitalizzazione dei servizi alla diffusione del lavoro agile, fino alla crescente attenzione per la misurazione della *performance* â?? hanno infatti inciso in modo significativo sulle modalitÃ di svolgimento della prestazione lavorativa e sulle condizioni di equilibrio psicofisico dei dipendenti.

In tale contesto, lo *stress* lavoro-correlato emerge come uno dei principali fattori di rischio psicosociale negli ambienti di lavoro contemporanei. Esso si manifesta quando le richieste organizzative risultano sproporzionate rispetto alle risorse, alle competenze o alle condizioni operative del lavoratore,

determinando situazioni di disagio che possono compromettere non solo la salute individuale, ma anche il funzionamento complessivo delle organizzazioni. Nel settore pubblico, tale fenomeno assume connotazioni peculiari, in quanto si inserisce allâ??interno di strutture organizzative caratterizzate da vincoli normativi, responsabilitÃ istituzionali e obiettivi di interesse generale.

La prevenzione dello *stress* lavoro-correlato non rappresenta, pertanto, un mero adempimento formale derivante dalla normativa in materia di sicurezza sul lavoro, ma si configura come un elemento essenziale delle politiche di gestione delle risorse umane e della qualitÃ dellâ??azione amministrativa. In questo senso, la tutela della salute psicofisica dei lavoratori pubblici si intreccia con i princÃ¬pi costituzionali di buon andamento e imparzialitÃ dellâ??amministrazione, nonchÃ© con i piÃ¹ recenti modelli di *management* pubblico orientati alla performance e alla creazione di valore pubblico.

Muovendo da queste premesse, il presente contributo si propone di analizzare gli strumenti di prevenzione dello *stress* lavoro-correlato nel lavoro pubblico, esaminando dapprima le principali dinamiche organizzative che caratterizzano il fenomeno nella pubblica amministrazione contemporanea. Successivamente, lâ??attenzione sarÃ rivolta al quadro normativo e giurisprudenziale di riferimento, con particolare riguardo agli obblighi datoriali di protezione e alle metodologie di valutazione dei rischi psicosociali. Infine, lâ??analisi si soffermerÃ sul rapporto tra benessere organizzativo, *performance* amministrativa e qualitÃ dei servizi pubblici, evidenziando come la promozione di ambienti di lavoro sani e sostenibili costituisca una condizione imprescindibile per lâ??efficacia dellâ??azione amministrativa.

1. Lo stress lavoro-correlato nelle organizzazioni pubbliche: profili organizzativi e fattori di rischio emergenti

Nellâ??attuale contesto lavorativo, in continua trasformazione per la digitalizzazione, la flessibilizzazione del lavoro e per via delle crescenti pressioni legate alla *performance*, il tema della salute psicofisica dei lavoratori assume una rilevanza centrale[2]. Tra le principali problematiche emergenti si collocano lo *stress* lavoro-correlato e il *mobbing*, due fenomeni distinti ma spesso intrecciati, capaci di compromettere il benessere organizzativo e la stessa funzionalitÃ delle strutture lavorative. La prevenzione di tali fenomeni si configura non solo come un obbligo *ex lege* in capo al datore di lavoro, ma anche come una leva strategica per promuovere ambienti di lavoro sani, inclusivi e produttivi.

Nel pubblico impiego, la questione della salute psicofisica dei lavoratori si pone con accenti particolarmente significativi, specie alla luce dei profondi mutamenti organizzativi impressi dalla digitalizzazione dei servizi[3], dai processi di riforma amministrativa orientati alla *performance* e dalle forme sempre piÃ¹ flessibili di organizzazione del lavoro[4]. La pubblica amministrazione non Ã¨ rimasta estranea a tali trasformazioni: lâ??introduzione massiva delle tecnologie digitali[5], lâ??implementazione di sistemi di monitoraggio e valutazione della *performance* individuale e organizzativa, nonchÃ© la diffusione dello *smart working* e di altre forme di lavoro flessibile[6], hanno profondamente ridefinito i tempi, gli spazi e le modalitÃ della prestazione lavorativa[7].

Tuttavia, questi processi, se non governati con adeguati strumenti di tutela, possono generare nuove criticitÃ per la salute e il benessere dei dipendenti pubblici[8].

Nel settore pubblico, la gestione dello *stress* lavoro-correlato assume caratteristiche peculiari che si intrecciano con le specificitÃ dellâ??organizzazione amministrativa, del regime giuridico dei dipendenti

e degli strumenti di pianificazione e controllo propri della funzione pubblica. A differenza del settore privato, le pubbliche amministrazioni sono chiamate ad operare in un contesto normativo fortemente vincolato, dove le politiche di prevenzione devono conciliarsi con gli obiettivi di legalitÃ , trasparenza ed imparzialitÃ , oltre che con la scarsitÃ di risorse e le rigiditÃ procedurali[9]. CiÃ² comporta, da un lato, una maggiore attenzione alla formalizzazione degli interventi preventivi (ad esempio, nel Piano triennale del fabbisogno di personale, oggi allâ??interno del PIAO, e nel Documento di Valutazione dei Rischi) e, dallâ??altro, una maggiore difficoltÃ nella tempestiva adozione di misure organizzative e correttive efficaci.

Inoltre, la valutazione e la gestione del rischio da *stress* lavoro-correlato nelle pubbliche amministrazioni non puÃ² prescindere dalla natura istituzionale degli obiettivi perseguiti, dalla presenza di organi di controllo interno (OIV, NdV, CUG), nonchÃ© dal sistema di misurazione e valutazione della *performance*, che puÃ² incidere sulla definizione di misure di conciliazione vita-lavoro, di tutela della salute e sicurezza e di organizzazione del lavoro[10], contribuendo alla costruzione di un ambiente favorevole[11].

Significative, in questo ambito, sono le esperienze maturate da diverse amministrazioni nellâ??applicazione delle linee guida INAIL per la valutazione dello *stress* lavoro-correlato e nella promozione di progetti di benessere organizzativo, anche grazie alla presenza di figure professionali dedicate (ad esempio, il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e i Comitati Unici di Garanzia) che agiscono anche in funzione preventiva rispetto a situazioni di disagio organizzativo, discriminazione e conflitti[12]. I CUG[13], in particolare, rappresentano un presidio essenziale per lâ??intercettazione dei segnali di malessere e per la promozione di una cultura organizzativa inclusiva[14], collaborando con le strutture di gestione del personale nella definizione di misure concrete per la tutela della salute e della dignitÃ del lavoratore pubblico[15].

Nel settore pubblico, inoltre, si riscontra una crescente incidenza di situazioni di *stress* lavoro-correlato, riconducibili a sovraccarichi cognitivi, alla continua reperibilitÃ , alla difficoltÃ di separare la vita privata da quella lavorativa, nonchÃ© alla pressione per il raggiungimento di obiettivi spesso percepiti come irrealistici o scollegati da risorse e strumenti effettivi[16]. A ciÃ² si aggiunge il rischio di *mobbing*, che puÃ² manifestarsi anche in forme digitali[17] favorite dallâ??isolamento relazionale[18] tipico del lavoro a distanza e dallâ??uso improprio dei canali informatici[19].

Le amministrazioni pubbliche sono chiamate a adottare misure di prevenzione e gestione dei rischi psicosociali, in forza degli obblighi sanciti dallâ??art. 28 del D. Lgs. n. 81/2008, che impone anche la valutazione dello *stress* lavoro-correlato tra i rischi da considerare nel Documento di Valutazione dei Rischi. In tale prospettiva, il datore di lavoro pubblico deve anche promuovere un ambiente organizzativo positivo, capace di valorizzare le competenze, favorire il benessere relazionale[20] e garantire la partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali.

A livello sistemico, si evidenzia come lâ??accelerazione impressa dalla digitalizzazione della pubblica amministrazione â?? pur rappresentando unâ??opportunitÃ in termini di efficienza, trasparenza ed accessibilitÃ â?? comporti anche rischi di disumanizzazione del lavoro, perdita di senso del ruolo e accentuazione delle disuguaglianze digitali interne, specie nei confronti delle fasce di personale meno giovane o con minori competenze tecnologiche[21]. Il pericolo Ã¨ che la spinta alla *performance* â?? se non accompagnata da un adeguato sostegno organizzativo e formativo â?? possa tradursi in un incremento dei livelli di disagio lavorativo, con ricadute negative sulla qualitÃ dei servizi pubblici stessi.

Pertanto, la sfida per il pubblico impiego contemporaneo Ã¨ duplice: da un lato implementare efficacemente le innovazioni tecnologiche, dallâ??altro presidiare i fattori di rischio emergenti, anche attraverso politiche attive per il benessere organizzativo, il contrasto ai comportamenti disfunzionali e la valorizzazione delle risorse umane. In questo senso, la promozione di ambienti di lavoro sani e inclusivi rappresenta non solo un obbligo giuridico e deontologico, ma una leva imprescindibile per lâ??efficacia e la legittimazione stessa dellâ??azione amministrativa.

Tale approccio integrato alla tutela del benessere lavorativo trova riscontro anche sul piano normativo, laddove le fonti giuridiche richiamano con chiarezza la responsabilitÃ datoriale nella prevenzione dei rischi per la salute psicofisica[22], ivi comprese le situazioni disfunzionali e stressogene[23].

2. Il quadro normativo e giurisprudenziale della prevenzione dello stress lavoro-correlato

In merito, inoltre, alle problematiche relativamente alla digitalizzazione dei servizi pubblici, numerosi studi, tra cui quelli promossi da diversi enti, come INAIL[24], hanno evidenziato i rischi psicosociali derivanti dalla eccessiva burocratizzazione digitale, dalla crescente pressione valutativa e dalla carenza di accompagnamento formativo nella transizione digitale[25], sottolineando la necessitÃ di un approccio integrato al benessere organizzativo che tenga conto anche delle nuove fragilitÃ introdotte dallâ??innovazione tecnologica[26].

La transizione digitale nella pubblica amministrazione ha determinato una profonda trasformazione delle modalitÃ di lavoro, con effetti significativi anche sul piano del benessere psicofisico dei dipendenti [27]. Lâ??introduzione di tecnologie avanzate, lâ??utilizzo intensivo di strumenti digitali e la necessitÃ di un continuo aggiornamento delle competenze hanno fatto emergere nuove forme di disagio, tra cui lo *stress* digitale, recentemente riconosciuto anche dallâ??Organizzazione Mondiale della SanitÃ [28]. In tale contesto, il benessere organizzativo diventa un fattore determinante non solo per la tutela della salute del personale, ma anche per lâ??efficacia e lâ??efficienza dellâ??azione amministrativa.[29] Un ambiente di lavoro capace di promuovere equilibrio, consapevolezza e resilienza favorisce la qualitÃ delle decisioni, la motivazione e il senso di appartenenza, con ricadute dirette sulla *performance* individuale e collettiva. La connessione tra benessere e produttivitÃ Ã¨ ormai consolidata in letteratura: strumenti come la gestione del tempo, la valorizzazione delle competenze e lâ??adozione di modelli organizzativi flessibili â?? come il lavoro agile â?? contribuiscono a rafforzare la capacitÃ adattiva della pubblica amministrazione e, in questâ??ottica, la sfida Ã¨ quella di integrare tali dimensioni allâ??interno delle politiche pubbliche e dei sistemi di valutazione della *performance****[30]***, superando una visione puramente tecnico-procedurale per abbracciare una logica realmente orientata alla sostenibilitÃ umana del lavoro pubblico[31].

In tema, il Quadro strategico in materia di salute e sicurezza sul lavoro 2021-2027 si pone come riferimento per lâ??azione coordinata dagli Stati membri al fine di garantire ambienti di lavoro sicuri, sani e resilienti[32] e, inoltre, ha rafforzato lâ??attenzione verso i rischi psicosociali, tra cui lo *stress* lavoro correlato[33], anche nel contesto della transizione digitale[34]. In Italia, come giÃ visto, lâ??articolo 28 del D. Lgs. 81/2008 impone la valutazione di tali rischi anche nella pubblica amministrazione, richiamando indirettamente la necessitÃ di adottare misure organizzative orientate al benessere del personale e, in tale contesto, la digitalizzazione dei servizi pubblici[35], sebbene offra opportunitÃ di efficienza e accessibilitÃ , puÃ² introdurre nuove fonti di *stress*, come lâ??iperconnessione e la pressione per lâ??adattamento alle tecnologie in continua evoluzione. Il Quadro strategico europeo riconosce questi rischi e promuove un approccio preventivo, incoraggiando

le amministrazioni ad implementare strategie che favoriscano ambienti di lavoro sani e resilienti[36]. Sotto tale profilo, il benessere organizzativo diventa un elemento chiave per migliorare la *performance* delle pubbliche amministrazioni e, in questâ??ottica, la promozione di pratiche lavorative flessibili, lâ??affiancamento e la formazione continua[37] del personale, rappresentano strumenti essenziali per mitigare gli effetti negativi della digitalizzazione[38] e per garantire un servizio pubblico efficace e sostenibile[39].

Facendo un cenno normativo, il primo presidio giuridico in materia di *stress* lavoro-correlato Ã¨ rappresentato dallâ??articolo 2087 del Codice civile, che impone allâ??imprenditore lâ??obbligo di adottare tutte le misure necessarie a tutelare lâ??integritÃ fisica e la personalitÃ morale del lavoratore. Tale norma, di portata generale, ha trovato progressivo arricchimento nelle disposizioni contenute nel D. Lgs. 81/2008, che allâ??articolo 28 impone la valutazione di tutti i rischi, *ivi* inclusi â??*quelli collegati allo stress lavoro-correlato*â?•. Altra norma di riferimento Ã¨ lâ??articolo 2086 del Codice civile che, nel delineare i poteri e i doveri dellâ??imprenditore, attribuisce centralitÃ allâ??organizzazione dellâ??impresa[40], creando cosÃ¬ un collegamento diretto con lâ??articolo 2087 del Codice civile. Tale obbligo non configura una responsabilitÃ oggettiva, ma impone al datore di lavoro lâ??onere di dimostrare di aver attuato, in base alla particolaritÃ del lavoro, allâ??esperienza e alla tecnica, ogni cautela idonea a prevenire danni alla salute, comprese le situazioni disfunzionali e stressogene, come riconosciuto anche dalla giurisprudenza[41]. In questo quadro, assumono rilievo specifici *standard* tecnici, quali le norme UNI-EN-ISO, che contribuiscono a dare contenuto sostanziale e aggiornato allâ??obbligo di sicurezza datoriale, con particolare riferimento al rischio *stress* lavoro-correlato. Tali *standard*, unitamente alle indicazioni della Commissione Consultiva permanente del Ministero del Lavoro, prevista dallâ??*ex* articolo 6 del D. Lgs. 81/2008, offrono criteri metodologici vincolanti per la redazione del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) *ex* articolo 28 del D. Lgs. 81/2008, in cui devono essere considerati e, ove possibile, rimossi i rischi psico-sociali[42]. Tra gli *standard* piÃ¹ rilevanti figura la UNI ISO 45003:2021[43], che fornisce linee guida per lâ??identificazione e la gestione dei pericoli psico-sociali legati allâ??organizzazione del lavoro, ai rapporti sociali e allâ??ambiente fisico[44] e, pertanto, propone misure concrete per eliminare o ridurre tali rischi al fine di promuovere il benessere lavorativo. La norma UNI EN ISO 10075-1-2008[45], nelle sue tre parti, approfondisce i concetti di *stress* e *strain**[46]* mentale, mette in luce le conseguenze negative della monotonia, come compiti lunghi e ripetitivi, e della saturazione mentale, come sovraccarico emotivo, frustrazione o inefficacia percepita. Tali conseguenze negative, possono determinare errori e compromettere la salute e le prestazioni del lavoratore e, in tale prospettiva, il datore di lavoro Ã¨ chiamato ad intervenire con soluzioni organizzative adeguate, come lâ??automazione delle funzioni ripetitive, la rotazione o lâ??arricchimento delle mansioni, lâ??incremento delle pause e dellâ??interazione sociale, nonchÃ© con attivitÃ formative[47]. Tali obblighi si inseriscono in una logica di miglioramento continuo dei livelli di sicurezza, come disciplinato dallâ??articolo 28, comma 2, lettera c), del D Lgs. 81/2008, e trovano fondamento negli sviluppi delle scienze che hanno evidenziato i rischi connessi agli ambienti di lavoro stressogeni e disfunzionali. Conseguentemente, le misure â??necessarieâ?• richieste dallâ??articolo 2087 del Codice civile devono essere interpretate alla luce dei piÃ¹ recenti *standard* tecnico-scientifici, divenendo parte integrante dellâ??*obligatio* datoriale di sicurezza[48]. In tema di ambiente di lavoro stressogeno, secondo la giurisprudenza[49] Ã¨ illegittimo che â??*il datore di lavoro consenta, anche colposamente, il mantenersi di un ambiente stressogeno fonte di danno alla salute dei lavoratori*â?•[50].

Parte della dottrina concorda con la posizione dello *stress* come una discrepanza qualitativa tra lâ??organizzazione e la prestazione lavorativa[51]. Le discrepanze qualitative tra lâ??organizzazione del lavoro e la prestazione resa dal lavoratore rappresentano un rilevante fattore di rischio psico-

sociale, in tema di obbligo datoriale *ex* art. 2087 del Codice civile. Tali discrepanze emergono, in particolare, nei casi di mancato riconoscimento del ruolo lavorativo, scarsa salubritÃ e sicurezza dellâ??ambiente, limitata autonomia decisionale e mancata considerazione delle condizioni personali e sociali del dipendente. Rientrano tra i cc.dd. â??fattori ambientaliâ?• situazioni come la monotonia delle mansioni, i cambiamenti organizzativi mal gestiti, il demansionamento e lâ??inattivitÃ forzata, che alimentano il senso di frustrazione e insicurezza[52]. A livello sistemico, come evidenziato dallâ??Agenzia europea per la salute e sicurezza sul lavoro, fonti di *stress* sono rappresentate da fusioni, delocalizzazioni, precarietÃ contrattuale, eccessiva competitivitÃ e transizione digitale, che possono generare disallineamento tra aspettative, compiti e reali condizioni operative. In questo senso, il datore di lavoro Ã¨ tenuto a valutare tali fattori nel Documento di Valutazione dei Rischi, ponendo rimedi concreti contro le disfunzioni organizzative[53]. La giurisprudenza ha riconosciuto, in piÃ¹ occasioni, la responsabilitÃ del datore di lavoro per aver generato, attraverso scelte gestionali incoerenti, situazioni di profondo disagio psichico nel lavoratore. Emblematiche sono la sentenza del Tribunale di La Spezia, sez. lav., del 26 giugno 2019, n. 199, e la sentenza del Tribunale di Milano, sez. lav., del 28 febbraio 2024, nelle quali, in linea generale, Ã¨ stato riconosciuto che il malessere del dipendente derivava dalla gestione disfunzionale delle risorse umane, dallâ??illusione di progressioni di carriera mai realizzate e da un contesto lavorativo caratterizzato da pressioni e dequalificazioni[54]. In tali casi, il giudice ha ricondotto il comportamento datoriale non solo allâ??articolo 2087 c.c., ma anche ai princÃ¬pi di correttezza e buona fede *ex* artt. 1175[55] e 1375[56] del c.c., nonchÃ© agli obblighi imposti dalla normativa sulla sicurezza, valorizzando la tutela della dignitÃ e della personalitÃ morale del lavoratore come componenti essenziali del rapporto di lavoro contrattuale[57].

Sempre in tema di *stress* lavoro-correlato, la Commissione consultiva per la salute e sicurezza sul lavoro, con lâ??accordo del 17 novembre 2010, ha fornito le prime indicazioni operative per la valutazione del rischio da *stress* lavoro-correlato, distinguendo tra indicatori oggettivi e soggettivi. Tale accordo ha rappresentato il punto di partenza per lo sviluppo di metodologie sistematiche di analisi, che permettano alle amministrazioni di individuare i fattori critici e attivare misure di prevenzione e protezione efficaci[58].

Lo *stress* lavoro-correlato viene descritto, inoltre, allâ??articolo 3 dellâ??Accordo Europeo dellâ??8 ottobre 2004, cosÃ¬ come recepito dallâ??Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008, quale â?? *condizione che puÃ² essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed Ã¨ conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o aspettative riposte in loro*â?•[59].

La definizione di *stress* contenuta nellâ??Accordo *de quo* Ã¨ integralmente recepita dallâ??articolo 28, comma 1, del D. Lgs. 81/2008, il quale estende lâ??obbligo del datore di lavoro di valutare preventivamente i rischi, anche quelli connessi allo *stress* lavoro-correlato. Tale tipologia di rischio Ã¨ caratterizzata, secondo quanto riportato dal citato Accordo, da, in primo luogo, uno stato di sofferenza o disfunzione psico-fisica, la percezione individuale dellâ??incapacitÃ di far fronte alle richieste lavorative e la pluralitÃ dei fattori eziologici, riconducibili sia al contesto lavorativo che al contenuto[60].

Tuttavia, la nozione normativa di *stress* lavoro-correlato risulta priva di una componente essenziale, rappresentata dalle condotte c.d. vessatorie, moleste o violente, che lâ??art. 2, allâ??ultimo comma, dellâ??Accordo quadro esclude espressamente dal proprio ambito di applicazione[61], in quanto recita che â??*il presente accordo non riguarda nÃ© la violenza sul lavoro, nÃ© la sopraffazione sul lavoro, nÃ© lo stress post-traumatico*â?•[62]. Di conseguenza, anche lâ??articolo 28, comma 1, del D. Lgs.

81/2008, nel richiamare integralmente il contenuto dellâ??Accordo, non contempla tali fenomeni tra i rischi da valutare *ex ante* in sede di redazione del Documento di Valutazione dei Rischi. Pertanto, la definizione legislativa di *stress* lavoro-correlato risulta sensibilmente piÃ¹ circoscritta rispetto a quella accolta dalla scienza medica, in quanto limitata nella portata applicativa[63]. Tale lacuna normativa Ã¨ stata colmata con lâ??adozione della Convenzione dellâ??Organizzazione Internazionale del Lavoro n. 190 del 2019, ratificata dallâ??Italia con la legge del 15 gennaio 2021, n. 4. Lâ??articolo 9 della Convenzione, al punto b) prevede, infatti â??*lâ??inclusione della violenza e delle molestie, nonchÃ© dei rischi psicosociali ad esse correlati, nellâ??ambito della gestione della salute e sicurezza sul lavoro* â?•, mentre, al punto c), Ã¨ indicato che â??*lâ??identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi relativi alla violenza e alle molestie, da effettuarsi con la partecipazione attiva delle lavoratrici, dei lavoratori e dei loro rappresentanti, nonchÃ© lâ??adozione di misure volte alla prevenzione e al controllo di tali fenomeni*â?•. La disposizione convenzionale ricomprende espressamente le molestie e le violenze allâ??interno dellâ??ambito dellâ??organizzazione prevenzionistica, qualificandole come fattori di rischio da considerare ai fini della tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. In tale prospettiva, essa introduce un obbligo di preventiva valutazione di tali rischi, in coerenza con quanto previsto dal D. Lgs. 81/2008[64].

In ambito lavorativo, tale squilibrio si configura *in facto* nel momento in cui il lavoratore non si sente in grado di corrispondere alle richieste lavorative[65]. Occorre, tuttavia, precisare che non ogni manifestazione di *stress* riconducibile allâ??attivitÃ lavorativa puÃ² essere qualificata come *stress* lavoro-correlato, essendo questâ??ultimo generato da una pluralitÃ di fattori specificamente connessi sia al contenuto che al contesto del lavoro[66].

Come detto, in relazione alla valutazione del rischio da *stress* lavoro-correlato, essa costituisce parte integrante della piÃ¹ ampia valutazione dei rischi aziendali, da effettuarsi ai sensi dellâ??articolo 28 del D. Lgs. 81/2008 e da formalizzare nel relativo Documento di Valutazione dei Rischi[67]. Ne consegue la necessitÃ di adottare un metodo valutativo strutturato, volto allâ??individuazione dei fattori di rischio specifici riferibili allo *stress* lavoro-correlato, al fine di consentire la successiva pianificazione e attuazione di misure idonee a eliminare le cause, ovvero, laddove ciÃ² non sia possibile, a ridurre lâ??incidenza al minimo livello tecnicamente e organizzativamente realizzabile[68].

Le amministrazioni sono tenute, inoltre, a monitorare elementi quali lâ??organizzazione del lavoro, i carichi di lavoro, i turni, i livelli di autonomia, i rapporti interpersonali e le interazioni con lâ??utenza esterna, al fine di individuare potenziali fonti di *stress*[69].

Le metodologie piÃ¹ diffuse, promosse anche da INAIL[70], si basano su un approccio in due fasi valutative. In primo luogo, una valutazione preliminare fondata su indicatori oggettivi, come lâ??assenteismo, il *turnover*, i conflitti, gli infortuni e le segnalazioni mentre, la seconda fase, richiede una valutazione approfondita condotta, se necessario, con strumenti soggettivi come interviste, questionari o *focus group*.

La prima forma di violazione del dovere generale di tutela sancito dallâ??articolo 2087 c.c., riconducibile alla nozione giuridica di *stress* lavoro-correlato, si concreta nella sproporzione quantitativa tra lâ??organizzazione del lavoro e la prestazione richiesta, fenomeno comunemente identificato come â??superlavoroâ?•[71]. AffinchÃ© tale condotta datoriale assuma rilevanza giuridica, Ã¨ necessario che la lesione trovi riscontro in specifiche disposizioni normative che conferiscano contenuto determinato alla clausola generale di protezione dellâ??articolo 2087 del Codice civile[72]. Lâ??interprete dovrÃ

individuare allâ??interno del sistema multilivello di fonti nazionali ed eurounitarie, le norme speciali che delimitano il potere organizzativo del datore di lavoro[73]. Accertata in concreto la violazione di tali limiti, sarÃ poi necessario verificare lâ??esistenza di un danno alla salute psico-fisica o alla personalitÃ morale del lavoratore[74], eziologicamente riconducibile alla condotta datoriale illecita, secondo i criteri elaboratori dalla giurisprudenza. Proprio al diritto vivente, infatti, spetta il compito di delineare le figure del superlavoro e dellâ??usura prisco-fisica, ricomprendendovi tutte le disfunzioni organizzative connesse ad unâ??intensificazione della prestazione che superi i livelli di tollerabilitÃ stabiliti dallâ??ordinamento[75].

3. Benessere organizzativo, performance pubblica e prevenzione del disagio psicosociale

La prevenzione dello *stress* lavoro-correlato non costituisce un mero adempimento *ex lege*, ma rappresenta uno strumento strategico di gestione organizzativa, funzionale al miglioramento della *performance* delle pubbliche amministrazioni. La rilevanza del benessere psicofisico dei lavoratori pubblici emerge con chiarezza nel quadro normativo multilivello, che lega la tutela della salute e della dignitÃ del dipendente alla qualitÃ e allâ??efficacia dellâ??azione amministrativa.

In *primis*, come giÃ detto in altri termini, lâ??articolo 2087 del Codice civile, letto in combinato disposto con lâ??articolo 28 del D. Lgs. 81/2008, impone al datore di lavoro di prevenire le situazioni di rischio psicosociale, tra cui lo *stress* lavoro-correlato, attraverso lâ??adozione di misure organizzative coerenti con i princÃ¬pi tecnico-scientifici piÃ¹ aggiornati. Tale obbligo si colloca pienamente nellâ??ambito della funzione pubblica, in quanto la salvaguardia del benessere del personale contribuisce direttamente alla capacitÃ delle amministrazioni di raggiungere gli obiettivi istituzionali assegnati[76].

A supporto di tale visione, il D. Lgs. 150/2009, allâ??articolo 4, introduce il ciclo di gestione della *performance*, articolandolo in fasi, mentre, la circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del dicembre 2017, n. 2, definisce la *performance* organizzativa come â??*i risultati raggiunti dallâ??amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppiâ?•* ***[77]***. In questo contesto, il benessere lavorativo diventa una variabile funzionale alla *performance*, in quanto ambienti stressogeni, conflittuali e disfunzionali sono correlati ad alti tassi di assenteismo, demotivazione, *turnover* e contenzioso[78].

Anche il Piano Integrato di AttivitÃ e Organizzazione, introdotto dal D.L. 80/2021[79], valorizza il benessere organizzativo tra le dimensioni da considerare nella pianificazione del personale e nelle misure di miglioramento della *performance*. In tale ottica, il Documento di Valutazione dei Rischi[80] e le azioni di prevenzione psicosociale dovrebbero essere integrati nella piÃ¹ ampia strategia di gestione e sviluppo delle risorse umane, come previsto anche dagli articoli 6 e ss. del D. Lgs. 165/2001, nel rispetto del principio di *ratio legis*.

A livello costituzionale, il principio di buon andamento *ex* articolo 97 Cost. impone alle pubbliche amministrazioni di organizzarsi secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicitÃ . Inoltre, la giurisprudenza[81] e la dottrina piÃ¹ recenti riconoscendo lâ??importanza di eliminare fattori stressogeni nellâ??ambiente di lavoro, indirettamente riconoscono anche che lâ??efficienza amministrativa non puÃ² prescindere dal benessere delle persone che operano nei contesti pubblici, oltre che una gestione del personale orientata alla salute psicofisica e alla prevenzione dei rischi Ã¨ parte integrante del corretto esercizio della funzione pubblica[82].

Alla luce di tali considerazioni, la prevenzione dello *stress* lavoro-correlato, oltre a garantire la protezione della salute del lavoratore *ex lege*, rappresenta uno strumento giuridicamente fondato per il miglioramento continuo della *performance*, in coerenza con il principio di legalitÃ sostanziale e con le finalitÃ dellâ??azione orientata alla creazione del valore pubblico[83].

In questo scenario, Ã¨ necessario ribadire che la prevenzione dello *stress* lavoro-correlato nel lavoro pubblico presenta caratteristiche peculiari che la distinguono nettamente dal contesto privatistico. Innanzitutto, il datore di lavoro pubblico Ã¨ vincolato sia dai generali obblighi giuslavoristici di protezione, sia dal perseguimento del c.d. pubblico interesse, che impone di conciliare la tutela della salute dei dipendenti con il buon andamento e lâ??imparzialitÃ dellâ??azione amministrativa[84]. In tale contesto, come osservano alcuni autori[85], la tutela della salute del lavoratore pubblico si colloca allâ??incrocio tra i diritti fondamentali della persona e i princÃ¬pi costituzionali dellâ??azione amministrativa, richiedendo un bilanciamento costante tra esigenze organizzative e garanzie individuali.

Le amministrazioni pubbliche si trovano, inoltre, ad operare entro margini di autonomia piÃ¹ ristretti, talvolta rigidi, condizionati da normative cogenti, vincoli finanziari e una maggiore esposizione ai controlli interni ed esterni[86], anche a controlli democratici[87]. Questo contesto determina una maggiore attenzione formale agli strumenti di valutazione del rischio, come il Documento di Valutazione dei Rischi, ma puÃ² generare difficoltÃ nellâ??adozione tempestiva di misure correttive e nellâ??implementazione di pratiche innovative orientate al benessere organizzativo[88].

A ciÃ² va aggiunto che il benessere lavorativo nel settore pubblico assume una rilevanza strategica piÃ¹ ampia, in quanto strettamente connesso alla capacitÃ delle amministrazioni di garantire servizi di qualitÃ , di attrarre e trattenere competenze qualificate[89], nonchÃ© di promuovere una cultura organizzativa orientata alla partecipazione, alla responsabilizzazione[90] e allâ??*accountability****[91]***. In questa prospettiva, la prevenzione dello *stress* lavoro-correlato, integrata nei cicli di programmazione e nel ciclo di gestione della *performance* (*ex* D. L.gs. 150/2009)[92], si configura non come meramente adempimentale, ma come una componente essenziale[93] del moderno *management* pubblico[94].

Conseguentemente, le politiche di prevenzione del disagio psicosociale nella pubblica amministrazione non possono limitarsi ad interventi frammentati o solo di tipo reattivo, ma devono tradursi in strategie sistemiche, integrate e coerenti, capaci di coniugare benessere, *performance****[95]*** e valore pubblico[96]. In tal modo si puÃ² realizzare una piena tutela della salute psicofisica del dipendente pubblico, nel quadro di unâ??amministrazione realmente sostenibile, responsabile e orientata alla centralitÃ della persona[97]. La prevenzione dello *stress* lavoro-correlato diventa, cosÃ¬, uno snodo imprescindibile per una gestione delle risorse umane realmente orientata al benessere, alla qualitÃ e alla produttivitÃ . Un ulteriore elemento critico del benessere organizzativo Ã¨ rappresentato dal fenomeno del *mobbing*, le cui implicazioni psicosociali ed organizzative richiedono un approccio integrato e strutturato, in modo particolare nella pubblica amministrazione.

Conclusione

Lâ??analisi condotta consente di evidenziare come la prevenzione dello *stress* lavoro-correlato rappresenti una dimensione sempre piÃ¹ rilevante nella gestione delle organizzazioni pubbliche contemporanee. Le trasformazioni indotte dalla digitalizzazione, dalla crescente complessitÃ dei processi amministrativi e dallâ??introduzione di sistemi di misurazione della performance hanno infatti modificato profondamente il contesto lavorativo nel quale operano i dipendenti pubblici, facendo emergere nuovi fattori di rischio psicosociale che richiedono adeguati strumenti di prevenzione e

gestione.

In questo scenario, il quadro normativo vigente attribuisce al datore di lavoro un ruolo centrale nella tutela della salute psicofisica dei lavoratori. Lâ??articolo 2087 del Codice civile, letto in combinato disposto con le disposizioni del D.Lgs. 81/2008, configura infatti un obbligo di protezione che impone lâ??adozione di tutte le misure organizzative, tecniche e formative idonee a prevenire situazioni di rischio per lâ??integritÃ e la dignitÃ della persona. Tale obbligo assume una particolare rilevanza nel settore pubblico, dove la gestione del personale deve conciliarsi con il perseguimento dellâ??interesse generale e con i princÃ¬pi costituzionali che regolano lâ??azione amministrativa.

La prevenzione dello *stress* lavoro-correlato non puÃ² tuttavia essere interpretata esclusivamente come un adempimento giuridico, ma deve essere considerata parte integrante delle strategie di gestione e sviluppo delle risorse umane. Ambienti di lavoro caratterizzati da elevati livelli di *stress* organizzativo risultano infatti frequentemente associati a fenomeni di demotivazione, assenteismo, *turnover* e contenzioso, con inevitabili ricadute negative sulla qualitÃ dei servizi pubblici e sullâ??efficienza dellâ??azione amministrativa.

In questa prospettiva, il benessere organizzativo si configura come una variabile strategica del moderno *management* pubblico, strettamente connessa ai sistemi di pianificazione e valutazione della *performance*, nonchÃ© agli strumenti di programmazione introdotti dalle recenti riforme amministrative. Lâ??integrazione delle politiche di prevenzione dei rischi psicosociali nei processi di gestione del personale e nei cicli di programmazione amministrativa rappresenta, pertanto, una condizione essenziale per promuovere amministrazioni piÃ¹ sostenibili, responsabili e orientate alla creazione di valore pubblico.

Alla luce di tali considerazioni, la promozione del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni non deve essere intesa soltanto come una misura di tutela della salute dei lavoratori, ma come un investimento strategico per il miglioramento della qualitÃ del lavoro pubblico e per il rafforzamento della capacitÃ delle istituzioni di rispondere in modo efficace alle esigenze della collettivitÃ .

---

[1] Inquadrato nellâ??Area delle Elevate ProfessionalitÃ (IV area EP). Dottorando di ricerca.

[2] Caruso B., Del Punta R., Treu T., *Il diritto del lavoro nella giusta transizion*e, Centre for the study of European Labour Law â??Massimo Dâ??Antonaâ?•, 2023.

[3] Si pensi anche allâ??articolo 3-bis della L. 241/1990, il quale dispone che â??*le amministrazioni pubbliche agiscono mediante strumenti informatici e telematici, nei rapporti interni, tra le diverse amministrazioni e tra queste e i privati*â?•.

[4] Spinelli C. *Le sfide della digitalizzazione per le amministrazioni pubbliche fra gestione dei rapporti di lavoro e relazioni sindacali*, in Bellavista A., Marinelli M. (a cura di), *Studi in onore di Alessandro Garilli*, Tomo II, Torino 2023, 1210 ss.

[5] Fasano G., *La sfida della digitalizzazione della pubblica amministrazione nel quadro dei valori costituzionali: tra open data, riuso delle informazioni pubbliche e diritto al buon andamento*, www.dirittifondamentali.it, fasc. 2, 2023.

[6] Si pensi anche alla recente novitÃ sperimentale introdotta dal CCNL 2022-2024 comparto Funzioni centrali, ovvero alla possibilitÃ per le amministrazioni di adottare una settimana corta, con il concentramento delle 36 ore lavorative settimanali in quattro giorni.

[7] Levi A., *Tempo di lavoro, digitalizzazione e diritto alla disconnessione, tra vecchie esigenze di tutela e nuove modalitÃ di protezione*, in Bellavista A., Marinelli M. (a cura di), *Studi in onore di Alessandro Garilli*, Tomo 1, Torino 2023, 601 ss.

[8] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.

[9] Pascucci P., *Tra politica e amministrazione. Il caso dellâ??individuazione del datore di lavoro per la sicurezza sul lavoro*, in *Il lavoro pubblico in trentâ??anni di riforma*, Gargiulo U., Zoppoli A., (a cura di), Quaderno della Rivista Diritti Lavori Mercati, 2024, 447 ss.

[10] Capaldo G., *Lâ??implementazione dei sistemi professionali basati sulle competenze per la gestione strategica delle risorse umane nella PA*, in *Il lavoro pubblico in trentâ??anni di riforma*, Gargiulo U., Zoppoli A., (a cura di), Quaderno della Rivista Diritti Lavori Mercati, 2024, 253 ss.

[11] Levi A., *Tempo di lavoro, digitalizzazione e diritto alla disconnessione, tra vecchie esigenze di tutela e nuove modalitÃ di protezione*, in Bellavista A., Marinelli M. (a cura di), *Studi in onore di Alessandro Garilli*, Tomo 1, Torino 2023, 601 ss.

[12] Dâ??Onghia M., *Le politiche di genere in trentâ??anni di riforma della PA tra successi e obiettivi ancora mancati*, in *Il lavoro pubblico in trentâ??anni di riforma*, Gargiulo U., Zoppoli A., (a cura di), Quaderno della Rivista Diritti Lavori Mercati, 2024, 263 ss.

[13] Si ricorda, istituiti ai sensi dellâ??art. 57 del D Lgs. n. 165/2001.

[14] Dâ??Onghia M., *Le politiche di genere in trentâ??anni di riforma della PA tra successi e obiettivi ancora mancati*, in *Il lavoro pubblico in trentâ??anni di riforma*, Gargiulo U., Zoppoli A., (a cura di), Quaderno della Rivista Diritti Lavori Mercati, 2024, 263 ss.

[15] Vimercati A., *Lâ??innovazione organizzativa e il c.d. performance management nellâ??ottica della paritÃ di genere e dellâ??azione dei CUG*, Giappichelli, 2022.

[16] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.

[17] Curi F., *La tutela penale del lavoratore dai rischi psicosociali: stress da lavoro-correlato e mobbing*, in *Sicurezza sul lavoro*, Castronuovo D., Curi F., Tordini Cagli S., Torre V., Valentini V. (a cura di), Giappichelli, 2023, 395 ss.

[18] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.

[19] Albano R., Parisi T., Tirabeni L., *Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*, in Cambio RTS, 2019.

[20] Pascucci P., *Tra politica e amministrazione. Il caso dellâ??individuazione del datore di lavoro per la sicurezza sul lavoro*, in *Il lavoro pubblico in trentâ??anni di riforma*, Gargiulo U., Zoppoli A., (a cura di), Quaderno della Rivista Diritti Lavori Mercati, 2024, 447 ss.

[21] Spinelli C. *Le sfide della digitalizzazione per le amministrazioni pubbliche fra gestione dei rapporti di lavoro e relazioni sindacali*, in Bellavista A., Marinelli M. (a cura di), *Studi in onore di Alessandro Garilli*, Tomo II, Torino 2023, 1210 ss.

[22] Levi A., *Tempo di lavoro, digitalizzazione e diritto alla disconnessione, tra vecchie esigenze di tutela e nuove modalitÃ di protezione*, in Bellavista A., Marinelli M. (a cura di), *Studi in onore di Alessandro Garilli*, Tomo 1, Torino 2023, 601 ss.

[23] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.

[24] Valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato: modulo contestualizzato al lavoro da remoto e allâ??innovazione tecnologica, www.inail.it.

[25] Pascucci P., *Tra politica e amministrazione. Il caso dellâ??individuazione del datore di lavoro per la sicurezza sul lavoro*, in *Il lavoro pubblico in trentâ??anni di riforma*, Gargiulo U., Zoppoli A., (a cura di), Quaderno della Rivista Diritti Lavori Mercati, 2024, 447 ss.

[26] Levi A., *Tempo di lavoro, digitalizzazione e diritto alla disconnessione, tra vecchie esigenze di tutela e nuove modalitÃ di protezione*, in Bellavista A., Marinelli M. (a cura di), *Studi in onore di Alessandro Garilli*, Tomo 1, Torino 2023, 601 ss.

[27] Spinelli C. *Le sfide della digitalizzazione per le amministrazioni pubbliche fra gestione dei rapporti di lavoro e relazioni sindacali*, in Bellavista A., Marinelli M. (a cura di), *Studi in onore di Alessandro Garilli*, Tomo II, Torino 2023, 1210 ss.

[28] In particolare, nelle Linee guida globali sulla salute mentale sul lavoro.

[29] Pascucci P., *Tra politica e amministrazione. Il caso dellâ??individuazione del datore di lavoro per la sicurezza sul lavoro*, in *Il lavoro pubblico in trentâ??anni di riforma*, Gargiulo U., Zoppoli A., (a cura di), Quaderno della Rivista Diritti Lavori Mercati, 2024, 447 ss.

[30] Schiavetti F., *Il lento cammino del lavoro agile nellâ??Amministrazione pubblica: difficoltÃ e prospettive di unâ??inevitabile trasformazione*, www.federalismi.it, 2025.

[31] Lizzi M., *Benessere umano e digitale nella PA: strumenti per un nuovo equilibrio*, www.agendadigitale.it, 2024.

[32] Guariniello R., *Intelligenza artificiale e rischi emergenti*, Wolters Kluwer, 2025.

[33] Angelini L., *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato. Profili normativi e metodiche di valutazione*. *Atti del Convegno Urbino*, in â??I Working Papers di Olympusâ?•, 2014, 22 ss.

[34] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.

[35] Schiavetti F., *Il lento cammino del lavoro agile nellâ??Amministrazione pubblica: difficoltÃ e prospettive di unâ??inevitabile trasformazione*, www.federalismi.it, 2025.

[36] Guariniello R., *Intelligenza artificiale e rischi emergenti*, Wolters Kluwer, 2025.

[37] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.

[38] Levi A., *Tempo di lavoro, digitalizzazione e diritto alla disconnessione, tra vecchie esigenze di tutela e nuove modalitÃ di protezione*, in Bellavista A., Marinelli M. (a cura di), *Studi in onore di Alessandro Garilli*, Tomo 1, Torino 2023, 601 ss.

[39] Spinelli C. *Le sfide della digitalizzazione per le amministrazioni pubbliche fra gestione dei rapporti di lavoro e relazioni sindacali*, in Bellavista A., Marinelli M. (a cura di), *Studi in onore di Alessandro Garilli*, Tomo II, Torino 2023, 1210 ss.

[40] Palma A., *Lâ??imprenditore e lâ??art. 2086, secondo comma, c.c.: un nuovo dovere che chiede pieno riconoscimento*, www.ntplusdiritto.ilsole24ore.com, 2024.

[41] Corte di cassazione, Sezione Lavoro, ordinanza del 12 febbraio 2024, n. 3791.

[42] Articolo 6, comma 8 del D. Lgs. 81/2008.

[43] Dal titolo â??*Gestione della salute e sicurezza sul lavoro-salute e sicurezza psicologica sul lavoro-Linee di indirizzo per la gestione dei rischi psico-socialiâ?•*.

[44] Avanzi F., *Lâ??obbligo di sicurezza e lâ??azione risarcitoria ex art. 2087 c.c.: la prova della nocivitÃ dellâ??ambiente di lavoro*, www.lavorodirittieuropa.it, 2023.

[45] Sui princÃ¬pi e concetti generali.

[46] Inteso come sollecitazione.

[47] Lattari P., Spanu R., Vitiello M., *Stress lavoro correlato e benessere lavorativo*, Key Editore, 2018.

[48] Rosiello A., Tambasco D., *Il risarcimento del danno da stress lavorativo*, GiuffrÃ¨ Editore, 2024.

[49] cfr. Corte di cassazione, Sezione Lavoro, ordinanza del 7 febbraio 2023, n. 3692.

[50] Rosiello A., Tambasco D., *Lo stress lavoro-correlato nella piÃ¹ recente giurisprudenza di legittimitÃ e di merito*, www.aidp.it, 2024.

[51] Prencipe G., *Lâ??organizzazione del lavoro e lâ??impatto della leadership sulla performance del teamwork*, Youcanprint, 2023.

[52] Lattari P., Spanu R., Vitiello M., *Stress lavoro correlato e benessere lavorativo*, Key Editore, 2018.

[53] Prola G., *Manuale di diritto del lavoro*, Cedam, 2025.

[54] Rosiello A., Tambasco D., *Il risarcimento del danno da stress lavorativo*, GiuffrÃ¨ Editore, 2024.

[55] Rubricato â??*Comportamento secondo correttezza*â?•.

[56] Rubricato â??*Esecuzione di buona fede*â?•.

[57] Rosiello A., Tambasco D., *Il risarcimento del danno da stress lavorativo*, GiuffrÃ¨ Editore, 2024.

[58] Bacchini F., *Stress lavoro-correlato. Lâ??obbligo di valutazione dei rischi da stress lavoro-correlato indicazioni metodologiche*, Hyper, 2011.

[59] Ginelli M., *Mobbing e stress da lavoro correlato â?? esiste il nesso di causalitÃ ?*, www.lavoro-confronto.it, 2024.

[60] Rosiello A., Tambasco D., *Il risarcimento del danno da stress lavorativo*, GiuffrÃ¨ Editore, 2024.

[61] Ginelli M., *Mobbing e stress da lavoro correlato â?? esiste il nesso di causalitÃ ?*, www.lavoro-confronto.it, 2024.

[62] CalafÃ L., *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, Lavoro e diritto, fasc. 2, 2012, 257 ss.

[63] Rosiello A., Tambasco D., *Il risarcimento del danno da stress lavorativo*, GiuffrÃ¨ Editore, 2024.

[64] Pajardi D., *Lo stress da lavoro-correlato: la sfida di un approccio interdisciplinare*, in Angelini L. (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato. Profili normativi e metodiche di valutazione*, Working Papers di Olympus, 2014.

[65] CalafÃ L., *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, Lavoro e diritto, fasc. 2, 2012, 257 ss.

[66] Rosiello A., Tambasco D., *Il risarcimento del danno da stress lavorativo*, GiuffrÃ¨ Editore, 2024

[67] CalafÃ L., *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, Lavoro e diritto, fasc. 2, 2012, 257 ss.

[68] Circolare del 18 novembre 2010 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

[69] CalafÃ L., *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, Lavoro e diritto, fasc. 2, 2012, 257 ss.

[70] Istituto Nazionale per lâ??Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro.

[71] Dubini R., *Lâ??obbligo del datore di lavoro di attenersi al principio della massima sicurezza tecnologicamente fattibil*e, www.puntosicuro.it, 2009.

[72] Avanzi F., *Lâ??obbligo di sicurezza e lâ??azione risarcitoria ex art. 2087 c.c.: la prova della nocivitÃ dellâ??ambiente di lavoro*, www.lavorodirittieuropa.it, 2023.

[73] Santi R., *Lâ??ordinamento giuridico*, Quodlibet, 2018.

[74] Marchesini L., *La responsabilitÃ del datore di lavoro nella prevenzione delle condizioni di rischio insite nella possibile negligenza, imprudenza o imperizia del lavoratore*, www.journals.uniurb.it, 2018

[75] Rosiello A., Tambasco D., *Il risarcimento del danno da stress lavorativo*, GiuffrÃ¨ Editore, 2024

[76] Ziani C., *Lo â??star beneâ?• nelle pubbliche amministrazioni: quali rischi a minaccia del benessere organizzativo?*, www.ambientediritto.it, 2024.

[77] Recante â??*Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance*â?•.

[78] Cfr. INAIL, *Metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato nelle pubbliche amministrazioni*, 2022.

[79] Art. 6 del Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

[80] CalafÃ L., *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, Lavoro e diritto, fasc. 2, 2012, 257 ss.

[81] cfr. Corte di cassazione, Sezione Lavoro, ordinanza del 7 febbraio 2023, n. 3692; Corte di cassazione, Sezione Lavoro, ordinanza del 7 giugno 2024, n. 15957; Corte di cassazione, Sezione Lavoro, ordinanza del 18 ottobre 2023, n. 28923.

[82] Cartieri M., *Benessere organizzativo ed efficienza nel lavoro pubblico*, Massimario di giurisprudenza del lavoro, 2024.

[83] CalafÃ L., *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, Lavoro e diritto, fasc. 2, 2012, 257 ss.

[84] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.

[85] Nunin R., *La prevenzione dello stress lavoro-correlato: profili normativi e responsabilitÃ del datore di lavoro*, Trieste, EUT Edizioni UniversitÃ di Trieste, 2012.

[86] Pellegrino A., *Il sistema dei controlli interni nella PA*, www.diritto.it, 2022.

[87] Allegri M. R., *Democrazia, controllo pubblico e trasparenza dei costi della politica*, www.federalismi.it, 2014.

[88] CalafÃ L., *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, Lavoro e diritto, fasc. 2, 2012, 257 ss.

[89] Avallone F., Bonaretti M., *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualitÃ del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore, 2003.

[90] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.

[91] Dâ??Amore G., *Le performance delle aziende pubbliche tra misurazione, trasparenza e accountability*, Franco Angeli, 2020.

[92] Mercurio B., *Democrazia deliberativa e ciclo della performance. Riflessioni sul ruolo della dirigenza pubblica nello sviluppo della programmazione condivisa degli obiettivi*, www.amministrativamente.com, 2022.

[93] Russo G., Felci C., *La performance organizzativa e individuale nelle amministrazioni pubbliche*, in Russo G. (a cura di), *La misurazione delle performance nelle organizzazioni pubbliche. Case study: Consiglio regionale del Lazio*, Franco Angeli, 2023, 22 ss.

[94] Dâ??Amore G., *Le performance delle aziende pubbliche tra misurazione, trasparenza e accountability*, Franco Angeli, 2020.

[95] Nunin R., *La prevenzione dello stress lavoro-correlato: profili normativi e responsabilitÃ del datore di lavoro*, Trieste, EUT Edizioni UniversitÃ di Trieste, 2012.

[96] Deidda Gagliardo E., *il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance*, RIREA, 2015.

[97] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.

Data di creazione
2026/03/24