



Consulta Interassociativa  
Italiana per la Prevenzione



## PRIMO DOCUMENTO DI CONSENSO

La prevenzione delle molestie e violenze negli ambienti di lavoro

A cura del Gruppo di Lavoro CIIP Rischi psicosociali



**PRIMO DOCUMENTO DI CONSENSO**  
**LA PREVENZIONE DELLE MOLESTIE E VIOLENZE**  
**NEGLI AMBIENTI DI LAVORO**

*“Il lavoro è fondamentale per il benessere, ma anche il benessere è fondamentale per il lavoro”  
Giornata Mondiale della Salute Mentale dell'OMS 2024, Antonio Guterres, Segretario Generale ONU*

## **Gruppo di Lavoro CIIP Rischi psicosociali**

Antonia Ballottin (SIPLO/SNOP) e Priscilla Dusi (AIFOS) coordinamento  
Laura Bodini (CIIP), Quintino Bardoscia, Danilo Bontadi, Umberto Candura, Paolo Santucci (ANMA)  
Renata Borgato (Ambiente&Lavoro), Paola Cenni, Alberto Crescentini (SIPLO), Annalisa Lama, Patrizia Serranti (SIE), Antonia Guglielmin (SNOP), Maurizio Martinelli e Katia Razzini (UNPISI), Modesto Prosperi (casa RLS Milano), Federico Modeo (AIRESPSA), Maria Pia Cancellieri, Claudia Fabris, Maria Grazia Fulco (esperte).

## Sommario

PREFAZIONE .....	4
1 VIOLENZA SUL LAVORO E RISCHI PSICOSOCIALI .....	5
1.2 VIOLENZE E MOLESTIE SUL LAVORO: UN PROBLEMA NON SOLO PER LA SANITÀ.....	5
1.3 VIOLENZE E MOLESTIE SUL LAVORO – DI COSA PARLIAMO .....	7
1.4 DEFINIZIONI.....	8
1.5 DALLE VIOLENZE E MOLESTIE FISICHE ALLA CYBERVIOLENZA .....	9
1.6 MOLESTIE E VIOLENZE DI ORIGINE INTERNA E DI ORIGINE ESTERNA .....	10
2 LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO .....	13
2.1 LE FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO.....	13
2.2 MODALITÀ DI VALUTAZIONE DELLE VIOLENZE E AGGRESSIONI .....	14
- ADOZIONE DI UNA POLITICA AZIENDALE DI TOLLERANZA ZERO .....	14
- VALUTAZIONE DEL RISCHIO .....	14
2.3 L'INTEGRAZIONE CON ALTRI SISTEMI DI PREVENZIONE E GESTIONE DEL BENESSERE NELLE ORGANIZZAZIONI: CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE, UNI ISO 45003, UNI ISO 30415, UNI ISO 26000, SA8000 .....	16
3. I RUOLI COINVOLTI: INTERNI ED ESTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE .....	20
3.1 I ruoli interni H&S: il Datore di lavoro, i Dirigenti, il Preposto, Hse Manager e RSPP.....	20
DATORE DI LAVORO.....	20
IL DIRIGENTE.....	21
IL PREPOSTO.....	21
L'HSE MANAGER E IL SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE .....	22
IL RAPPRESENTANTE DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA .....	24
IL MEDICO COMPETENTE .....	26
3.2 ALTRI RUOLI INTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE: HR, PSICOLOGO DEL LAVORO, REFERENTI AZIENDALI A TUTELA DELL'AMBIENTE DI LAVORO, CUG, COMITATO GUIDA PER LA PARITÀ DI GENERE, ETC.....	29
3.3 I RUOLI SVOLTI DA ESTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE: CONSIGLIERE/I DI FIDUCIA, SPORTELLI D'ASCOLTO CONSIGLIERE/I DI PARITÀ, SEGRETERIE SINDACALI ED ALTRE FIGURE .....	32
4. METODI E STRUMENTI PER LA COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA .....	36
4.1 LA SCHEDA DI SEGNALAZIONE .....	36
4.2 LE SURVEY PERIODICHE .....	38
5. LA FORMAZIONE.....	42
5.1 OBIETTIVI, FINALITÀ E CONTENUTI DEGLI INTERVENTI DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE ....	43
5.2 IMPORTANZA DELLA SENSIBILIZZAZIONE E LOGICHE FORMATIVE .....	45
6. INDIVIDUAZIONE DI MISURE PREVENTIVE E CORRETTIVE COLLETTIVE ED INDIVIDUALI .....	47
6.1 LE LINEE DI INDIRIZZO E I RIFERIMENTI NORMATIVI REGIONALI .....	47
6.2 VADEMECUM DEI COMPORTAMENTI .....	50
Allegati .....	52
A   Strumento – Fac-simile Scheda di segnalazione.....	52
B   Strumento – Fac-simile Survey anonima.....	54
C   Violenza e molestie nei luoghi di lavoro: l'esperienza degli operatori socio-sanitari (OSS).....	56
D   TOOLKIT "Violence and Harassment"   Prevenzione Violenza e Molestie al lavoro .....	58
E   La casa degli RLS di Milano .....	59
F   La Consigliera di Parità della Regione Liguria .....	60
G   Consigliere/Consiglieri di fiducia e CdF «in rete» - Bologna .....	61

# PREFAZIONE

## La prevenzione delle molestie e violenze nei luoghi di lavoro

CIIP, la Consulta Interassociativa Italiana per la Prevenzione, ha attivato dal 2014 un gruppo di lavoro sullo stress lavoro correlato seguendo e partecipando al dibattito nazionale su un tema di importanza sempre crescente per la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Le indicazioni normative e scientifiche recenti, la prospettiva di una prevenzione che include i fattori di rischio psicosociale e la dimensione individuale, sono state illustrate nel [Primo documento di consenso: dallo stress lavoro correlato alla prevenzione dei rischi psicosociali](#) di gennaio 2023.

In occasione della Giornata Mondiale della Salute Mentale dell'OMS del 2024, è stato riaffermato come ambienti di lavoro inadeguati possano minare la salute mentale e portare a una riduzione delle prestazioni, aumento delle assenze dal lavoro e ripercussioni sui lavoratori ed i loro familiari. I rischi correlati comprendono i fattori di rischio psicosociale (es. sottoutilizzo delle competenze; carichi di lavoro eccessivi; orari lunghi, antisociali o rigidi; mancanza di controllo sulla progettazione del lavoro; scarse condizioni di lavoro; cultura organizzativa che favorisce comportamenti negativi; supporto limitato da parte dei colleghi o supervisione autoritaria; precarietà lavorativa) che includono le condizioni di molestie o violenze e discriminazione.

Sul tema delle Aggressioni in sanità, CIIP ha posto da tempo particolare attenzione inviando proposte al Ministro del Lavoro "[Aggressioni sul lavoro: un tema di grande attenzione sociale](#)" il 17/12/2019 ed ai Componenti dell'Osservatorio nazionale sulla sicurezza degli esercenti le professioni sanitarie e socio-sanitarie il recente "[Riflessione sulle aggressioni in ambito sanitario e socio sanitario](#)" in data 06/06/2022. A partire dal 2022 è stata favorita l'emersione e gestione del fenomeno, da implementare per il personale sanitario che opera fuori dalla struttura (es. ADI) ed esposto a situazioni di potenziale conflitto per mandato (es. Dipartimento di Prevenzione e Veterinari).

L'adozione della [Convenzione dell'ILO n.190](#), ratificata in Italia con la Legge 04/2021, in vigore dal 29/10/2022, sancisce l'inclusione della violenza e delle molestie nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro in tutti i luoghi di lavoro e fornisce l'opportunità di lavorare su una gestione complessiva dei rischi psicosociali come da tempo l'approccio ergonomico e le norme tecniche indicano.

La maggiore probabilità di esposizione alla violenza e alle molestie viene individuata per il settore sanitario, servizi di alloggio e di ristorazione, i servizi sociali, i servizi di emergenza, il lavoro domestico, il settore dei trasporti, dell'istruzione o dell'intrattenimento. Le modalità di lavoro più critiche prevedono il lavoro notturno ed il lavoro svolto in maniera isolata (Raccomandazione 206).

[Un tema così complesso e intrusivo](#) nella vita delle persone, richiede l'impegno di tutte le forze che caratterizzano il mondo del lavoro, per operare una raccolta sistematica ed uniforme della codificazione e contrattazione dedicata alla prevenzione e contrasto delle molestie e violenza al lavoro, anche riattivando il canale privilegiato già esistente, ma non aggiornato, riconducibile alla Commissione consultiva permanente ex art. 6 del TU di Salute e Sicurezza anche con il supporto di INAIL, grande assente in questa fase di complessa attuazione della Convenzione ILO 190/19.

Con il presente documento aperto ed in progress, il gruppo di lavoro intende fornire un primo contributo alla discussione e rinnovare l'impegno di CIIP e delle Associazioni a:

- promuovere le competenze organizzative delle figure interne al sistema di prevenzione di impresa;
- sostenere con iniziative la sensibilizzazione alla cultura del benessere valorizzando il contributo interdisciplinare (es. psicologi, ergonomi...) e di collaborazione tra i diversi ruoli organizzativi (es. HR);
- raccogliere e diffondere esperienze, strumenti e soluzioni sulla gestione delle violenze e molestie anche considerando le diverse specificità aziendali, i comparti e le complessità organizzative;
- promuovere «l'ascolto attivo» del sistema lavorativo aziendale e istituzionale;
- confrontarsi su analisi e soluzioni/proposte operative.

# 1 VIOLENZA SUL LAVORO E RISCHI PSICOSOCIALI

La raccomandazione ILO del 2019 sulla violenza e sulle molestie promuove il riconoscimento del diritto di ogni persona a un mondo del lavoro libero da violenza e molestie. Questo impegno, confermato dalla Conferenza internazionale del lavoro del 2022, riflette l'evoluzione dell'approccio alla salute e sicurezza sul lavoro che si estende al benessere psicofisico delle persone al lavoro.

La tutela dalla violenza promossa dalla Convenzione ILO considera tutte le lavoratrici e i lavoratori, indipendentemente dallo status e dall'arco temporale del rapporto contrattuale, si applica a tutti i settori sia privati che pubblici e riguarda gli avvenimenti che accadono in occasione di lavoro, in connessione con il lavoro o che scaturiscano dal lavoro.

Il concetto di lavoro si estende quindi a tutti gli spazi e contesti dinamici e tecnologici, in cui avviene l'attività.

La prevenzione della violenza e delle molestie sul lavoro non può prescindere dai rischi psicosociali definiti nel testo della convenzione ILO come generati da *“una interazione sfavorevole tra contenuto del lavoro, gestione, organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e organizzative rispetto alle competenze e alle esigenze dei lavoratori”*.

## 1.2 VIOLENZE E MOLESTIE SUL LAVORO: UN PROBLEMA NON SOLO PER LA SANITÀ

Violenze e molestie non sono un caso solo italiano e rappresentano un fenomeno in crescita, non solo in area sanitaria e sociosanitaria.

Negli ultimi anni, anche in relazione all'introduzione di normative specifiche, ha preso avvio una ricognizione delle condizioni di violenze e molestie nei contesti lavorativi che consente di avere una visione più ampia non solo degli eventi infortunistici ma anche delle condizioni di rischio su cui poter progettare misure di prevenzione e miglioramento.

Secondo l'indagine [ILO-Lloyd's Register Foundation-Gallup 2022](#), la violenza e le molestie sul lavoro sono un fenomeno diffuso in tutto il mondo, con oltre una persona su cinque (22,8%, pari a 743 milioni) che ha subito almeno una forma di violenza e molestia sul lavoro durante la propria vita lavorativa. La violenza psicologica e le molestie sono le forme più diffuse, segnalate sia da uomini che da donne (17,9%, ovvero 583 milioni) che ne soffre nel corso della propria vita lavorativa.

Una persona su quindici (6,3%, ovvero 205 milioni) ha subito violenza e molestie sessuali sul lavoro nel corso della propria vita lavorativa (8,2% delle donne rispetto al 5,0% degli uomini).

Parlare delle esperienze personali di violenza e molestie è ancora difficile; solo il 54,4% delle vittime ha condiviso la propria esperienza con qualcuno, e spesso solo dopo aver subito più di una forma di violenza e molestia.

Le [statistiche INAIL](#) ci danno modo di conoscere le condizioni relative all'infortunio definitivo positivamente per “sorpresa, spavento, violenza, aggressione, minaccia” indicano per l'anno 2023 6.813 infortuni, con un incremento dell'8,6% rispetto al 2022, che cresce fino al 14,6% per le donne.

La maggior parte delle violenze, aggressioni, minacce sono esercitate da persone esterne all'azienda, come nel caso di rapine, di aggressioni ad autisti o a personale sanitario (61%), in minor misura gli eventi sono riconducibili ai colleghi.

Il 43% dei lavoratori vittime di violenze e aggressioni, appartiene alla Sanità e assistenza sociale, il 15% al Trasporto e magazzinaggio e il 10% al Noleggio e servizi di supporto alle imprese.

Nel settore sanitario primeggiano gli infortuni di infermieri, professioni dei servizi sanitari e sociali e dei servizi personali, in primis operatori sociosanitari e operatori socioassistenziali, per entrambe le classi professionali oltre l'80% sono donne.

Nel Trasporto e magazzinaggio le aggressioni riguardano in otto casi su dieci gli uomini, in particolare i conduttori di veicoli, seguono i tecnici del trasporto, (capi treno ferroviari).

Nei servizi di supporto alle imprese gli infortuni interessano in particolare gli uomini (84%) impiegati nei servizi di sicurezza e vigilanza e nelle attività di pulizia degli edifici.

Altre figure particolarmente soggette ad aggressioni, violenze e minacce sono i vigili urbani, le insegnanti, in particolare quelle delle scuole primarie e gli addetti alle vendite col 45% dei casi del

settore Commercio. A questi dati vanno aggiunti i 7.200 casi riconosciuti dall'Inail come aggressioni sul lavoro da parte di animali nell'ultimo quinquennio 2019-2023.

Il report dell'[indagine Istat](#) ci consente di integrare l'analisi degli infortuni con i dati di molestie e violenze segnalati dalle persone al lavoro per gli anni 2022-2023.

Sono circa 2 milioni e 322mila le persone che hanno subito almeno una forma di molestia sul lavoro nel corso della vita, di cui l'81,6% donne (pari a circa 1 milione 895mila).

Le condizioni lavorative di particolare attenzione per le molestie ed i ricatti, risultano corrispondenti alle fasi di ottenimento del lavoro e/o all'avanzamento di carriera, condizione individuata dal 15% del totale delle donne (circa 2 milioni 68mila donne) e dal 2,4% (circa 427mila) degli uomini.

Sono vittime di molestie sul lavoro in particolare i giovani (sia donne sia uomini) entrati da poco nel mercato del lavoro: 12% tra i 15-24enni e 10,8% dei 25-34enni. Le molestie sul lavoro colpiscono prevalentemente le giovani donne, 21,2% nella fascia di età compresa tra i 15 e i 24 anni, contro il 4,8% dei coetanei uomini. Di poco inferiore è l'incidenza percentuale delle donne di età compresa tra i 25 e i 34 anni (18,9%, rispetto al 3,7% degli uomini).

Subire molestie è un fenomeno che varia non solo a seconda del genere e dell'età, ma anche in base al titolo di studio.

Sia le donne sia gli uomini con titolo di studio elevato nel corso della vita sono più esposti al rischio: il 14,8% delle donne in possesso di una laurea le subisce, contro il 12,3% di quelle che possiedono un titolo medio basso. Per gli uomini le rispettive percentuali sono pari al 3,2% e il 2,2%.

Le offese, le proposte inappropriate e le molestie fisiche caratterizzano invece livelli di studio diversi. Le molestie subite dalle donne avvengono sia in contesti di lavoro privato (14,4%) sia pubblico (13,5%). Osservando la posizione professionale delle vittime, per gli uomini prevalgono le posizioni apicali, dirigenti, imprenditori e liberi professionisti con il 4,4% e i lavoratori in proprio (3,4%), mentre tra le donne sono più a rischio le operaie (16,4%) e le impiegate e i quadri direttivi (15,0%). Avere limitazioni (gravi e non gravi) pesa sull'essere vittima di molestie sessuali: per le donne 16,4% e per gli uomini il 3,8%.

L'utilizzo di internet per le attività lavorative o di studio espone ad ulteriori fonti di molestie: 3,1% per le donne e 1,6% per gli uomini.

Se apriamo la visione alla lettura del più accreditato **sondaggio d'opinione, (WEWORLD-IPSOS 2024)** condotto a settembre 2024 su un campione di 1.100 lavoratori e lavoratrici, rappresentativo per età, genere e area geografica di residenza.

Le forme di violenza più diffuse sono la violenza verbale (56%), al secondo posto il mobbing (53%) e al terzo posto, distaccato, l'abuso di potere (37%). Chiudono la classifica la violenza fisica (10%), lo stalking (6%) e la violenza online (2%). La percezione generale è che le donne subiscano maggiormente quasi tutte le forme di violenza rispetto agli uomini, ad eccezione della violenza fisica e del bullismo.

Il problema non è segnalato ma conosciuto: il 60% di lavoratori e lavoratrici è a conoscenza di episodi di violenza avvenuti sul proprio luogo di lavoro, il 42% ha assistito a e/o subito episodi di violenza sul proprio posto di lavoro.

Gli autori delle violenze sul lavoro sono soprattutto capi (42%) o colleghi uomini (35%), seguiti a distanza da colleghe (22%) e cape donne (13%).

Le ragioni principali per cui chi subisce violenza non denuncia l'accaduto è la paura di perdere il lavoro (59%), il timore di ritorsioni da parte di chi ha commesso la violenza (53%) e la preoccupazione di non essere creduto e che non servirebbe a nulla (41%).

Per 1 persona su 7 (14%) il motivo principale per cui le violenze sul luogo di lavoro non vengono denunciate è perché non si sa a chi riportarle all'interno della propria azienda.

**La relazione di attività ONSEPS 2024** (Osservatorio Nazionale sulla Sicurezza degli Esercenti le Professioni Sanitarie e sociosanitarie) ci consente di fare un approfondimento sulle condizioni di violenza ed aggressione nel contesto sanitario e sociosanitario pubblico.

Con l'attivazione dall'Osservatorio Nazionale sulla Sicurezza degli Esercenti le Professioni Sanitarie e sociosanitarie, istituito a seguito della Legge 113/20, la conoscenza del fenomeno è stata infatti

arricchita dalla raccolta sistematica dei dati di segnalazione di aggressione Fisica, Verbale e Contro la proprietà causata da esterni (pazienti/parenti).

Nell'anno 2024 sono state segnalate oltre 18.000 aggressioni che hanno coinvolto circa 22.000 operatori (un singolo episodio può colpire più persone) con una netta prevalenza di aggressioni verbali (70%) rispetto a quelle fisiche (24%) e contro la proprietà (6%) agite prevalentemente da pazienti, seguiti da familiari/caregiver.

Il genere femminile è quello maggiormente coinvolto nelle aggressioni (63%) e la fascia d'età più interessata è compresa tra i 30 e i 49 anni.

Il personale più colpito (oltre il 55%) è quello infermieristico seguito da medici (17,3%) e operatori socio-sanitari (9,5%) seguiti dall'8% delle segnalazioni che riguardano dipendenti non sanitari, operatori nei front office, vigilanti, soccorritori,

Il fenomeno si verifica soprattutto in ambito ospedaliero, con il Pronto Soccorso, i Servizi Psichiatrici di Diagnosi e Cura (SPDC) e le Aree di Degenza come luoghi più critici ed avviene nei giorni feriali, con un picco nelle fasce orarie mattutine e pomeridiane. L'emersione delle segnalazioni negli Istituti Penitenziari (+64%) è sintomo di una maggiore attenzione anche in contesti finora poco indagati.

*Allegato C: Violenza e molestie nei luoghi di lavoro: l'esperienza degli operatori socio-sanitari (OSS)*

### 1.3 VIOLENZE E MOLESTIE SUL LAVORO – DI COSA PARLIAMO

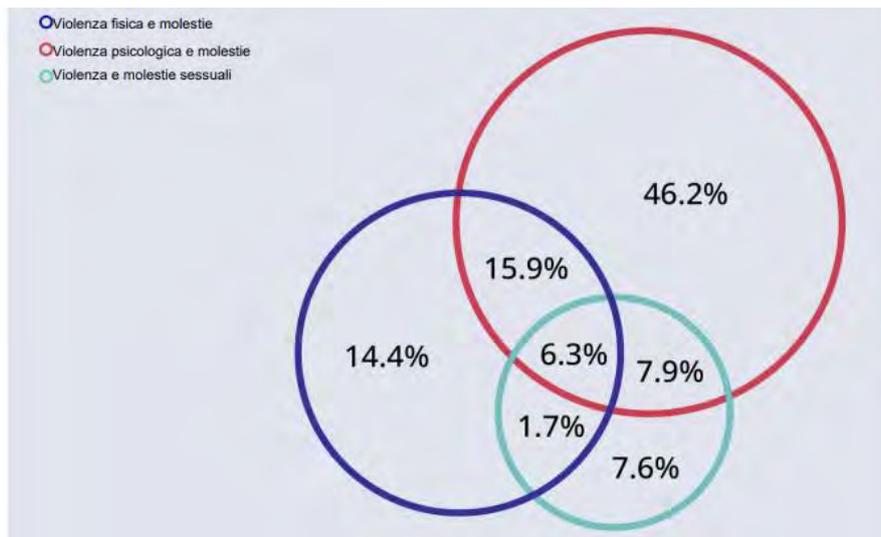
Violenza e molestie sono parte dei rischi psicosociali, derivano infatti da una progettazione, organizzazione e gestione carenti, da un contesto sociale del lavoro inadeguato e possono determinare esiti psicologici, fisici e sociali negativi.

Gli effetti della mancata gestione dei rischi psicosociali possono indurre:

- condizioni ascrivibili allo stress lavoro correlato e burnout, se le organizzazioni non intervengono sui fattori di contesto e contenuto del lavoro (D.Lgs. 81/08) e monitorano gli eventi sentinella.
- molestie e violenza provenienti dall'interno del contesto lavorativo (es. discriminazioni, mobbing, molestie sessuali) e/o dall'esterno nel caso in cui ci sia contatto con clienti/fornitori/studenti/collaboratori/pazienti/familiari... (es. aggressioni e/o violenze verbali, fisiche, sessuali).

Tra gli esempi di fattori psicosociali, che possono contribuire ad aumentare il rischio di violenza e molestie sul lavoro, ILO indica: controlli sul lavoro (poca o nessuna autonomia); chiarezza dei ruoli (indeterminatezza delle responsabilità, dei doveri e dell'autorità); rapporti lavorativi (critiche inappropriate, isolamento, mancanza di supporto da parte dei superiori e/o colleghi/e, carenza di feedback e di comunicazione); modalità attraverso la quale viene svolta la leadership del datore di lavoro; giustizia organizzativa (assenza o incoerente applicazione delle procedure per quanto riguarda l'avanzamento di carriera e il reclutamento); gestione dei cambiamenti organizzativi (mancato accompagnamento dei lavoratori in processi di ristrutturazione e ridimensionamento organizzativo; modifiche nelle strumentazioni tecnologiche, nei metodi di lavoro e/o nell'organizzazione del lavoro; outsourcing); luogo di lavoro fisico (carenze in progettazione e manutenzione delle attrezzature e delle strutture sul posto di lavoro).

L'indagine ILO-Lloyd's Register Foundation-Gallup 2022 ha inoltre messo in evidenza come ci sia spesso una sovrapposizione tra le esperienze di diverse forme di violenza e molestie sul lavoro.



Il recepimento della normativa sia nazionale che internazionale pone al centro dei diritti dei lavoratori la dignità e il rispetto all'interno dei luoghi di lavoro.

Si rende pertanto necessario un allineamento sulle definizioni per adeguare non soltanto la rilevazione del dato, consentendo una quantizzazione del fenomeno ad oggi ampiamente sottostimato, ma anche per attenzionare i lavoratori al riconoscimento precoce ed inequivocabile di condizioni di violenza e molestia sui luoghi di lavoro.

#### 1.4 DEFINIZIONI

Nel tempo sono state diffuse molteplici definizioni di violenza e molestie con una connotazione sempre più specifica in relazione alla dimensione occupazionale. Si riportano di seguito alcune delle più significative.

Il Decreto legislativo 11 aprile 2006 n°198 noto come “Codice delle Pari Opportunità” introduce nei contesti lavorativi le definizioni di discriminazioni (art. 25) e di molestie (art.26) prevedendo:

- **la discriminazione diretta:** si verifica quando una lavoratrice o un lavoratore è trattata/o meno favorevolmente di come sia stata/o sarebbe stata/o trattata/o un'altra/o in una situazione analoga, in ragione del sesso, della nazionalità, dell'origine nazionale, etnica o sociale, dell'appartenenza a una minoranza nazionale, della lingua, del colore della pelle, dell'età, della disabilità, di caratteristiche genetiche, dell'orientamento sessuale, dell'identità di genere, di opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, della religione o convinzioni personali, nonché altra condizione personale o sociale.
- **la discriminazione indiretta:** si verifica quando una disposizione di legge o di contratto, un regolamento, un criterio o una prassi, un atto o un comportamento apparentemente neutri pongono o possono porre in una posizione di svantaggio lavoratrici o lavoratori, in ragione del sesso, della nazionalità, dell'origine nazionale, etnica o sociale, dell'appartenenza a una minoranza nazionale, della lingua, del colore della pelle, dell'età, della disabilità, di caratteristiche genetiche, dell'orientamento sessuale, dell'identità di genere, di opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, della religione o convinzioni personali, nonché altra condizione personale o sociale.
- Sono considerate come discriminazioni anche le **molestie**, ovvero quei comportamenti indesiderati, posti in essere per ragioni connesse al sesso, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo.
- Sono, altresì, considerate come discriminazioni le **molestie sessuali**, ovvero quei comportamenti indesiderati a connotazione sessuale, espressi in forma fisica, verbale o non verbale, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo.

La Convenzione ILO 190/2019, ratificata in Italia dalla legge 15 gennaio 2021 n. 4. definisce, ai commi a) e b) dell'art. 1:

a) l'espressione "**violenza e molestie**" nel mondo del lavoro indica un insieme di pratiche e di comportamenti inaccettabili, o la minaccia di porli in essere, sia in un'unica occasione, sia ripetutamente, che si prefiggano, causino o possano comportare un danno fisico, psicologico, sessuale o economico, e include la violenza e le molestie di genere;

b) l'espressione "**violenza e molestie di genere**" indica la violenza e le molestie nei confronti di persone in ragione del loro sesso o genere, o che colpiscano in modo sproporzionato persone di un sesso o genere specifico, ivi comprese le molestie sessuali.

Considerando le recenti evoluzioni normative e i progetti di ricerca in atto (*Allegato D: TOOLKIT "Violence and Harassment" | Progetto Prevenzione Violenza e Molestie al lavoro*), appare utile proporre le seguenti tipologie di molestie e violenze come base omogenea di condizioni da analizzare in contesto lavorativo:

**-Violenza fisica:** azione violenta intensa come percosse (che non provocano lesioni personali), sputi, graffi, morsi, pizzicotti, pugni, spinte energetiche contro suppellettili o pareti, calci, strozzamento o strangolamento, ferita da arma

**-Violenza verbale:** aggressione verbale, insulti, offese, minacce, calunnie, diffamazione lesive dell'onore della persona

**-Bullismo/Mobbing:** insieme di comportamenti molesti/violenti e persecutori posti in essere sul luogo di lavoro

**-Discriminazione:** trattamento ingiusto o sfavorevole riservato ad una persona o ad un gruppo di persone, sulla base di caratteristiche personali come: razza, etnia, sesso, genere, religione, età, disabilità, salute\*, orientamento sessuale.

**-Molestia/violenza sessuale:** atti inaccettabili, o la minaccia di porli in essere, sia in un'unica occasione, sia ripetutamente, che si manifestano con azioni o comportamenti indesiderati – fisici, verbali o non verbali – che hanno una connotazione sessuale.

Quanto descritto in merito al tema della violenza/aggressione e molestie - sia in chiave di prevenzione che di politiche inclusive ex-post - rientra nel complesso di norme di contrasto negli ambienti di lavoro a qualsivoglia discriminazione per motivi legati alla salute\*, al genere, all'età, orientamento sessuale e religione (con conseguente obbligo in capo al Datore di Lavoro di "accomodamento ragionevole" ai sensi del D.Lgs. 216/2003, con la modifica dovuta all'inserimento del comma 3bis all'art. 3 stabilito con la Legge 09/08/2013, n.99; obbligo ribadito anche dall'art. 17 del più recente D.Lgs. 3 maggio 2024, n. 62 che interviene sulle definizioni di disabilità, valutazione di base, accomodamento ragionevole e progetto di vita individuale in conformità con la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità...).

Le modalità con cui avvengono (in presenza o a distanza) e le caratteristiche di chi le compie (esterni o interni) sono ulteriori fattori di seguito illustrati.

## 1.5 DALLE VIOLENZE E MOLESTIE FISICHE ALLA CYBERVIOLENZA

Nelle precedenti pagine si sono accennate le differenti sfumature che possono assumere le molestie e le violenze: tratteggiamo ora con maggiore approfondimento le caratteristiche delle diverse forme del fenomeno.

Tutto ciò che riguarda il piano fisico è forse di più immediata intuizione, diversamente dai terreni borderline che riguardano i comportamenti verbali e non verbali.

Se le **molestie fisiche** riguardano quei casi di contatto effettivo indesiderato e sgradito da parte della persona che destinataria del comportamento (si pensi, per esempio, ai palpeggiamenti del corpo altrui, alle carezze, agli abbracci, ai baci), le **violenze** possono includere abusi e aggressioni fisiche, lancio di oggetti, danneggiamento intenzionale di beni e utilizzo di armi.

Spostandosi sul piano verbale, la molestia e la violenza tendono ad assumere contorni più sfumati, che è importante imparare a riconoscere con una progressiva padronanza e capacità critica. Sono violenze verbali le minacce di violenza fisica o le ritorsioni, così come gli insulti o le critiche in pubblico. Le **molestie verbali** si riconducono ad un'ampia serie di casistiche, tra cui:

- commenti inappropriati sul corpo o sull'aspetto di una persona
- insulti o critiche in pubblico
- avances pesanti e non ricambiate
- proposte indecenti
- domande sulla vita intima
- apprezzamenti allusivi
- doppi sensi sgraditi
- telefonate oscene e di minaccia
- scherzi offensivi o di cattivo gusto
- richieste di appuntamenti in presenza di manifestazioni di volontà contrarie da parte della vittima.

Ulteriore riflessione va condotta sulle **molestie non verbali**, che si riferiscono ad una serie di condotte tra loro eterogenee: si pensi agli atti di esibizionismo e agli sguardi maliziosi, così come alla distribuzione o all'affissione di immagini pornografiche sul luogo di lavoro.

E ancora: è importante considerare anche il piano psicologico. Le **molestie psicologiche** fanno riferimento, per esempio, a episodi di isolamento o esclusione da attività sociali, «Gaslighting» (manipolazione di una persona facendole dubitare delle proprie capacità o della propria sanità mentale), minacce o ricatti emotivi, critiche continue.

Infine, un nuovo scenario addizionale da considerare per la valutazione del rischio violenze e molestie è lo spazio virtuale: un ambiente di lavoro non confinato in una dimensione fisica, né circoscritto in un orario definito, ma che interessa sempre più l'attività di ciascun lavoratore rappresentando un ulteriore strumento di contatto.

Il progredire di sistemi di lavoro, partecipazione e interfaccia tramite dispositivi, app e sistemi informatici, amplifica infatti i canali di comunicazione, potenziando le modalità attraverso cui alcuni comportamenti critici possono essere agiti e amplificando gli effetti delle molestie e violenze verbali.

La **Cyberviolenza** è il termine unificato impiegato non per descrivere una forma diversa di violenza, ma per racchiudere tutte le forme di molestia o violenza che avvengono attraverso sistemi informatici, capaci di compromettere il benessere fisico, psicologico ed emotivo.

La progressione di tecnologie di comunicazione di tipologia informatica ha favorito la diffusione di molestie digitali tramite e-mail, messaggi di testo o diffusione di video inappropriati, indesiderati, offensivi, denigratori, persecutori, o di esplicita connotazione sessuale.

Inoltre, la mancanza dei confini spazio/temporali può amplificare tali condizioni di malessere, perché chi è vittima di violenza online tenderà a sentirsi sempre esposto/a ed in pericolo.

Infine, particolare attenzione, nei prossimi periodi, dovrà essere dedicata all'interazione tra lavoratore/lavoratrice e l'**Intelligenza Artificiale**, con l'obiettivo di comprendere se ed in che modo quest'ultima possa influenzare il rischio molestie e violenze sul luogo di lavoro. In merito a ciò, risulta già presente e progressivamente consolidata la consapevolezza che l'IA abbia la potenzialità di incidere su altri rischi psicosociali (per esempio, attraverso il sovraccarico cognitivo dovuto alla complessità delle tecnologie introdotte, tramite la percezione di ambiguità sul ruolo dell'IA stessa o il timore di perdere il lavoro e di essere sostituiti dalla nuova tecnologia).

Le molestie e le violenze, che siano digitali, fisiche, verbali, non verbali o psicologiche, possono includere lo sfruttamento delle circostanze, caratteristiche o vulnerabilità delle persone, tipico delle condizioni di subalternanza negli ambienti di lavoro nelle quali le molestie si annidano.

## 1.6 MOLESTIE E VIOLENZE DI ORIGINE INTERNA E DI ORIGINE ESTERNA

Alla luce delle definizioni e delle tipologie di episodi fin qui delineate, diviene essenziale ragionare su un'ulteriore distinzione, specificando che si possono rintracciare comportamenti di molestia o

violenza agiti da figure interne all'Organizzazione oppure da Stakeholder esterni. Entriamo nel dettaglio.

Alla prima categoria, **molestie e violenze di origine interna**, appartengono tutte quelle azioni critiche attuate da membri dell'Organizzazione stessa, siano essi figure con superiorità gerarchica, colleghi/colleghe di pari grado o collaboratori/collaboratrici a diverso titolo. Questi episodi possono manifestarsi in diverse forme, tra cui abusi di potere, discriminazioni, vessazioni, molestie psicologiche, verbali o fisiche e, nei casi più gravi, veri e propri atti di aggressione. L'incidenza di tali fenomeni può essere favorita da relazioni interpersonali compromesse, da una cultura organizzativa permissiva nei confronti di determinati atteggiamenti o da una gestione inefficace delle segnalazioni e dei provvedimenti disciplinari. Possono inoltre riscontrarsi all'origine del fenomeno dinamiche di potere, situazioni di competizione per risorse limitate e conflitti interpersonali. Quando si tratta di molestie e violenze di origine interna, seppur si tratti di un terreno molto delicato, l'Organizzazione è spesso consapevole di avere un elevato margine d'azione: scegliendo di dedicare particolari energie alla prevenzione del rischio, ha l'opportunità di lavorare su di sé, mettendo in campo un'ampia panoramica di dispositivi che, se attivati con consapevolezza, costanza e coerenza, possono avere un alto tasso di efficacia.

Dall'altro lato, quando le **condotte moleste o violente provengono da Stakeholder esterni**, il contesto cambia sensibilmente. In questa categoria rientrano situazioni in cui il personale aziendale è esposto a comportamenti inappropriati da parte di clienti, fornitori, partner commerciali o utenti dei servizi. Tali episodi tendono più frequentemente a focalizzarsi su offese verbali, minacce, molestie sessuali, tentativi di coercizione o atti di violenza fisica. Spesso si tratta di uso di parole volgari o denigrazioni, atteggiamenti aggressivi per costringere un lavoratore o una lavoratrice ad accettare richieste irragionevoli, tentativi di manipolazione emotiva o psicologica per ottenere trattamenti di favore o deroghe alle regole. In alcuni casi si parte una minaccia verbale e si giunge ad episodi di vandalismo contro attrezzature, mobili o strutture aziendali: agiti che, durante un processo di escalation, possono essere precursori di sputi, spinte o percosse rivolte al/alla dipendente (fino alla possibilità dell'uso di armi contro il Personale). Talvolta possono avvenire atti di stalking o espressioni di razzismo e xenofobia, omofobia e sessismo. Le aziende e le istituzioni che operano a stretto contatto con il pubblico sono particolarmente esposte al rischio di origine esterna, che richiede strategie di prevenzione e intervento mirate. Si pensi al crescente verificarsi di episodi di aggressione a danno degli operatori e delle operatrici sanitarie/socioassistenziali (che risulta il settore nitidamente più colpito), ma anche delle figure dipendenti nell'ambito del Trasporto e Magazzinaggio e, secondariamente, nel contesto del Noleggio e servizi di supporto alle imprese (INAIL, 2025<sup>i</sup>). Talvolta, la tendenza all'agito da parte dell'utenza o clientela risulta inasprita da condizioni di insoddisfazione percepita del servizio fruito, da uno scarso rispetto sociale per la mansione oggetto della molestia / violenza o da un'immagine aziendale che può necessitare di essere "ripulita" e ricostruita a seguito di periodi di crisi o danni reputazionali. Possono inoltre contribuire aspetti dell'ambiente fisico in grado di influenzare l'aggressività di soggetti con deboli capacità di regolazione emotiva:

- affollamento (un'elevata densità di persone porta facilmente ad una sensazione di stress, irritazione e frustrazione; inoltre, le persone tendono a sentirsi anonime in mezzo ad una folla e quindi meno responsabili delle proprie azioni);
- temperature elevate (che possono indurre attivazione fisiologica e disagio);
- presenza di rumori indesiderati o imprevedibili (in grado di incidere sull'aumento di stress e sul livello di agitazione psico-fisica).

In altri casi, indipendentemente dal contesto, prevalgono fattori interni alla persona (stimoli avversativi di dolore, disinibizione per uso di sostanze, etc.). Spesso, la sensazione delle realtà organizzative maggiormente interessate dal rischio di origine esterna è quella di "avere le mani legate": *"come facciamo ad influenzare ciò che è al di fuori dei nostri confini? Come possiamo intervenire su bacini di clientela ed utenza numericamente illimitati?"*. Certo, la situazione ha specifici elementi di complessità rispetto alla casistica delle molestie e violenze di origine interna, ma non per questo è lecito lasciarsi scoraggiare. Occorrerà comunque concentrarsi su misure di intervento multilivello, per esempio di

natura tecnico-impiantistica, strutturale, organizzativa, procedurale, informatica, formativa (nei confronti del Personale) ed informativa (verso l'esterno).

Indipendentemente dall'origine delle molestie o della violenza, diventa cruciale implementare politiche di tutela efficaci, promuovere una cultura organizzativa basata sull'ascolto ed il rispetto e fornire strumenti adeguati alla gestione e la segnalazione degli episodi, affinché l'ambiente lavorativo possa garantire sicurezza e benessere a tutti i suoi membri in qualsiasi occasione di interazione.

## 2 LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Nell'attuale contesto normativo e culturale, la valutazione del rischio connesso a molestie, violenze e aggressioni sul luogo di lavoro assume una rilevanza crescente nel quadro delle misure di tutela della salute e della sicurezza. La Legge n. 4 del 15 gennaio 2021 – che ratifica la Convenzione n. 190 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) introduce l'impegno per le organizzazioni nell'includere le violenze e le molestie nel perimetro della salute e sicurezza sul lavoro, attraverso l'identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi correlati.

### 2.1 LE FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

La valutazione del rischio ha come obiettivo generale la prevenzione di ogni forma di molestia e violenza sul luogo di lavoro, attraverso l'analisi sistematica del contesto organizzativo, delle dinamiche interpersonali e delle condizioni materiali e culturali che possono favorire l'insorgere di episodi lesivi.

In particolare, i principali obiettivi operativi sono:

- individuare situazioni di rischio potenziale, tenendo conto di fattori strutturali, organizzativi e relazionali (es. isolamento di alcune mansioni, squilibri di potere, mancanza di supervisione, contatti con l'utenza);
- rilevare le criticità già emerse attraverso strumenti di ascolto, analisi di segnalazioni, indicatori indiretti (turnover, assenze, performance, clima aziendale);
- valutare la gravità e la probabilità dei rischi rilevati, costruendo una mappatura che tenga conto delle persone più esposte, dei contesti sensibili e dei possibili scenari di escalation;
- definire priorità di intervento, individuando le azioni preventive e correttive più urgenti e strategiche;
- pianificare misure strutturate di prevenzione e protezione, che possano includere: revisione delle policy interne, nomina di figure dedicate, informazione e formazione mirata, interventi organizzativi, azioni di sensibilizzazione e confronto interne all'organizzazione, costruzione di una rete di supporto nel contesto sociale di riferimento, strumenti di supporto psicologico;
- monitorare e aggiornare regolarmente la valutazione, integrando i risultati con i dati provenienti dal monitoraggio continuo, dalle segnalazioni e dalle esperienze vissute in azienda.

Tutti questi obiettivi si muovono nella direzione di creare un ambiente di lavoro sano, dove ogni persona possa sentirsi al sicuro nel denunciare un disagio, senza timore di ritorsioni o isolamento, e dove la responsabilità della prevenzione non ricada mai solo sulla vittima.

A livello aziendale, il rischio di moltiplicare assenze, turnover, conflitti, malessere e calo della produttività è concreto. Anche la reputazione dell'organizzazione può risultare compromessa, in particolare quando episodi di violenza vengono gestiti in modo inadeguato o ignorati.

Il rischio di molestie e violenze è spesso il riflesso di assetti culturali e organizzativi disfunzionali, di assenza di consapevolezza diffusa e di meccanismi silenziosi di tolleranza o normalizzazione. Di conseguenza, la valutazione del rischio non si esaurisce in un documento tecnico, ma può diventare una leva per attivare processi di cambiamento.

Infatti, la valutazione del rischio in materia di molestie, violenze e aggressioni non può essere concepita come una mera fotografia statica della situazione presente. Al contrario, si configura come uno strumento proattivo, dinamico e partecipativo, che consente all'organizzazione di anticipare situazioni potenzialmente critiche e di agire tempestivamente per prevenirle.

L'obiettivo non è solo identificare i pericoli, ma comprendere e modificare i fattori di contesto che li alimentano, promuovendo una cultura organizzativa fondata sul rispetto, sulla dignità e sulla sicurezza organizzativa e relazionale.

In questo senso, la valutazione del rischio può rappresentare un processo trasformativo, capace di stimolare consapevolezza, responsabilità diffusa e miglioramento continuo. Essa si intreccia con le politiche di gestione del personale, con la salute e la sicurezza sul lavoro e con i sistemi di governance interna, inserendosi quindi nel più ampio concetto di azienda sostenibile.

L'inclusione del rischio di molestie e violenze tra quelli da valutare in materia di salute e sicurezza sul lavoro trasforma la valutazione da atto tecnico a pratica generativa di benessere, responsabilità e consapevolezza.

In definitiva, la finalità della valutazione del rischio è quella di prevenire i comportamenti lesivi prima ancora che si verifichino, promuovendo un ambiente di lavoro che protegga la persona, valorizzi il rispetto reciproco e rafforzi il senso di sicurezza psicologica come fondamento del benessere organizzativo.

## 2.2 MODALITÀ DI VALUTAZIONE DELLE VIOLENZE E AGGRESSIONI

In questo momento non sono disponibili strumenti che consentano una valutazione globale del rischio molestie e violenze nei luoghi di lavoro.

La [Metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato](#). Modulo contestualizzato al settore sanitario ha il merito di aver introdotto alcuni indicatori di molestie e violenze negli strumenti della valutazione preliminare e nella valutazione approfondita dello stress lavoro correlato. L'analisi consente quindi di tener conto di alcuni fattori che descrivono però, per ora, solo le condizioni di aggressione proveniente dall'esterno e che produce un infortunio.

Le [Linee Guida, Istruzioni Operative ed Indicazioni](#) che le Regioni hanno prodotto nel tempo per il settore sanitario ed il [Report dell'Osservatorio Nazionale ONSEPS](#), pongono in evidenza come la prevenzione delle violenze e molestia debba partire dalle condizioni di innesco di comportamenti aggressivi (aggressioni verbali) che vanno fatte emergere attraverso un sistema di segnalazione interno che approfondisce le cause ed identifica le misure organizzative attuabili.

Una prima proposta applicabile a tutti i contesti lavorativi prevede che l'organizzazione metta in atto un programma di prevenzione che comprende le azioni di seguito illustrate.

### - ADOZIONE DI UNA POLITICA AZIENDALE DI TOLLERANZA ZERO

Diffondere una politica di tolleranza zero verso atti di violenza e molestia, incoraggiare il personale a segnalare prontamente gli episodi subiti ed a suggerire le misure per ridurre o eliminare i rischi.

Le modalità di comunicazione della politica aziendale devono prevedere una adeguata diffusione delle indicazioni verso l'interno e verso l'esterno (nel caso in cui le attività prevedano il contatto con utenti/fornitori/pazienti/studenti) così da informare tutti gli interessati ed incoraggiare il personale e gli utenti a segnalare gli episodi e dare feedback alla direzione sull'efficacia della campagna di prevenzione.

Gli strumenti operativi per favorire l'emersione dei casi individuali (*Allegato A: Fac-Simile Scheda di segnalazione*) e per raccogliere opinioni e percezioni collettive sulle molestie e violenze vissute o osservate all'interno del contesto (*Allegato B: Fac-Simile Survey anonima*) sono illustrate nel documento come esempi utilizzabili.

### - VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Procedere alla costituzione di un gruppo di valutazione aziendale composto dal datore di lavoro, l'RSPP, il Medico competente, l'RLS/RLST e tutti i ruoli interessati (capitolo 3) in attività coerenti.

Realizzare una valutazione del rischio che permetta di analizzare e correggere i fattori che possono condurre a violenze e aggressioni prevede alcune fasi.



### COSA VALUTARE

- SEGNALAZIONI
- TIPOLOGIA DI ATTIVITA'
- CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI
- SISTEMA INTERNO



**PER EVENTI DERIVANTI DALL'INTERNO**  
Attivazione indagine ad hoc  
Collegamento con quanto indicato dal Codice di Condotta e Codice Disciplinare aziendale



Permette di individuare i GRUPPI OMOGENEI su cui procedere con priorità alla **valutazione dei fattori di rischio** che riguardano:

- CONTESTO ORGANIZZATIVO
- AMBIENTE DI LAVORO
- AREA ESTERNA ALLA STRUTTURA
- AREA PARCHEGGIO
- LAVORO FUORI SEDE
- LAVORO ONLINE

**FASE A:** l'analisi preliminare dei dati emergenti che identificano

A.1 IL NUMERO DI SEGNALAZIONI (es. infortuni, segnalazioni di aggressioni formalizzate, denunce all'autorità giudiziaria)

A.2 LE TIPOLOGIE DI ATTIVITÀ A RISCHIO (es. tipologia di utenza, lavoro solitario, notturno)

A.3 I CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI INTERVENUTI (es. nuove attività, orari)

A.4 IL SISTEMA INTERNO (es. presenza di codice etico, procedura gestione aggressioni).

**FASE B1** Nel caso in cui le segnalazioni siano riferibili molestie e violenze da interni viene effettuata una indagine ad hoc, integrata la valutazione del rischio stress lavoro correlato, individuate le misure di prevenzione da adottare unitamente alla eventuale attivazione di quanto previsto dal Codice di Condotta/Etico e Codice Disciplinare aziendale.

L'obiettivo del sistema sanzionatorio e disciplinare deve essere quello di scoraggiare pratiche scorrette e/o illecite da parte del personale, punendo comportamenti che comportano la violazione del Modello e delle Procedure tesi a garantire un corretto e lecito comportamento nello svolgimento delle prestazioni lavorative o contrattuali. Nella definizione del sistema sanzionatorio deve pertanto essere esplicitato, oltre alle condotte vietate:

- ✓ la modalità di accertamento della violazione
- ✓ i soggetti deputati a valutare l'effettiva condotta e il livello di gravità
- ✓ il sistema di difesa garantito
- ✓ la modalità di tutela e assistenza del lavoratore aggredito
- ✓ i criteri per la graduazione della gravità dell'evento e la relativa graduazione della sanzione.

**FASE B2** Nel caso in cui le segnalazioni siano riferibili molestie e violenze da esterni, la mappatura della FASE A consente di identificare i gruppi omogenei di lavoratori corrispondenti a partizioni organizzative o attività specifiche, su cui procedere nella valutazione dei seguenti fattori:

IL CONTESTO ORGANIZZATIVO (es. la programmazione delle attività, le regole d'accesso, le dotazioni di personale, la comunicazione all'utenza/fornitori)

L'AMBIENTE DI LAVORO (es. gli spazi, le attrezzature, l'illuminazione e le misure di sicurezza della struttura)

LE AREE DI ACCESSO (es. regole d'accesso, illuminazione, area esterna e parcheggio)

LAVORO FUORI SEDE (es. le modalità di accesso, la dotazione di strumenti di comunicazione e prevenzione)

LAVORO ONLINE (es. dotazione tecnologica, modalità con cui vengono svolte le attività lavorative online)

#### - IDENTIFICAZIONE DI MISURE CORRETTIVE COLLETTIVE ED INDIVIDUALI

Dopo aver individuato le condizioni critiche, vanno pianificate e attuate misure di prevenzione in grado di eliminare e contenere il rischio.

Tra le misure strutturali, tecnologiche e organizzative si possono prevedere l'introduzione di sistemi di accesso autorizzato agli spazi, l'introduzione barriere fisiche, installazioni impianti video a circuito chiuso, pulsanti antiaggressione, una migliore informazione di accesso ai servizi erogati, la diffusione delle regole di comportamento interne e dei cambiamenti organizzativi intervenuti.

Di fondamentale importanza è l'informazione e formazione del personale sulle procedure interne per la segnalazione e gestione degli episodi di violenza e molestia ed il funzionamento dei protocolli di intervento con le forze dell'ordine e/o servizi di sicurezza incaricati.

Il comportamento violento avviene spesso secondo una progressione che, partendo dall'uso di espressioni verbali aggressive, arriva fino a gesti estremi quali l'omicidio. La conoscenza di tale progressione può consentire al personale di comprendere quanto accade ed interrompere il corso degli eventi.

#### - DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI SUPPORTO AI SINGOLI ED AL GRUPPO DI APPARTENENZA

Le vittime della violenza sul luogo di lavoro ed i gruppi di lavoro di appartenenza possono presentare, oltre a lesioni fisiche, una varietà di situazioni cliniche, tra cui trauma psicologico di breve o lunga durata, timore di rientro al lavoro, cambiamento nei rapporti con colleghi e familiari.

Pertanto, è necessario assicurare un trattamento psicologico appropriato per aiutare a superare il trauma subito e prevedere percorsi di accompagnamento al rientro al lavoro, in collaborazione con il Medico Competente

### 2.3 L'INTEGRAZIONE CON ALTRI SISTEMI DI PREVENZIONE E GESTIONE DEL BENESSERE NELLE ORGANIZZAZIONI: CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE, UNI ISO 45003, UNI ISO 30415, UNI ISO 26000, SA8000

Gli input legislativi e la consapevolezza che sia necessario attivarsi per prevenire e gestire il fenomeno non sono gli unici stimoli alla valutazione del rischio molestie e violenze. Esistono una serie di strumenti e norme volontarie che, pur concentrandosi su aspetti più ampi, incoraggiano l'adozione di strumenti di valutazione e prevenzione del rischio in oggetto in maniera significativamente esplicita. Si tratta di standard a cui le Organizzazioni possono scegliere di allinearsi per potenziare l'efficacia del controllo su determinati processi e migliorare la propria *reputation*. Infatti, tali norme prevedono l'implementazione di sistemi di gestione specifici e, attraverso la verifica (*audit di terza parte*) a cura di Enti esterni indipendenti (chiamati a misurare l'effettivo adeguamento agli standard selezionati), consentono di ottenere certificazioni o attestazioni riconosciute a livello nazionale o internazionale. I principali strumenti volontari che richiamano l'attenzione verso la prevenzione delle molestie e violenze si focalizzano sulle buone prassi di gestione del Personale.

Tra i più recenti spicca la **Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022 (*Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPI inerenti alle Politiche di parità di genere nelle organizzazioni*)**, che ha preso vita a seguito della pubblicazione della Legge n. 162/2021 e del Decreto attuativo del 29 Aprile 2022 (G.U. n. 152 del 1/07/2022). Essa, di portata nazionale, esplicita gli indicatori per garantire l'equità dei processi HR e per diffondere all'interno e all'esterno del perimetro organizzativo una cultura inclusiva e attenta alle Pari Opportunità tra uomo e donna. La PdR 125:2022 richiede di adottare un piano strategico focalizzato su specifici temi, tra cui spicca in maniera netta quello di interesse del presente documento:

- 1) Selezione ed assunzione (recruitment)
- 2) Gestione della carriera
- 3) Equità salariale
- 4) Genitorialità, cura
- 5) Conciliazione dei tempi vita-lavoro (work-life balance)
- 6) Attività di prevenzione di ogni forma di abuso fisico, verbale, digitale (molestia) sui luoghi di lavoro**

Più nel dettaglio, si cita direttamente il testo della Prassi relativamente al tema numero 6 (Paragrafo 6.3.2.6 dello strumento):

*“In relazione alle proprie politiche e risorse, l’organizzazione deve dare piena attuazione alle previsioni di legge e agli accordi collettivi, sottoscritti dalle organizzazioni imprenditoriali cui aderisce, in materia di contrasto alle molestie sui luoghi di lavoro. In particolare, l’organizzazione deve:*

- a) individuare il rischio di ogni forma di abuso fisico, verbale, digitale (molestia) alla luce della Salute e Sicurezza sul Luogo di Lavoro;
- b) preparare un Piano per la prevenzione e gestione delle molestie sul lavoro;
- c) prevedere una specifica formazione a tutti i livelli, con frequenza definita, sulla “tolleranza zero” rispetto ad ogni forma di violenza nei confronti dei/delle dipendenti, incluse le molestie sessuali (sexual harassment) in ogni forma;
- d) prevedere una metodologia di segnalazione anonima di questa tipologia di accadimenti a tutela dei/delle dipendenti che segnalano;
- e) pianificare e attuare delle verifiche (survey) presso i/le dipendenti, indagando se hanno vissuto personalmente esperienze di atteggiamenti di questo tipo, che hanno provocato disagio o turbamento, all’interno o nello svolgimento del proprio lavoro all’esterno (atteggiamenti sessisti, comportamenti o situazioni di mancanza di rispetto);
- f) valutare gli ambienti di lavoro anche da questo punto di vista;
- g) prevedere una valutazione dei rischi e analisi eventi avversi segnalati;
- h) assicurare una costante attenzione al linguaggio utilizzato, sensibilizzando una comunicazione il più possibile gentile e neutrale.

Risulta molto interessante notare che la mancata presa in carico di questo tema del Piano strategico, rilevata in fase di audit di terza parte, comporta una non conformità maggiore (che, richiedendo un’azione correttiva immediata, può compromettere il raggiungimento della certificazione della Parità di genere o, qualora quest’ultima risulti già ottenuta, può comportarne la sospensione). Se il tema viene attenzionato in maniera limitata o non convincente, può essere prevista una non conformità minore (che richiede un’azione correttiva in tempistiche prestabilite e che, se ignorata, può trasformarsi in un rilievo maggiore). In sintesi: la PdR 125:2022 si pone con un approccio molto serio e meticoloso verso la tematica delle molestie e violenze sul luogo di lavoro.

Non sono da meno altri due standard UNI pubblicati per la prima volta nel 2021: la ISO 45003 e la ISO 30415.

**L’UNI ISO 45003:2021 (Linee guida per la gestione dei rischi psicosociali sul lavoro)** è una norma internazionale che si integra con l’UNI ISO 45001 (Salute e Sicurezza sul lavoro) ed aiuta le Organizzazioni a creare un ambiente di lavoro più sano, riducendo stress, burnout, molestie e altri fattori che possono compromettere il benessere del Personale. In particolare, invita una comprensione dell’Organizzazione e del suo contesto considerando le questioni sia interne sia esterne ad essa, le aspettative del Personale e di tutte le altre parti interessate, lavorando sulla Leadership e stimolando

la partecipazione dei Lavoratori e delle Lavoratrici. Di rilevante interesse risulta il paragrafo *Pianificazione*, dove l'ISO in questione richiede di superare l'approccio riduzionistico che vede come unico protagonista il rischio stress lavoro correlato, e suggerisce di lavorare in maniera approfondita sull'identificazione di tutti i possibili pericoli psicosociali, per poi determinarne il rischio associato. Propone 3 ampie macrocategorie di potenziali pericoli (1. *aspetti di organizzazione del lavoro*; 2. *fattori sociali sul lavoro*; 3. *ambiente di lavoro attrezzature di lavoro e attività pericolose*) e, per ognuna di esse, propone delle micro-categorie corredate da esempi specifici. All'interno del macro-contenitore "**fattori sociali sul lavoro**", per esempio, invita ad attenzionare:

<b>Tipologia di pericolo</b>	<b>Esempi</b>
<b>Relazioni interpersonali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (...)</li> <li>- conflitto interpersonale;</li> <li>- molestie, bullismo, persecuzioni - incluso l'uso di strumenti digitali come mail e social media, violenza da terzi;</li> <li>- mancanza di supporto sociale;</li> <li>- rapporti di potere ineguali tra gruppi di lavoratori dominanti e non dominanti;</li> <li>- isolamento sociale o fisico</li> </ul>
<b>Civiltà e rispetto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mancanza di fiducia, onestà, rispetto, civiltà e correttezza;</li> <li>- mancanza di rispetto e considerazione nelle interazioni tra i lavoratori così come con la clientela, la committenza e il pubblico</li> </ul>
<b>Violenza sul lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- episodi che comportano un esplicito o implicito impatto sulla salute, sulla sicurezza o sul benessere lavorativo. La violenza può essere interna, esterna o intrapresa dal cliente, ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> <li>o abuso</li> <li>o minacce</li> <li>o aggressione (fisica, verbale o sessuale)</li> <li>o violenza di genere</li> </ul> </li> </ul>
<b>Molestie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comportamenti indesiderati, offensivi, intimidatori (di natura sessuale o non sessuale) che si riferiscono a una o più caratteristiche specifiche dell'individuo preso di mira, ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> <li>o razza</li> <li>o identità di genere</li> <li>o religione o credenze</li> <li>o orientamento sessuale</li> <li>o disabilità</li> <li>o età</li> </ul> </li> </ul>
<b>Bullismo e persecuzioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ripetuti (più di una volta) comportamenti irragionevoli che possono presentare un rischio per la salute, sicurezza e benessere sul lavoro; I comportamenti possono essere manifesti o celati, ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> <li>o isolamento sociale o fisico</li> <li>o assegnazione di compiti privi di significato o sfavorevoli</li> <li>o insulti, offese e intimidazioni</li> <li>o comportamenti minacciosi</li> <li>o indebite critiche pubbliche</li> <li>o negazione di informazioni o risorse fondamentali per il proprio lavoro</li> <li>o voci o pettegolezzi maliziosi</li> <li>o assegnazione di scadenze impossibili</li> </ul> </li> </ul>

L'UNI ISO 30415:2021 (**Gestione delle risorse umane – Diversità e inclusione**) è invece uno standard internazionale che fornisce linee guida per promuovere la diversità e l'inclusione nelle Organizzazioni. Tra i vari aspetti trattati, considera anche la prevenzione delle molestie e delle violenze come parte fondamentale di un ambiente di lavoro equo e sicuro. In quale modo questa norma affronta la tematica? Stimolando una cultura aziendale inclusiva, richiede di promuovere un **ambiente di lavoro**

**rispettoso e accogliente per ogni persona**, così come di favorire politiche aziendali che prevenivano discriminazioni, molestie e violenze basate su genere, etnia, religione, orientamento sessuale, disabilità o altre caratteristiche personali. A livello di definizione di politiche e procedure chiare, le Organizzazioni interessate all'ottenimento dell'attestazione sono chiamate ad adottare **codici di condotta e regolamenti interni contro le molestie e la violenza** e a stabilire **procedure per segnalare e gestire episodi di abuso** in modo chiaro, rapido e riservato. Inoltre, sollecitando la **formazione** e la **sensibilizzazione**, suggerisce di formare dipendenti e dirigenti sui comportamenti adeguati e sulle conseguenze di atteggiamenti scorretti, incoraggiando inoltre la creazione di programmi di formazione su comunicazione inclusiva, gestione dei conflitti e prevenzione delle molestie.

A conclusione di questa panoramica di strumenti volontari che includono un'attenzione specifica sulla prevenzione delle molestie e violenze, focalizziamoci sulla **ISO 26000:2020 (Guida alla Responsabilità sociale)** e sulla **SA8000 (Social Accountability 8000)**, che presentano molti punti in comune con quanto appena delineato a proposito della ISO 30415 e della PdR 125. Se la ISO 26000 ci indica le Linee guida per la Responsabilità sociale, la SA8000 corrisponde a standard internazionali per la tutela dei diritti di Lavoratori e Lavoratrici, stabilendo requisiti per garantire condizioni di lavoro etiche e rispettose dei diritti umani.

Per quanto riguarda specificamente il tema di nostro interesse, nella sezione "Pratiche di lavoro", la ISO 26000 invita le Organizzazioni a *"prevenire e affrontare molestie, violenze, abusi fisici o psicologici sul lavoro, sia da parte del datore di lavoro, dei colleghi, che di terze parti"*: esorta non soltanto a riconoscere il problema, ma a gestirlo in modo attivo, promuovendo una cultura del rispetto, canali di segnalazione sicuri, politiche disciplinari chiare e formazione e sensibilizzazione per prevenire comportamenti inaccettabili. La norma riconosce che la dignità della persona è un diritto fondamentale, e sottolinea che l'organizzazione ha la responsabilità di garantire un ambiente di lavoro sicuro, rispettoso e inclusivo. Viene raccomandato di:

- **Identificare e valutare i rischi di violazione dei diritti umani**, comprese molestie e violenze
- **Agire tempestivamente** nel caso in cui emergano casi di abusi
- **Collaborare con le parti interessate** (es. sindacati, enti di parità) per rafforzare le tutele

Inoltre, la prevenzione delle molestie non è solo una questione di regole, ma di **valori organizzativi**. La ISO 26000 promuove:

- la **responsabilità individuale e collettiva**
- **l'integrità nel comportamento**
- **la trasparenza** nel trattamento dei reclami

Tra gli aspetti chiave, anche la SA8000 considera la prevenzione delle molestie e delle violenze come parte fondamentale della tutela delle lavoratrici e dei lavoratori. In particolare, pone il **divieto a trattamenti inumani o degradanti**, ponendo l'accento sulla proibizione di qualsiasi forma di violenza, abuso fisico, coercizione mentale o sessuale e punizioni corporali e proteggendo il Personale da intimidazioni, minacce e trattamenti degradanti sul posto di lavoro. Le aziende certificate SA8000 devono garantire un ambiente privo di discriminazioni basate su genere, razza, religione, orientamento sessuale, età o disabilità: la prevenzione di molestie e violenze è parte integrante del principio di **equità e rispetto dei diritti umani**. Anche in questo caso, troviamo la necessità di **regolamenti interni** chiari per prevenire e affrontare episodi di molestia o violenza e il requisito della garanzia che tutte le figure dipendenti conoscano i propri **diritti e le modalità di segnalazione** di eventuali comportamenti scorretti. Come già indicato delineando i precedenti standard, anche con la SA8000 si rintraccia un nitido input all'implementazione di sistemi anonimi e protetti per consentire agli Stakeholder di denunciare molestie e violenze senza timore di ritorsioni.

## 3. I RUOLI COINVOLTI: INTERNI ED ESTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE

### 3.1 I ruoli interni H&S: il Datore di lavoro, i Dirigenti, il Preposto, Hse Manager e RSPP

#### DATORE DI LAVORO

Il datore deve assicurare condizioni di lavoro tali da garantire l'integrità fisica e morale e la dignità dei lavoratori, e deve individuare le iniziative più opportune, anche in accordo con le organizzazioni sindacali dei lavoratori, sia di natura informativa che formativa, al fine di prevenire la violenza e le molestie nei luoghi di lavoro.

La violenza e le molestie sul luogo di lavoro possono incidere sulla salute e il benessere anche professionale dei lavoratori per cui il datore di lavoro ha obbligo di tutela e dovere di vigilanza. L'obbligo di gestire il rischio molestie rientra nell'ambito dei rischi psicosociali e organizzativi pertanto deve essere valutato ai sensi degli artt. 17 e 28, comma 1 del D.Lgs. n. 81/2008 e il dvr deve contenere tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi inclusi quelli connessi allo stress lavoro-correlato.

Il datore di lavoro, quando a conoscenza della notizia relativa a un suo dipendente impegnato in comportamenti vessatori, è tenuto a attuare quanto necessario per impedire il reiterarsi di tali comportamenti.

L'adempimento di questo obbligo coincide anche con il ricorso al sistema disciplinare adottato dall'organizzazione e alle disposizioni che impongono la formazione in materia di violenza al pari della formazione tecnica, quale parte integrante delle misure di prevenzione del rischio che deve essere accompagnata da adeguata informazione e sensibilizzazione.

Il datore di lavoro deve prima di tutto effettuare la valutazione dei rischi in considerazione anche del rischio di violenza e molestie. Per realizzare questo obiettivo deve tenere conto delle diverse peculiarità di ciascun ambiente di lavoro e dei livelli di esposizione dei lavoratori specifici. Una particolare attenzione dovrà essere posta alle mansioni in solitaria e a quelle con forte contatto con il pubblico o con lavoratori esterni all'azienda sui quali il datore di lavoro esercita un'autorità limitata.

Per realizzare l'obiettivo il datore di lavoro procede a:

- adozione di politiche chiare e condivise, come codici di comportamento che definiscano in modo inequivocabile cosa costituisce molestia e quali sono le sanzioni previste;
- promozione di una cultura organizzativa basata sul rispetto, attraverso campagne di sensibilizzazione e formazione obbligatoria per tutto il personale, compresi i livelli dirigenziali;
- istituzione di meccanismi di segnalazione efficaci, che garantiscano riservatezza e protezione dalle ritorsioni, in linea con le norme sul whistleblowing;
- intervento tempestivo in caso di episodi, assicurando indagini imparziali, supporto alle vittime e sanzioni proporzionate agli autori delle condotte illecite.
- interventi organizzativi: introdurre il monitoraggio con rendiconto annuale della distribuzione di compiti, ruoli, inquadramento aziendale in ottica di pari opportunità al fine di prevenire discriminazioni di genere, età, provenienza.
- interventi di informazione volti alla tolleranza zero del fenomeno della violenza e molestie
- interventi di comunicazione promossi dalla direzione aziendale per sensibilizzare i lavoratori alle politiche adottate e agli obiettivi dell'organizzazione; verifica che la comunicazione sia stata ben compresa e recepita richiamandone i contenuti in occasione di momenti. Istituisce momenti di incontro per tutti i lavoratori, anche i dirigenti sul tema.

Al datore di lavoro fanno capo i suoi dirigenti chiamati a raggiungere risultati di settore a loro affidati da concertare in una visione globale di risultato. H.R. manager e manager della sicurezza possono

apportare contributi relativi a fattore umano e comportamento organizzativo al fine di realizzare una sicurezza che non sia mera soluzione tecnica specifica ma gestione efficiente di persone e strumenti.

## IL DIRIGENTE

Il dirigente è “la persona che, in ragione delle sue competenze professionali e di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, attua le direttive del Datore di Lavoro organizzando l'attività lavorativa e vigilando su di essa” (art. 2 D. Lgs 81/08).

I dirigenti svolgono un ruolo fondamentale nella prevenzione e gestione delle molestie e delle aggressioni, sia sul piano giuridico che su quello organizzativo. La loro responsabilità implica un impegno attivo nel promuovere un ambiente di lavoro rispettoso e inclusivo, in linea con i principi sanciti dalla legge e con le politiche aziendali.

I dirigenti, in quanto figure apicali, hanno il compito di garantire che le disposizioni aziendali e le procedure adottate siano rispettate anche favorendo l'utilizzo di canali di segnalazione sicuri e riservati. Devono inoltre vigilare affinché episodi di molestia o aggressione non accadano e, nel caso, siano gestiti con tempestività e riservatezza, assicurando che le vittime ricevano il necessario supporto e che i responsabili siano sanzionati secondo le procedure disciplinari previste.

Oltre agli obblighi legali, i dirigenti sono chiamati a promuovere una cultura organizzativa basata sul rispetto, contrastando stereotipi e comportamenti lesivi attraverso un'azione di sensibilizzazione costante. La loro leadership è determinante nel creare un clima di fiducia, dove i dipendenti si sentano protetti e incentivati a segnalare situazioni di disagio senza timore di ritorsioni.

## IL PREPOSTO

Nell'ambito del sistema di prevenzione aziendale, il preposto riveste una funzione operativa fondamentale nella tutela della sicurezza e del benessere dei lavoratori, compresa la prevenzione di molestie e aggressioni. A differenza del dirigente, che ha responsabilità strategiche, il preposto agisce sul campo, vigilando sui comportamenti e intervenendo direttamente per garantire il rispetto delle politiche aziendali. La sua posizione, spesso a contatto quotidiano con i lavoratori, lo rende una figura chiave nell'individuare e gestire situazioni di rischio psicosociale, tra cui le molestie e le violenze sul lavoro.

Rispetto al contesto ed alla specifica organizzazione (privata o pubblica), la figura del Preposto è funzionale a garantire il benessere organizzativo attraverso un costante confronto con il Dirigente, al fine di comprendere le fonti potenziali di stress lavoro correlato e/o rischi psicosociali, collaborando altresì alla elaborazione di azioni correttive integrate, condivise e partecipate dagli stessi lavoratori.

Il ruolo del preposto è delineato dal Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro (D.Lgs. 81/2008), che lo definisce come colui che, in ragione delle competenze professionali e nei limiti dei poteri gerarchici, sovrintende alle attività lavorative e vigila sull'osservanza delle disposizioni aziendali in materia di salute e sicurezza.

Sebbene non abbia poteri decisionali autonomi in materia disciplinare, il preposto è tenuto a segnalare tempestivamente al datore di lavoro o al dirigente qualsiasi condotta illecita o situazione potenzialmente lesiva, contribuendo così a creare un ambiente di lavoro sicuro.

In concreto, il preposto deve adottare un approccio proattivo, che si traduce in diverse azioni operative. In primo luogo, è suo compito monitorare costantemente le dinamiche relazionali tra i lavoratori, prestando attenzione a segnali di disagio, tensioni o comportamenti inappropriati. Deve inoltre

garantire che tutti i dipendenti conoscano le procedure aziendali per segnalare episodi di molestia, incoraggiando un clima di fiducia in cui le vittime si sentano supportate.

Un altro aspetto cruciale è la collaborazione con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e il medico competente, qualora emergessero situazioni di stress lavoro-correlato o di violenza psicologica. In tali casi, il preposto deve documentare gli episodi e riferirli ai superiori, senza mai intervenire in modo autonomo in assenza di competenze specifiche.

Infine, il preposto partecipa alle attività formative organizzate dall'azienda, assicurandosi che i lavoratori comprendano i rischi connessi alle molestie e le modalità per prevenirle. La sua presenza attiva nei momenti di sensibilizzazione rafforza l'importanza del tema e dimostra l'impegno dell'organizzazione nel contrastare tali fenomeni.

Il preposto, per la sua posizione intermedia tra management e lavoratori, è un anello essenziale nella catena di prevenzione delle molestie e delle aggressioni. La sua capacità di osservare, ascoltare e segnalare tempestivamente situazioni critiche può fare la differenza nel proteggere i dipendenti e nel mantenere un clima lavorativo sereno. Pur non avendo poteri sanzionatori, la sua vigilanza attiva e il costante dialogo con le figure aziendali competenti contribuiscono a tradurre i principi normativi in concrete prassi di tutela, valorizzando il rispetto e la dignità di ogni persona nell'ambiente di lavoro.

## L'HSE MANAGER E IL SERVIZIO DI PREVENZIONE E PROTEZIONE

La gestione della salute e la sicurezza sul lavoro (SSL) è una disciplina che si è tradizionalmente concentrata sulla prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali. Tuttavia, nell'ultimo decennio, si è assistito ad un ampliamento dell'ambito di intervento, così come sono incrementati gli attori della prevenzione. Tra questi rientra l'HSE (Health, Safety, Environment), ovvero l'esperto/a di salute, sicurezza e ambiente, una figura professionale sempre più presente nelle organizzazioni, qualificata ad esercitare competenze manageriali trasversali, chiamata a supportare la realtà organizzativa nella "gestione complessiva e integrata dei processi e sotto-processi in ambito salute, sicurezza e ambiente". Parallelamente, è essenziale considerare il ruolo dell'RSPP, ossia il/la Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, professionista qualificato che ha il compito di coordinare e gestire tutte le attività legate alla prevenzione e protezione dei rischi, affiancato e supportato, laddove previsto, dall'ASPP (Addetto/a al Servizio di Prevenzione e Protezione).

I requisiti di queste figure risultano normati: l'RSPP e l'ASPP dal D.Lgs 81/08 e l'HSE, i cui requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità sono stati recentemente disciplinati, dalla norma volontaria UNI 11720:20251. Quest'ultima definisce due profili distinti: lo Specialista HSE e il Manager HSE. La versione attuale della norma (emessa per la prima volta nel 2018) ha il pregio di rispondere maggiormente al tessuto economico italiano, costituito da PMI e microimprese (le quali richiedono livelli di professionalità in tema HSE di tipo manageriale/direttivo, ma anche di tipo operativo/specialistico), scenario che esige competenze e tecniche avanzate riferite ai diversi processi/attività e prodotti, comprese le abilità interpersonali e di negoziazione fondamentali per la gestione dei fenomeni aziendali emergenti (molestie, atti di violenza al personale, parità di genere, whistleblowing, parametri ESG ambiente, società e governance).

In conformità con le normative in vigore, l'HSE supporta l'azienda sia nell'impostazione della strategia d'impresa (analizzando in anticipo i rischi delle diverse alternative presenti), sia nella gestione e messa in atto delle misure per l'ambiente, per gli asset aziendali, per la prevenzione e protezione dai rischi per

---

<sup>1</sup> UNI 11720:2025 - Attività professionali non regolamentate - Figure professionali in ambito HSE (Health, Safety, Environment) - Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità

i lavoratori/lavoratrici (tra cui il benessere psicofisico, il welfare, l'ergonomia, il contrasto agli atti discriminatori, di molestie e violenze). Tali rischi, oggi più che mai interconnessi, riflettono la crescente consapevolezza che la valorizzazione del capitale umano non solo migliora la qualità della vita del personale, ma portano anche ad un aumento della produttività aziendale.

Analogamente all'HSE, il RSPP, coadiuvato dall'ASPP, deve agire nella gestione delle molestie, violenze e aggressioni adottando diverse strategie preventive e affrontando situazioni di conflitto anche attraverso la valutazione dei rischi, ovvero identificando i fattori che potrebbero scatenarle. Compito del RSPP anche quello di promuovere la formazione e l'informazione dei lavoratori, sul rischio specifico, fondamentale nel riconoscimento precoce di eventuali segnali di potenziale pericolo e nell'indicazione dei comportamenti da seguire.

Oggi le aziende vengono valutate attraverso la reputazione ed i comportamenti che adottano in riferimento a temi importanti e sensibili, non solo dagli investitori, ma anche dai/dalle candidati/e in ingresso – sempre più attenti/e alle tematiche sociali - che valutano complessivamente il contesto ed il grado di attrattività organizzativa. In quest'ottica si estende il ruolo dell'HSE nell'adottare pratiche sostenibili nei tre ambiti ESG da parte delle aziende, con ricaduta positiva anche sui consumatori, sempre più consapevoli di finalizzare i propri acquisti presso aziende che sposano la loro stessa filosofia in determinati temi.

Il fenomeno delle molestie e violenze al personale non deve essere minimizzato, ma monitorato, contrastato ed affrontato con decisione. Un ruolo cruciale, pertanto, può e deve essere svolto da queste figure, responsabili di definire ed implementare le misure di contrasto alle molestie e alla violenza di genere, in sinergia con altri responsabili aziendali che possono concorrere all'adozione di adeguate politiche integrate (Salute e Sicurezza, ESG, Ricerca e Innovazione, Formazione e Sviluppo Organizzativo), anche prendendo spunto dai recenti accordi di rinnovo dei CCNL, attraverso i quali sono stati introdotti strumenti specifici, come l'istituzione di sportelli di ascolto, la concessione di permessi retribuiti per le vittime di violenza e l'introduzione di procedure di segnalazione e gestione delle molestie nei luoghi di lavoro.

Altrettanto importante è il profilo, per entrambe le figure, di facilitatore di un clima di lavoro adeguato, atto a favorire la comunicazione interna e la qualità delle relazioni tra colleghi/colleghe e con i superiori/e, basate su principi di eguaglianza e di reciproca correttezza. In questo quadro, è importante richiamare che la Corte di Cassazione ribadisce che la violenza psicologica sul posto di lavoro è da considerarsi alla stregua di una discriminazione e che la figura di Datore di lavoro ha l'obbligo di intervenire tempestivamente, non solo nel caso di molestie sessuali, ma anche quando i comportamenti risultino offensivi, intimidatori o degradanti (Cass. 15 novembre 2016, n. 23286; Corte d'Appello di Firenze 17 gennaio 2020, n. 21).

La gestione dei rischi vede infatti nell'RSPP (e ASPP) e nell'HSE il ruolo importantissimo di contribuire alla stesura della documentazione a valenza organizzativa (es. procedure, istruzioni operative, etc.), finalizzata a:

- contenere gli atti molesti/aggressivi a danno del personale che opera all'interno o in servizio esterno, programmando e implementando misure, sia organizzative sia strutturali, in modo da consentire almeno la riduzione del rischio;
- fornire al personale le conoscenze e le competenze per valutare e gestire tali eventi;
- intervenire sulle vittime indirette, ovvero su chi assiste all'atto o all'episodio di violenza;
- incoraggiare il personale a segnalare prontamente gli episodi subiti e a suggerire le misure per ridurre o eliminare i rischi;

- contribuire a diffondere una politica di tolleranza zero verso atti di violenza, fisica o verbale, all'interno delle strutture aziendali, in linea con i principi espressi dall'Accordo Quadro Europeo sulle molestie e la violenza sul luogo di lavoro del 26 aprile 2007 ed assicurarsi che il personale, visitatori, cittadini siano a conoscenza di tale politica;
- fornire supporto al personale dopo che abbia subito violenza, informandolo sulle procedure previste e sulle forme di assistenza disponibili;
- intervenire sulle possibili conseguenze per il singolo lavoratore/lavoratrice e sulla prevenzione dei potenziali danni alla salute fisica e/o psicologica;
- diffondere una cultura collaborativa e di comunicazione interna strutturata;

Al fine di garantire un corretto monitoraggio e, di conseguenza, l'adozione puntuale delle azioni correttive, di prevenzione, di contenimento e di tutela del personale vittima, ma anche dell'intera organizzazione aziendale, è necessario che entrambi concorrano alla stesura di procedure idonee alla corretta segnalazione degli episodi di violenza, che definiscano:

- le modalità di segnalazione per iscritto alla struttura di riferimento designata dalla Direzione aziendale,
- l'attivazione di un canale di comunicazione di avvenuta molestia/aggressione allo staff direzionale, affinché vengano subito coinvolte le figure preposte (variabili secondo la complessità aziendale e la dislocazione spaziale della struttura);
- le modalità di sostegno al personale coinvolto con la possibilità di assistenza a livello psicologico, condotta da personale qualificato, che valuterà la necessità ed il tipo di percorso da intraprendere;
- modalità di segnalazione all'autorità giudiziaria competente nei casi previsti

Premesso che varie situazioni favoriscono l'incremento degli atti di violenza, molestie e aggressioni (tra cui la mancanza di formazione del personale nel riconoscimento e controllo dei comportamenti ostili e aggressivi - anche in riferimento alla gender equality), unite alle carenti competenze sulla gestione delle dinamiche di conflitto interpersonale, è auspicabile che RSPP, ASPP e HSE curino, in sinergia con le altre figure interne, l'attuazione delle misure di contrasto anche predisponendo adeguata cartellonistica che inviti al rispetto del personale, informandolo sulla politica aziendale di "tolleranza zero" nei confronti di minacce o di qualsiasi atto ostile, oltre alle scelte strutturali di prevenzione e protezione.

Tra le misure di prevenzione ricadono anche le scelte strutturali, tecnologiche e organizzative, quali ad esempio:

- impedire, in orario notturno, la possibilità di accesso alla struttura a soggetti non autorizzati, oppure regolamentare il rispetto degli orari di accesso da parte dei visitatori.
- la dotazione di sistemi di illuminazione, sia in attività ordinaria che di emergenza, idonei e sufficienti, sia all'interno della struttura che all'aperto, utili a garantire la visibilità;
- la manutenzione sia programmata, sia predittiva sulle strutture, gli arredi, gli impianti e le attrezzature in dotazione
- l'implementazione di sistemi di videosorveglianza.

## IL RAPPRESENTANTE DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA

Chi è l'RLS? Come suggerisce il nome, il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza è un lavoratore, eletto dai suoi colleghi, tenuto a svolgere tre compiti fondamentali:

- rappresentare i lavoratori al fine di tutelare la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro;
- fare proposte in termini di prevenzione;
- promuovere la cultura della sicurezza all'interno del luogo di lavoro.

All'interno di ogni azienda deve essere nominato o designato un rappresentante, eletto dai lavoratori, ma la legge prevede varie tipologie di RLS:

RLS Aziendale: nelle aziende o unità produttive fino a 15 dipendenti, è di norma eletto direttamente dai lavoratori;

RLS Aziendale: nelle aziende o unità produttive con più di 15 dipendenti, deve essere eletto o designato nell'ambito delle Rappresentanze Sindacali in azienda;

RLS Territoriale o RLST: questa figura rappresenta i lavoratori in tutte delle Aziende o unità produttive del territorio, o del comparto di competenza di riferimento, qualora aderenti all'ente bilaterale del territorio e ne facciano richiesta, nelle quali non sia eletto o designato il RLS, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda;

RLS di Sito Produttivo o RLSSP: si tratta di una figura che opera in specifici contesti produttivi, caratterizzati dalla compresenza di più Aziende o cantieri, e realizza il coordinamento tra RLS del medesimo sito.

Va da sé che il contributo che ciascuna di queste ultime due figure può dare al sistema prevenzione ed in particolare al tema della prevenzione/segnalazione delle violenze o molestie sul lavoro è diverso perché diverso è sia il tipo/tempo di presenza della figura nell'organizzazione sia per la reale possibilità di acquisire la fiducia dei lavoratori, fiducia che è necessaria a creare il clima adeguato per la segnalazione dei casi.

Sul tema delle aggressioni e molestie il RLS può:

- Favorire da parte dell'azienda l'adozione di un approccio individuale e organizzativo di contrasto alle molestie
- portare a promuovere l'inclusione di una politica anti-molestie nelle misure di salute e sicurezza nel mondo del lavoro
- favorire il reinserimento nel mondo del lavoro di coloro che sono affetti da problemi psicosociali e sono stati vittime di episodi di violenza o molestia.

L'introduzione della legge 04/2021 di ratifica della convenzione ILO "sancisce l'inclusione della violenza e delle molestie nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro e fornisce l'opportunità di lavorare su una gestione complessiva dei rischi psicosociali come da tempo l'approccio ergonomico e le norme tecniche indicano".

Inoltre, si indica poi, con riferimento alla norma ISO 45003: 2021, che "la gestione complessiva dei rischi psicosociali diventa una strategia necessaria per facilitare l'impegno fisico e mentale, con effetti positivi ed utili anche nella prevenzione di violenze sul lavoro, molestie, bullismo, aggressioni, diversità di genere".

Questi due richiami danno evidenza del fatto che le molestie e la violenza nei luoghi di lavoro possono rientrare in un ambito in cui il RLS può avere un ruolo significativo per il riconoscimento della tematica e delle criticità, oltre a contribuire nella raccolta delle segnalazioni.

Il RLS dovrebbe esser formato oltre che per gli aspetti tecnici anche per il riconoscimento dei rischi psicosociali e organizzativi e per acquisire una comunicazione efficace a favorire il dialogo e l'assertività.

Un RLS formato e consapevole potrà farsi parte diligente per diversi aspetti come, ad esempio:

l'esplicitazione dell'impegno programmatico dell'organizzazione, il così detto "tolleranza zero" a fronte del rischio aggressione e molestia, la formalizzazione dell'impegno della direzione, la comunicazione corretta verso l'interno e l'esterno dell'organizzazione, la stesura di una procedura specifica per affrontare l'episodio aggressione molestie e la relazione con organismi/referenti/consulenti deputati alla gestione del caso (CUG/CDF, sportello d'ascolto...).

Promuovere la conduzione di indagini ad hoc presso il personale attraverso questionari e/o interviste utili sia in fase di identificazione delle misure di miglioramento che come verifica di efficacia successiva

Un aspetto importante può essere introdotto in occasione della Riunione Periodica dando rilievo al fatto che la violenza nei luoghi di lavoro "rappresenta un rischio per la sicurezza e salute di tutti i lavoratori ed in quanto tale rientra nella tutela della salute e sicurezza sul lavoro (D.Lgs 81/08)" e che:

- riguarda tutti i lavoratori
- comprende tutte le condizioni di esposizione ad episodi di molestia e violenza, non solo quelli che derivano dagli utenti esterni
- prevede che sia effettuata una identificazione dei pericoli organizzativi precursori di tali fattori e l'identificazione di misure di prevenzione collettive ed individuali
- individua percorsi di formazione per tutti i lavoratori esposti ai rischi".

Il RLS ha un ruolo ben delineato dalla norma e si ritiene *l'anello di congiunzione tra base e vertice aziendale*<sup>2</sup>, gli viene anche attribuito il ruolo di *soggetto esponenziale degli interessi dei lavoratori*<sup>3</sup>, ma anche vero cardine della *politica partecipativa della sicurezza*<sup>4</sup>. Allegato E: La Casa Rls Di Milano

## IL MEDICO COMPETENTE

Per la natura stessa della sua attività e formazione, il medico competente (MC) agisce sul principio di protezione e prevenzione, focalizzando la sua tutela sull'individuo e sulla comunità lavorativa, contribuendo *"all'attuazione di tutto quanto è necessario affinché l'attività lavorativa si svolga nel rispetto dei principi e delle norme che tutelano la salute psico-fisica dei lavoratori."*

Se adeguatamente motivato, formato e, soprattutto, efficacemente inserito nel sistema di prevenzione aziendale, il MC può quindi offrire un contributo decisivo che si inserisce a tutti gli effetti come una delle misure di prevenzione-protezione nei confronti dei rischi psicosociali (RPS) e più in generale nella tutela della salute mentale del lavoratore.

Pertanto, nell'economia post-industriale tutto il sistema della prevenzione deve confrontarsi con scenari lavorativi contraddistinti da profondi e repentini cambiamenti, con la prepotente emersione di quei rischi psicosociali una volta esclusi dalle nostre specifiche aree di interesse, ed oggi invece oggetto di obblighi di prevenzione e valutazione, ai fini anche di una sorveglianza sanitaria volta alla loro corretta gestione (v. Legge 85 del 3 luglio 2023 e modifiche art. 18 D.Lgs. 81/08).

Nello specifico il tema aggressioni, violenze e molestie – pur avendo maggiore prevalenza in alcuni contesti lavorativi (sanità, scuola, ordine pubblico, trasporti, front-office) – rappresenta un rischio di disfunzione organizzativa potenzialmente ubiquitario e richiama quelle *"modalità di svolgimento dell'attività lavorativa"* per il quale lo stesso legislatore sembra sollecitare un approccio più audace della sorveglianza sanitaria (art. 2, Definizioni, D.Lgs. 81/08).

---

<sup>2</sup> P. Pascucci. Sub art. 9, in Dir. lav. merc., p. e ss.

<sup>3</sup> T. Vitarelli, Delega di funzioni e responsabilità penale, Milano, Giuffrè, 2006, p. 167; C, Bernasconi, Gli altri garanti..., op. cit., p.87.

<sup>4</sup> M. Masciocchi, Sicurezza sul lavoro..., op. cit., p. 412.

## Modalità di intervento del MC

Le possibili modalità di intervento del MC possono essere schematizzate in alcuni ambiti tra loro consequenziali, in un'ottica più generale di tutela complessiva alla salute psicofisica del lavoratore:

### a) *Il MC a presidio degli eventi "sentinella" in azienda.*

Durante la sorveglianza sanitaria periodica, intercettando eventuali criticità o malesseri nella sfera lavorativa e/o individuale, il MC può supportare ed orientare il lavoratore-paziente, attraverso l'ascolto attivo e l'empatia, la conoscenza e la fiducia reciproca. La presenza/assenza di conflittualità con i colleghi e/o superiori, il vissuto diretto o indiretto di aggressioni/violenze/molestie rappresentano indicatori di singoli casi critici da monitorare o, peggio ancora, di un contesto lavorativo malsano se concentrati in gruppi omogenei di lavoratori. Tali dati – in forma anonima e collettiva – hanno una molteplice valenza: rappresentano un indicatore attendibile del livello di benessere organizzativo aziendale da sottoporre alle funzioni interessate in sede di riunione annuale (art.35 D.Lgs.81/08 e s.m.i.), contribuiscono all'aggiornamento della valutazione dei rischi in merito all'organizzazione del lavoro, possono rappresentare la leva per eventuali iniziative di supporto psicologico per i lavoratori. Sempre più frequentemente, giungono alla osservazione dei Medici Competenti casi di disagio psichico, burn-out, mobbing, disturbo post traumatico da stress, dipendenze, violenze ed aggressioni sul lavoro, molestie sessuali, ecc.; casi definiti in passato come "casi di alterata interazione sociale negli ambienti di lavoro", in cui è difficilmente definibile il rapporto con l'attività lavorativa e con la valutazione aziendale dei rischi psicosociali. Alcuni di questi casi si presentano nel corso della periodica sorveglianza sanitaria, altri in occasione di visite mediche su richiesta del lavoratore e, per quanto emerge dall'esperienza dei medici competenti, nella maggior parte dei casi vengono segnalati dalle funzioni aziendali.

Pur essendo dei casi estremamente diversi, essi sono tutti caratterizzati da alterazioni della sfera psicoaffettiva ed emotiva del soggetto, da modifiche degli abituali comportamenti, da significative variazioni nelle relazioni sociali con i colleghi e con la struttura organizzativa dell'azienda; e spesso anche da menomazioni e problemi di natura fisica. Anche in questi casi, per il medico competente, dopo adeguata formazione, potrebbe essere utile un approccio ergonomico che tenga conto delle variabili cognitive, fisiche e organizzative e l'impiego di altri strumenti operativi utili per lo studio del rapporto tra salute mentale e lavoro, come l'**intervista semi-strutturata** o il **Questionario GHQ 12** sul benessere psicofisico generale. Un approccio di questo tipo consente un approfondimento specialistico e richiede, in ambito aziendale, un '*accomodamento ragionevole*' con il coinvolgimento di molteplici esperti, dall'ergonomo al disability manager, e di altre funzioni aziendali (HR).

### b) *Dall'idoneità fisica all'idoneità psicofisica*

La modifica introdotta all'*Art. 18, comma 1, lettera a)* dal D.L. 48/03 stabilisce un criterio che diventa regola di principio: la sorveglianza sanitaria deve essere effettuata dal MC (preventivamente nominato?) tutte le volte che ciò risulti necessario alla luce della valutazione dei rischi.

Poniamo quindi il caso che sia soddisfatto – anche sul piano documentale – il prerequisito dell'esistenza di un rischio psicosociale come quello di violenza/molestie/aggressione, e questo venga indicato come significativo. Poiché esperienze sul campo e giurisprudenza di merito concordano ormai da tempo che la tutela della salute debba comprendere inevitabilmente anche la sfera psichica del lavoratore, è evidente come l'accuratezza della valutazione dei rischi psicosociali diventi essenziale per giustificare un protocollo sanitario che miri a verificare le condizioni di questo "organo bersaglio". Gli strumenti a disposizione del MC – come accertamenti integrativi alla visita – saranno poi scelti – come già detto - secondo logica ed indicazioni di letteratura (questionario, intervista semistrutturata, ecc.) , in modo che il giudizio formulato sia di una idoneità complessiva (*psicofisica*) alla mansione specifica. Saranno quindi possibili **eventuali prescrizioni o limitazioni efficaci** (vedi tabella tratta da Piano regionale prevenzione Marche 2020/2025) nella ricerca dell'equilibrio fra le richieste proprie della mansione, *le modalità di svolgimento* della stessa, e la salute psicofisica del lavoratore.

Gli aspetti e le conseguenze da prendere in considerazione quando si formulano giudizi di idoneità con limitazioni/prescrizioni sono diversi: la **tutela della salute**, il riconoscimento della **dignità della persona** e quindi l'assoluta difesa dei principi di garanzia personale, quali la riservatezza, la **tutela del posto di lavoro**, la non discriminazione.

Si deve in particolare tener conto del **livello di professionalità acquisita** (vedi esperienze nel settore sanitario), la cui modifica può comportare importanti implicazioni paradossalmente peggiorative quali burnout, marginalizzazione, insorgenza di turbe della sfera psichica.

D'altra parte, si deve considerare anche il **rischio verso terzi** ovvero circostanze nelle quali utenti e colleghi potrebbero venire danneggiati dall'attività di un soggetto che presenta alterazioni delle condizioni psicofisiche.

Quanto detto deriva dalla esperienza di diversi MC sensibili al tema dei RPS, i quali già oggi formulano prescrizioni/limitazioni/esclusioni a tutela della salute psichica del lavoratore in base alla conoscenza clinica del caso e delle dinamiche organizzative in azienda e spesso favoriscono l'effettuazione di un approfondimento specialistico. Tuttavia, un giudizio di idoneità formulato 'solo' su queste basi può essere contestabile in mancanza di una coerente giustificazione nel Documento di valutazione dei rischi con relativa violazione dell'art.5 Legge 300/70. Perciò va ribadita l'importanza di contare sulla valutazione di tutti i rischi psicosociali (RPS) all'interno del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), anche con riferimento alla Legge 85 del 3 luglio 2023.

### c) La riabilitazione ed il re-inserimento lavorativo

A seguito di qualsiasi trauma correlato al lavoro, ma in particolare in caso di violenza/aggressione o molestie, possono derivare diversi quadri clinici di disagio:

- una reazione acuta da stress
- un disturbo da stress-post traumatico
- disturbo dell'adattamento
- la slatentizzazione o riacutizzazione di un disturbo psichico
- la predisposizione all'insorgenza di disturbi psicopatologici

I quadri clinici più pertinenti in ordine agli adempimenti medico-legali che possono interessare il MC, inseriti nella lista II (Malattie la cui origine lavorativa è di limitata probabilità) del D.M. 15 novembre 2023, sono il Disturbo dell'adattamento cronico (con ansia, depressione, reazione mista, alterazione della condotta e/o della emotività, disturbi somatoformi) ed il Disturbo post-traumatico cronico da stress, da riportarsi a disfunzioni dell'organizzazione del lavoro.

Le conseguenze di una violenza/aggressione possono riguardare il singolo lavoratore, ma anche chi non è direttamente la vittima ma è testimone dell'evento, e variano notevolmente, dalla demotivazione allo svilimento del lavoro svolto, ad una persistente paura di riprendere il proprio ruolo nell'organizzazione. Appare quindi essenziale non lasciare solo il lavoratore dopo l'evento e disporre già di procedure, per le quali ci sembra indispensabile il coinvolgimento attivo del MC, da seguire in caso di violenza che consentano di adottare ogni forma di tutela possibile:

- Interventi immediati (ivi compresi ricorso Autorità Giudiziaria)
- Tecniche gestione trauma e monitoraggio
- Individuazione segnali precoci disagio psichico
- Idoneità o non idoneità lavorativa contestuale, non idoneità temporanea, idoneità con esclusione da alcuni reparti/uffici (p.es. rapporto con pubblico).

### **Il supporto al lavoratore**

Esperienze dirette in alcuni comparti (Trasporto pubblico soprattutto) mostrano come il rischio psicosociale *violenza/aggressione/incidente* (anche in virtù della recente approvazione della *legge 04/2021*, in vigore dal 29/10/2022) sia formalmente inserito nel profilo delle mansioni a maggior contatto con l'utenza, e quindi contemplato dal MC nel protocollo sanitario ai fini della idoneità specifica alla mansione. Ad esempio - per le sue ricadute sul benessere psicofisico del lavoratore - si ritiene utile prevedere per questi lavoratori la possibilità di un supporto psicologico con adesione volontaria sia in chiave preventiva, sia a seguito di eventi traumatici, anche per un rientro più sicuro in esercizio.

Peraltro, la politica inclusiva in azienda non può che essere multidisciplinare, frutto di una sinergia tra le diverse funzioni aziendali e molto spesso con le Strutture territoriali che si occupano di salute fisica e psichica. Naturalmente alcuni settori più esposti (Sanità, Trasporti, Commercio, Ristorazione, Settore finanziario, Istruzione, Polizia) prevedono già nelle loro procedure le iniziative da intraprendere in tali occasioni, ed in alcuni casi hanno individuato figure di Disability Manager (almeno delle aziende della Pubblica Amministrazione) che possono coordinare gli interventi anche nei casi descritti

Sempre per riferirci a quel binario normativo sul quale si incardina l'attività del MC, si ricorda che quanto descritto in merito al tema della violenza/aggressione e molestie - sia in chiave di prevenzione che di politiche inclusive ex-post - rientra nel complesso di norme di contrasto negli ambienti di lavoro a qualsivoglia discriminazione per motivi legati alla salute, al genere, all'età, orientamento sessuale e religione (con conseguente obbligo in capo al Datore di Lavoro di "accomodamento ragionevole" ai sensi del D.Lgs. 216/2003, con la modifica dovuta all'inserimento del *comma 3bis all'art. 3* stabilito con la Legge 09/08/2013, n.99; obbligo ribadito anche dall'art. 17 del più recente D.Lgs. 3 maggio 2024, n. 62 che interviene sulle definizioni di disabilità, valutazione di base, accomodamento ragionevole e progetto di vita individuale in conformità con la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità...).

La logica funzionale dell'attività del MC può quindi liberamente declinarsi anche nella fattispecie di rischi che attentano alla salute psichica: conoscenza degli ambienti di lavoro, del ciclo produttivo, dell'organizzazione con le dinamiche relazionali, elementi raccolti nel corso della sorveglianza sanitaria; ma non c'è dubbio che l'approccio dovrà essere innovativo e multidisciplinare, e si coglie oggi un fabbisogno di maturare esperienza sul campo, e riorientare la propria formazione specialistica. Non mancano difatti resistenze e questioni aperte nel proporre questo modello di intervento del MC soprattutto alla individuazione degli strumenti che devono garantire l'efficacia dei diversi passaggi. L'auspicio è comunque che si affermi anche in questo delicato ambito il ruolo centrale e potenzialmente decisivo del MC al quale però - fatto salva la necessaria proattività dello stesso ad integrarsi con le funzioni aziendali preposte - dovranno garantirsi adeguata cornice normativa, strumenti efficaci ed una adeguata formazione.

La realizzazione di corsi sul benessere organizzativo e sul counseling breve, destinati ai medici competenti con l'apporto di psicologi del lavoro, ergonomi cognitivi ed altri docenti esperti della materia, può costituire una importante base di partenza, soprattutto se caratterizzata da modalità innovative basate sull'interazione e simulazione d'aula.

### **Criteri di formulazione del giudizio di idoneità**

Nel caso di idoneità con prescrizione e/o limitazione a tutela dal rischio specifico, come esito della visita periodica, il DL dovrà tener conto delle misure di prevenzione/protezione indicate dal medico nel giudizio di idoneità, che potranno riguardare:

- **l'ambito organizzativo:** *cambio di destinazione lavorativa /reparto/divisione/linea, modifica orario di lavoro, esclusione dal front-office e/o dal lavoro notturno e/o dal lavoro in solitudine e/o dalla guida di mezzi;*
- **l'ambito tecnico:** *utilizzo di specifici strumenti/apparecchiature di lavoro, ausili alla guida o movimentazione carichi, dotazioni tecniche e/o allarmi per le condizioni di emergenza;*
- **l'ambito procedurale:** *disposizioni di lavoro, procedure di lavoro specifiche e/o individualizzate, procedure di emergenza, tutoraggio.*

### **3.2 ALTRI RUOLI INTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE: HR, PSICOLOGO DEL LAVORO, REFERENTI AZIENDALI A TUTELA DELL'AMBIENTE DI LAVORO, CUG, COMITATO GUIDA PER LA PARITÀ DI GENERE, ETC.**

Completiamo la panoramica delle figure interne all'Organizzazione che possono fornire un contributo decisivo alla prevenzione e gestione del rischio molestie e violenze sul lavoro. Oltre ai tradizionali ruoli

previsti nel contesto della salute e sicurezza, quali altri volti danno corpo a questo profondo e articolato sistema?

Diviene fondamentale citare la funzione delle **Risorse Umane (HR)** che, agendo come ponte tra la strategia organizzativa e il benessere delle persone, ricopre una serie di responsabilità chiave nello sviluppo di una cultura organizzativa rispettosa, nella costruzione di politiche e procedure specifiche e nella definizione di percorsi formativi e iniziative di sensibilizzazione. Non solo: l'HR Manager e alcune figure HR Specialist dedicate (si pensi per esempio alle/ai professioniste/i specializzate/i in discipline legali) sono chiamate ad essere attive nel monitoraggio e nell'analisi dei rischi, nella gestione delle segnalazioni e in azioni di supporto mirato al Personale. La funzione o direzione HR, di concerto con le altre figure interne già menzionate, è per esempio effettiva protagonista in attività di:

- Promozione di un ambiente inclusivo e sicuro, basato sul rispetto reciproco e sulla tolleranza zero verso comportamenti scorretti.
- Stimolo alla definizione di valori e codici etici che rifiutino qualsiasi forma di molestia o violenza.
- Redazione e aggiornamento di policy aziendali specifiche contro le molestie e la violenza (es. codice di condotta, regolamenti interni), co-costruzione del sistema di segnalazione
- Garanzia che tali politiche siano diffuse, comprensibili e accessibili a tutti i livelli aziendali.
- Collaborazione con le figure della prevenzione (RSPP, RLS, MC) per integrare il tema della valutazione dei rischi dove utile (es. eventi sentinella valutazione rischio stress lavoro correlato) e supportare nella identificazione e implementazione delle misure di prevenzione
- Collaborazione con il Medico Competente nella programmazione della sorveglianza sanitaria e nella ricollocazione/riprogettazione del lavoro assegnato coerente con la tutela della salute e l'inquadramento contrattuale
- Collaborazione con altri organi (es. RSPP, CUG, comitati etici) per integrare il tema nella valutazione dei rischi psicosociali, partecipando attivamente alla valutazione del rischio molestie e violenze
- Presidio o supporto diretto dei canali di ascolto e segnalazione (in linea con i principi della protezione del segnalante)
- Attivazione di interventi e, se necessario, sanzioni disciplinari in coordinamento con il management e le strutture competenti
- Offerta di supporto psicologico o consulenziale alla persona coinvolta
- Raccolta e analisi di dati su casi, interventi e feedback, in ottica di miglioramento continuo e trasparenza
- Redazione di reportistica interna o da integrare in eventuali bilanci di sostenibilità o nel Gender Equality Plan

Nella maggior parte di queste attività, è importante che l'HR non operi in solitudine: i processi in questione risultano maggiormente efficaci quando si attiva una **collaborazione interfunzionale**, che coinvolga, oltre alle figure della sicurezza già approfondite e ai ruoli esterni precedentemente illustrati, anche eventuali ulteriori soggetti interni.

Particolare attenzione, in tal senso, dovrebbe essere dedicata alla nomina della **figura incaricata della ricezione delle segnalazioni**, che può talvolta coincidere con HR o più comunemente corrispondere ad altri ruoli (per esempio all'**Organismo di Vigilanza**, nell'ambito del **Modello 231**). Questo ruolo, nel settore privato, solitamente è inserito sotto la forma di "**referente aziendale a tutela dell'ambiente di lavoro**" (come da UNI/PdR 122:2022 – Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere), può essere attribuito a figure interne in alcune specifiche condizioni. Nel settore pubblico, il sistema è diverso e si inserisce nel contesto degli organismi attivi in ragione del d.lgs. 165 del 2001 (in rete con i Comitati unici di garanzia e dei Nuclei di ascolto organizzato, che comprendono anche gli sportelli di ascolto: v. *infra* 3.3.). Nel caso di organizzazioni di esigue dimensioni o laddove siano previste in

organico persone appositamente formate e ritenute adatte ed imparziali, l'organizzazione corre il rischio che il Personale possa comunque tendere, per le più svariate ragioni, ad immaginare come “di parte” la figura designata dall'Organizzazione, generando l'effetto di un raro utilizzo del canale di segnalazione. Ai fini dell'efficacia del sistema di ascolto e supporto, nulla vieta di rendere disponibili a lavoratori e lavoratrici differenti sistemi paralleli (interno ed esterno), che possano rispondere alle diverse esigenze individuali e, in questo modo, arricchire l'offerta welfare e rendere maggiormente solido il sistema delle segnalazioni. Si rinvia alle Linee guida sulla parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni” in attuazione del d.l. 30 aprile 2022, n. 36 Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) per i riferimenti relativi nel contesto delle misure a supporto della cultura del rispetto, da includere tra le grandezze interne alla PA da misurare e per i rapporti con gli organismi già esistenti come il CUG.

**Gli psicologi del lavoro** possono contribuire a questa azione di interiorizzazione del mandato di lotta alle molestie e violenze agendo professionalmente e consapevolmente sul concetto di “cultura organizzativa” quale insieme di valori, credenze, comportamenti, pratiche, norme, simboli e tradizioni che caratterizzano un'Organizzazione e che influenzano il modo in cui i membri interagiscono tra loro e con l'ambiente esterno.

Operativamente supportano le organizzazioni nell'analisi dello status quo e nella costruzione di politiche di prevenzione concrete collaborando attivamente con il Management, contribuendo allo sviluppo di codici di condotta chiari e procedure efficaci per la prevenzione e gestione del rischio, allineando la comunicazione interna ed esterna ai valori che si intende promuovere, anche attraverso l'ideazione di eventi ed iniziative in grado di coinvolgere lavoratori e lavoratrici, clientela, utenza e cittadinanza e proponendo l'attivazione di misure di tutela, ascolto e supporto per il Personale.

Strumento privilegiato, in quest'opera di co-costruzione di valori e nuovi approcci verso la tematica, è la formazione volta a delineare in maniera nitida i contorni del fenomeno, fornire chiavi di lettura per comprenderlo, riconoscerlo e stimolare un'effettiva consapevolezza.

Le funzioni di ascolto e supporto psicologico individuale e/o di gruppo in contesto organizzativo, anche in collaborazione con il medio competente, RSPP, HR ed altri ruoli (es Risk manager in sanità) contribuiscono in modo efficace alla prevenzione delle molestie e violenze, il reinserimento lavorativo post eventi critici e favoriscono il benessere organizzativo.

Ulteriore ruolo che può essere interessante coinvolgere nel sistema di lotta alle molestie e violenze può corrispondere al/alla **Responsabile della comunicazione**, figura che può essere determinante nella progettazione e realizzazione di campagne di sensibilizzazione, veicolando in modo chiaro ed immediato anche il contenuto di policy e procedure e le modalità di funzionamento dei canali di segnalazione. E a proposito di procedure potrebbe essere utile che la funzione Comunicazione collabori alla stesura di linee guida aziendali per l'utilizzo di un linguaggio gentile, rispettoso ed inclusivo, così come di una Netiquette dedicata alle interazioni digitali.

La composizione paritetica rende il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, organismo previsto dalla normativa italiana (in particolare dal D.Lgs. 165/2001, art. 57 e successive modifiche), uno strumento di promozione delle pari opportunità, del benessere lavorativo e di contrasto alla discriminazione all'interno delle Pubbliche Amministrazioni. Il CUG, dotato di una funzione consultiva, propositiva e di verifica, è generalmente formato da rappresentanti dell'Amministrazione e delle Organizzazioni sindacali e, pur operando in autonomia, agisce in sinergia con l'Ufficio del Personale, l'Ufficio Formazione e i vertici amministrativi. Tra i compiti del CUG:

- Elaborare piani di azione e proposte per migliorare l'ambiente di lavoro
- Effettuare analisi di clima organizzativo

- Promuovere formazione e sensibilizzazione su tematiche di inclusione e parità, incluse le tematiche connesse alla prevenzione delle molestie e delle violenze
- Predisporre relazioni annuali da inviare all'Amministrazione e agli organi di controllo.

Obbligatorio in tutte le Pubbliche Amministrazioni (Comuni, scuole, Università, Ministeri, etc.), il CUG è talvolta adottato all'interno di Aziende partecipate pubbliche e può essere introdotto in realtà del settore privato che scelgono di ispirarsi al modello pubblico, specie se impegnate sui temi ESG (Environmental Social & Governance).

Ritornando nell'ambito delle Linee Guida sul sistema di gestione per la parità di genere, si consideri per esempio il **Comitato Guida per l'efficace adozione e la continua ed efficace applicazione della Politica per la Parità di Genere**. Tale dispositivo, istituito dall'Alta Direzione delle Organizzazioni impegnate nel percorso di ottenimento/mantenimento della relativa Certificazione, *“in base alle dimensioni dell'organizzazione, deve essere composto almeno dall'amministratore delegato, o da un delegato dalla proprietà, e dal direttore del personale, o altra figura equivalente”* (UNI/PdR 122:2022). Normalmente, salgono a bordo del Comitato tutte quelle figure chiamate a diverso titolo ad occuparsi delle Pari Opportunità nel contesto organizzativo, con il compito di redigere un piano strategico per ogni tema identificato dalle politiche definite (inclusa l'area del contrasto alle molestie e violenze). Per ogni tema, il Comitato dovrà definire *“obiettivi semplici, misurabili, raggiungibili, realistici, pianificati nel tempo ed assegnati in termini di responsabilità di attuazione”*.

È importante evidenziare come le dimensioni organizzative possono influenzare la forma e la composizione delle entità sopramenzionate. È fisiologico che in Organizzazioni caratterizzate da un ridotto organico possa emergere una sovrapposizione tra alcune delle figure interne delineate nelle precedenti pagine (es. Datore/Datrice di Lavoro che corrisponde anche all'HR e all'RSPP), con impatto sulla costituzione e l'ampiezza di alcuni soggetti specifici (es. CUG, Comitato guida per la Parità di genere, etc.). Ciò che è essenziale, in questi casi, è che le attività e i processi illustrati siano comunque opportunamente presidiati da figure, seppur numericamente esigue, consapevoli, formate e motivate, in armonia con le caratteristiche e i volumi del contesto.

### 3.3 I RUOLI SVOLTI DA ESTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE: CONSIGLIERE/I DI FIDUCIA, SPORTELLI D'ASCOLTO CONSIGLIERE/I DI PARITÀ, SEGRETERIE SINDACALI ED ALTRE FIGURE

Un'efficace prevenzione e contrasto al rischio molestie e violenze sul luogo di lavoro richiede di coinvolgere attivamente un nutrito numero di Stakeholder interni ed esterni, che occorrerà definire con ponderatezza attraverso scelte accurate e consapevoli.

Iniziando a focalizzarci sulle figure esterne, sono diversi i ruoli che può valere la pena considerare in funzione delle caratteristiche e delle peculiarità organizzative.

Per esempio, la Prassi di Riferimento UNI/PdR 122:2022 (meglio approfondita all'interno del Capitolo 5), tra i KPI indirizzati alle Organizzazioni interessate alla Certificazione della Parità di genere, suggerisce la *“presenza di referenti e prassi aziendali a tutela dell'ambiente di lavoro, con particolare riferimento ad episodi di molestie o mobbing”*. In particolare, può risultare interessante procedere alla nomina di un/una **Consigliere/a di fiducia**, persona deputata a fornire ascolto, supporto e assistenza in caso di molestie, violenze, mobbing o conflitti in ambito lavorativo pubblico o privato. *Allegato G:f Consigliere/Consiglieri di fiducia e CdF «in rete» - Bologna*

Si tratta di una figura che può essere introdotta attraverso opportune esplicitazioni all'interno del Codice etico o di altri regolamenti interni, rendendo noti i suoi compiti alla popolazione di riferimento e collegando la sua funzione ai referenti della prevenzione aziendale.

La/il consigliera/e di fiducia può essere un ruolo sia interno sia esterno all'Organizzazione, ma nella pratica è più comune che si tratti di una figura esterna. Per quali motivi?

- ✓ Garantisce imparzialità e indipendenza, specialmente nei casi delicati come molestie o mobbing.
- ✓ Le persone tenderanno a sentirsi maggiormente libere nel riferirsi a qualcuno al di fuori della struttura gerarchica.
- ✓ È utile corrisponda ad una/un professionista specializzata/o (psicologa/o, giurista, consulente del lavoro, etc.).

Talvolta, in alternativa o ad integrazione del ruolo della/del Consigliera/e di fiducia, si opta per l'attivazione di uno **Sportello d'Ascolto e Supporto psicologico**, al quale il Personale possa rivolgersi per ricevere il sostegno di figure qualificate. Il servizio, all'interno di un'ottica volta a potenziare il benessere esperito da lavoratrici e lavoratori, predispone uno spazio (fisico o online), in cui gli/le interessati/e possano condividere le eventuali criticità vissute e sviluppare strumenti utili ad affrontare una situazione di disagio o di malessere nel contesto lavorativo, incluse situazioni di molestie o violenze. In questo caso, lo Sportello può essere coordinato da un unico referente esterno ma può vedere operativamente applicate differenti figure, consentendo alla persona di scegliere se riferirsi, per esempio, ad uno Psicologo/a di genere maschile o femminile. Come nel caso della figura del Consigliere di fiducia, si tratta di uno strumento che può favorire la lettura e comprensione degli eventuali conflitti interpersonali e delle dinamiche relazionali tra colleghi e colleghe, consentendo agli stessi di identificare e sviluppare atteggiamenti e condotte utili per fronteggiare e risolvere le situazioni di difficoltà. In questo senso, lo Sportello d'Ascolto e Supporto psicologico si configura come un vero e proprio strumento di tutela della salute fisica e psicosociale del Personale e come un prezioso strumento di welfare organizzativo.

Oltre a ciò, può risultare fruttuosa la collaborazione tra Organizzazione e **Centri Antiviolenza** locali, i quali sono predisposti per offrire supporto psicologico, legale e sociale alle vittime di molestie gravi o violenza di genere, anche in ambito lavorativo. Questa sinergia può assumere varie forme operative e strategiche, tutte mirate a creare ambienti lavorativi più sicuri, consapevoli e solidali, per esempio tramite:

- La sottoscrizione di un protocollo di intesa, volto a definire impegni reciproci, obiettivi comuni e modalità operative
- L'attivazione di iniziative congiunte di formazione e sensibilizzazione del Personale o aperte alla cittadinanza
- La predisposizione di dispositivi di ascolto e supporto (come, per esempio, lo Sportello sopra descritto)
- La diffusione di materiali informativi resi disponibili dal Centro antiviolenza (brochure, contatti, linee guida per la prevenzione e la segnalazione)
- L'inserimento lavorativo di donne vittime di violenza (offrendo tirocini o assunzioni a persone assistite dai Centri antiviolenza o firmando convenzioni con servizi sociali o cooperative sociali collegate ai Centri)

Inoltre, all'esterno delle Organizzazioni operano figure specifiche identificate a livello istituzionale, le quali possono interagire attraverso diverse modalità con realtà private e pubbliche. La Legge n. 125/1991 (poi confluita nel D.lgs. 198/2006, "*Codice delle pari opportunità*", e nelle sue più recenti

modifiche e integrazioni) definisce infatti il ruolo della **Consigliera di Parità**. Si tratta di una figura istituzionale nominata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali d'intesa con il Ministro per le Pari Opportunità (nel caso della Consigliera di parità **nazionale**) da Enti Locali (Regioni o Province di riferimento, sempre su decreto del Ministero del Lavoro, per quanto riguarda le Consigliere **regionali e provinciali** di Parità). Questa figura, dotata di competenze giuridiche e di lavoro, è deputata a promuovere e controllare l'applicazione dei principi di pari opportunità tra donne e uomini nel mondo lavorativo. Tra i suoi compiti:

- Vigilare contro le molestie e le discriminazioni di genere nel lavoro
- Accogliere segnalazioni in materia, ascoltare e supportare la persona coinvolta, aiutandola a comprendere i propri diritti e le possibili strade da seguire
- Promuovere progetti per le pari opportunità, organizzando iniziative formative e campagne di sensibilizzazione e cooperando con datori di lavoro, sindacati e Pubbliche Amministrazioni per creare ambienti di lavoro inclusivi e sicuri
- Collaborare con enti pubblici e privati, tra cui: Consigliere/i di fiducia, CUG, Avvocati/e, Servizi Sociali, Centri antiviolenza, etc.
- Intervenire nell'ambito della contrattazione collettiva in materia.

La Consigliera di Parità può inoltre agire in giudizio o intervenire in procedimenti legali per discriminazioni o molestie / violenze (anche solo per portare elementi tecnici o statistici rilevanti). Il suo ruolo è quindi centrale nel contrasto alle molestie e violenze sul lavoro, soprattutto quelle di genere: è una figura che non solo promuove la cultura del rispetto, ma può intervenire concretamente per tutelare le persone coinvolte. *Allegato F: La Consigliera di Parità della Regione Liguria*

Oltre a quanto già delineato, particolarmente importante è infine il coinvolgimento delle **Organizzazioni Sindacali**. I sindacati, infatti, attraverso le loro Segreterie o Sportelli, hanno storicamente un ruolo attivo e strategico nel tutelare i lavoratori e le lavoratrici, promuovendo ambienti di lavoro sicuri, rispettosi e inclusivi. Nell'ambito della lotta alle molestie e violenze, possono, per esempio:

- Partecipare alla definizione di codici etici e protocolli anti-molestie nelle aziende e negli enti pubblici
- Inserire nei CCNL clausole specifiche per la tutela contro molestie e discriminazioni e vigilare sull'applicazione concreta di queste clausole
- Collaborare alla stesura di accordi integrativi aziendali che prevedono misure di prevenzione e tutela
- Promuovere protocolli specifici con le parti datoriali, a livello aziendale o settoriale
- Organizzare corsi di formazione e aggiornamento per lavoratori/lavoratrici e rappresentanti sindacali su mobbing, molestie, violenze e discriminazioni
- Diffondere materiale informativo per aiutare a riconoscere e segnalare comportamenti scorretti
- Fornire ascolto riservato, consulenza legale e sindacale a chi subisce molestie o violenza
- Accompagnare la persona nel percorso di denuncia e tutela, anche con l'eventuale supporto di avvocati o consulenti esterni
- Collaborare con enti come le Consigliere di Parità, i CUG, i servizi ispettivi, le commissioni pari opportunità.

Affinché le azioni messe in campo dalle differenti figure non entrino in contraddizione tra loro e mantengano un effettivo significato nel contesto, diviene essenziale prevedere strumenti di coordinamento, allineamento e dialogo tra i diversi ruoli esterni ed interni all'Organizzazione.



## 4. METODI E STRUMENTI PER LA COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA

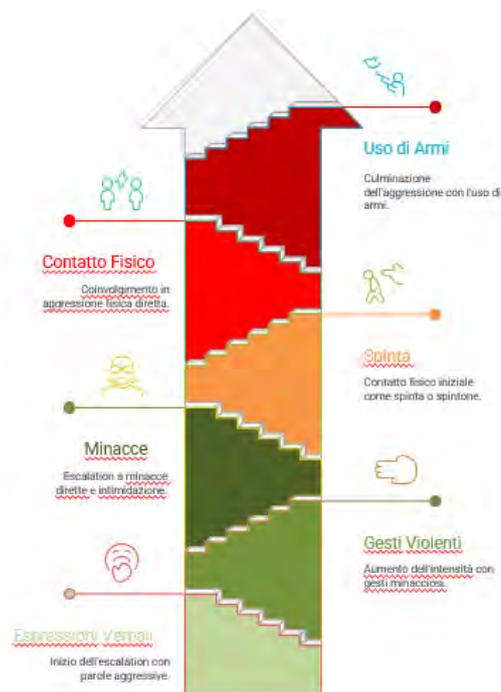
### 4.1 LA SCHEDE DI SEGNALAZIONE

Si è citata a più riprese l'importanza di implementare un meccanismo di segnalazione anonimo e sicuro che consenta l'emersione di qualsiasi episodio di molestia o violenza avvenuto in occasione di lavoro. La segnalazione non deve essere fine a sé stessa: tutelare la salute e il benessere della vittima dell'episodio (attraverso una consapevole e tempestiva presa in carico e gestione della segnalazione) e consente all'organizzazione di prevenire eventuali ulteriori futuri agiti. Un sistema efficace di gestione delle segnalazioni consente infatti di raccogliere dati fondamentali per l'analisi di eventuali criticità specifiche e la prevenzione di recidive.

Se sono disponibili segnalazioni ricevute tramite appositi canali, come il whistleblowing o altri strumenti, è essenziale raccogliere i dati in modalità precisa e completa per consentire analisi orientate ad individuare pattern ricorrenti, costruire statistiche e valutare trend significativi. Tuttavia, anche in assenza di uno storico aziendale, è fondamentale predisporre un sistema che consenta di raccogliere e analizzare in modo strutturato eventuali future segnalazioni.

Come rappresentato nella figura sottostante, nella maggior parte dei casi, il comportamento violento avviene in modo progressivo per cui le segnalazioni di espressioni verbali, gesti violenti e minacce diventano importanti per alzare l'attenzione degli operatori sulle prime fasi di sviluppo dell'aggressività e adottare strategie di riconoscimento e controllo volte a ridurre e contenere lo sviluppo del ciclo dell'aggressività (de-escalation). (Vedi [Raccomandazione MSAL n.8](#) del novembre 2007). Un approccio di questa natura consente inoltre di identificare le aree organizzative più esposte a fenomeni di criticità, individuare categorie di personale che potrebbero necessitare di interventi formativi mirati e riconoscere periodi dell'anno particolarmente delicati. Ad esempio, episodi di aggressione potrebbero essere più frequenti in fasi lavorative caratterizzate da elevati livelli di stress e pressione.

#### La progressione del comportamento violento



Affinché la raccolta delle segnalazioni sia efficace, le schede devono essere progettate in modo coerente con le informazioni che si ritiene importante tracciare, riducendo il rischio di perdita di notizie essenziali. L'archiviazione all'interno di un database dei dati raccolti attraverso le singole schede di segnalazione permette di trasferire le informazioni in un unico ambiente digitale, ottimizzando l'elaborazione e l'analisi delle variabili e l'individuazione di strategie preventive mirate.

La predisposizione della scheda dovrebbe quindi perseguire i seguenti obiettivi:

1. fornire elementi oggettivi per la valutazione del rischio desumibili dalla dinamica che, partendo dai fattori causali che hanno determinato l'evento e dalla sua evoluzione (intesa come insieme dei comportamenti messi in atto che hanno causato l'aggravamento dell'episodio o, al contrario lo hanno contenuto), consentano di individuare le misure da adottare e/o i comportamenti adottati da rinforzare o da censurare;
2. fornire, laddove le dimensioni aziendali lo consentano, elementi "epidemiologici" del fenomeno utili alla valutazione del rischio che consentano di identificare eventuali fattori di maggiore o minore suscettibilità di specifiche categorie di lavoratori/lavoratrici (o altri fattori causali ricorrenti) e di fornire indicatori descrittivi sull'andamento del fenomeno e sull'efficacia delle misure adottate;
3. consentire l'accesso, da parte del Personale vittima di violenza, agli strumenti di tutela messi a disposizione dell'azienda in seguito agli episodi.

La scheda e il percorso di trasmissione devono essere coerenti con gli scenari di rischio ipotizzati e con il contesto di riferimento, sulla base dei quali occorre definire:

1. **contenuti** – in funzione degli scenari di episodi di violenza ipotizzati o dell'eventuale serie storica già analizzata e della tipologia di popolazione esposta al rischio occorre prevedere *item* guidati che consentano il raggiungimento degli obiettivi perseguiti coniugando l'esigenza di acquisire informazioni e descrizioni complete alla praticità di avere contenuti standardizzabili. In linea generale la scheda dovrebbe consentire di identificare:
  - a. dati e informazioni relative alla persona vittima di violenza (mantenendo in ogni caso aperta l'opportunità di anonimato)
  - b. informazioni riguardanti l'attività ordinaria svolta precedentemente l'evento
  - c. dati e informazioni disponibili relativamente all'aggressore
  - d. informazioni riguardanti l'evento e la sua dinamica (cause presunte e strategie adottate)
  - e. campo note descrittivo per consentire al lavoratore/lavoratrice di poter comunicare ulteriori informazioni ritenute pertinenti
  - f. campo richieste per l'attivazione degli strumenti di tutela;

Si tenga presente che, in funzione di scelte specifiche in fase di definizione della procedura associata alla scheda, quest'ultima può essere impostata per essere auto-compilata direttamente dalla persona segnalante oppure etero-compilata dalla figura che riceve / gestisce la segnalazione (a seguito di colloquio con il/la segnalante o di analisi della segnalazione tramite apposito format di eventuale sistema specifico, es. Whistleblowing).

2. **modalità di trasmissione** – in coerenza con la procedura adottata la scheda deve seguire un percorso protetto verso i soggetti deputati alla gestione dell'evento. Se da un lato è utile che la scheda sia nominativa, ovvero consenta di identificare la figura segnalante (sia per l'attivazione degli strumenti di tutela che per l'eventuale necessità di approfondimento sulla dinamica), dall'altro questo potrebbe rappresentare un fattore limitante rendendo il lavoratore/la lavoratrice reticente alla segnalazione. Tale aspetto critico è superabile solamente se il Personale ha fiducia nella propria azienda o, in alternativa, nel percorso proposto. La procedura di acquisizione della segnalazione dovrebbe pertanto essere tale da tutelare la *privacy* del/della

segnalante limitando ai soli soggetti deputati alla gestione l'accesso ai dati non anonimi relativi all'evento e garantendo sempre e comunque la possibilità di completo anonimato.

3. **soggetti deputati alla gestione** – la procedura di raccolta delle segnalazioni deve quindi prevedere a priori, sulla base della natura degli eventi, dell'organizzazione, delle dimensioni e delle competenze a disposizione dell'azienda, le/i professioniste/i che avranno accesso alla scheda di segnalazione e che devono essere individuate/i sulla base di:
  - a. competenze adeguate alla tipologia di eventi (legali, psicologi, tecnici, ...)
  - b. reali possibilità di intervento sia sulle eventuali cause che hanno favorito (o non hanno impedito) il verificarsi dell'evento sia sull'adozione di misure a tutela del lavoratore o della lavoratrice vittima di violenza
  - c. criteri di imparzialità – le figure individuate a gestire la segnalazione non devono avere conflitti di interesse rispetto all'azienda (o al soggetto che ha commesso violenza) e possibilmente non avere relazioni lavorative dirette nei confronti del Personale tutelato al fine di escludere la possibilità che il soggetto possa coincidere con il reo dell'episodio di violenza. Tale criterio, indispensabile per garantire il requisito di fiducia sopra richiamato, può essere facilmente rispettato nelle aziende di grandi dimensioni, mentre risulta di più difficoltoso rispetto per le realtà più piccole: ciò suggerisce la possibilità di avvalersi di un supporto esterno all'azienda per la gestione di questo tipo di segnalazioni nelle piccole e medie imprese.
  
4. **piano di comunicazione** – lo strumento e la procedura devono essere oggetto di adeguata informazione al fine di garantire che tutto il Personale sia a conoscenza sia degli strumenti di tutela a propria disposizione che sul significato e sull'importanza che la segnalazione riveste al fine di consentire alla propria azienda di avere un quadro completo del fenomeno e poterlo contrastare sulla base di elementi oggettivi.

Per garantire un'analisi dettagliata ed efficace, una scheda di segnalazione dovrebbe includere almeno i campi riportati nella prima pagina del fac-simile seguente. Inoltre, affinché sia possibile tracciare adeguatamente la fase di gestione della segnalazione e di comunicazione degli esiti alle parti interessate, si suggerisce di prevedere un format simile a quello riportato nella seconda pagina dello strumento di seguito proposto. Si ponga attenzione: la possibilità di anonimato nel processo di segnalazione non stride con l'opportunità di comunicare gli esiti dell'analisi dell'evento denunciato al/alla segnalante stesso/a. Un meccanismo ad elevata efficacia, come quello del Whistleblowing, attraverso opportune strutture informatiche, può consentire una comunicazione digitale a due vie anche nel caso in cui la persona non fornisca le proprie generalità! *Allegato A: Fac-simile Scheda di segnalazione*

## 4.2 LE SURVEY PERIODICHE

Il meccanismo di segnalazione delineato al precedente paragrafo rappresenta un valido strumento di valutazione e gestione fermo restando che, come ogni strumento, presenta dei limiti metodologici per i quali è altamente probabile ottenere un quadro tanto più parziale quanto più elevato è il sommerso di eventi di violenza non segnalati. Tale aspetto è legato al fatto che la rilevazione presuppone un discreto livello di proattività da parte del/della segnalante, che richiede all'organizzazione un sistematico richiamo alla presenza del canale e alla procedura da seguire, mantenendone elevata visibilità, ma ciò talvolta può non essere del tutto sufficiente per avere una consapevolezza organizzativa completa degli accadimenti di interesse. L'organizzazione deve quindi riuscire ad individuare i fattori che possono incidere sulla mancata segnalazione e che sono generalmente connessi a:

1. mancanza di fiducia nel metodo e nei soggetti deputati alla gestione (come sopra descritto)
2. alto livello di tolleranza degli episodi e/o di rassegnazione che a loro volta possono essere dovuti
  - a. a fattori socio-culturali che comportano una sottovalutazione della gravità degli episodi
  - b. a fattori di contesto lavorativo legati ad abitudini/consuetudini consolidate per le quali taluni agiti individuali (quali gestione gerarchie, comunicazione tra colleghi anziani e nuovi assunti, comunicazioni uomo-donna) vengono accettati dalla maggioranza dei lavoratori disincentivando la minoranza a identificarli come violenza
  - c. a timori legati alle possibili conseguenze e/o ritorsioni in seguito a segnalazione degli episodi
3. altri fattori individuali, quali aspetti caratteriali, difficoltà comunicative e/o relazionali che rendono la vittima reticente alla segnalazione o incapace di formularla.

Per contribuire a compensare tale aspetto, arrivano in soccorso le survey anonime periodiche, modalità in grado di stimolare il Personale ad esprimere la propria opinione e le proprie percezioni sulle molestie e violenze vissute in prima persona o osservate all'interno del contesto. Le survey, generalmente concretizzate attraverso la somministrazione di questionari anonimi, corrispondono ad un prezioso strumento di monitoraggio che permette di raccogliere informazioni dirette sulla percezione del clima aziendale, individuando eventuali criticità e aree di miglioramento. Contribuiscono a fornire un chiaro quadro della situazione in merito a episodi di molestia e violenza, consentendo di:

- stimare l'evoluzione nel tempo del fenomeno e ottenere degli elementi descrittivi dello stesso
- valutare l'efficacia delle politiche di prevenzione e degli interventi adottati ovvero identificare le aree critiche su cui intervenire
- promuovere una cultura della sicurezza e del rispetto
- captare le percezioni prevalenti nei determinati gruppi di interesse
- stimare la sotto-segnalazione degli eventi e indagare l'incidenza dei fattori sopra menzionati sugli episodi non segnalati.

La conduzione di una survey può essere prevista:

- a livello aziendale, per aziende di grandi dimensioni, al fine di indagare il fenomeno a livello di singola organizzazione
- a livello di settore lavorativo, per indagare il fenomeno per specifici settori sia per superare le problematiche analitiche connesse alle dimensioni aziendali (piccole o medie imprese) che per ottenere un quadro complessivo di un settore (es. sanità, istruzione, ecc.)
- a livello territoriale, per indagare il fenomeno in maniera trasversale su una porzione di territorio indipendentemente dal settore lavorativo.

La conduzione di una survey è un percorso complesso, oneroso a livello organizzativo e richiede un rigoroso approccio metodologico che, partendo da precisi criteri di progettazione, tenga presente in fase di analisi dei dati dei limiti connessi ai criteri scelti. In particolare, al fine di predisporre una survey è necessario definire:

- 1) obiettivi che ci si pone con la ricerca che devono essere declinati ed esplicitati in maniera adeguatamente chiara da comprendere se la survey è:
  - a) esclusivamente focalizzata sulle molestie e violenze
  - b) inserita in un'analisi a più ampio spettro (es. indagine di clima / valutazione dei rischi psicosociali).
- 2) lo strumento di raccolta che verrà utilizzato che deve essere coerente con gli obiettivi ed in particolare occorre determinare:
  - a) le domande da porre ai partecipanti che devono restituire le informazioni necessarie per raggiungere l'obiettivo ed essere

- i) quanto più chiare ed inequivocabili possibili
  - ii) soggette a validazione, se disponibili
  - iii) in numero sufficiente per ottenere il risultato ma non comportare un tempo di partecipazione che possa disincentivare i partecipanti stessi (sconsigliati i questionari oltre le 40-50 domande)
  - iv) formulate in maniera semplice e meno articolata possibile in modo da rendere la compilazione confortevole
  - v) prevedere domande relative a variabili socio-anagrafiche dei/delle rispondenti (es. genere, macro-tipologia di mansione svolta – back-office vs front-office, anzianità aziendale, gruppo omogeneo di appartenenza) avendo cura che, tali quesiti, non consentano di identificare indirettamente il compilatore
- b) la tipologia di strumento per la somministrazione della survey che deve essere funzionale alla popolazione target e può essere:
- i) cartacea – ha il vantaggio di poter essere compilata dal lavoratore nei modi e nei tempi che preferisce ma comporta maggiori oneri di archiviazione e gestione dati
  - ii) online – ha gli stessi vantaggi della forma cartacea consentendo una riduzione dei tempi di caricamento e archiviazione dei dati
  - iii) intervista – riduce i rischi di fraintendimenti e/o incomprensioni delle domande ma richiede risorse maggiori legate al tempo lavoro dell'intervistatore
- c) la modalità di archiviazione dei dati che consenta sia un adeguato sistema di protezione dei dati che la garanzia di anonimato degli intervistati
- 3) i criteri di selezione dei partecipanti, elemento determinante al fine di ottenere risultati attendibili; nello specifico occorre determinare:
- a) chi includere nella ricerca definendo se
- i) la partecipazione alla *survey* è ad adesione volontaria – in questo caso è facile ottenere un elevato numero di riscontri ma occorre tenere conto dei *bias* di selezione legati al fatto che chi partecipa può essere spinto alla partecipazione a causa di opinioni forti / estreme o interessi specifici riguardo all'argomento. Tale modalità quindi, se da un lato rende il lavoro meno oneroso e più veloce, dall'altro può portare a una rappresentazione distorta della popolazione generale, poiché il campione non è rappresentativo dell'intera popolazione lavorativa.
  - ii) sottoporre la *survey* ad un campione rappresentativo della popolazione lavorativa al fine di ottenere un quadro del fenomeno che sia attendibile e privo dei *bias* sopra riportati; in questo caso sarà pertanto necessario stratificare adeguatamente la popolazione lavorativa reclutata secondo specifici parametri di distribuzione di sesso, età, titolo di studio ed ogni altro parametro determinante per la popolazione studiata
  - iii) selezionare la survey ad un campione rappresentativo di uno specifico gruppo omogeneo di lavoratori al fine di andare ad identificare eventuali differenze rispetto alla popolazione lavorativa
- b) il periodo e la frequenza di osservazione ed in particolare
- i) il periodo in cui è aperta l'opportunità di compilazione (spesso circa 2-3 settimane)
  - ii) la frequenza di somministrazione tenuto conto che survey eccessivamente distanti l'una dall'altra (oltre i 2-3 anni) perdono il proprio potere di monitoraggio e, contemporaneamente, che iniziative troppo ravvicinate (es. trimestrali o semestrali) possono innescare un "effetto noia" riducendo il tasso di partecipazione del Personale. In caso di esiti particolarmente critici, può rivelarsi utile un follow-up dopo 6 mesi o al più tardi un anno
- c) il numero minimo di questionari che devono essere raccolti al fine di ottenere un'analisi significativa che deve essere credibile anche a seconda della numerosità della popolazione target

- d) il piano di comunicazione della survey che deve essere tale da
  - i) chiarire ed esplicitare gli obiettivi e i promotori della survey ai soggetti reclutati
  - ii) raggiungere il campione desiderato
  - iii) chiarire e rassicurare i partecipanti in merito alla protezione dei dati personali
  - iv) comunicare i principali risultati e, in caso di esiti significativi, il piano di azione (sostenibile ed applicabile) attuato o progettato sulla base delle informazioni acquisite
- 4) il metodo e la modalità di analisi ed in particolare
  - a) la modalità di anonimizzazione dei dati nella fase di gestione dei dati (è consigliabile che l'Organizzazione non abbia accesso ai singoli questionari compilati)
  - b) le competenze necessarie dei soggetti che analizzeranno i dati (è preferibile avvalersi del supporto di Personale qualificato esterno che elaborerà i dati e restituirà i risultati in forma aggregata ai referenti aziendali)
  - c) gli strumenti adottati per archiviare e gestire i dati
  - d) gli indicatori utilizzati per analizzare il dato ed eventuali parametri di riferimento desumibili dalla letteratura disponibile.

Condivise queste consapevolezza, è possibile ragionare sulla struttura e la formulazione del questionario prendendo in considerazione la seguente traccia.

*Allegato B: Fac-simile Survey anonima*

## 5. LA FORMAZIONE

Da quando la Convenzione 190/2019 OIL è stata ratificata in Italia dalla **Legge 4/2021**, esiste in ogni luogo di lavoro la necessità di adottare misure concrete per prevenire e tenere sotto controllo i rischi relativi alla violenza e alle molestie (art. 9 della **Convenzione n. 190**, comma c).

Le azioni da compiere nei luoghi di lavoro possono essere molteplici (ad esempio strutturali, tecnologiche, organizzative, etc.), orientate al monitoraggio e alla rimozione delle fonti di rischio di violenze o molestie che agiscono su ambienti, postazioni e strumenti di lavoro, così come sulle dinamiche relazionali. Ad esse si aggiungono le attività relative all'informazione e formazione ai lavoratori/lavoratrici e agli altri soggetti interessati (**art. 9, comma d**), che costituiscono uno degli strumenti privilegiati di contrasto ad aggressioni e molestie.

A questo proposito, ulteriore input normativo è fornito dal **nuovo Accordo Stato-Regioni sulla formazione in materia di Salute e Sicurezza (approvato il 17 aprile 2025)**, che introduce significative novità riguardo alla formazione obbligatoria, con particolare attenzione ai temi di interesse del presente documento. In particolare, i corsi di formazione prevedono contenuti specifici relativi alla prevenzione della violenza e delle molestie per le seguenti figure:

- **Dirigenti:** Il corso di formazione per dirigenti deve fornire le competenze necessarie per svolgere le funzioni attribuite dalla normativa. Tra i contenuti formativi per i dirigenti, all'interno del **modulo giuridico normativo**, viene inserita la prevenzione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro ai sensi della Convenzione già citata.
- **Datori di Lavoro:** il corso di formazione per datori di lavoro ha l'obiettivo di far acquisire le conoscenze e competenze per esercitare il ruolo di datore di lavoro. Anche in questo caso, nei contenuti del medesimo modulo sopra indicato, si richiede di conoscere la prevenzione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro, con riferimento specifico al Documento ILO C 190.
- **RSPP e ASPP:** Il percorso formativo per RSPP e ASPP include un **Modulo B** comune a tutti i settori produttivi. Tra i contenuti minimi di questo modulo, **nell'unità didattica sui rischi di natura psicosociale (4 ore)**, devono essere trattati i fenomeni di stress lavoro correlato, mobbing e sindrome da burn-out, molestie e aggressioni sul lavoro. Inoltre, nel Modulo B di specializzazione per il settore Sanità residenziale (B-SP4), tra i rischi specifici da conoscere, oltre a stress lavoro correlato e burn out, si inserisce il rischio aggressioni. Ancora, all'interno del **Modulo C** per RSPP, si conferma l'obbligo di un'unità didattica (4 ore) su **“Benessere organizzativo, fattori di natura ergonomica e fattori psicosociali”**, con focus su dinamiche relative a motivazione, collaborazione, corretta circolazione delle informazioni, analisi delle relazioni e gestione del conflitto e team building finalizzato al benessere organizzativo (tutte tematiche intimamente connesse alla prevenzione dei rischi psicosociali).

Inoltre, rientrando tra i rischi oggetto di valutazione all'interno del DVR, sarà importante prevedere un focus sulle molestie e violenze anche all'interno della **formazione specifica per lavoratori e lavoratrici** (nell'ambito del più generico contenuto formativo *“rischi da fattori psicosociali e stress lavoro-correlato”* citato nell'Accordo).

Più in generale, l'informazione e la formazione, al di là degli obblighi normativi, si configurano come attività di cruciale rilievo per promuovere una sensibilizzazione sul tema ed aumentare la consapevolezza di ogni Stakeholder, diffondere conoscenze e competenze su come riconoscere situazioni di molestia/violenza, sui comportamenti da adottare e sulle procedure da seguire. Se l'informazione può essere lo step iniziale attraverso cui avviare i primi processi di acquisizione di dati, indicazioni e strategie, non può prescindere dall'attivazione di percorsi di formazione mirata, progettata in funzione di ogni target specifico.

## 5.1 OBIETTIVI, FINALITÀ E CONTENUTI DEGLI INTERVENTI DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE

Gli **obiettivi** dell'informazione e della formazione, articolabile in diverse iniziative programmate nel tempo, si possono sintetizzare come segue e variano in funzione dei destinatari dell'intervento:

- ✓ Aggiornare sul quadro legislativo e presentare le normative specifiche
- ✓ Definire le tipologie di rischio, chiarire i contorni e le classificazioni del fenomeno (es. molestie verbali, non verbali, digitali, psicologiche)
- ✓ Inquadrare le tipologie di attori coinvolti, le cause e le dinamiche nel ciclo dell'aggressione/molestia/violenza
- ✓ Condividere dati statistici sul tema, a livello nazionale ed internazionale
- ✓ Condividere i risultati della valutazione dei rischi di aggressione e molestie presenti nello specifico luogo di lavoro, incluse le misure di prevenzione e protezione adottate
- ✓ Illustrare gli eventuali codici di comportamento / il codice etico adottato dall'Organizzazione, nelle parti di interesse
- ✓ Definire i comportamenti che le policy aziendali considerano inopportuni e che, come tali, verranno trattati come reato disciplinare
- ✓ Delineare il sistema sanzionatorio previsto
- ✓ Illustrare le procedure da seguire per la segnalazione di episodi critici
- ✓ Indicare le misure attraverso le quali verrà garantita la necessaria riservatezza nel caso l'evento si produca
- ✓ Fornire input per apprendere le strategie volte a gestire situazioni difficili e per un'efficace gestione delle emozioni e del conflitto
- ✓ Favorire lo sviluppo di competenze utili ad individuare i sintomi predittivi dei comportamenti violenti

Attraverso il raggiungimento degli obiettivi formativi sopra-citati, le azioni realizzate potranno rispondere in maniera efficace alle seguenti **finalità**:

- ✓ Rendere tutte/i le/i partecipanti effettivi protagonisti nel contrasto alle aggressioni e molestie
- ✓ Promuovere la cultura della segnalazione degli episodi critici
- ✓ Far aumentare la percezione di controllo del Personale sulle situazioni di rischio note e specifiche per il contesto
- ✓ Rendere consapevoli delle ricadute del proprio comportamento, del proprio stile di comunicazione e di gestione di eventuali team
- ✓ Migliorare le capacità di relazionarsi e comunicare in modo da non generare situazioni di conflitto o da saperle efficacemente moderare
- ✓ Sensibilizzare le/i partecipanti alle proprie responsabilità nell'ambito delle *policy* aziendali
- ✓ Rendere consapevoli degli obblighi derivanti dai ruoli specifici ricoperti, es. dal ruolo di preposto (sovrintendere e vigilare) anche in materia di aggressioni e molestie
- ✓ Migliorare le capacità di responsabili e figure apicali di intervenire in quanto decisori sull'ambiente di lavoro e sul clima interno.

All'interno della relazione delle attività (2023) dell'**Osservatorio Nazionale sulla Sicurezza degli Esercenti le Professioni Sanitarie e socio-sanitarie (ONSEPS)**, istituito con la legge n.113/2020, si rintraccia un modello formativo che può essere di ispirazione nell'impostazione di progetti specifici. Il documento indica che *"è auspicabile che la formazione venga differenziata in due tipologie: base ed avanzata, a seconda del setting in cui il professionista è inserito"*. Ciò prevede una specifica

declinazione degli obiettivi e delle finalità sopraindicati. Il documento ONSEPS descrive una **proposta di contenuti** che, seppur pensati all'interno del contesto sanitario, possono essere facilmente traslati in altri settori con le opportune modifiche ed integrazioni.

Per esempio, a livello di **corso "base"** (diretto a tutte le figure per le quali è prevista la relazione con l'utenza), propone:

1. *"Quadro normativo di riferimento ed istituzione dell'ONSEPS"*
2. *Raccomandazione ministeriale n. 8*
3. *La violenza nei confronti del personale sanitario e socio-sanitario: analisi delle situazioni a rischio, strategie comportamentali nei vari contesti*
  - 3.1. *Definizione del fenomeno violenza ai danni del personale sanitario e socio-sanitario (quali radici sociali e istituzionali, gli studi in Letteratura, epidemiologia e prevalenza delle aggressioni in Italia);*
  - 3.2. *Il comportamento violento;*
  - 3.3. *Gli attori coinvolti nelle dinamiche di aggressione;*
  - 3.4. *Cause di violenza sugli operatori sanitari e socio-sanitari: luoghi di cura, profilo della vittima e profilo dell'autore della violenza;*
  - 3.5. *I setting assistenziali più a rischio;*
  - 3.6. *Valutazione dell'impatto delle aggressioni sul benessere psicologico del personale sanitario e socio-sanitario: la funzione del supporto psicologico.*
  - 3.7. *Quali ricadute sull'organizzazione e sull'assistenza?*
  - 3.8. *Le conseguenze legali: il novellato secondo comma dell'art. 583-quater del Codice penale ed il comma 1-bis dell'art. 16 a seguito della conversione in Legge del D.L. 34/2023;*
4. *La comunicazione come parte fondamentale del processo di cura: tipologie di comunicazione e comunicazione efficace*
  - 4.1. *L'interpretazione del linguaggio non verbale;*
  - 4.2. *L'ascolto attivo;*
  - 4.3. *Stili comunicativi;*
  - 4.4. *Strategie dirette ed indirette volte a prevenire potenziali eventi di violenza;*
  - 4.5. *Le fasi di cui si compongono gli episodi di violenza, identificazione e gestione della singola fase nello sviluppo di una crisi;*
  - 4.6. *Partire dal conflitto per arrivare a gestire e controllare gli episodi di violenza attraverso strategie di comunicazione efficaci"*

A livello di **corso "avanzato"** (dedicato a professionisti inseriti in ambienti di maggiore complessità gestionale rispetto alle relazioni) l'ONSEPS suggerisce i seguenti contenuti:

1. *"Comportamenti attesi da parte dei professionisti sanitari e socio-sanitari volti a ridurre gli effetti derivanti dagli episodi di violenza"*
  - 1.1. *Fattori di rischio individuali del paziente/utente, del caregiver, dei professionisti e fattori di rischio ambientali e/o organizzativi: definizione e analisi;*
  - 1.2. *Sviluppo della comunicazione facilitante la minimizzazione del conflitto;*
  - 1.3. *Tecniche avanzate di negoziazione in contesti critici;*
  - 1.4. *Il ruolo del professionista formato a supporto di iniziative di sensibilizzazione del personale sulle aggressioni.*
2. *Linee guida, protocolli e procedure per la prevenzione/gestione della violenza contro gli operatori sanitari*
  - 2.1. *Il Risk Assessment e il Risk Management: protagonisti nella prevenzione e gestione delle aggressioni a danno del personale sanitario e socio-sanitario;*
  - 2.2. *Procedure operative;*

- 2.3. *Scale di valutazione per predire la probabilità di violenza e schede di segnalazione dell'evento violento: l'importanza dell'omogeneizzazione;*
3. *Violenza fisica e/o verbale: tecniche di difesa*
  - 3.1. *Gestione del rischio;*
  - 3.2. *Tecniche di de-escalation nella relazione interpersonale.*
  - 3.3. *Simulazioni di situazioni potenzialmente conflittuali e applicazione delle principali tecniche difensive attraverso esecuzione diretta dei partecipanti”*

Ulteriore strumento da considerare, nella fase di macro e micro-progettazione delle attività formative in questione, è il recente manuale “**Prevenire e contrastare la violenza e le molestie sul lavoro – Programma di formazione per le imprese**” (Organizzazione Internazionale del Lavoro, maggio 2025). Il documento offre un percorso chiaro e operativo per supportare la formazione aziendale, rendendo gratuitamente disponibile un toolkit applicabile nelle differenti fasi del processo formativo (fornendo, per esempio, una traccia approfondita per la progettazione dei corsi, indicazioni pratiche per i formatori/le formatrici, un questionario pre e post-formazione per/le partecipanti e materiali supplementari per case study aziendali).

## 5.2 IMPORTANZA DELLA SENSIBILIZZAZIONE E LOGICHE FORMATIVE

All'interno di questa cornice di obiettivi e finalità, effetti realmente rilevanti possono essere raggiunti solo attraverso modalità attive e partecipative (tra cui confronto con esperti, workshop, laboratori, role playing/simulazioni, attività teatrali, etc.), scelte di volta in volta con riferimento ai destinatari, al contesto e agli scopi specifici. Anche in allineamento alla proposta ONSEPS, non sono escluse modalità blended, che combinino momenti formativi in modalità FAD (sincrona e asincrona) e esperienze in presenza. Non deve, in ogni caso, essere mai dimenticato l'obiettivo di fondo, cioè il rafforzamento delle persone in quanto singoli e componenti di un gruppo di lavoro.

Nell'intento di attuare un **effettivo cambiamento culturale**, che veda finalmente diffuso e netto un approccio di tolleranza zero verso il fenomeno delle molestie e le violenze sul luogo di lavoro, serve una formazione in grado di suggerire e stimolare una visione d'insieme, capace di sollecitare l'autonomia della persona e il suo pensiero critico, ma anche la sua competenza di rapportarsi correttamente nell'inesorabile interazione con gli altri, finalizzata a valorizzare la libertà dei singoli ma dentro un contesto di responsabilità. Se finalizzata a questo, la formazione specifica acquisisce una valenza molto più ampia e dilata i suoi effetti da un contesto all'altro, superando i confini organizzativi e giungendo ad influenzare gli schemi socio-culturali di valenza più estesa. Può quindi superare i limiti che spesso la fanno concepire come addirittura circoscritta e divenire un'occasione per sviluppare vere esperienze di cultura umanistica, contribuendo alla crescita complessiva delle persone e ad un'evoluzione culturale vera e propria. La formazione costituisce in questo caso un intervento che coinvolge in modo sistemico tutti i soggetti che operano in azienda, un'occasione perché tutta l'intera Organizzazione apprenda.

E, a proposito di superamento del perimetro organizzativo, focalizzandosi su un mero livello informativo, qualora le aggressioni o le molestie possano derivare dal contatto con **utenti/clienti dell'Organizzazione o da altri Stakeholder**, può rivelarsi utile che l'Azienda intraprenda un'azione di sensibilizzazione anche nei loro confronti, indicando i comportamenti attesi e le conseguenze derivanti dalle inadempienze. A tale scopo possono essere utilizzati materiali divulgativi, quali per esempio poster, locandine o video. In parallelo a ciò, ritornando al focus sulla popolazione interna all'Organizzazione, una parte rilevante degli interventi formativi potrà essere dedicata al **tema della comunicazione**, che in molti casi costituisce l'innescò dell'aggressione, nonché alle modalità per usarla strategicamente per interrompere l'escalation della violenza.

In conclusione, la riduzione di aggressioni e molestie deriva soprattutto dall'azione concomitante di condizioni organizzative, relazionali e umane mirate e da un accresciuto senso di padronanza delle situazioni. La formazione ha lo scopo di migliorare la capacità dei lavoratori e delle lavoratrici di riconoscere le fonti di rischio e gestirne gli effetti, affrontando tempestivamente eventuali situazioni di conflitto e imparando a gestire lo stress insito nella situazione e a controllare le reazioni emotive.

## 6. INDIVIDUAZIONE DI MISURE PREVENTIVE E CORRETTIVE COLLETTIVE ED INDIVIDUALI

La prevenzione e la gestione del rischio di molestie e violenze sul luogo di lavoro richiedono un approccio integrato, che combini misure collettive e individuali mirate a creare un ambiente professionale sicuro, rispettoso e inclusivo. Questo capitolo è dedicato all'individuazione e alla descrizione delle strategie operative, organizzative e comportamentali utili a prevenire il verificarsi di agiti molesti o violenti e, laddove si verificano, ad affrontarli in modo tempestivo ed efficace.

Le misure preventive hanno lo scopo di agire sulle cause profonde e sui fattori di rischio, promuovendo una cultura organizzativa improntata al rispetto e alla responsabilità condivisa. Le misure correttive, invece, intervengono per contenere gli effetti di eventuali episodi, tutelare le vittime, correggere i comportamenti scorretti e ristabilire condizioni di lavoro adeguate. Talvolta la distinzione tra i due livelli (prevenzione e correzione del fenomeno) non è necessariamente netta: essi possono trovare zone di sovrapposizione. Si pensi, per esempio, alle misure formative illustrate nel precedente capitolo che, mirando ad un aumento di consapevolezza, possono essere cruciali nella prevenzione del rischio, ma possono contribuire anche al successo di interventi sulle figure che sono state protagoniste attive di agiti molesti.

Attraverso una combinazione di strumenti informativi, formativi, procedurali e di supporto, l'organizzazione può ridurre significativamente il rischio di molestie e violenze, garantendo il benessere psicofisico delle persone e il corretto funzionamento delle attività lavorative.

### 6.1 LE LINEE DI INDIRIZZO E I RIFERIMENTI NORMATIVI REGIONALI

Diverse sono le iniziative che dimostrano l'impegno delle regioni italiane nel promuovere ambienti di lavoro sicuri e rispettosi, attraverso l'indicazione di misure preventive e correttive specifiche che possono essere adottate nei contesti organizzativi. Il focus è prevalentemente orientato su uno dei settori maggiormente colpiti dal fenomeno delle aggressioni da parte di terzi, il settore sanitario e socio-assistenziale, ma risulta agevolmente attuabile una trasposizione e applicazione delle principali linee di intervento proposte anche all'interno di contesti differenti e anche in riferimento alle altre tipologie di rischio (es. molestie di origine interna o esterna).

Dall'analisi dei principali contributi rintracciabili nel panorama nazionale, con particolare riferimento a:

- **Linee di indirizzo per la prevenzione e gestione degli atti di violenze a danno degli operatori sanitari e socio-sanitari (Regione Toscana)**, approvate in prima versione con Delibera n. 637 del 14/06/2021 e più recentemente aggiornate (Delibera n. 205 del 24/02/2025)
- **Legge Regionale Lombardia 8 luglio 2020, n. 15** (Sicurezza del Personale Sanitario e Sociosanitario) e **Documento di indirizzo sulla prevenzione e la gestione degli atti di violenza a danno degli operatori sanitari** approvato con DGR n. 3672 del 16/12/2024
- **Linee guida per la prevenzione degli atti di violenza e delle aggressioni verbali e/o fisiche a danno operatori sanitari** (GU Regione Siciliana n. 1 del 5/01/2024)
- **Schede attuative del Piano Regionale Emilia-Romagna contro la violenza di genere** (previsto dalla Legge Regionale 6/2014), approvate con DGR n. 1785 del 24/10/2022

si rileva la promozione dei seguenti interventi, che si riepilogano a seguito dei diversi approfondimenti già delineati nei precedenti capitoli, nel tentativo di fornire una mappa fruibile da qualsiasi tipologia di Organizzazione:

## AZIONI PREVENTIVE

- **Impegno della Direzione e politiche aziendali:** è fondamentale formalizzare l'impegno del management nella prevenzione degli episodi di violenza e nella riduzione/controllo del rischio. Questo impegno deve essere esplicito e comunicato sia all'interno dell'organizzazione che agli Stakeholder esterni tramite una Policy aziendale di tolleranza zero verso il fenomeno.
- **Gruppi di lavoro multidisciplinari:** la costituzione di un gruppo di lavoro multidisciplinare aziendale è un'azione preliminare e cruciale per coordinare e presidiare l'intero percorso di valutazione e gestione del rischio. Questo gruppo dovrebbe includere rappresentanti della Direzione strategica, Risk Management, Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP e ASPP), RLS, Medico competente, Affari Legali, Gestione Risorse Umane, CUG, oltre a rappresentanti delle eventuali aree di Front line. Alcune Linee guida suggeriscono di includere una figura legale con esperienza in ambito penale. Può essere inoltre utile valutare l'apporto di ulteriori figure a supporto, anche esterne (es. Consulente esperto/a in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni).
- **Valutazione e gestione del rischio:** il modello di valutazione e gestione del rischio deve seguire un approccio a "ciclo di controllo". Questo include fasi come l'analisi del contesto aziendale e l'identificazione dei rischi, l'analisi dei risultati, la definizione delle azioni preventive/correttive, l'attuazione del programma di intervento, il monitoraggio e il riesame periodico. Strumenti come checklist, FMEA<sup>5</sup> e FMECA<sup>6</sup> possono supportare la valutazione del rischio.
- **Misure strutturali e tecnologiche:** è necessario valutare e implementare misure strutturali e tecnologiche per prevenire e affrontare la violenza. Queste possono includere l'installazione di telecamere di videosorveglianza (all'interno e all'esterno degli edifici), sistemi di illuminazione idonei, dispositivi di sicurezza (allarmi portatili, telefoni cellulari), sistemi di controllo degli accessi e modifiche strutturali per migliorare la protezione e creare vie di fuga all'interno degli ambienti di lavoro. Nell'ambito dei contesti in cui è potenzialmente critica l'interazione con il pubblico, luoghi di attesa confortevoli e dotati di sistemi per favorire l'accoglienza contribuiscono a ridurre i fattori stressogeni.
- **Misure organizzative:** riguardano le modalità di gestione e svolgimento delle attività lavorative. Esempi includono il miglioramento della comunicazione e dell'informazione all'utenza/clientela (orari di accesso, utilizzo dei servizi, segnaletica), la riduzione dei tempi di attesa; per quanto riguarda prettamente l'ambito sanitario l'introduzione di procedure specifiche per la gestione di pazienti in stato di agitazione psico-motoria, la condivisione di informazioni sulle criticità comportamentali dei pazienti durante l'handover e l'utilizzo di personale dedicato all'informazione.
- **Formazione e addestramento del Personale:** la formazione è uno strumento essenziale per aumentare la consapevolezza del rischio e fornire competenze per mitigare e gestire gli eventi. La formazione deve riguardare tutti i lavoratori/lavoratrici e includere la conoscenza dei diversi tipi di molestia/violenza, le modalità di segnalazione, le procedure di gestione, le tecniche di de-escalation, le abilità interpersonali e comunicative, e le tecniche di autodifesa. È importante diversificare i contenuti formativi in base alla tipologia di operatore (tutti gli operatori, management, eventuale personale di sicurezza). Per il management, la formazione deve mirare a migliorare la percezione del rischio, la gestione degli eventi e il supporto ai colleghi/colleghe vittime, oltre alla conoscenza del ruolo giuridico. Si raccomandano metodologie didattiche interattive con prove pratiche e simulazioni, specialmente per la formazione avanzata. La formazione dovrebbe essere ripetuta regolarmente.
- **Informazione e sensibilizzazione:** è importante promuovere attività di informazione e comunicazione rivolte sia al personale sia, per quelle Organizzazioni particolarmente esposte

---

<sup>5</sup> Failure Mode and Effects Analysis

<sup>6</sup> Failure Mode, Effects and Criticality Analysis

al contatto con il pubblico, ai cittadini/utenti. Per i cittadini, l'obiettivo è istruirli sull'offerta dei servizi, sulle modalità di accesso e sull'appropriatezza dello stesso, enfatizzando il rispetto per la professionalità degli operatori. Materiale informativo, poster e video possono essere utilizzati per declinare la politica aziendale di prevenzione. I cittadini devono essere sensibilizzati sul fenomeno e sulle possibili conseguenze degli atti violenti.

- **Riconoscimento e gestione dei comportamenti aggressivi:** le linee guida forniscono indicazioni per il riconoscimento e la gestione dei comportamenti violenti. Questo include la capacità di riconoscere il linguaggio del corpo associato a un'imminente azione violenta e l'utilizzo di tecniche verbali e non verbali per la de-escalation, volte a diminuire l'intensità della tensione e dell'aggressività nella relazione interpersonale.

## AZIONI CORRETTIVE E DI GESTIONE POST-EVENTO

- **Sistemi di segnalazione degli incidenti:** è fondamentale disporre di sistemi per la segnalazione degli eventi di molestia e violenza (come SIMES, Incident Reporting e INAIL). Le aziende devono promuovere l'implementazione e la verifica della funzionalità del flusso informativo sugli eventi di violenza. Incoraggiare il personale a segnalare prontamente gli episodi subiti è cruciale.
- **Gestione analitica degli eventi segnalati:** ogni episodio di violenza segnalato deve essere gestito analiticamente. Ciò implica l'analisi delle tipologie degli eventi, dei fattori scatenanti e delle misure correttive adottate, valutandone l'efficacia. In caso di eventi reiterati o scarsa efficacia delle misure, si procede alla verifica delle condizioni organizzative, ambientali e tecnologiche del luogo di lavoro.
- **Supporto al lavoratore/lavoratrice vittima:** deve essere previsto un percorso aziendale di gestione degli episodi di violenza e l'esplicitazione dei soggetti interessati. Questo include la definizione di un sistema di supporto psicologico e/o consulenza legale alla vittima dell'aggressione. I servizi di ascolto e supporto giuridico rientrano nella prevenzione terziaria o protezione. In caso di episodi di violenza, dirigenti e preposti dovrebbero favorire incontri di defusing e, eventualmente, interventi strutturati di gruppo condotti da uno/una psicologo/a (debriefing).
- **Supporto legale e azioni legali:** le Aziende sono chiamate a formalizzare procedure che prevedano la presa in carico delle segnalazioni ai fini della valutazione della rilevanza penale dei fatti e della conseguente denuncia/querela alla Procura della Repubblica. L'ente deve supportare l'operatore sanitario nella presentazione della querela e nell'eventuale fase riconciliativa. Verrà valutata la costituzione di parte civile nel processo penale o azioni in sede civile per il risarcimento del danno.
- **Collaborazione con le forze dell'Ordine:** nell'ambito dei settori più esposti al rischio aggressione di origine esterna, è opportuno prevedere nei piani per la sicurezza misure volte a stipulare protocolli operativi con le forze di polizia per garantire il loro tempestivo intervento. Questo rientra nella gestione della security per eventi difficilmente prevedibili.

In sintesi, le principali azioni preventive e correttive proposte si basano su un approccio multidisciplinare e multilivello che coinvolge l'organizzazione aziendale, il personale e la collaborazione con enti esterni, con l'obiettivo di prevenire l'insorgenza della violenza, riconoscerne precocemente i segnali, gestirla efficacemente quando si verifica e fornire adeguato supporto alle vittime.

## 6.2 VADEMECUM DEI COMPORAMENTI



Il presente Vademecum viene proposto come strumento di prevenzione e gestione del rischio violenze e molestie, favorendo la comprensione dei segnali di riconoscimento precoce delle molestie, e attenzionando ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice sull'adozione di comportamenti adeguati negli ambienti di lavoro.

Qualora la molestia sia riconosciuta, adeguatamente etichettata e gestita diviene possibile confinare gli effetti prima che il disagio lavorativo si traduca in malattie psicosociali. Spesso si rileva la difficoltà da parte delle vittime di riconoscere la molestia, e in alcuni casi, la mancanza di percezione da parte dei molestatori di poter essere tali.

Da qui l'ipotesi di una linea guida di comportamenti:

- Evitare potenziali situazioni equivocate: rispondere in maniera chiara sì/no ad una richiesta;
- Evitare di appellare i colleghi/superiori/sottoposti con vezzeggiativi ("cara-o/tesoro/...");
- Non utilizzare appellativi, racconti o barzellette a sfondo sessuale o lascivo che mettano a disagio l'interlocutore;
- Evitare di fare avances esplicite di natura sessuale indesiderate;
- Evitare di commentare l'aspetto, l'abbigliamento, gusti personali e caratteristiche fisiche;
- Adottare un linguaggio inequivocabile ed adeguato ad un contesto di lavoro;
- Prestare attenzione alla comunicazione non verbale (se mentre parli una persona incrocia le braccia, ammutolisce oppure se ne va, probabilmente, la stai mettendo in serio disagio);
- Non inviare comunicazioni sessualmente suggestive in qualsiasi formato, o condividere o mostrare immagini o video sessualmente inappropriati in qualsiasi formato;
- Non toccare volontariamente o involontariamente il corpo altrui (sfiorare, accarezzare);
- Non millantare vantaggi o minacciare ritorsioni;
- Sostenere il/la collega in difficoltà;

## **In caso di aggressione:**

### **Datore di lavoro**

Previa consultazione con i lavoratori e i loro rappresentanti

- a) A livello primario, preventivo:
  - dispone la valutazione del rischio
  - agisce sul piano organizzativo con la rimozione delle fonti fisiche di stress (ambienti, postazioni e strumenti di lavoro) e per la ristrutturazione dei processi e delle relazioni deleterie per la salute degli addetti
- b) A livello secondario:
  - interviene sulle competenze delle persone, attivando i percorsi per migliorare la capacità dei lavoratori di riconoscere le fonti di rischio e gestirne gli effetti, affrontando tempestivamente eventuali situazioni di conflitto.
  - fornisce strumenti e indica strategie per gestire le situazioni difficili con eventuali clienti/utenti/Stakeholder esterni;
  - definisce le procedure istituite per tutelare i/le dipendenti (per esempio applicare le istruzioni di sicurezza)
  - garantisce comunicazioni adeguate
- c) A livello terziario
  - attua misure per favorire l'elaborazione del trauma e la riabilitazione fisica e psicologica dei soggetti coinvolti.
  - non lascia solo il lavoratore o la lavoratrice che ha subito o che ha assistito a un atto di violenza nelle ore successive all'avvenimento;
  - non fa mancare la partecipazione, la solidarietà e l'appoggio del personale dirigenziale alla vittima
  - offre sostegno alla vittima per il disbrigo delle formalità amministrative e giuridiche (denuncia, azioni legali, etc.);
  - informa gli altri lavoratori per evitare che si diffondano voci infondate, tutelando la riservatezza delle figure coinvolte
  - riesamina la valutazione dei rischi per individuare le misure aggiuntive da adottare

### **Lavoratrice/ore**

- segue l'informazione e la formazione erogata nel posto di lavoro
- si attiene alle indicazioni ricevute
- acquisisce una buona conoscenza della struttura (vie di fuga, collocazione di eventuali pulsanti antipanico, etc.)
- sa usare alcune tecniche di deescalating, ossia interventi basati sulla comunicazione verbale e non verbale, volti a diminuire l'intensità della tensione in un conflitto
- usa tecniche di comunicazione non violenta e ascolto attivo
- non accoglie atteggiamenti di provocazione o sfida

### **I colleghi dopo un'aggressione:**

- Offrono sostegno, non si sottraggono all'eventuale richiesta di aiuto della vittima (non mostrano indifferenza e non minimizzano l'accaduto)
- Si pongono in una posizione di ascolto e incoraggiano il/la collega ad attivare la segnalazione tramite gli opportuni canali aziendali (indirizzandolo/a verso il supporto che l'Azienda può offrire)
- Non assumono alcuna iniziativa contro la volontà del/della collega che ha richiesto il loro aiuto

Adottare e promuovere questi comportamenti è un passo fondamentale per costruire un ambiente sicuro, rispettoso e inclusivo, dove ogni persona possa sentirsi tutelata e valorizzata.

# Allegati

## A | Strumento – Fac-simile Scheda di segnalazione

### DATI DELLA SEGNALAZIONE

<b>Data della segnalazione:</b> _____
<b>Data dell'evento:</b> _____ <b>Orario indicativo dell'evento:</b> _____
<b>Modalità di segnalazione:</b> <input type="checkbox"/> Anonima <input type="checkbox"/> Non anonima
<b>Canale utilizzato:</b> <input type="checkbox"/> Whistleblowing <input type="checkbox"/> Comunicazione diretta <input type="checkbox"/> Altro: _____
<b>Figura destinataria della segnalazione:</b>
<input type="checkbox"/> Referente aziendale a tutela dell'ambiente di lavoro
<input type="checkbox"/> Datore/Datrice di Lavoro
<input type="checkbox"/> HR Manager
<input type="checkbox"/> HR Specialist (_____)
<input type="checkbox"/> RLS
<input type="checkbox"/> RSPP
<input type="checkbox"/> Medico Competente
<input type="checkbox"/> Preposto/a / Diretto/a Responsabile
<input type="checkbox"/> Referente esterno/a (Consigliera/e di Parità, Segreteria sindacale, Professionista dello Sportello di ascolto e supporto psicologico, etc.)
<input type="checkbox"/> Altro: _____

### DETTAGLI DELL'EVENTO SEGNALATO

<b>Tipologia di segnalazione:</b>
<input type="checkbox"/> Violenza fisica
<input type="checkbox"/> Violenza verbale
<input type="checkbox"/> Bullismo/Mobbing
<input type="checkbox"/> Discriminazione
<input type="checkbox"/> Molestia/violenza sessuale
<input type="checkbox"/> Altro: _____
<b>Ruolo dell'autore della condotta segnalata:</b>
<input type="checkbox"/> Figura interna all'azienda (superiore del/della segnalante): _____
<input type="checkbox"/> Figura interna all'azienda (pari grado del/della segnalante): _____
<input type="checkbox"/> Figura interna all'azienda (altro): _____
<input type="checkbox"/> Figura esterna all'azienda (es. Clientela): _____
<input type="checkbox"/> Figura esterna all'azienda (es. Fornitore / Altro): _____
<b>Funzione/Area aziendale coinvolta:</b> _____
<b>Mansione della figura segnalante:</b> _____
<b>Genere della figura segnalante:</b> <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Altro
<b>Descrizione dettagliata dell'accaduto:</b>
_____
_____
<b>Eventuali testimoni o altre persone coinvolte:</b> _____
<b>Immediato esito della segnalazione:</b> <input type="checkbox"/> Presa in carico <input type="checkbox"/> Archiviazione <input type="checkbox"/> Altro: _____
<b>Compilazione a cura di:</b> _____ <b>Firma:</b> _____

**GESTIONE DELLA SEGNALAZIONE (compilazione a cura del/della referente aziendale)**

**Analisi effettuata / commenti / note aggiuntive (indicare azioni svolte, modalità, tempistiche):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Azioni intraprese:**

Richiamo formale

Formazione obbligatoria

Provvedimenti disciplinari

Modifica delle procedure aziendali

Nessuna azione necessaria

Altro: \_\_\_\_\_

**Esito della segnalazione:**

Archiviazione

Risoluzione

Altro: \_\_\_\_\_

**Data di chiusura della segnalazione:** \_\_\_\_\_

**Responsabile della gestione della segnalazione:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_

**COMUNICAZIONE degli esiti dell'analisi e della chiusura della segnalazione alle parti interessate**

**Data della comunicazione alla figura segnalante:** \_\_\_\_\_

**Comunicazione effettuata da:** \_\_\_\_\_

**Modalità:**

Incontro in presenza

Video-call

Contatto telefonico

Mail

Altro: \_\_\_\_\_

**Data della comunicazione ad altre figure coinvolte:** \_\_\_\_\_

**Comunicazione effettuata da:** \_\_\_\_\_

**Modalità:**

Incontro in presenza

Video-call

Contatto telefonico

Mail

Altro: \_\_\_\_\_

**Eventuali osservazioni / commenti delle Parti interessate:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Compilazione a cura di:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_

**Firma del segnalante (se non anonima):** \_\_\_\_\_

## B | Strumento – Fac-simile Survey anonima

### INFORMAZIONI SUL/SULLA RISPONDENTE

**Genere:**

- Femminile  
 Maschile  
 Altro

**Macrotipologia di mansione svolta:**

- Front-Line (principalmente a contatto con il pubblico)  
 Back-Office (principalmente non a contatto con il pubblico)

*[Valutare l'aggiunta di altre eventuali variabili (es. gruppo omogeneo, anzianità lavorativa, etc.)]*

### AREA DI INDAGINE: MOLESTIE E/O VIOLENZE SUL LAVORO

*[Con lo scopo di rendere più agevole la comprensione delle domande, valutare l'inserimento di una breve descrizione dei costrutti in esame (definizione di molestie, cyberviolenza, aggressioni, etc.)]*

	Fortemente in disaccordo	Disaccordo	D'accordo	Fortemente in accordo
<b>1. Credo che l'Azienda rispetti, promuova e attui correttamente il diritto di tutte e tutti ad un contesto lavorativo libero da violenza e molestie</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Durante il mio lavoro, tramite l'utilizzo dei mezzi digitali, mi capita di sentirmi esposto/a a cyberviolenza</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Sono a conoscenza degli strumenti aziendali per segnalare episodi di molestia o violenza</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Saprei di poter contare sul supporto dell'Azienda se fossi vittima di violenza/molestia</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Mi sento al sicuro nel mio ambiente di lavoro</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Negli ultimi 3 anni hai vissuto personalmente episodi di violenza e/o molestia di origine interna (da parte di colleghi/colleghe/superiori/e)?</b>				
<input type="checkbox"/> Sì				
<input type="checkbox"/> No				
<b>6b. Se sì, con quale frequenza?</b>				
<input type="checkbox"/> Una volta				
<input type="checkbox"/> Sporadicamente (meno di una volta all'anno)				
<input type="checkbox"/> Occasionalmente (almeno una volta all'anno)				
<input type="checkbox"/> Frequentemente (più volte all'anno)				
<input type="checkbox"/> Molto frequentemente (mensilmente o più spesso)				
<b>6c. Quali sono gli episodi prevalentemente vissuti?</b>				
<input type="checkbox"/> Violenza fisica				
<input type="checkbox"/> Violenza verbale				
<input type="checkbox"/> Bullismo/Mobbing				
<input type="checkbox"/> Discriminazione				
<input type="checkbox"/> Molestia/violenza sessuale				
<input type="checkbox"/> Altro:				

**7. Negli ultimi 3 anni hai vissuto personalmente episodi di violenza e/o molestia di origine esterna (da parte della Committenza/Clientela o di altre figure esterne all'azienda)?**

- Sì
- No

**7b. Se sì, con quale frequenza?**

- Una volta
- Sporadicamente (meno di una volta all'anno)
- Occasionalmente (almeno una volta all'anno)
- Frequentemente (più volte all'anno)
- Molto frequentemente (mensilmente o più spesso)

**7c. Quali sono gli episodi prevalentemente vissuti?**

- Violenza fisica
- Violenza verbale
- Bullismo/Mobbing
- Discriminazione
- Molestia/violenza sessuale
- Altro: \_\_\_\_\_

**8. Negli ultimi 3 anni hai osservato o avuto la sensazione che in Azienda il Personale fosse vittima di atteggiamenti di violenza e/o molestia?**

- Sì
- No

**8b. Se sì, con quale frequenza?**

- Una volta
- Sporadicamente (meno di una volta all'anno)
- Occasionalmente (almeno una volta all'anno)
- Frequentemente (più volte all'anno)
- Molto frequentemente (mensilmente o più spesso)

**8c. Quali sono gli episodi prevalentemente osservati?**

- Violenza fisica
- Violenza verbale
- Bullismo/Mobbing
- Discriminazione
- Molestia/violenza sessuale
- Altro: \_\_\_\_\_

**9. Per favore, se hai risposto sì alle domande precedenti descrivi l'evento o gli eventi osservati, avendo cura di non fare riferimento a informazioni che possano permettere l'identificazione delle persone coinvolte (nomi, cognomi, riferimenti anagrafici, etc.)**

---

---

**10. Se potessi consigliare alla tua Azienda un cambiamento ai fini di migliorare la prevenzione del rischio molestie e violenze, che cosa suggeriresti?**

---

---

## C | Violenza e molestie nei luoghi di lavoro: l'esperienza degli operatori socio-sanitari (OSS)

*Antonio Squarcella Segretario Generale SHC Sanità*

Il sindacato SHC Sanità rappresenta gli Operatori Socio-Sanitari (OSS) a livello nazionale e si impegna quotidianamente nella tutela dei loro diritti, nella valorizzazione del ruolo professionale e nella promozione di condizioni di lavoro sicure, dignitose e rispettose della persona.

Attraverso azioni di rappresentanza sindacale, contrattazione, formazione e ascolto attivo, SHC si pone come punto di riferimento per migliaia di operatori impegnati nei servizi sociosanitari pubblici e privati. Il sindacato è parte della Federazione MIGEP ed è attivo sui territori regionali con coordinamenti dedicati.

Gli Operatori Socio-Sanitari rappresentano una delle categorie professionali più esposte a fenomeni di violenza, verbale e fisica, nei luoghi di lavoro, in particolare nelle RSA, nei reparti ospedalieri e nei servizi domiciliari. L'elevato grado di interazione diretta con l'utenza – spesso fragile, sofferente o con disturbi comportamentali – espone l'OSS a dinamiche relazionali complesse, con una frequenza di aggressioni che, come confermato dai dati INAIL e ONSEPS, è in costante crescita.

Le azioni promosse dal sindacato SHC si ispirano ai principi sanciti dalla Convenzione ILO n. 190, ratificata dallo Stato italiano, contribuendo alla sua concreta attuazione nei luoghi di lavoro del settore sociosanitario.

Nel nostro monitoraggio condotto tra il 2023 e il 2025 in strutture sanitarie e sociosanitarie del settore pubblico e privato, sono emersi alcuni elementi ricorrenti:

- Agenti esterni (pazienti, familiari, caregiver) come principali autori di aggressioni verbali o fisiche, spesso in contesti di tensione o carenza di personale.
- Pressioni organizzative e carichi di lavoro elevati che favoriscono stress, burnout e relazioni conflittuali anche tra colleghi o con i superiori.
- Mancanza di protocolli chiari per la gestione delle aggressioni e di un supporto psicologico alle vittime.
- Reticenza alla denuncia, dovuta alla paura di ritorsioni o di non essere creduti, e alla scarsa fiducia nei canali di tutela.
- L'80% circa degli OSS è rappresentato da donne, dato che amplifica la vulnerabilità rispetto a molestie, ricatti, micro-discriminazioni e stereotipi di ruolo.

Il sindacato SHC Sanità, in qualità di rappresentanza di categoria degli OSS, ha attivato iniziative articolate di contrasto e prevenzione, tra cui:

- Istituzione di sportelli di ascolto sindacale per la raccolta riservata di segnalazioni di aggressioni e molestie.
- Formazione specifica, in collaborazione con enti accreditati, sulla gestione delle situazioni aggressive e sulla comunicazione con l'utenza difficile.
- Interventi diretti presso le direzioni sanitarie per richiedere modifiche organizzative, come l'aumento di personale nei turni più critici, l'installazione di sistemi di videosorveglianza e la predisposizione di "zone sicure" nei reparti.
- Supporto legale e sindacale nei casi di denuncia di molestie o violenza subita da parte di colleghi o superiori.
- Nell'ambito del progetto "Parla con noi", SHC ha avviato un percorso di ascolto attivo e riservato, dedicato a operatori che abbiano vissuto o assistito a episodi di violenza o molestia nei luoghi di lavoro. Il progetto prevede la raccolta anonima di testimonianze, l'orientamento verso i servizi di supporto e l'elaborazione sindacale dei dati per costruire interventi di prevenzione realmente aderenti ai bisogni.
- Proposta di inserimento nei CCNL di settore di clausole dedicate alla prevenzione delle aggressioni, alla tutela psicologica e alla formazione obbligatoria.

Alla luce delle criticità rilevate, SHC ritiene imprescindibili alcune misure di sistema:

1. Obbligo di formazione periodica per tutto il personale in materia di gestione delle aggressioni e cultura del rispetto.

2. Nomina obbligatoria di un referente aziendale per la tutela degli OSS, dotato di potere di intervento rapido.
3. Presa in carico psicologica immediata e gratuita per i lavoratori aggrediti.
4. Adozione del principio di tolleranza zero, formalizzato in regolamenti e contratti integrativi, nei confronti di qualunque forma di molestia, discriminazione o abuso.
5. Attivazione di tavoli territoriali OSS-sindacati-ASL per il monitoraggio continuo delle condizioni di rischio e la valutazione delle misure adottate.

La prevenzione delle molestie e violenze nei luoghi di lavoro non può prescindere dal pieno riconoscimento degli OSS come professionisti ad alta esposizione al rischio, da tutelare non solo con protocolli e formazione, ma anche con una riforma culturale dell'intero sistema assistenziale.

## D | TOOLKIT "Violence and Harassment" | Progetto Prevenzione Violenza e Molestie al lavoro

L'Azienda ULSS 9 Scaligera – SPISAL, con il contributo dell'Università di Verona - Dipartimento di Scienze Giuridiche, nell'ambito di un progetto di ricerca finanziato da INAIL e in collaborazione con Sapienza Università di Roma e Aston University (UK), sta conducendo un'indagine sui rischi psicosociali emergenti negli ambienti di lavoro, con particolare attenzione al fenomeno delle **violenze e molestie nei luoghi di lavoro**.

Il progetto di ricerca punta a migliorare le conoscenze rispetto al rischio di violenza nei luoghi di lavoro, anche attraverso l'empowerment delle figure della prevenzione, al fine di:

- Promuovere la conoscenza e l'emersione del fenomeno;
- Rafforzare le competenze strategiche nella gestione e prevenzione della violenza nei luoghi di lavoro;
- Sviluppare e diffondere strumenti operativi condivisi per la prevenzione e la gestione del rischio.

Per supportare concretamente le aziende e le pubbliche amministrazioni in questo ambito, è stato sviluppato un **TOOLKIT sperimentale** contenente strumenti operativi utili alla segnalazione, prevenzione e gestione delle violenze e molestie nei contesti lavorativi.

### **IL TOOLKIT comprende:**

- **Scheda di segnalazione:** modello base ad uso aziendale per la segnalazione degli episodi di violenza e molestie;
- **Scheda di indicatori aziendali:** strumento che consente un'analisi preliminare della gestione aziendale delle violenze e molestie;
- **Webinar asincrono:** formazione accessibile in qualsiasi momento da parte delle aziende e degli enti pubblici;
- **Moduli di formazione asincrona:** materiali che l'azienda può utilizzare per sensibilizzare e formare il personale sul tema;
- **Feedback sugli strumenti:** possibilità di contribuire al miglioramento degli strumenti messi disposizione in termini di chiarezza, esaustività e applicabilità;
- **Raccolta di buone pratiche:** esempi virtuosi e strategie adottate da altre realtà aziendali.

Per ricevere i materiali e contribuire alla fase di sperimentazione compilare il form [a questo link](#).

Incontrando gli RLS della Casa degli RLS di Milano si possono condividere alcune osservazioni.

Questi soggetti manifestano molte difficoltà ad attuare quanto a loro attribuisce l'Art. 50 del D.Lgs. 81/08, ma ancor più non riescono a far riconoscere il loro ruolo sia dai dirigenti/datori di lavori che dai lavoratori stessi che non comprendono bene cosa siano lì a fare, li inondano di richieste lontane dalle loro attribuzioni.

Si sentono alla fine spaesati e impotenti perché non hanno forza e potere per affrontare le questioni, si rivolgono alle Aziende Sanitarie Territoriali per cercare una sponda ai loro problemi che sono svariati, e se gli va bene qualche volta riescono a portare a termine una risoluzione del problema richiesto da un lavoratore; per tutti gli altri RLS resta solo di adattarsi a fare quello che facevano precedentemente la loro nomina: continuare ad essere lavoratori e svolgere correttamente la loro mansione.

Parlare con questi RLS di problemi di natura psicosociale nelle loro realtà lavorative equivale a trattare aspetti e problemi che vengono classificati ad un livello superiore di complessità; hanno ben chiaro le loro impossibilità a relazionarsi in modo propositivo con le figure interne alla prevenzione, ma ancor più arduo apparirebbe loro il compito di trattare di argomenti articolati e evoluti come lo sono le dinamiche relazionali.

Non vi è da colpevolizzare nessuno (datori di lavoro, figure interne alla sicurezza, sindacati e rappresentanti, ispettori del lavoro o tecnici della prevenzione) perché hanno finito per sentirsi ancora più soli di un tempo, allo stesso modo dei colleghi RLST o RLST di sito che ancor più non hanno un contatto diretto e giornaliero con i loro colleghi che potrebbero avere delle difficoltà sui temi della salute e sicurezza.

Nei loro incontro alla Casa degli RLS di Milano manifestano la volontà di essere più proattivi a svolgere il loro ruolo, ma richiedono di essere aiutati e riconosciuti.

Gli RLS in quanto prossimali ai lavoratori potrebbero contribuire ad individuare le situazioni e le aree dell'organizzazione su cui procedere con priorità alla ricognizione dei fattori di rischio oltre a essere le persone a cui i lavoratori possono più facilmente dare conto di sensazioni o fatti che il RLS formato sull'argomento può identificare come eventi connessi alle situazioni di violenza molestia e dare supporto al lavoratore per una corretta gestione del caso.

Il rischio per gli RLS è di detenere una segnalazione che sia poi oggetto d'intervento penale, bisogna quindi creare una chiara procedura che li possa supportare.

Gli RLS potrebbero contribuire a meglio definire in occasione di episodi violenti:

- contesto organizzativo: “organizzazione degli spazi, modalità di accesso degli utenti alle prestazioni, comunicazione e gestione delle attività, sistemi di identificazione, copertura dei turni” ...
- ambiente di lavoro segnalare: “illuminazione, arredi, sistemi di allarme, videosorveglianza” ....
- area esterna alla struttura, sono a conoscenza: “entrate, illuminazione, sistemi di sorveglianza, modalità di accompagnamento in orari notturni” ...
- area parcheggio: “modalità di accesso riservata, sorveglianza”, ....
- informazione/ formazione/ addestramento e sensibilizzazione: “programmi di comunicazione, informazione, formazione specifici erogati dalla struttura” ....

Ad oggi alcune organizzazioni soprattutto nel pubblico sono giunte a protocolli specifici sull'aggressione nei luoghi di lavoro, prevalentemente orientato agli esterni e ad inserire domande specifiche orientate alla segnalazione della criticità molestie/aggressioni durante i sopralluoghi periodici del SPP / MC; l'evoluzione va nel senso di ampliare il campo procedurale alle aggressioni/violenze interne.

In alcune organizzazioni in cui è già strutturata la segnalazione degli eventi legati a aggressione/molestie, il RLS è coinvolto nell'analisi dei casi che pervengono tramite: analisi delle schede di segnalazione evento / dell'infortunio/ del reclamo/ segnalazioni inviate alle forze di polizia

## F | La Consigliera di Parità della Regione Liguria

*Consigliera di Parità della Regione Liguria | Dott.ssa Laura Amoretti*

“..... E se fossi un uomo? ....” Questa domanda purtroppo sovrviene ancora spontanea a molte donne nelle più svariate situazioni. Si può affermare, infatti, che in Italia, al di là del lungo iter normativo, risulta evidente quanto il percorso verso la parità di genere sia ancora molto lungo e per questo vivere oggi da donna è molto più faticoso ed impegnativo rispetto all'uomo.

Se si misura, oggi, la parità di genere in termini di partecipazione, opportunità di carriera, retribuzione, segmentazione orizzontale dell'occupazione e onere non retribuito della cura della famiglia, si registra ancora un forte divario fra donne e uomini all'interno del mercato del lavoro e in generale, se si parla di “benessere” e “partecipazione attiva”, comportamenti sociali e culturali consolidati continuano a generare stereotipi rilevanti a sfavore delle donne. Stereotipi, ma non solo. Tanti, troppi, raramente denunciati sono le molestie e le violenze fisiche, verbali e digitali sui luoghi di lavoro.

Proprio in questa platea di diritti, che devono essere rivendicati e tutelati, si colloca il ruolo e il lavoro della Consigliera di Parità. Figura istituita con D.lgs. 198 dell'11 aprile 2006, che va sotto il nome di Codice delle Pari Opportunità tra Uomo e Donna, è stata voluta dal legislatore italiano per rendere concreti e attuabili quei principi di uguaglianza, di pari opportunità, di rispetto della dignità della persona, indipendentemente dalla sua diversità, già contenuti nella nostra Carta costituzionale.

Le azioni, che si concretizzano quotidianamente, sono volte a garantire e a promuovere in ambito lavorativo la parità di trattamento e di opportunità tra uomo e donna, intervenendo anche nelle controversie, in forma stragiudiziale, al fine di raggiungere una veloce e concreta risoluzione.

La funzione che io rappresento non è solo quella di vigilanza e contrasto alle discriminazioni, ma anche, e soprattutto, di promozione culturale e sociale, per favorire un cambiamento reale e duraturo, in un tempo in cui permangono disuguaglianze significative in termini di retribuzione, opportunità di carriera, conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, e rappresentanza femminile nei luoghi decisionali.

Proprio per il raggiungimento di questi obiettivi, con il costante e concreto supporto di una pluralità di soggetti pubblici e privati, si è lavorato costituendo due significativi Tavoli regionali permanenti, volti l'uno a prevenire e combattere le molestie e le violenze sui luoghi di lavoro, l'altro per la promozione della Certificazione di genere, ai sensi dell'art. 46 bis della legge 162 del 2021.

In particolare, entrambi i gruppi di lavoro hanno condiviso strumenti, strategie, percorsi per favorire luoghi di lavoro accogliente, dove ogni persona, a prescindere dal genere, si sente valorizzata e rispettata, dove la parità di genere è un valore concreto, non solo dichiarato e il benessere organizzativo viene posto al centro della cultura aziendale.

Dal 2019 quindi in regione Liguria si lavora, insieme, anche con la ferma consapevolezza che un mercato del lavoro e una cultura dell'organizzazione senza discriminazione è un vantaggio e un'opportunità per la società intera.

La volontà di tutte e tutti è quella che la parità di genere possa essere un po' più vicina, sottraendo qualche decennio a quei 162 anni di cui parlano le statistiche, avvicinando l'Italia a quei paesi in cui il mercato del lavoro è più includente.

Per questo desidero concludere questo articolo ricordando lo studio di una nostra giovane ricercatrice, Valeria Solesin, vittima dell'attentato terroristico a Parigi del 13 novembre 2015, che mise a confronto le donne italiane e quelle francesi, evidenziandone le differenze e le peculiarità dell'Italia. Il monito, con cui il 30 ottobre 2013 intitolava il suo articolo, deve diventare cardine del cambiamento delle nostre giovani generazioni: “Allez les filles, au travail!”.

## G | Consigliere/Consiglieri di fiducia e CdF «in rete» - Bologna

Estratto da [Le politiche di prevenzione e contrasto alla violenza e alle molestie nel luogo di lavoro: una lettura giuslavoristica](#)

Il/La Consigliere/Consigliere di Fiducia è persona incaricata di fornire consulenza e assistenza ai dipendenti oggetto dei comportamenti di cui al Codice di condotta applicato in una determinata realtà aziendale o in una PA. È scelta/o tra le persone (interne o esterne) che possiedono l'esperienza e l'indipendenza idonee a svolgere il compito previsto. Può suggerire azioni opportune volte a promuovere un clima organizzativo idoneo ad assicurare la pari dignità e libertà delle persone e partecipa alle iniziative di informazione e formazione promosse sui temi di cui al Codice, in collaborazione con il CUG (nella PA). Può altresì comunicare al personale l'esistenza di iniziative di particolare interesse inerenti al proprio ambito di attività

È importante precisare il ruolo del/della Consigliere/a per parole chiave: soggetto dell'ascolto qualificato di un'azienda o di un ente gestisce una procedura cd. informale, fornisce consulenza e assistenza, partecipa alla formazione e, in generale, all'informazione interna di una realtà lavorativa.

La **procedura informale** è uno strumento dinamico e interno per gestire fenomeni di molestia e di violenza nel luogo di lavoro anche in chiave prevenzionistica.

Un modello organizzativo particolare di Consiglieri e Consigliere di Fiducia è quello «in rete» di Bologna: si tratta di un gruppo di esperti a disposizione per ascoltare le situazioni di conflitto e di disagio, e fornire informazioni utili sulle forme di tutela per il proprio benessere, oltre a sviluppare insieme percorsi di accompagnamento e mediazione.

Si tratta di un gruppo interaziendale formato da professionisti e professioniste di:

Azienda USL di Bologna - Azienda Ospedaliero-Universitaria IRCCS Policlinico Sant'Orsola - Istituto Ortopedico Rizzoli - Azienda USL di Imola - Comune di Bologna - Città Metropolitana di Bologna.

Appare importante segnalare il metodo di lavoro seguito. Come emerge dalle pagine web del progetto, il gruppo garantisce assoluta riservatezza, ascolto e supporto a tutte le persone che lavorano, a qualunque titolo, all'interno delle strutture aziendali e che si ritengono vittime di molestie, mobbing o discriminazioni. Il supporto è previsto e descritto nel **Codice di condotta** che può leggersi nella pagina pubblica dei/delle Consiglieri/e. Viene proposto un percorso personalizzato di tipo informale, con obiettivi chiari e azioni condivise, senza fare nulla senza l'esplicito consenso dell'interessato/a. Se ritenuto utile, insieme a chi ha chiesto l'intervento e solo se è opportuno e utile, si organizzano incontri di mediazione tra le parti, finalizzati a migliorare la comunicazione e la relazione sul lavoro.

Come precisato nella pagina informativa, non si sono soluzioni facili precostituite, ma si aprono percorsi possibili, su misura, considerando come prioritaria la volontà del singolo o del gruppo. Il contatto avviene per mail agli indirizzi aziendali.

[cdf@ausl.bologna.it](mailto:cdf@ausl.bologna.it), [consiglieri.fiducia@aosp.bologna.it](mailto:consiglieri.fiducia@aosp.bologna.it), [cdf@ior.it](mailto:cdf@ior.it), [cdf@comune.bologna.it](mailto:cdf@comune.bologna.it), [consiglieradifiducia@cittametropolitana.bo.it](mailto:consiglieradifiducia@cittametropolitana.bo.it) all'indirizzo e-mail personale dei singoli Consiglieri e Consigliere riportate nella pagina web delle amministrazioni coinvolte **Chi siamo**.

Questa specifica esperienza ultradecennale prevede il coinvolgimento di consiglieri di fiducia **interni** dipendenti delle aziende di riferimento del progetto che – lavorando in staff – si scambiano sedi di intervento per evitare problemi di violazione della privacy e/o coinvolgimento diretto con superiori e/o colleghi/e di lavoro. Operano sempre in coppia, in modo da garantire un supporto attento specialistico adeguato in base alle relative competenze professionali.

<https://www.ausl.bologna.it/pro/consiglieri-di-fiducia>

---