LABOR Il lavoro nel diritto

Pacini Giuridica

Danno da usura psico-fisica e responsabilità ex art. 2087 c.c. da stress lavorativo: quando il costo delle carenze organizzative è trasferito sui lavoratori

di D. Tambasco – *28 ottobre 2026*

Responsabilità per colpa organizzativa e art. 2087 c.c.: un caso paradigmatico

"*Il lavoro alla macchina, mentre logora fino allo stremo il sistema nervoso, reprime il gioco multilaterale dei muscoli e confisca ogni libera attività fisica e mentale…Il mezzo di lavoro schiaccia l'operaio"* (K. Marx, *Il Capitale,* Torino, Utet, ed. 2017, I, XIII, p. 562 e ss.).

Sono parole di un altro secolo e di un altro millennio; eppure, rilette oggi, non solo conservano intatta la loro attualità, ma sembrano quasi scritte per tratteggiare – con evidenza plastica – i contorni della vicenda oggetto della pronuncia in commento. Si tratta di una decisione che -come vedremo- fotografa senza indulgenza la realtà del servizio sanitario pubblico, potendosi sintetizzare in una formula di cristallina chiarezza: "*Il costo delle carenze organizzative è stato così trasferito sui lavoratori*".

Il caso che ci accingiamo a esaminare, dunque, è paradigmatico: nel lungo percorso evolutivo della giurisprudenza in tema di salute e sicurezza sul lavoro – e, più specificamente, nell'applicazione dell'art. 2087 c.c. – esso rappresenta, a buon diritto, un punto d'arrivo.

Conviene tuttavia procedere con ordine, muovendo in primo luogo dalla ricostruzione dei fatti sottoposti all'esame del giudicante.

La vicenda lavorativa

La vicenda in esame riguarda una pluralità di infermieri addetti al reparto Cardiologia di uno dei più grandi e importanti ospedali italiani, i quali convenivano in giudizio l'azienda socio-sanitaria territoriale (ASST) di appartenenza, lamentando l'esposizione continuativa e protratta per anni ad un ambiente di lavoro nocivo e stressogeno, caratterizzato dalla strutturale carenza di organico, dall'elevato carico di lavoro, dalla reiterata e unilaterale modificazione - senza il dovuto preavviso - dei turni lavorativi, dalla altrettanto frequente compressione dei riposi nonché dall'adibizione anche a mansioni dequalificanti, proprie degli Operatori socio-sanitari (igiene dei pazienti, svuotamento delle sacche, rifacimento dei letti).

In relazione a tali violazioni dell'art. 2087 c.c., i lavoratori e le lavoratrici chiedevano dunque, da un lato, la condanna dell'azienda ad adottare le misure organizzative necessarie per adeguarsi alle previsioni normative e, dall'altro, il risarcimento di tutti i danni, patrimoniali e non patrimoniali, patiti per effetto del demansionamento, dell'ambiente stressogeno e della sistematica privazione dei riposi.

L'istruttoria, al contempo orale e documentale, ha restituito un quadro che merita di essere ripercorso nei suoi passaggi essenziali.

Sul piano dell'organico, è emerso che il reparto, articolato su trentasei posti letto – dodici dei quali ad alta intensità assistenziale –, era presidiato ordinariamente da circa cinque infermieri al mattino e da quattro nei turni pomeridiani e notturni: un dato confermato da tutte le testimonianze escusse, ivi compresa la responsabile organizzativa del personale. A tale carenza

strutturale l'azienda faceva fronte attingendo a infermieri di altre unità operative, non immediatamente fungibili perché privi della conoscenza delle apparecchiature in uso, delle procedure e delle peculiarità assistenziali del reparto; emblematico, al riguardo, il caso dell'infermiera inviata dal centro ustioni a copertura di un turno e priva persino dell'accesso al portale della terapia, con la conseguenza, per una delle ricorrenti, di doversi far carico da sola della terapia di ventiquattro pazienti. Nei periodi più critici, la formazione dei neoassunti si esauriva addirittura in appena due giorni.

Sul piano dell'orario, il giudice ha accertato che la turnazione formalmente adottata – due turni mattutini, due pomeridiani, un riposo, due notti, due riposi – non veniva quasi mai rispettata: le timbrature prodotte dai ricorrenti, infatti, hanno documentato la reiterata soppressione dei riposi successivi ai turni pomeridiani e notturni, l'esecuzione sino a cinque notti consecutive e la prestazione di plurimi giorni di lavoro senza interruzione, con conseguente mancata fruizione delle undici ore di riposo giornaliero e la violazione delle ulteriori garanzie poste dalla disciplina collettiva.

La programmazione della turnistica, da comunicare entro il giorno 20 del mese precedente a norma dell'art. 27 del CCNL del comparto sanità, era in realtà oggetto di modifiche continue, disposte direttamente dalla coordinatrice e comunicate – anche per telefono o via WhatsApp – il giorno prima: una prassi che le risultanze istruttorie hanno rivelato quale modalità ricorrente di gestione dei turni, strettamente collegata alla carenza di personale.

Sul piano delle mansioni, infine, è risultata la sistematica assenza dell'operatore socio-sanitario nel turno notturno – e la sua insufficiente presenza in quelli diurni –, con la conseguenza che gli infermieri erano chiamati in modo costante, e non già occasionale, a svolgerne i compiti: circostanza riconosciuta dalla stessa responsabile organizzativa, che ha dichiarato di aver personalmente visto i ricorrenti occuparsi dell'igiene dei pazienti, e ulteriormente comprovata dalle registrazioni dei colloqui intercorsi con i responsabili.

Due ulteriori accertamenti meritano di essere evidenziati, perché decisivi nell'economia della decisione. Il primo attiene alla consapevolezza datoriale: le segnalazioni di eventi sentinella, le lamentele dell'utenza e degli stessi infermieri, le interlocuzioni con il personale apicale e, soprattutto, una e-mail della responsabile della comunicazione aziendale – nella quale si ammetteva espressamente che la situazione era nota alla direzione– hanno dimostrato che l'azienda era pienamente consapevole tanto delle carenze quanto delle loro conseguenze sul personale, senza che risultasse adottata alcuna misura idonea a porvi rimedio.

Il secondo attiene alla persistenza delle condotte: la documentazione integrativa prodotta nel corso del giudizio (timbrature e comunicazioni successive al deposito del ricorso) ha attestato che le medesime modalità organizzative sono proseguite anche dopo l'instaurazione della lite e che permangono tutt'oggi.

Quanto, infine, alle ricadute sulla vita delle persone, una delle testimoni ha riferito di non avere più "una vita fuori dal lavoro" e le frequenti telefonate ricevute a casa per la copertura di turni aggiuntivi; la stessa responsabile organizzativa, dal canto suo, ha dato atto delle numerose dimissioni intervenute nel reparto negli ultimi anni.

È su queste basi che il Tribunale, con la sentenza n. 4493 del 30 settembre 2026, qui in commento – valutando le singole violazioni "nel loro insieme" – ha dichiarato che i ricorren-

ti hanno lavorato in un ambiente stressogeno, ordinando conseguentemente all'azienda sanitaria di predisporre le misure organizzative necessarie ad adeguare l'organico infermieristico e a garantire il rispetto dei riposi, e liquidando in via equitativa il danno in una somma mensile netta, crescente nel tempo (cinquecento euro per il primo anno di lavoro, ottocento per il periodo successivo), in ragione della ritenuta evoluzione peggiorativa dello stress con il protrarsi delle disfunzioni organizzative.

I principi di diritto: la responsabilità ex art. 2087 c.c. per ambiente nocivo e stressogeno

La sentenza si colloca pienamente nel filone giurisprudenziale evolutivo inaugurato, a partire dal 2022, dalla giurisprudenza di legittimità e, anzi, ne costituisce l'espressione più matura.

Sul piano dell'accertamento della responsabilità datoriale, il riferimento è all'ormai invalsa interpretazione **sistemico-organizzativa** dell'art. 2087 c.c. inaugurata dalla Corte di Cassazione, secondo cui il giudice di merito è tenuto a 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 del ricorrente, così riproducendo lo schema della responsabilità per "**colpa organizzativa**", che ricorre nel caso in cui il datore di lavoro abbia negligentemente tollerato, o comunque colpevolmente omesso di rimuovere, una condizione di lavoro lesiva della salute del lavoratore. E ciò - si badi bene - anche a prescindere dalla sussistenza di un *animus* persecutorio o di una fattispecie rientrante nel *mobbing* o nello *straining,* essendo il datore di lavoro comunque tenuto a evitare situazioni stressogene che possano arrecare un danno all'integrità psico-fisica del lavoratore (cfr., *ex multis*, Cass. 1° dicembre 2025, n. 31367; Cass. 16 ottobre 2025, n. 27685; Cass. 4 gennaio 2025, n. 123; Cass. 11 dicembre 2024, n. 31912; Cass. 7 giugno 2024, n. 15957; Cass. 7 febbraio 2023, n. 3692; Cass. 15 novembre 2022, n. 33639; sia permesso rimandare, per una trattazione più approfondita, a D. TAMBASCO, A. ROSIELLO, *Il risarcimento del danno da stress lavorativo. Nuove forme di tutela nell'era del lavoro digitale,* Milano, Lefebvre Giuffrè, 2024, p. 13 e ss.).

È opportuno evidenziare come questa nuova ermeneutica giurisprudenziale abbia un duplice e saldo addentellato normativo: da un lato, la centralità dell'organizzazione dell'impresa dettata dall'art. 2086 c.c., le cui disfunzioni rispetto al modello codicistico, il quale prescrive "*il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa"*, costituiscono un'anomalia giuridicamente rilevante, tale da configurare un inadempimento ai sensi dell'art. 1218 c.c. (qualificabile anche come "*inadempimento datoriale ad obblighi di appropriatezza nella gestione del personale*", cfr. Cass., 28 novembre 2022, n. 34976). Dall'altro lato, si pone l'obbligo di tutelare la salute delle persone lavoratrici "*sempre e comunque*" (così, in modo perentorio, Cass. 21 febbraio 2024, n. 4664, par. 7), anche in via preventiva (cfr. art. 28, comma 1, d.lgs. 81/2008; in giurisprudenza, *ex multis,* Cass. 26 febbraio 2024, n. 5061, par. 3.1.2), che è giustificato dall'adozione, tanto a livello internazionale (Costituzione OMS, approvata con il Protocollo di New York, 7 aprile 1948) quanto nazionale (cfr. art. 2, comma 1, lett. o) d.lgs. 81/2008; in giurisprudenza, cfr. Cass. 7 giugno 2024, n. 15957) della nozione di salute in senso "positivo", quale "*stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità".*

Nella pronuncia in commento, il Giudice milanese aggiunge una considerazione importante: il dovere datoriale di protezione ex art. 2087 c.c. si estende non solo alla fase della prevenzione, ma involge anche **l'obbligo di sorveglianza continua**, dovendo verificarne "l'effettiva attuazione". Di qui, dunque, la responsabilità dell'ente sanitario per aver colposamente ignorato le plurime segnalazioni delle disfunzioni organizzative, provenienti sia dai dipendenti sia dall'utenza.

Scendendo all'accertamento dei singoli fattori stressogeni, rileva anzitutto l'analisi dedicata al **demansionamento parziale,** che si riallaccia ai più recenti arresti della Corte di Cassazione.

Il Tribunale muove dal principio – elaborato nell'ambito dell'art. 52 d.lgs. n. 165/2001 e da ultimo ribadito da Cass. 8 maggio 2025, n. 12128 – secondo cui, nel pubblico impiego privatizzato, l'adibizione a mansioni inferiori è consentita soltanto a tre condizioni concorrenti: che le attività richieste non siano del tutto estranee alla professionalità della qualifica, che rispondano a un'obiettiva esigenza organizzativa o di sicurezza, e non a scelte estemporanee o a pretese avanzate pur in presenza di personale della categoria pertinente e, infine, che siano richieste in via marginale o, in difetto, meramente occasionale (cfr., *ex multis*, Cass. 17 settembre 2020, n. 19419).

È lo statuto che la Suprema Corte ha di recente esteso al lavoro privato ex art. 2103 c.c., giudicando "assai significativa" l'adibizione di un infermiere a compiti propri degli OSS per il dieci per cento dell'orario, ove protratta per oltre un decennio (Cass. 30 marzo 2026, n. 7711; sia permesso rimandare a D. TAMBASCO, *Illegittimo il demansionamento parziale anche per il dieci per cento del tempo lavorativo, se dura dieci anni*, in IUS Lavoro, 6 maggio 2026).

È sul terzo presupposto che la sentenza in commento compie un passaggio significativo. Pur ammettendo – in forza dei doveri di flessibilità e di leale collaborazione del dipendente pubblico e dell'art. 49 del Codice deontologico, che chiama l'infermiere a compensare i disservizi che "eccezionalmente" si verifichino nella struttura – che la richiesta di attività proprie degli OSS non è a priori illegittima, il Tribunale chiarisce che la prevalenza delle mansioni di inquadramento non è risolutiva: il ricorso "sistematico e non marginale" alle mansioni inferiori viola "in sé, sul piano qualitativo" il diritto alla professionalità. Nel caso di specie, l'assenza totale dell'OSS nel turno notturno ha reso la sostituzione una modalità strutturale di copertura del servizio, sicché "la professionalità dell'infermiere non può diventare lo strumento ordinario per compensare la carenza di personale di supporto". È proprio in questa affermazione il punto di saldatura con la colpa organizzativa: la carenza strutturale di personale di supporto non può essere la giustificazione dell'adibizione a mansioni inferiori, ma al contrario rappresenta l'inadempimento organizzativo -rilevante anche ai sensi dell'art. 2086 c.c.- che ne sta a monte.

In questa prospettiva il demansionamento, al di là del costituire una violazione dell'art. 52 d.lgs. n. 165/2001, nella concreta fattispecie in esame rappresenta soprattutto un fattore che concorre a creare **l'ambiente stressogeno**, in linea con la lettura che annovera la dequalificazione tra i rischi organizzativi rilevanti ex art. 2087 c.c. (cfr. Cass. 7 febbraio 2023, n. 3692, cit.).

I principi di diritto: la liquidazione del danno da usura psico-fisica

Di particolare interesse è anche l'iter argomentativo con cui viene motivata la liquidazione del danno non patrimoniale da usura psico-fisica, che si segnala per tre scelte di fondo.

La prima è di ordine tassonomico. Il Tribunale distingue il danno biologico – ovvero la lesione medicalmente accertabile– dal danno esistenziale, inteso quale pregiudizio oggettivo alla vita di relazione, alle abitudini e agli assetti esistenziali "derivante da condizioni di lavoro gravose protratte nel tempo", e riconduce espressamente l'usura psico-fisica a questa seconda categoria, come pregiudizio "di natura oggettiva e non meramente emotiva e interiore" al fare areddituale della persona.

Ne esce confermata l'autonomia concettuale del danno da usura rispetto al danno biologico (cfr. Cass. 14 luglio 2015, n. 14710), con la conseguente superfluità della prova di una patologia clinicamente accertata. D'altro canto, però, la sofferenza soggettiva, che si estrinseca nel "timore di non riuscire a mantenere sempre il livello di attenzione che il proprio ruolo richiede" e nella "pressione psicologica" connessa alla responsabilità verso il paziente, non è liquidata come voce autonoma di danno morale, ma concorre a definire la gravità complessiva del pregiudizio da usura psico-fisica: lettura che, senza distinguere formalmente le articolazioni morale ed esistenziale, di fatto le considera entrambe congiuntamente, anche ai fini della liquidazione. Una scelta che espone la pronuncia al possibile rilievo della giurisprudenza di legittimità la quale, di recente, ha cassato una sentenza di merito che aveva liquidato in modo unitario il danno patrimoniale alla professionalità e il danno morale da demansionamento, omettendo altresì di liquidare il danno esistenziale-relazionale pur accertato in fatto, e ha ribadito che le componenti morale ed esistenziale del danno non patrimoniale, ove dedotte e provate, devono formare oggetto di "separata valutazione ed autonoma liquidazione" (Cass. 11 dicembre 2025, n. 32359).

La seconda attiene all'*an* e alla sua prova. Affermando che "*la prova del danno non è in re ipsa, ma si ammettono presunzioni semplici*", il Tribunale prende consapevolmente posizione nell'ambito di un contrasto giurisprudenziale ancora aperto, nel quale all'orientamento che nega l'automatica configurabilità del danno da usura in quanto danno-conseguenza (Cass. 28 marzo 2017, n. 7921; Cass. 23 maggio 2014, n. 11581; Cass. 10 febbraio 2014, n. 2886; Cass. 15 maggio 2013, n. 11727, da ultimo ribadito da Cass. 19 luglio 2025, n. 20249), si contrappone quello – pure autorevolmente rappresentato – che ne ammette la risarcibilità *in re ipsa* a fronte di violazioni sistemiche dei diritti al riposo e alla durata massima della prestazione (Cass. 21 luglio 2023, n. 21934; Cass. 15 luglio 2019, n. 18884; Cass. 1° dicembre 2016, n. 24563; Cass. 4 agosto 2015, n. 16665; Cass. 25 ottobre 2013, n. 24180). Ed è a quest'ultimo indirizzo che ha fatto riferimento la giurisprudenza di merito più recente (Trib. Napoli, 16 giugno 2025, n. 4811; Trib. Milano, 11 aprile 2025, n. 663; sia permesso rimandare a D. TAMBASCO, *La liquidazione del danno da usura psico-fisica: un itinerario tra i diversi orientamenti giurisprudenziali*, in IUS Lavoro, 29 agosto 2025), sicché la scelta della sentenza in commento segna, su questo terreno, una discontinuità.

La distanza tra le due impostazioni è però, nel concreto, assai attenuata: la prova presuntiva "può costituire anche l'unica fonte per la formazione del convincimento", e il danno è inferito dalla gravità e dalla reiterazione delle disfunzioni accertate, corroborate dalle testimonian-

ze sull'assenza di "una vita fuori dal lavoro", sulle telefonate ricevute a casa e sull'intenzione di alcuni di lasciare il reparto.

La terza scelta di fondo operata dal giudice milanese -che riteniamo essere anche la più innovativa- riguarda il *quantum*. Premesso che la gravità della situazione "ha un evidente impatto nella quantificazione del danno", da valutare "globalmente" per demansionamento, riposi e turni, il Tribunale – assunta a "parametro di riferimento" la retribuzione mensile lorda – liquida in via equitativa un importo netto di 500 euro per ogni mensilità del primo anno e di 800 euro per le successive, dalla data di assunzione al deposito del ricorso.

Il criterio si distingue da entrambi gli orientamenti di merito sin qui emersi. Rispetto a quello napoletano, che aveva ancorato il ristoro al 30% del valore dello straordinario eccedente la soglia mensile (Trib. Napoli, n. 4811/2025, cit.; Trib. Napoli, 14 novembre 2024, n. 7748), la sentenza in esame assume come unità di misura non l'ora in eccesso ma **la durata dell'esposizione all'ambiente stressogeno**, scandito per mesi: logica coerente con il carattere permanente dell'illecito, e con i parametri – durata, reiterazione, grado della colpa organizzativa – indicati dalla Cassazione per la liquidazione equitativa (cfr., *ex multis,* Cass. 1° dicembre 2025, n. 31367; Cass. 19 gennaio 2024, n. 2084; Cass. 12 ottobre 2023, n. 29101).

Rispetto all'orientamento "ambrosiano" (Trib. Milano, 25 giugno 2024, n. 3191; Trib. Milano n. 663/2025, cit.), invece, che liquida *pro die* la sola componente morale desunta dalle Tabelle milanesi, ne condivide essenzialmente la *ratio* – un importo standard, identico per tutti a presidio della parità tra danneggiati – ma se ne discosta per l'unità temporale considerata (il mese), per l'oggetto (un pregiudizio esistenziale unitario) e, soprattutto, per la progressività dell'importo.

Proprio qui sta l'originalità maggiore. L'aumento dopo il primo anno è motivato con l'"evoluzione peggiorativa" dello stress "con il passare del tempo", sicché l'esposizione al medesimo fattore nocivo produce un danno non costante ma crescente: "*quanto più a lungo il lavoratore è sottoposto a turni imprevedibili, riposi compressi, carichi di lavoro elevati e mansioni estranee alla propria qualifica, tanto maggiore è l'incidenza*" sulla sua vita. È una presunzione che riflette la natura dello stress cronico (le cui conseguenze psico-fisiche sono tanto più gravi quanto più lunga è l'attivazione della risposta agli stressor e quanto maggiore è l'accumulazione del "carico allostatico", si veda A. VIOLA, *Sotto stress. Scienza di un equilibrio possibile,* Torino, Einaudi, 2026, p. 23 e ss.), e che la sentenza traduce, per la prima volta a quanto consta, in criterio liquidatorio.

Concorrono infine due fattori aggravanti: il grado della colpa organizzativa – la situazione "conosciuta dal datore di lavoro, segnalata dai lavoratori e protratta nel tempo senza l'adozione di misure adeguate", che prosegue ancora oggi – e la peculiarità della prestazione infermieristica in un reparto ad alta intensità, dove alla "fatica ulteriore" imposta dall'organizzazione si somma la consapevolezza che "non è possibile abbassare il livello di attenzione", perché dalla qualità della prestazione dipende la salute di un'altra persona.

Un nuovo modo di allegare, un nuovo modo di provare, un nuovo modo di giudicare

Se sul piano dei principi di diritto la sentenza si colloca sostanzialmente nell'alveo tracciato, ormai da tempo, da una fluviale serie di pronunce di legittimità e di merito, è nel campo del-

le concrete modalità di accertamento dei fatti – ovverosia dei mezzi di prova e del loro apprezzamento – che si può misurare il carattere autenticamente innovativo.

Due anni orsono, commentando una pronuncia del Tribunale di Rimini che aveva ammesso capitoli di prova consistenti nella descrizione generale di un ambiente di lavoro "opprimente, stressante ed avvilente", ci si era chiesti se fossimo all'inizio di un nuovo modo di giudicare (Trib. Rimini, 18 luglio 2024, n. 203; sia permesso rimandare a D. TAMBASCO, *La "rivoluzione silenziosa" della giurisprudenza, dal mobbing all'ambiente lavorativo stressogeno: l'inizio di un nuovo modo di giudicare?*, in www.rivistalabor.it, 16 novembre 2024). La possibile risposta era che il perimetro della responsabilità – non più per fatto commissivo doloso, come nel *mobbing,* ma per omissione colposa – finisse per condizionare la morfologia stessa **dell'allegazione e della capitolazione probatoria**: se ciò che rileva non è l'azione del *mobber* ma l'esposizione ambientale del dipendente, oggetto della prova non può che essere la **situazione asseritamente stressogena**, e non **il singolo atto**.

La sentenza in commento compie il passo successivo, e lo fa sul decisivo terreno dell'istruttoria e della decisione.

Emerge, in primo luogo, una novità alla radice, *funditus*, nel modo di provare i fatti. Le prove offerte non sono soltanto quelle tradizionalmente testimoniali – fondate su dichiarazioni che, per la congenita precarietà delle tracce mnestiche (cfr. G. SARTORI, *La memoria del testimone*, Milano, Lefebvre Giuffrè, 2021), spesso si allontanano di gran lunga da una rappresentazione fedele della realtà –, ma sono integrate, e per certi versi sorrette, dai mezzi di prova dell'era digitale.

Le timbrature di un intero anno, accompagnate da un'analisi riepilogativa che ne rende leggibile la trama, le disposizioni di servizio, le e-mail, i tabulati dei contatti telefonici, le chat WhatsApp attestanti le modifiche dei turni, le registrazioni audio occulte dei colloqui con i responsabili (la cui utilizzabilità, quando effettuate da chi partecipa alla conversazione, è ormai pacifica: cfr., *ex multis*, Cass. 10 maggio 2019, n. 12534; Cass. 10 maggio 2018, n. 11322), le segnalazioni degli eventi sentinella, dell'utenza e degli stessi infermieri e, infine, le comunicazioni intercorse con la direzione: siamo di fronte a un compendio documentale, in larga parte di natura digitale, che il giudice assume a "riscontro oggettivo" delle dichiarazioni testimoniali.

Ma anche la prova orale, a ben vedere, cambia natura. Le testimoni non richiamano alla memoria episodi con un autore e una data ma, al contrario, riferiscono **situazioni sistematiche e iterative**: che i turni venivano modificati "perché non vi erano molti infermieri nel reparto", che la turnazione non veniva rispettata "quasi mai", che nel periodo estivo saltavano "uno o due riposi al mese".

Sono capitoli di prova -e risposte- che descrivono un ambiente e non un fatto, secondo il principio per cui la specificità dei fatti dedotti ex art. 244 c.p.c. va apprezzata alla luce dell'intero contesto degli atti di causa (Cass. 31 gennaio 2007, n. 2201; Cass. 12 febbraio 2008, n. 3280).

E si comprende allora perché la rappresentazione dell'ambiente di lavoro emerga, in questo tipo di contenzioso, anche -e soprattutto- attraverso un elemento probatorio ormai centrale e irrinunciabile: i dati.

Il numero di eventi sentinella e di segnalazioni, le frequenze delle modifiche dei turni, le notti consecutive, i riposi soppressi, le ore eccedenti sono grandezze che, con ogni evidenza, non possono essere affidate unicamente alla labile memoria testimoniale – ai *verba* – ma che sono, al contrario, principalmente scolpite nei documenti, negli *scripta*.

È un nuovo modo di provare, che può e deve avvalersi, quando necessario – nel caso, non infrequente, di compendi costituiti da migliaia di messaggi, cartellini, audio o fogli orari –, anche delle nuove potenzialità offerte dall'intelligenza artificiale, eccellente nell'analisi e nella sintesi di grandi quantità di documenti.

Ma è anche un nuovo modo di giudicare. Perché – e la motivazione lo mostra in modo palese – il giudice del lavoro, in questo tipo di contenzioso, non è soltanto un giudice dei fatti, che hanno degli autori, ma è anche e soprattutto un giudice delle organizzazioni, e dunque delle interazioni, delle connessioni e delle disfunzioni dei fattori che, come in un *opus reticolatum*, le fondano e le costituiscono.

Nella vicenda in esame non vi è un *mobber* e non vi è nemmeno un superiore cui imputare condotte ostili. L'unico "agente" -se si vuole restare ancorati al vecchio lessico- è **l'impersonale assetto organizzativo**: la responsabilità che ne discende, quindi, è una responsabilità "di posizione", fondata sulla colpevole inerzia del datore tanto sul piano dell'omessa prevenzione quanto su quello dell'omessa vigilanza. La sentenza, in questo senso, lo dice chiaramente: il datore di lavoro è tenuto "*non solo a predisporre strumenti idonei a garantire la tutela della salute psico-fisica dei lavoratori, ma anche a verificarne l'effettiva attuazione*".

L'attenzione del giudicante, pertanto, si volge **dalle persone all'organizzazione**, dai fatti materiali ai fattori organizzativi, alla ricerca non più di intenti soggettivi o di volontà persecutorie, ma di oggettive disfunzioni e di vizi funzionali. E il metodo del giudizio ne risulta radicalmente trasformato, venendo in primo piano l'esigenza di una valutazione unitaria, complessiva e organica: le singole violazioni – turni, riposi, mansioni – non sono giudicate ciascuna per sé, ma "nel loro insieme, poiché è proprio la loro reiterazione e contemporaneità a consentire di comprendere la reale gravità del pregiudizio", quali sintomi convergenti di un'unica patologia organizzativa -la carenza di organico- che tutti li genera: è la prospettiva sistemica che la Corte di Cassazione ha da tempo indicato, richiedendo il riesame non atomistico, ma complessivo di tutte le condotte datoriali, anche lecite o episodiche, alla luce dell'ambiente stressogeno (cfr., *ex multis*, Cass. 1° dicembre 2025, n. 31367; Cass. 7 giugno 2024, n. 15957; Cass. 21 febbraio 2024, n. 4664).

L'umanità al centro del diritto

L'obiettività dell'analisi e del suo oggetto – l'organizzazione lavorativa, colta nella dinamica della sua funzione e della sua disfunzione – sembrerebbe ricondurre l'interprete all'applicazione di una sorta di tecno-diritto, tutto concentrato sull'apparato della macchina produttiva (qui, di servizi alla persona) e in qualche modo contagiato dalla "razionalità automatica" e dall'"impersonalità dei rapporti" che di quell'apparato sono il tratto costitutivo (N. IRTI, *Sguardi nel sottosuolo*, Milano, La nave di Teseo, 2025, p. 257 e ss.).

Ma non è così, se si guardano i fatti in controluce, oltre la mera apparenza.

C'è, nel cuore delle parole del giudicante, la "carne viva" cui l'atto del giudicare si rivolge. C'è la persona nelle sue relazioni, nella vita familiare, nel tempo libero, nelle concrete sofferenze e nelle ancor più concrete fatiche. C'è il turno modificato all'ultimo momento che "può significare la rinuncia a una cena o la cancellazione di un appuntamento", la ricorrenza familiare mancata, la gita o la breve vacanza cui rinunciare; c'è la testimone che "non aveva più una vita fuori dal lavoro"; c'è il tempo libero che "perde così la propria funzione di recupero" e si riduce a intervallo fisiologico tra una prestazione e la successiva; c'è la stanchezza che non trova ristoro, il "timore di non riuscire a mantenere sempre il livello di attenzione che il proprio ruolo richiede", la pressione di chi sa che, nonostante tutto, "non è possibile abbassare il livello di attenzione". È una fotografia umana, scattata con "veristica" precisione di dettaglio, che riporta il diritto laddove per natura e per *telos* deve stare.

I dati, le serie, le connessioni di cui si è detto sono soltanto lo strumento più avanzato per misurare l'organizzazione, in cui il parametro di riferimento centrale non è però né il profitto, né la *performance,* bensì la persona. Questo nodale aspetto, nella sentenza milanese, è dichiarato con nettezza: "il diritto al riposo non può essere trattato come una variabile liberamente sacrificabile", "la professionalità dell'infermiere non può diventare lo strumento ordinario per compensare la carenza di personale di supporto", "la carenza organizzativa non può essere stabilmente trasferita sui lavoratori".

Siamo di fronte alla traduzione giurisprudenziale del "principio generale dell'adeguamento del lavoro all'essere umano", che il legislatore europeo ha posto a fondamento della disciplina dell'orario lavorativo (Dir. 2003/88/CE, considerando n. 11), e che l'ordinamento interno conosce come limite invalicabile "imposto dal rispetto della persona umana" (art. 32, comma 2, Cost.) e come tutela della "personalità morale" del prestatore (art. 2087 c.c.).

Ma vi è di più. L'umanità posta al centro della pronuncia è duplice.

Accanto all'infermiere c'è, infatti, anche il paziente: la persona malata e fragile dalla cui assistenza "dipende la salute di un'altra persona", e sulla quale – lo dice il giudice con altrettanta chiarezza – finiscono per ricadere, in termini di qualità del servizio, le medesime carenze organizzative scaricate sui lavoratori.

La tutela della salute di chi cura e la tutela della salute di chi è curato non sono, in questa prospettiva, interessi contrastanti, ma due facce dello stesso bene, che la Costituzione dichiara insieme "diritto dell'individuo e interesse della collettività" (art. 32, comma 1).

Ecco perché la sentenza, pur così attenta all'anatomia dell'organizzazione, non è l'esito applicativo di un tecno-diritto ma è, al contrario, la riprova che "*il diritto e la scienza giuridica sono fenomeni umani, con precise obbligazioni pratiche di soddisfacimento di umani interessi, con degli esseri umani che comunque fanno loro -sempre- da sottofondo*" (M. LUCIANI, *Il mondo vuoto*, Laterza, 2026, p. 33).

Il mezzo di lavoro, nell'osservazione marxiana da cui siamo partiti, schiaccia la persona; il diritto vivente, quando è all'altezza del proprio compito, è ciò che la protegge.

Domenico Tambasco, avvocato in Milano

Visualizza il documento: Trib. Milano, 30 settembre 2026, n. 4493