

# Prevenzione delle molestie e della violenza negli ambienti di lavoro



## Interventi di

Lorenzo Fantini

Marcella Mallen

Adelina Brusco

Anna Guardavilla

Rita Somma

Massimo Servadio,  
Cecilia Sistini  
e Greta Fraccascia

Priscilla Dusi  
e Ilaria Trainito

Umberto Frigelli

Matteo Cozzani

Ernesto M. Ramistella

Antonia Ballottin  
e Katia Razzini

Maria Giovannone  
e Fabiola Lamberti

Elena Padovan  
e Elena Bertoni

Renata Borgato

**Rubrica "FormArtista"**  
di Andrea Cirincione

**Il punto sulla  
Sostenibilità**  
di Annamaria Vicini

## Quaderni della sicurezza

Rivista scientifica trimestrale  
Salute e Sicurezza nei Luoghi di Vita e di Lavoro  
Direttore: Lorenzo Fantini

aifos



# Prevenzione delle molestie e della violenza negli ambienti di lavoro

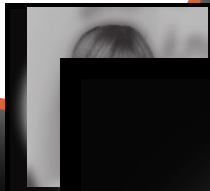
Editoriale

5



Prevenzione delle molestie e della violenza negli ambienti di lavoro. La visione di ASviS

7



Le molestie sul lavoro nei codici civile e penale e in giurisprudenza

18



Certificazione della parità, Italia prima in Europa

91



Le statistiche su aggressioni, violenze e minacce sul posto di lavoro

11



a cura di A. Vic

L'importanza della formazione nella prevenzione delle aggressioni nei luoghi di lavoro

82



Que.Ri.Mo.Vi descrizione della proposta metodologica di analisi e di valutazione del rischio violenza e molestie sul lavoro

75

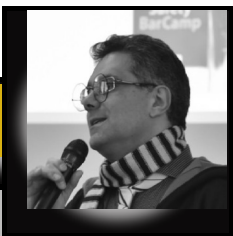


Andrea Cirincione

FormArtista Bottega di Arte per la Formazione

88

Molestie e violenze:  
il silenzio di Susanna



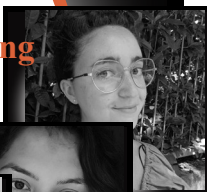
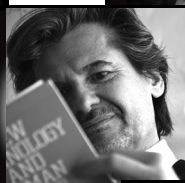
Prevenzione delle violenze e delle molestie sul lavoro: indicazioni e proposta operativa

25



Mobbing, bossing e straining

32



La funzione del diversity and inclusion manager ed il suo ruolo nella prevenzione dei casi di molestie e violenze ai luoghi di lavoro

Inclusione = prevenzione: il potere trasformativo della iso 30415:2021

38



Safety & security: competenze integrate per la prevenzione e la sostenibilità

51



Il medico competente tra safety e security nella prevenzione di violenze e molestie sul luogo di lavoro

Il rischio violenza e molestie nella disciplina prevenzionistica e nella certificazione della parità di genere

69

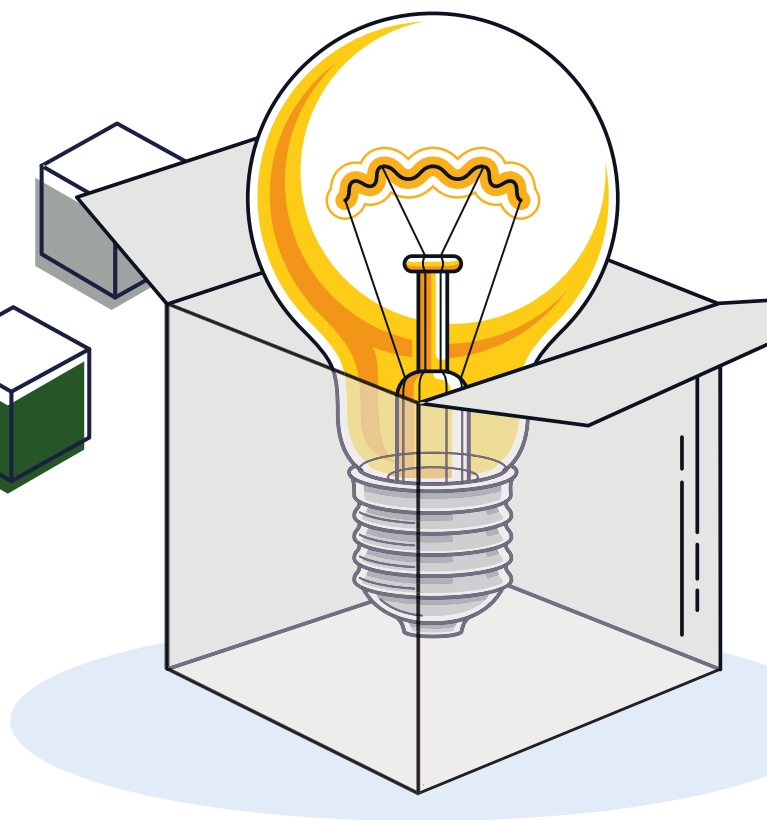
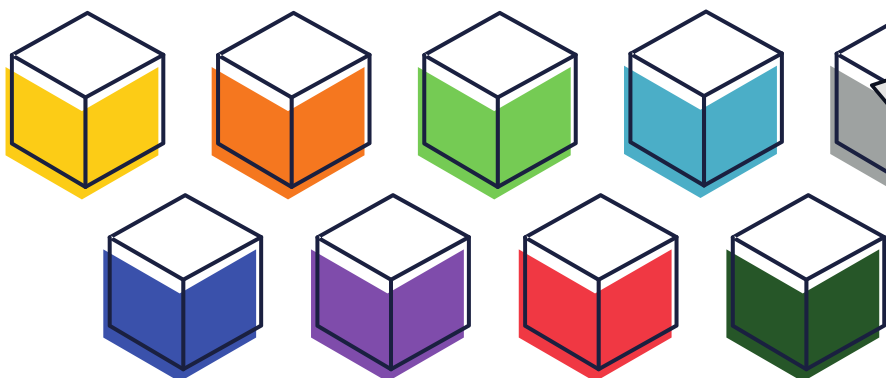


Prevenzione delle violenze e aggressioni gli operatori sanitari e sociosanitari

63



# aifos

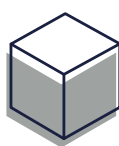


## Accordo Unico Stato-Regioni 17 aprile 2025

“ La Conferenza Stato Regioni ha approvato il nuovo Accordo Unico riguardante la Formazione alla Salute e Sicurezza sul lavoro. Si tratta di un accordo “quadro” che accorpa i diversi testi attualmente presenti. Le principali novità riguardano l’inserimento di alcuni corsi di formazione che fino ad oggi non erano ancora stati disciplinati dalla normativa.



*Testo completo*



*Requisiti dei docenti*



*Principali novità*



*Quadro sinottico*



*Materiale di lavoro*



*FAQ*

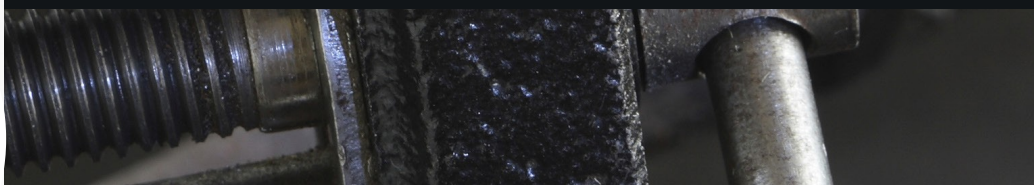
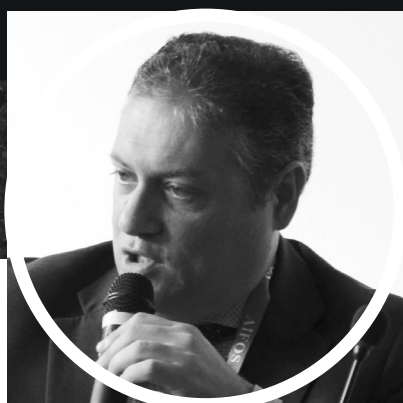
**Tutti i materiali sempre aggiornati sul [Aifos.it](https://www.aifos.it)**





# EDITORIALE

a cura di [Lorenzo Fantini](#)<sup>1</sup>



Molestie, violenze, aggressioni e discriminazioni non sono solo comportamenti inaccettabili, ma segnali evidenti di un disagio culturale e organizzativo che compromette il benessere, la sicurezza e la dignità delle persone nei luoghi di lavoro. Non si tratta di episodi sporadici ma di un rischio trasversale, diffuso in ogni settore, come dimostrano i dati più recenti dell'INAIL, dell'Osservatorio nazionale sulla sicurezza dei professionisti sanitari, e le rilevazioni delle aziende che hanno avuto il coraggio e la lungimiranza di affrontare il tema con strumenti concreti. In un contesto normativo sempre più attento – basti pensare alla ratifica della Convenzione OIL n. 190, alla Legge 113/2020 o alla UNI/PdR 125:2022 sulla certificazione della parità di genere – diventa imprescindibile per le organizzazioni riconoscere la presenza e la gravità del fenomeno, adottando una cultura del rispetto che metta al centro la prevenzione.

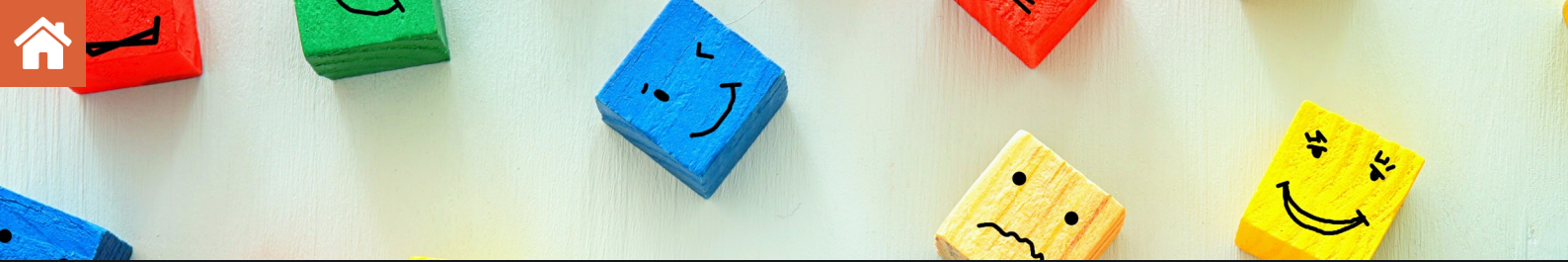
Aifos, da sempre sensibile e attiva sui temi del benessere organizzativo, dell'inclusione e della sicurezza integrata, ha scelto di dedicare questo numero a una riflessione ampia e operativa su come prevenire la violenza e le molestie nei contesti professionali. Dalla tutela civilistica e penale alla funzione strategica della formazione, dal ruolo del Diversity & Inclusion Manager a quello del medico competente, fino all'analisi delle competenze trasversali richieste a RSPP, HSE e figure apicali, i contributi di questa edizione offrono una panoramica aggiornata, multidisciplinare e ricca di esperienze concrete. Il tema è complesso e stratificato, tocca la cultura, le norme, i linguaggi, i comportamenti e le relazioni. La formazione, come strumento trasformativo, deve agire a più livelli: prevenzione primaria per cambiare contesti e organizzazione; prevenzione secondaria per riconoscere i segnali precoci; prevenzione

<sup>1</sup> Direttore dei Quaderni della sicurezza Aifos. Avvocato giuslavorista, già dirigente divisioni salute e sicurezza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali tra il 2003 e il 2013.



terziaria per gestire con competenza e rispetto le situazioni già avvenute. Il ruolo dei leader aziendali e dei formatori diventa fondamentale per facilitare un cambiamento profondo, che non può essere affidato solo a un regolamento interno o a una campagna annuale, ma deve radicarsi nei valori e nelle pratiche quotidiane. Così come fondamentale è la connessione tra safety, security e sostenibilità sociale: proteggere la salute psicologica, prevenire i conflitti, affrontare in modo professionale le emergenze significa anche garantire la qualità, l'efficienza e l'etica dell'organizzazione. Molestie e violenze sul lavoro non sono solo una questione di giustizia individuale,

ma un indicatore della maturità collettiva e della capacità di costruire ambienti sicuri e inclusivi. Aifos continuerà a promuovere la diffusione di buone pratiche, a favorire il dialogo tra esperti e imprese, a supportare le organizzazioni nel passaggio da una logica reattiva a una cultura proattiva della cura, della responsabilità e del rispetto. Questo numero vuole essere non solo una raccolta di contributi, ma uno strumento di lavoro e uno stimolo per agire, con competenza e determinazione, contro ogni forma di abuso e discriminazione. Perché la prevenzione, quando è autentica, è sempre un gesto di civiltà.



# PREVENZIONE DELLE MOLESTIE E DELLA VIOLENZA NEGLI AMBIENTI DI LAVORO. LA VISIONE DI ASVIS

Autrice: [Macella Mallen<sup>1</sup>](#)



**#VIOLENZADIGENERE  
#MOLESTIESULLAVORO  
#AGENDA2030 #ASVIS #SDG5**

## ABSTRACT

**I**l documento analizza il fenomeno della violenza di genere nei luoghi di lavoro, sottolineandone la diffusione, le cause strutturali e le gravi conseguenze per individui e organizzazioni, proponendo raccomandazioni concrete consigliate da ASviS: l'introduzione obbligatoria di piani aziendali per la parità di genere, la formazione diffusa, l'integrazione del gender mainstreaming nelle politiche pubbliche e aziendali, e il rafforzamento dei sistemi di raccolta dati e segnalazione. Solo un'azione sistemica e condivisa può garantire ambienti di lavoro inclusivi, sicuri e sostenibili.

### **LA VIOLENZA DI GENERE E L'AMBIENTE LAVORATIVO**

La violenza di genere nei luoghi di lavoro rappresenta una delle più gravi e pervasive violazioni dei diritti umani, con profonde implicazioni sociali, economiche e psicologiche. Nonostante i progressi normativi e culturali, ancora oggi milioni di donne in tutto il mondo subiscono discriminazioni, molestie e abusi nell'ambiente lavorativo.

La violenza di genere sul lavoro si manifesta in molteplici forme: molestie sessuali, ricatti o avances non desiderate, linguaggio sessista, esclusione da ruoli di responsabilità, discriminazioni salariali, fino a forme più subdole di mobbing e isolamento. A subirne le conseguenze sono prevalentemente le donne, ma anche persone LGBTQ+ e soggetti considerati "non conformi" agli stereotipi di genere.

<sup>1</sup> Presidente dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS).



Una delle principali cause di questo fenomeno è rappresentata dalle differenze di potere che si creano tra lavoratori, dirigenti o colleghi. In molti ambienti, la gerarchia aziendale è fortemente sbilanciata, e chi si trova in posizioni di comando può abusare della propria autorità per esercitare pressioni, intimidazioni o comportamenti inappropriati, soprattutto nei confronti di donne o persone considerate più vulnerabili. A ciò si aggiunge la presenza, purtroppo ancora diffusa, di una cultura aziendale maschilista o comunque tollerante verso atteggiamenti sessisti e discriminatori. In questi contesti, battute sessuali, commenti inappropriati o addirittura molestie possono essere considerati “normali” o minimizzati, contribuendo a creare un clima tossico dove le vittime non si sentono libere di denunciare. Gli stereotipi di genere, inoltre, giocano un ruolo fondamentale nel perpetuare queste dinamiche. Spesso si tende a giustificare certi comportamenti con frasi come “era solo uno scherzo” oppure si colpevolizza la vittima, facendola sentire responsabile per ciò che ha subito. Questo atteggiamento porta a una generale sottovalutazione della gravità del problema.

Infine, un elemento critico è rappresentato dalla mancanza di regolamenti chiari e di meccanismi di segnalazione efficaci. In molte aziende non esistono protocolli precisi per affrontare situazioni di violenza o molestie, oppure questi strumenti sono poco conosciuti o difficilmente accessibili. Senza un sistema di tutela efficiente, le vittime si trovano spesso sole, scoraggiate e senza punti di riferimento concreti.

Questi fattori, combinati tra loro, contribuiscono a creare un terreno fertile per la violenza di genere sul lavoro, rendendo necessario un cambiamento profondo a livello culturale, organizzativo e legislativo.

Le conseguenze di episodi di violenza di genere ricadono sulla vittima che tende a soffrire di fenomeni di ansia, depressione, calo

dell'autostima, fino ad arrivare all'abbandono del lavoro. D'altro canto per l'azienda può avere influenza sulla produttività un clima lavorativo lavorativo negativo, danni all'immagine, contenziosi legali.

### **LA NORMATIVA**

In Italia, la principale base giuridica per la lotta contro la violenza e le discriminazioni di genere sul lavoro è rappresentata dal Codice



delle Pari Opportunità (D.Lgs. 198/2006), che promuove l'uguaglianza tra uomo e donna in ambito lavorativo e vieta esplicitamente ogni forma di molestia o molestia sessuale, definendole come comportamenti indesiderati che violano la dignità della persona.

Oltre a questo, il Codice Civile e il Codice Penale offrono strumenti per punire i comportamenti che danneggiano la persona, come l'articolo 2087 del Codice Civile, che obbliga il datore di lavoro a garantire condizioni di lavoro sicure e rispettose della salute fisica e psicologica. La legge riconosce anche le vittime di mobbing, cioè quelle forme di violenza psicologica sistematica

sul posto di lavoro che possono portare a gravi conseguenze sulla salute mentale del lavoratore.

Un altro elemento importante è il Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro (D.Lgs. 81/2008), che, pur essendo principalmente rivolto alla sicurezza fisica, include anche la tutela della salute psicologica dei lavoratori, dunque può essere utilizzato in chiave preventiva contro il disagio provocato da comportamenti aggressivi o discriminatori.

A livello internazionale, una delle conquiste più significative è rappresentata dalla Convenzione n. 190 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), adottata nel 2019 e ratificata anche dall'Italia nel 2021. Questa convenzione è la prima norma internazionale vincolante che riconosce esplicitamente il diritto di ogni persona a un ambiente di lavoro libero dalla violenza e dalle molestie, comprese quelle basate sul genere. Accanto alla Convenzione ILO, anche l'Unione Europea ha sviluppato diverse direttive in materia di parità di trattamento e contrasto alle molestie, tra cui la Direttiva 2006/54/CE sulla parità tra uomini e donne in ambito lavorativo. Queste direttive sono obbligatorie per gli Stati membri, che devono recepirle nelle proprie legislazioni nazionali.

Nonostante il quadro normativo sia oggi piuttosto articolato e avanzato, la vera sfida resta la sua attuazione pratica. Troppo spesso le vittime si trovano isolate, senza sapere a chi rivolgersi, o peggio, temono che denunciare possa compromettere la loro carriera.

### ***L'AGENDA 2030: CENTRALITÀ DELL'OBIETTIVO 5 E INTERCONNESSIONE CON ALTRI SDGS***

L'ASviS, in quanto rete di oltre 300 organizzazioni della società civile, università, sindacati, imprese e istituzioni, si occupa di promuovere l'attuazione dell'Agenda 2030 dell'ONU in Italia, ponendo un'enfasi

particolare sulla giustizia sociale, la parità di genere e la sostenibilità dei sistemi socio-economici. In questo quadro, la violenza di genere nei contesti lavorativi è considerata una violazione grave dei diritti umani e un ostacolo strutturale alla realizzazione dello Sviluppo Sostenibile.

Nel Rapporto annuale dell'ASviS, e nei contributi del Gruppo di lavoro sul Goal 5, viene ribadito che la parità di genere è una condizione trasversale che incide su molti altri ambiti dello sviluppo sostenibile: lavoro dignitoso (Goal 8), riduzione delle disuguaglianze (Goal 10), salute e benessere (Goal 3), istruzione (Goal 4) e istituzioni solide (Goal 16).

La violenza e le molestie nei luoghi di lavoro non solo ledono la dignità delle persone, ma minano la produttività, l'inclusione e l'innovazione. Per questo l'ASviS richiama con forza l'attenzione delle imprese e delle istituzioni sull'urgenza di prevenire, monitorare e contrastare sistematicamente questi fenomeni.

I datori di lavoro hanno l'obbligo legale e morale di garantire un ambiente sicuro per tutti i dipendenti. Questo implica non solo il rispetto delle leggi, ma anche l'attivazione di politiche preventive, il monitoraggio costante dei casi e la trasparenza nella gestione degli episodi denunciati. Le pubbliche amministrazioni, in particolare, hanno il compito di dare il buon esempio, adottando Piani per l'Uguaglianza e la Parità di Genere, e includendo obiettivi di equità nei documenti di programmazione e bilancio.

L'ASviS evidenzia anche l'importanza di trasformare la cultura organizzativa, partendo dal linguaggio, dalla comunicazione interna e dalla rappresentazione delle donne nei contesti professionali. La lotta alla violenza di genere passa anche attraverso un cambio di paradigma culturale, che si promuove con iniziative educative, esempi positivi e messaggi coerenti da parte di leadership politiche e aziendali.



Sebbene siano stati fatti significativi progressi nella valorizzazione del lavoro femminile, grazie all'introduzione della certificazione della parità di genere per le imprese, il percorso per eliminare la violenza contro le donne nei luoghi di lavoro è ancora lungo e difficile. È anche necessario un potenziamento della rete di servizi specializzati sul territorio, composta in Italia dai centri antiviolenza e dalle case rifugio<sup>2</sup>.

L'ASviS infine denuncia spesso la scarsità di dati ufficiali aggiornati sulla violenza di genere nei luoghi di lavoro. Per questo, tra le sue proposte principali c'è il rafforzamento delle collaborazioni tra INAIL, ISTAT e mondo accademico per la raccolta e la pubblicazione di dati disaggregati per genere, essenziali per misurare l'efficacia delle politiche e promuovere azioni basate su evidenze.

### **LE RACCOMANDAZIONI DELL'ASVIS**

L'ASviS ha avanzato una serie di raccomandazioni concrete per prevenire la violenza di genere nei luoghi di lavoro, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU. Una delle proposte principali è l'introduzione obbligatoria di piani aziendali per la parità di genere, che non si limitino alla promozione dell'equilibrio tra uomini e donne, ma che includano anche misure specifiche contro molestie, discriminazioni e comportamenti violenti. Tali piani dovrebbero diventare parte integrante delle politiche aziendali, con obiettivi chiari, verificabili e sostenuti da risorse adeguate.

L'Alleanza sottolinea anche l'importanza dell'adozione e della piena attuazione della Convenzione ILO n. 190, attraverso l'avvio di campagne di sensibilizzazione, sia a livello nazionale che all'interno delle imprese, per far conoscere i diritti dei lavoratori e contrastare

ogni forma di abuso e molestia sul lavoro. Un altro aspetto fondamentale riguarda la formazione sistematica e obbligatoria rivolta a tutti i livelli aziendali, dai dirigenti ai dipendenti. L'obiettivo è quello di aiutare le persone a riconoscere comportamenti violenti o discriminatori, e a intervenire tempestivamente, creando una cultura organizzativa fondata sul rispetto e sulla responsabilità condivisa.

L'ASviS propone inoltre di integrare i principi di equità e rispetto di genere nei modelli di governance, nei bilanci di sostenibilità e nei processi di rendicontazione non finanziaria. Questo significa che le aziende dovrebbero rendere conto pubblicamente non solo dei risultati economici, ma anche del proprio impegno concreto in materia di inclusione, tutela delle differenze e lotta alla violenza. Per rendere effettiva questa trasformazione, è fondamentale potenziare i sistemi interni di segnalazione, assicurando anonimato, protezione da ritorsioni e supporto psicologico alle vittime. Le segnalazioni devono essere prese sul serio e gestite da figure competenti, indipendenti e formate.

Infine, l'Alleanza raccomanda di valutare l'impatto di genere delle politiche, sia pubbliche che aziendali, attraverso strumenti come il gender mainstreaming (cioè l'integrazione della prospettiva di genere in ogni decisione) e il bilancio di genere, che permette di analizzare come vengono spese le risorse in relazione ai bisogni di donne e uomini.

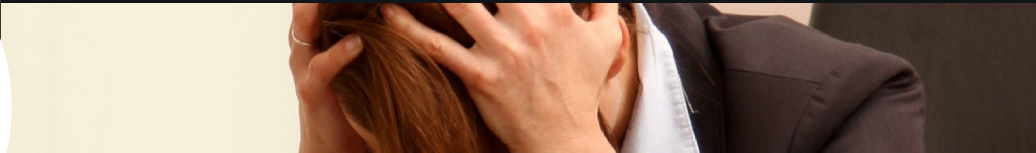
Queste raccomandazioni rappresentano un modello strategico e operativo per affrontare in modo sistemico il problema della violenza di genere sul lavoro, promuovendo ambienti professionali più giusti, inclusivi e sostenibili.

<sup>2</sup> Cnel relazione sui servizi pubblici 2024, focus tematico 3 “[Servizi a supporto delle donne vittime di violenza](#)”



# LE STATISTICHE SU AGGRESSIONI, VIOLENZE E MINACCE SUL POSTO DI LAVORO

Autrice: Adelina Bruscol



**#INAIL #AGGRESSIONI #VIOLENZE  
#INFORTUNISULLAVORO  
#MORTISULLAVORO**

## ABSTRACT

**L**e violenze e aggressioni rappresentano poco meno del 3% di tutti i casi di infortunio in occasione di lavoro riconosciuti dall'Inail. I lavoratori più colpiti operano nella sanità e assistenza sociale, in particolare sono infermieri, operatori socioassistenziali e sociosanitari. Attraverso l'analisi dei dati statistici l'articolo intende descrivere le principali peculiarità del fenomeno infortunistico.

Gli atti di aggressione e violenza sul posto di lavoro sono sempre più spesso alla ribalta della cronaca. Le conseguenze possono essere sia di natura fisica che psicologica (ansia, stress, paura) incidendo sul benessere del lavoratore e sugli aspetti sociali e di relazione.

L'interesse al fenomeno è crescente, nel corso degli ultimi anni le denunce di aggressioni e violenze fisiche e verbali sono aumentate, sia per una probabile maggiore consapevolezza

del lavoratore che superando timori denuncia situazioni di abusi e minacce, sia perché è alta l'attenzione verso un rischio che rientra a pieno titolo tra quelli emergenti. Ad essere coinvolti sono potenzialmente i lavoratori che svolgono attività a diretto contatto col pubblico e l'utenza, ma non di rado sono frequenti anche situazioni di attrito e tensioni tra colleghi all'interno dell'azienda, a conferma che si tratta di un rischio trasversale a tutte le attività e professionalità.

<sup>1</sup> Inail, Direzione Generale - Consulenza Statistico Attuariale, Coordinatore centrale Settore Banche Dati.



Le analisi sulle cause e circostanze dell'infortunio sul lavoro<sup>2</sup> consentono di descrivere, attraverso una classificazione codificata a livello europeo<sup>3</sup>, la catena di avvenimenti che hanno generato l'evento. In particolare, la variabile deviazione racconta ciò che ha fatto deviare rispetto al normale tipo di lavoro; attraverso le sue declinazioni è possibile qualificare i casi dovuti a “sorpresa, spavento, violenza, aggressione, minaccia”.

Le statistiche di seguito riportate, rispetto alle quali viene argomentato il fenomeno, si riferiscono agli infortuni definiti positivamente, in occasione di lavoro (si esclude la componente in itinere che riguarda il tragitto casa-lavoro-casa o il raggiungimento di un'altra sede di lavoro), al netto degli eventi occorsi a studenti di ogni ordine e grado e di violenza generata da animali.

Nel quinquennio 2019-2023, l'ultimo disponibile, gli infortuni causati da aggressioni e violenze sono stati poco meno di 30 mila, il 2,7% di tutti gli infortuni riconosciuti dall'Inail. Nel 2023 gli infortuni sono stati 6.813 il dato più elevato dopo quello registrato nel 2019. Rispetto al 2022 si rileva un incremento dell'8,7% che cresce fino al 14,6% per le donne, mentre si ferma al 3,8% per gli uomini. Sostanzialmente dopo il calo osservato negli anni della pandemia che ha interessato tutte le tipologie di infortunio sul lavoro, gli eventi si riposizionano sui numeri di inizio periodo; molto probabilmente gli stessi numeri saranno superati con gli aggiornamenti futuri della base dati che consolideranno gli anni più recenti in termini di definizione dei casi.



Ben oltre la metà delle violenze, aggressioni, minacce sono perpetrate, ai danni di lavoratori che hanno interazioni con persone esterne all'azienda come nel caso del personale sanitario, degli autisti di mezzi pubblici, ma anche degli addetti alle vendite o dei bancari nel caso di rapine, in minor misura gli eventi sono riconducibili a liti e incomprensioni tra colleghi.

Mediamente nel quinquennio 2019-2023 il 45% degli infortuni per violenze e aggressioni ha riguardato le donne, se si considera solo l'ultimo anno la quota sale al 47,5%. Il dato dell'incidenza femminile è particolarmente significativo se confrontato con l'analogo indicatore riferito al complesso degli infortuni - prescindendo, quindi, dall'elemento deviante che li ha originati - perché evidenzia una differenza numerica di dieci punti percentuali rivelatrice di un maggior coinvolgimento delle lavoratrici<sup>4</sup> in situazioni di aggressioni e violenze.

<sup>2</sup> Caso avvenuto per causa violenta in occasione di lavoro da cui è derivata la morte o un'inabilità permanente al lavoro, assoluta o parziale, o un'inabilità temporanea assoluta con astensione dal lavoro superiore a 3 giorni (art. 2, Testo Unico 1124/1965).

<sup>3</sup> Il sistema di codifica fa riferimento a otto variabili principali: tipo di luogo, tipo di lavoro e le coppie-azioni agente materiale dell'attività fisica specifica, della deviazione e del contatto. In particolare, per rilevare le violenze e aggressioni si analizza la variabile deviazione.

<sup>4</sup> Gli infortuni femminili in occasione di lavoro definiti positivi rappresentano mediamente il 35% del totale; percentuali più elevate rispetto al caso delle aggressioni e violenze si osservano solo per la deviazione dovuta a “traboccamento, rovesciamento, vaporizzazione, ...” nella quale confluiscono i contagi professionali da SARS-CoV-2 che nel 70% dei casi afferiscono alle donne.

### Infortuni in occasione di lavoro definiti positivi da aggressioni e violenze per sesso e classe di età. Anni 2019-2023

Sesso/Classe di età	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Donne</b>	<b>3.216</b>	<b>1.868</b>	<b>2.266</b>	<b>2.822</b>	<b>3.234</b>
fino a 34 anni	614	411	503	641	744
da 35 a 49 anni	1.303	746	855	1.052	1.133
da 50 a 64 anni	1.257	692	875	1.084	1.292
oltre i 64 anni	42	19	33	45	65
<b>Uomini</b>	<b>3.685</b>	<b>2.604</b>	<b>3.012</b>	<b>3.447</b>	<b>3.579</b>
fino a 34 anni	955	681	884	1.046	1.106
da 35 a 49 anni	1.498	1.082	1.124	1.300	1.301
da 50 a 64 anni	1.189	802	960	1.044	1.130
oltre i 64 anni	43	39	44	57	42
<b>Totale complessivo</b>	<b>6.901</b>	<b>4.472</b>	<b>5.278</b>	<b>6.269</b>	<b>6.813</b>

Fonte: archivi statistici Inail, dati aggiornati al 31 ottobre 2024.

L'età media delle infortunate è più elevata rispetto a quella degli uomini: circa 4 su dieci hanno dai 50 anni in su, con un differenziale di circa 8 punti rispetto ai coetanei. In coerenza con la composizione dei lavoratori nati in Italia e all'estero si osserva che la quota degli infortunati italiani è dell'84%, con gli uomini in percentuale leggermente inferiore (82%). Il restante 16% dei casi coinvolge stranieri, di cui oltre i  $\frac{3}{4}$  appartenenti ai Paesi extra Ue (il dato passa all'83% nel caso dei soli uomini).

Le comunità più rappresentate sono la rumena (con circa il 12% dei casi dei nati all'estero), la marocchina (10%), l'albanese (7%), la peruviana (6%) e la senegalese (5%). Oltre 9 infortunati su dieci hanno un contratto da dipendente con le donne che superano mediamente il 96%; il 3% circa è un lavoratore autonomo, con gli uomini che si posizionano al 5%; quote marginali per interinali (2% medio), parasubordinati e apprendisti (insieme 1%).

Riguardo alle professioni più coinvolte in situazioni di molestie e aggressioni sul lavoro si evidenziano diverse figure che gravitano intorno all'ambiente sanitario, in primo luogo i tecnici della salute col 16% di casi, in prevalenza infermieri, gli operatori sociosanitari e socioassistenziali (rientranti nel personale qualificato nei servizi sanitari

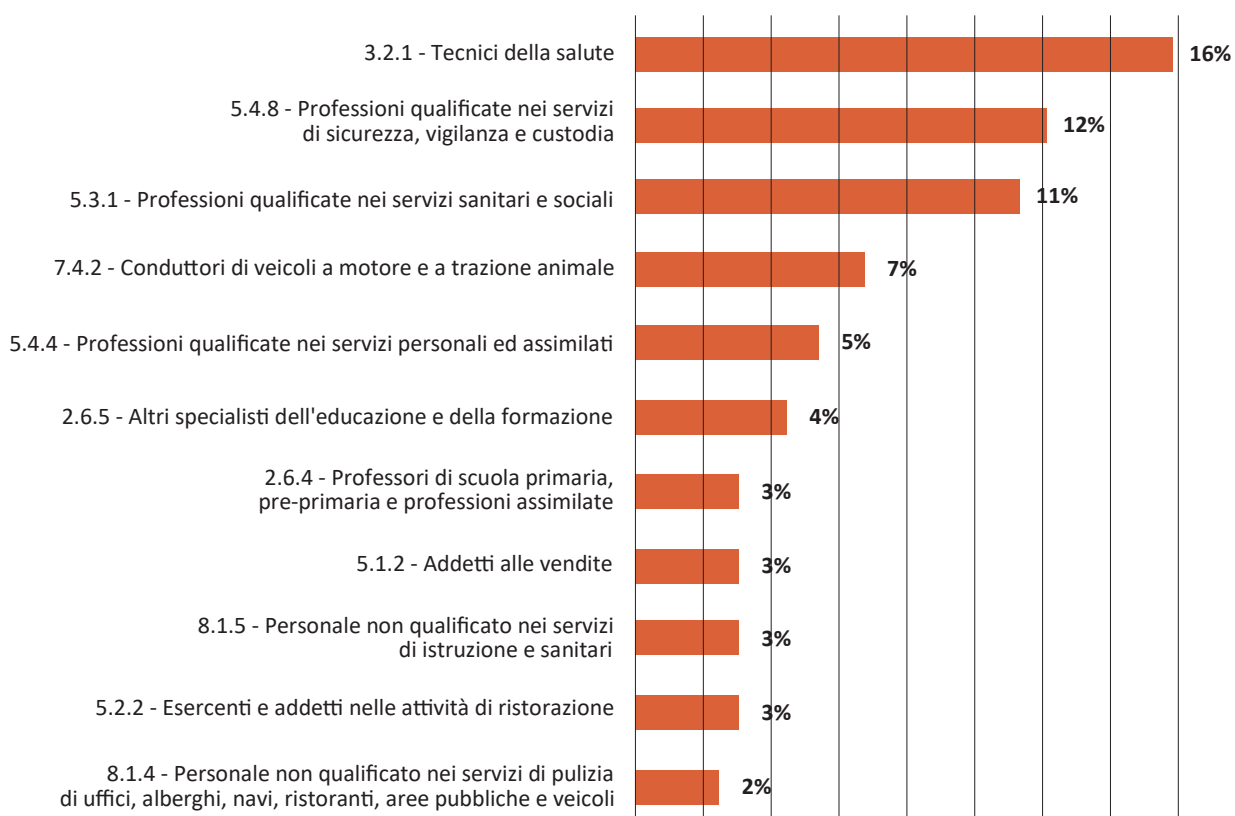
e sociali e in quelli personali), gli ausiliari e i portantini. Bersaglio di aggressioni sono anche gli addetti alla sicurezza, vigilanza e custodia, i conduttori di veicoli, gli insegnanti e docenti, gli addetti alle vendite.

Limitatamente alle prime tre comunità straniere, si osserva che nel caso dei rumeni, il 22% degli infortunati svolge professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali e il 21% è tecnico della salute. I marocchini più colpiti da aggressioni e violenze appartengono nel 12% dei casi al personale non qualificato addetto allo spostamento e alla consegna merci e nel 10% al personale non qualificato nei servizi di pulizia. Gli infortunati originari dell'Albania svolgono le professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali (15%), a seguire sono conduttori di veicoli (11%).

La quasi totalità degli infortuni afferisce alla gestione assicurativa dell'Industria e servizi (mediamente il 90%), il resto coinvolge i Dipendenti della gestione del Conto Stato (nella quale confluiscono le amministrazioni centrali dello Stato, le scuole e le università statali, col 9%) e l'Agricoltura (1%). Considerando i settori di attività economica dell'Industria e servizi emerge che (al netto dei casi non determinati) il 43% delle vittime di violenze e aggressioni lavora nella sanità e assistenza sociale, il 15% nel trasporto



### Infortuni in occasione di lavoro definiti positivi da aggressioni e violenze per principali classi professionali (CP2011) - Media anni 2019-2023



Fonte: archivi statistici Inail, dati aggiornati al 31 ottobre 2024.

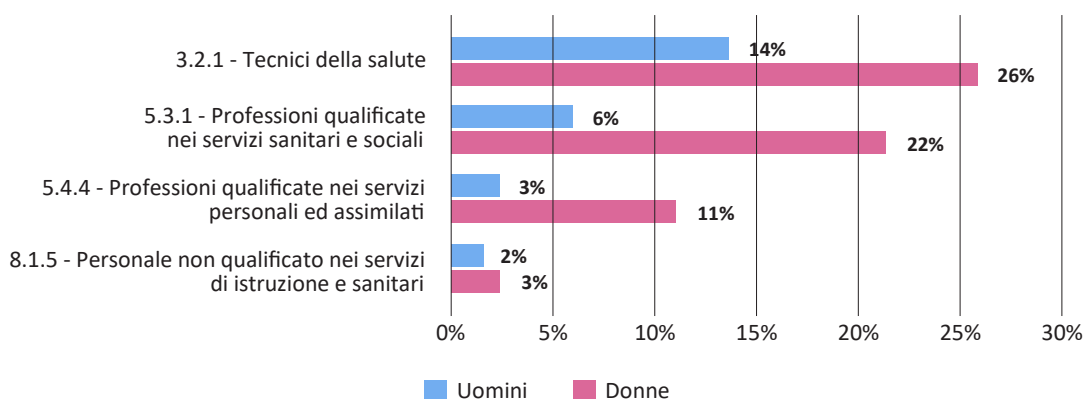
e magazzinaggio, il 10% nel noleggio e servizi di supporto alle imprese, l'8% nell'amministrazione pubblica (che comprende le attività degli organi legislativi, esecutivi e preposti alla sanità, come ad esempio le Asl). Per le donne, l'incidenza infortunistica è particolarmente elevata nella sanità e assistenza sociale che ingloba il 70% di tutte le aggressioni femminili dell'Industria e servizi (8 mila casi su poco più di 11 mila nei cinque anni).

Aggiungendo l'informazione della professione emergono alcune peculiarità e specificità. Nel settore sanitario primeggiano gli infortuni dei tecnici della salute (di cui il 65% donne), si tratta prevalentemente di infermiere, seguono poi le professioni dei servizi sanitari e sociali e dei servizi personali, in primis operatori sociosanitari e operatori socioassistenziali, per entrambe le classi professionali circa l'80% sono donne. Nel trasporto e magazzinaggio le aggressioni riguardano in 8 casi su dieci

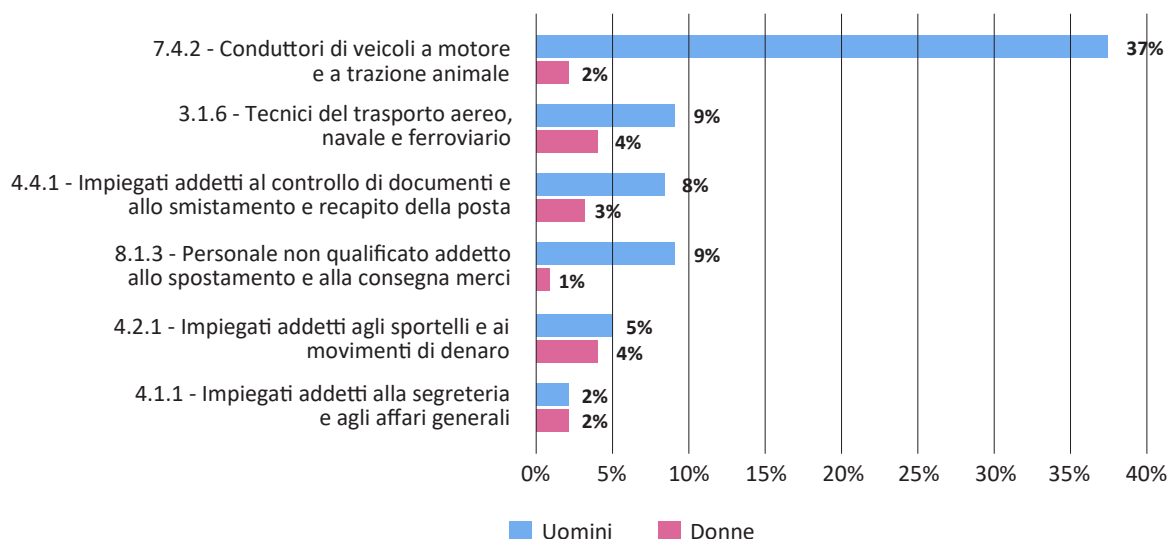
gli uomini, in particolare i conducenti di veicoli, seguono i tecnici del trasporto, sostanzialmente rappresentati da capi treno ferroviari (3 su dieci donne). Nel noleggio e servizi di supporto alle imprese gli infortuni interessano in particolare gli uomini (84%), i lavoratori più colpiti da atti violenti sono impiegati nella sicurezza e vigilanza e nelle attività di pulizia degli edifici. Nell'amministrazione pubblica gli infortuni coinvolgono in 8 casi su dieci uomini, in particolare vigili urbani e in generale addetti alla sicurezza. Altre figure particolarmente soggette ad aggressioni, violenze e minacce sono le insegnanti di ogni ordine e grado, in particolare quelle delle scuole primarie che sono le più coinvolte (poco meno del 90% degli infortuni) nell'ambito della gestione del Conto Stato; gli addetti alle vendite col 45% dei casi del settore commercio e per concludere allevatori, agricoltori, manutentori del verde della gestione Agricoltura, di cui 2 su 10 sono donne.

## Infortuni in occasione di lavoro definiti positivi da aggressioni e violenze per alcuni settori di attività economica, principali classi professionali (CP2011) e sesso. Media anni 2019-2023

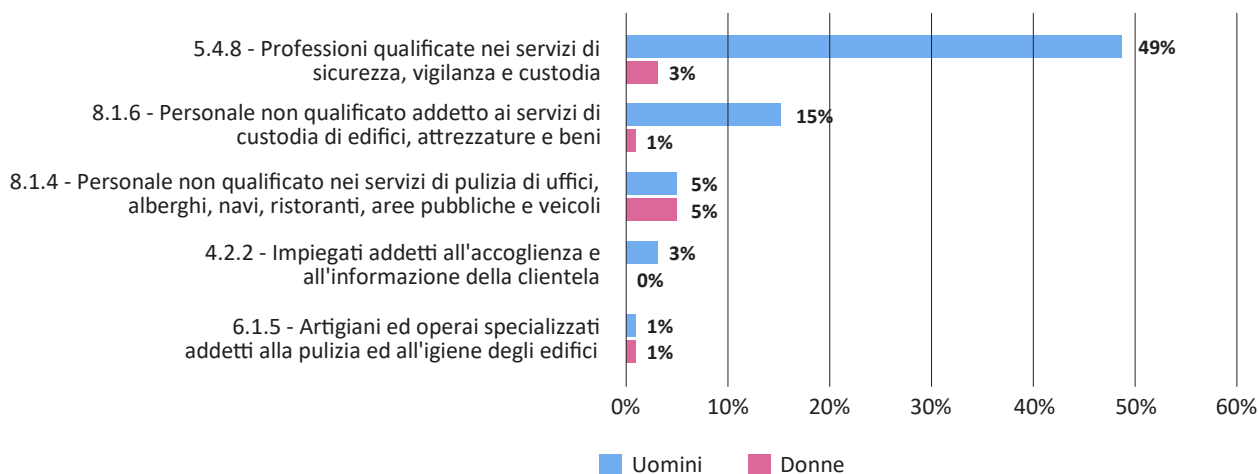
### Sanità e assistenza sociale

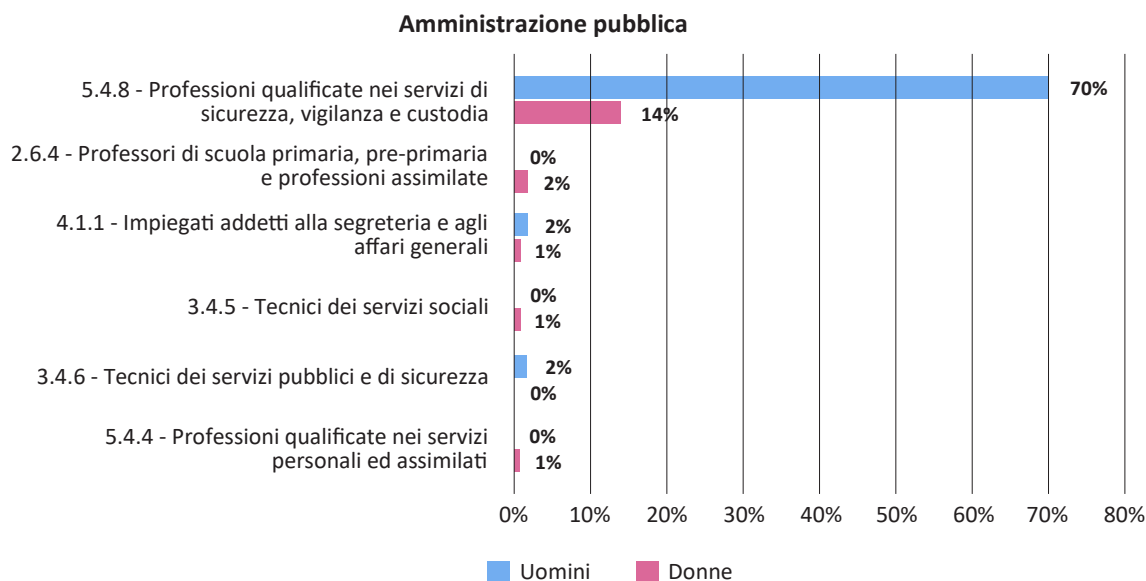


### Trasporto e magazzinaggio



### Noleggio e servizi di supporto alle imprese



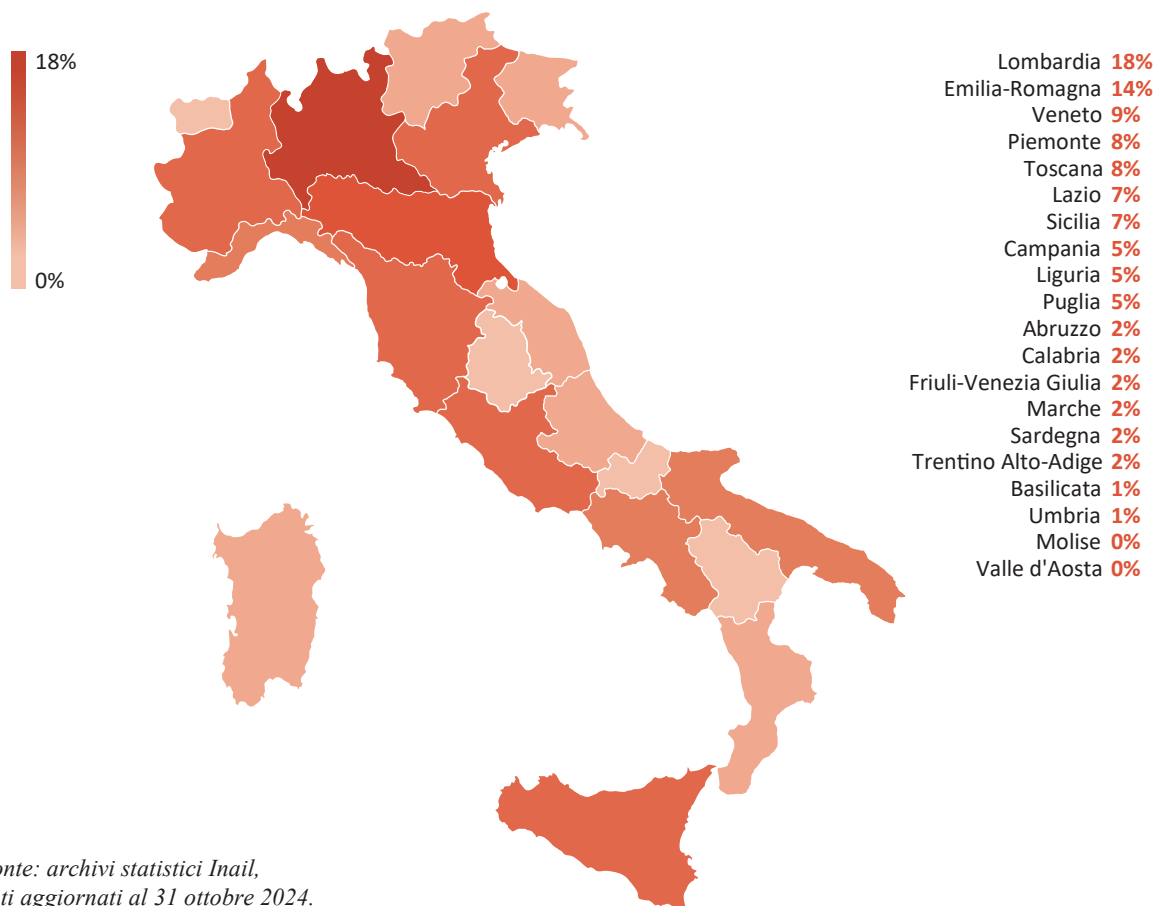


Nota: Percentuali rispetto al totale, al netto dei casi non determinati.

Fonte: archivi statistici Inail, dati aggiornati al 31 ottobre 2024.

Le aggressioni avvengono in circa 6 casi su l'Emilia-Romagna (14%), il Veneto (9%), dieci nel Nord, una su cinque nel Centro, il la Toscana e il Piemonte (8% entrambe) resto nel Mezzogiorno; in valore assoluto contano più eventi a prescindere dal sesso. la Lombardia (18% su tutto il periodo), La stragrande maggioranza (oltre il 90%)

### Infortuni in occasione di lavoro definiti positivi da aggressioni e violenze per regione. Media anni 2019-2023



Fonte: archivi statistici Inail, dati aggiornati al 31 ottobre 2024.

degli eventi è di entità lieve, senza postumi invalidanti permanenti. Considerando postumi di inabilità superiori all'1%, il grado medio è del 5%, non si rilevano differenze di genere.

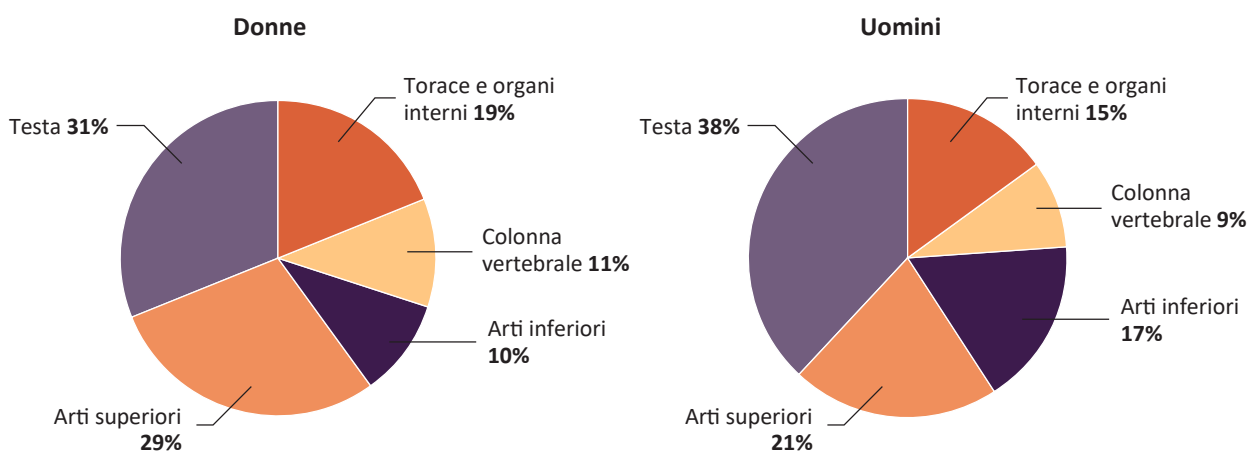
Per il 56% degli infortuni la diagnosi è una contusione senza variazioni significative per sesso, seguono le lussazioni, distorsioni, distrazioni con il 19% (con una percentuale pari al 22 per le donne), le fratture con l'11% (13% per gli uomini), le ferite con l'8% (sotto al 6% per le donne), il restante 6% rientra nelle varie tipologie di lesioni. La principale sede del corpo coinvolta nelle violenze è la testa con il 35% dei casi, mentre 1 caso su 4 interessa gli arti superiori. Si evidenziano delle differenze rispetto al genere: più elevata l'incidenza della testa per gli uomini 38% medio, mentre per le infortunate è il 31%. Diversamente le donne mostrano una maggiore vulnerabilità agli

arti superiori con il 29% medio rispetto al 21% degli uomini. Si riscontrano differenze anche per gli arti inferiori con incidenze maggiori in questo caso per gli uomini.

I decessi riconosciuti dall'Inail in occasione di lavoro relativi al quinquennio 2019-2023 sono stati complessivamente 14, di cui 5 avvenuti nell'ultimo anno. La quasi totalità delle vittime è di sesso maschile, due i casi delle lavoratrici.

Coerentemente con quanto osservato sul totale degli infortuni riconosciuti, metà degli eventi mortali si sono verificati nel Nord del Paese. Tutte le morti in questione hanno riguardato la gestione assicurativa dell'Industria e servizi. Le professioni che contano più vittime sono quelle dei conduttori di veicoli e il personale non qualificato tra cui gli addetti allo spostamento e consegna delle merci.

### Infortuni in occasione di lavoro definiti positivi da aggressioni e violenze per sede della lesione e sesso. Media anni 2019-2023



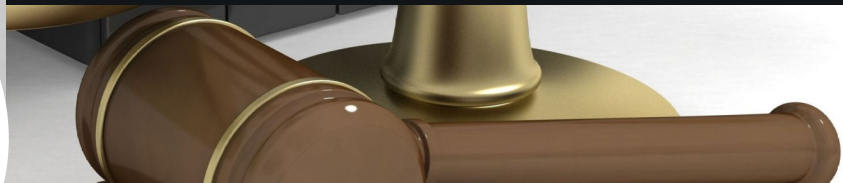
Fonte: archivi statistici Inail, dati aggiornati al 31 ottobre 2024.





# LE MOLESTIE SUL LAVORO NEI CODICI CIVILE E PENALE E IN GIURISPRUDENZA

Autrice: [Anna Guardavilla](#)<sup>1</sup>



**#MOLESTIESULLAVORO  
#GIURISPRUDENZA #CODICECIVILE  
#CODICEPENALE #VIOLENZA**

## ABSTRACT

**S**otto il profilo civilistico, la tutela dei lavoratori dalle molestie trova la sua base normativa nell'art.2087 c.c. quale norma di chiusura del sistema antinfortunistico. Dal punto di vista penalistico, in mancanza di una fattispecie di reato tipizzata, diversi sono i reati ai quali può essere ricondotto il comportamento di un soggetto che ponga in essere delle molestie sul lavoro, quali il reato di atti persecutori (art.612-bis c.p.), di violenza privata (art.610 c.p.) e di violenza sessuale (art.609-bis c.p.).

Sotto il profilo civilistico, la tutela dei lavoratori dalle molestie trova la sua base normativa nell'art.2087 del codice civile, ai sensi del quale *“l'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie*

*a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro”*.

In applicazione di questa disposizione, che - come noto - è da considerarsi “norma di chiusura del sistema antinfortunistico”, si ritiene che il datore di lavoro non abbia

<sup>1</sup> Giurista specializzata in materia di salute e sicurezza sul lavoro, da più di vent'anni collabora con le principali Associazioni tecnico-scientifiche, professionali e di categoria attive nel settore e con le Aziende, svolgendo attività di consulenza giuridica e organizzativa, formazione e divulgazione. Formatrice qualificata ai sensi del D.I. 6 marzo 2013 iscritta anche nell'albo dei formatori esterni dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, relatrice a convegni e autrice, curatrice o coautrice di oltre 15 testi specialistici e di oltre 300 articoli e pubblicazioni su riviste del settore.



assolto i suoi obblighi in materia di salute e sicurezza sul lavoro quando, pur avendo osservato tutte le prescrizioni specifiche in materia (ad es. contenute nel D.Lgs.81/08 e norme collegate), non abbia adottato tutte le misure organizzative, tecniche e procedurali rese necessarie da particolarità del lavoro, esperienza e tecnica.

Secondo la Suprema Corte, dunque, *“l’eventuale silenzio della legge sulle misure antinfortunistiche da prendere non esime il datore di lavoro da responsabilità se, di volta in volta, la particolarità del lavoro, l’esperienza e la tecnica sono in grado di suggerirgli e, quindi, di imporgli idonee misure di sicurezza”* (Cassazione Penale, Sez. IV, 3 marzo 1993 n.2054).

Ciò vale anche per quanto riguarda le misure organizzative e procedurali - imposte dalla particolarità del lavoro, dall’esperienza e dalla tecnica - che siano atte a tutelare il lavoratore dalle molestie perpetrate da un collega o da un superiore.

Sotto questo profilo, l’anno scorso la Suprema Corte ha sottolineato che, ai sensi dell’art.2087 del codice civile, sussiste *“l’obbligo del datore di lavoro di astenersi da iniziative, scelte o comportamenti che possano ledere, già di per sé, la personalità morale del lavoratore, come l’adozione di condizioni di lavoro stressogene o non rispettose dei principi ergonomici, oltre ovviamente a comportamenti più gravi come mobbing, straining, burn out, molestie, stalking e così via, alcuni anche di possibile rilevanza penale”*. (Cassazione Civile, Sez. Lav., 21 febbraio 2024 n.4664).

La giurisprudenza civile ha poi avuto modo di precisare che *“le molestie sessuali sul luogo di lavoro, incidendo sulla salute e la serenità (anche professionale) del lavoratore, comportano l’obbligo di tutela a carico del datore di lavoro ai sensi dell’art.2087 c.c. sicché deve ritenersi legittimo il licenziamento irrogato al dipendente che abbia molestato*

sessualmente una collega sul luogo di lavoro, a nulla rilevando la mancata previsione della suddetta ipotesi nel codice disciplinare ed avendo il datore di lavoro in ogni caso l’obbligo di adottare i provvedimenti che risultino idonei a tutelare l’integrità fisica e la personalità morale dei lavoratori, provvedimenti tra i quali può certamente ricomprendersi anche il licenziamento dell’autore delle molestie sessuali minando un tale illecito disciplinare fortemente l’elemento fiduciario che è alla base del rapporto di lavoro e rendendo dunque proporzionata la sanzione del licenziamento in tronco dell’autore di una tale violazione; nel caso di specie, sussiste proporzione tra sanzione disciplinare applicata e mancanza commessa, avuto riguardo a tutti gli aspetti del caso concreto e tenuto conto che le molestie sessuali sono compiute durante l’orario di lavoro, nel corso del turno di notte, da un lavoratore sovraordinato (capo squadra), provocando nella vittima una profonda lacerazione dello stato psico-fisico con ripercussioni anche in ambito familiare” (Cassazione Civile, Sez. Lav., 18 settembre 2009 n.20272).

**“ Le molestie sessuali sul luogo di lavoro comportano l’obbligo di tutela a carico del datore di lavoro ai sensi dell’art.2087 c.c. ”**

Non sono mancati inoltre, da parte della giurisprudenza civile di legittimità, dei pronunciamenti che hanno fatto espresso riferimento alla nozione legale di “molestie” contenuta nel Codice delle pari opportunità tra uomo e donna.

In una sentenza di due anni fa (Cassazione Civile, Sez. Lav., 31 luglio 2023 n.23295), ad esempio, la Suprema Corte ha confermato la decisione della Corte d’Appello, la quale aveva *“dichiarato legittimo il licenziamento a lui [il ricorrente, n.d.r.] intimato per aver tenuto comportamenti consistenti in molestie*



*sessuali in danno di una giovane collega neoassunta con contratto a termine”.*

In particolare, *“la corte territoriale aveva ritenuto che il comportamento addebitato al ricorrente, denunciato in due diverse occasioni dalla lavoratrice alla direzione aziendale, consistito in allusioni verbali e fisiche a sfondo sessuale, comunque indesiderato e oggettivamente idoneo a ledere e violare la dignità della collega di lavoro, costituisse giusta causa del licenziamento, a nulla rilevando che fosse assente la volontà offensiva e che in generale il clima dei rapporti tra tutti i colleghi fosse spesso scherzoso e goliardico”.*

Come già anticipato, la Cassazione ha confermato la legittimità del licenziamento, chiarendo che *“la corte di appello si è mossa nella cornice di definizione di molestie come consegnata dall’art.26 del D.Lgs.n.198/2006 [Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, n.d.r.]; ha dunque considerato 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”.*

È dunque stata confermata l’impostazione della Corte d’Appello, la quale *“ha quindi valutato che il carattere comunque indesiderato della condotta, pur senza che ad essa conseguano effettive aggressioni fisiche a contenuto sessuale, risulti integrativo del concetto e della nozione di molestia, essendo questa e la conseguente tutela accordata, fondata sulla oggettività del comportamento tenuto e dell’effetto prodotto, con assenza di rilievo della effettiva volontà di recare una offesa”.*

Pertanto, a parere della Cassazione Civile, *“il giudizio così espresso, basato sulla corretta sussunzione dei fatti accertati attraverso le prove acquisite (i testi escussi hanno avvalorato le allusioni verbali e gestuali*



*a sfondo sessuale) nella nozione legale di molestie sopra indicata, costituisce la regolare attività valutativa del giudice di merito.”*

Passando ad esaminare il profilo penalistico, occorre anzitutto premettere che, guardando alla giurisprudenza, diversi sono i reati ai quali può essere ricondotto il comportamento di un soggetto che ponga in essere delle molestie sul lavoro.

Ad esempio, una sentenza di due anni fa (**Cassazione Penale, Sez.IV, 20 settembre 2023 n.38448**) - nel solco di un consolidato orientamento giurisprudenziale - ha applicato, con riferimento ad un caso di molestie perpetrate da un collega di lavoro, **il reato previsto dall’art.612-bis c.p. (“Atti persecutori”)**, secondo il quale, *“salvo che il fatto costituisca più grave reato”, è punito “chiunque, con condotte reiterate, minaccia o molesta taluno in modo da cagionare un perdurante e grave stato di ansia o di paura ovvero da ingenerare un fondato timore per l’incolumità propria o di un prossimo congiunto o di persona al medesimo legata da relazione affettiva ovvero da costringere lo stesso ad alterare le proprie abitudini di vita”.*



La Suprema Corte in questa pronuncia ha avuto modo di chiarire che *“integra il reato di molestie un corteggiamento ossessivo e petulante, volto ad instaurare un rapporto comunicativo e confidenziale con la vittima, a ciò manifestamente contraria, realizzato mediante una condotta fastidiosa, pressante e diffusa reiterazione di sequenze di saluto e contatto, invasive dell’altrui sfera privata, con intromissione continua, effettiva e sgradita nella vita della persona offesa e lesione della sua sfera di libertà”*.

**“Le molestie perpetrate sul luogo di lavoro possono integrare il reato di violenza sessuale previsto dall’art.609-bis c.p.”**

Affinché sia applicabile la fattispecie di reato contenuta nell’art.612-bis del codice penale, occorre che la condotta sia stata posta in essere con **“dolo generico”**, quale *“elemento soggettivo del delitto di atti persecutori”*, il quale *“è integrato proprio dalla volontà di porre in essere le condotte di minaccia e molestia nella consapevolezza della idoneità*

*delle medesime alla produzione di uno degli eventi alternativamente previsti dalla norma incriminatrice (cfr. Cass., Sez.5, n.20993 del 27/11/2012, Rv.255436) sicché, decisiva, nell’accertamento che il giudice di merito deve svolgere sul punto appare la ricostruzione delle modalità dell’azione criminosa”*.

Ad esempio, nel caso di specie, è stata desunta *“l’esistenza del dolo generico dalle modalità ripetitive delle singole condotte, ritenute sintomatiche della rappresentazione e volontà dell’imputato di attuare il proprio disegno criminoso di persecuzione della persona offesa”*.

Più nello specifico, secondo i Giudici, *“se il [ricorrente, n.d.r.] in almeno due occasioni le aveva fatto regali per scusarsi del comportamento tenuto, è evidente che era perfettamente consapevole della lesività delle sue condotte e della loro idoneità a turbare la tranquillità della vittima”*.

Proseguendo con i reati più comunemente applicati dalla giurisprudenza penale di legittimità in caso di molestie sul lavoro (senza la pretesa di essere esaustivi sull’argomento), non si può non citare - ove ne ricorrano i presupposti - quello di **violenza privata (art.610 c.p.)**, secondo il quale è punito *“chiunque, con violenza o minaccia, costringe altri a fare, tollerare od omettere qualche cosa”*.

Questo reato, per la sussistenza del quale devono ricorrere la violenza o la minaccia, può ad esempio essere applicato allorché la vittima dello stesso venga posta di fronte all’alternativa del cedere alle molestie o perdere il proprio posto di lavoro.

La Cassazione Penale ha avuto modo di precisare che, *“affinché possa dirsi integrato il delitto di violenza privata [art.610 c.p.] è necessaria la individuazione di una condotta violenta o minacciosa da parte dell’agente, che abbia l’effetto di costringere ingiustamente il soggetto passivo a “fare, tollerare od omettere*





*qualche cosa". L'azione, la tolleranza o l'omissione, cui sono finalizzate la violenza o la minaccia, deve essere determinata e specifica, giacché in caso contrario potranno ravvisarsi altri reati (minaccia, molestie, ingiuria...), ma non la violenza privata" (Cassazione Penale, Sez.VI, 23 settembre 2013 n.39255).*

In generale, secondo la giurisprudenza di legittimità (Cassazione Penale, Sez.V, 28 ottobre 2022-17 novembre 2023 n.11463), *"integra la violenza qualunque comportamento volto a realizzare la perdita o, comunque, la significativa compressione della libertà di azione o della capacità di autodeterminazione del soggetto passivo, essendo, invece, penalmente irrilevanti, in virtù del principio di offensività, i comportamenti che, pur astrattamente condizionanti, si rivelino in concreto inidonei a limitare la libertà di movimento o a condizionare il processo di formazione della volontà altrui".*

Inoltre, a parere della Suprema Corte, *"posto che il delitto di violenza privata è reato istantaneo e si consuma nel momento in cui si realizza la limitazione coattiva della*

*libertà di determinazione ed azione della vittima, essendo irrilevante che gli effetti della imposizione si protraggano nel tempo e l'offeso possa successivamente eliminarli [...]* e che è sufficiente a configurare il delitto un qualsiasi comportamento o atteggiamento, sia verso il soggetto passivo, sia verso altri, idoneo ad incutere timore ed a suscitare la preoccupazione di subire un danno ingiusto, finalizzato ad ottenere che, mediante tale intimidazione, il soggetto passivo sia indotto a fare, tollerare od omettere qualcosa (Sez.5. Sentenza n.29261 del 24/02/2017, P.C., Rv.270869-01), per "violenza privata" è da intendersi non solo una coercizione fisica che impedisca movimenti della persona offesa, ma anche qualunque azione minacciosa o valida a porre il soggetto passivo nell'alternativa di non muoversi o muoversi col pericolo di menomare l'integrità altrui, anche dello stesso agente che, consapevolmente crea l'ostacolo".

Le molestie perpetrate sul luogo di lavoro possono, infine, integrare il reato di violenza sessuale previsto dall'**art.609-bis c.p.**, che punisce *"chiunque, con violenza o minaccia o mediante abuso di autorità costringe taluno a compiere o subire atti sessuali"*.

In questo caso, la locuzione *"abuso di autorità"* che rappresenta, assieme alla *"violenza"* o alla *"minaccia"*, una delle modalità di consumazione di tale reato, ricomprende non solo le posizioni autoritative di tipo pubblicistico, ma anche ogni potere di supremazia di natura privata, di cui l'autore del reato abusi per costringere il soggetto passivo a compiere o a subire atti sessuali (Cassazione Penale, Sez.III, 1° dicembre 2014 n.49990).

Con una sentenza di due anni fa (Cassazione Penale, Sez.III, 23 novembre 2023 n.47018), peraltro, avente ad oggetto un caso di violenza sessuale di un infermiere su una paziente in ospedale e la relativa responsabilità civile del datore di lavoro, la Suprema Corte ha ribadito che *"è pacifico in giurisprudenza che è sempre configurabile la responsabilità*

*civile del datore di lavoro anche per le condotte delittuose del dipendente dirette a perseguire finalità esclusivamente personali* (Sez.3, n.33562 del 11/06/20023, Cordaro, Rv.226132-01, in un caso di responsabilità della Pubblica amministrazione per gli atti sessuali commessi da un'insegnante; Sez.3, n.40613 del 05706/2013, P., Rv.256978-01 in un caso di poliziotto che aveva commesso la violenza sessuale nelle camere di sicurezza ai danni di una detenuta; Sez.3, n.8968 del 07/11/2019, dep.2020, N., Rv.278400-01 in un caso di responsabilità della società

*di gestione delle linee del bus rispetto agli atti sessuali commessi dall'autista), purché l'adempimento dei compiti e delle mansioni alle quali lo stesso è stato preposto costituiscano un'occasione necessaria che l'autore del reato sfrutta per il compimento degli atti penalmente illeciti (tra le più recenti, Sez.1, n.25158 del 03/02/2022, A., Rv.283477-02). Tale **responsabilità per fatto altrui** prescinde dal modello organizzativo utilizzato come specificato nei casi di responsabilità per fatto dell'amministratore (Sez.4, n.32899 del 08/01/2021, Castaldo, Rv.281997-19)".*

[Guardavilla A., Le molestie sul lavoro nei codici penale e civile e in giurisprudenza, in Puntosicuro del 27 febbraio 2025 n.5798](#)

[Guardavilla A., Mobbing e Straining nelle sentenze civili e penali dell'ultimo anno, in Puntosicuro del 2 agosto 2019 n.4523](#)

[Guardavilla A., Differenze di genere e salute e sicurezza: lo stato dell'arte normativo, in Puntosicuro del 21 luglio 2016 n.3828](#)

[Guardavilla A., Il lavoratore che denuncia all'Autorità Giudiziaria un reato commesso in azienda non può essere licenziato, in Puntosicuro del 20 maggio 2013 n.3090](#)

[Cassazione Civile, Sez. Lav., 21 febbraio 2024 n.4664](#)

[Cassazione Penale, Sez.III, 23 novembre 2023 n.47018](#)

[Cassazione Penale, Sez.IV, 20 settembre 2023 n.38448](#)

[Cassazione Civile, Sez. Lav., 31 luglio 2023 n.23295](#)

[Cassazione Penale, Sez.VI, 23 settembre 2013 n.39255](#)

[Cassazione Civile, Sez. Lav., 18 settembre 2009 n.20272](#)



aifos

# SAFETY BARCAMP





# PREVENZIONE DELLE VIOLENZE E DELLE MOLESTIE SUL LAVORO: INDICAZIONI E PROPOSTA OPERATIVA

Autrice: [Rita Somma](#)<sup>1</sup>



**#VALUTAZIONERISCHI #VIOLENZE  
#MOLESTIE #ILO190 #LAVORO**

## ABSTRACT

**I**l contributo si propone di delineare il quadro della complessa questione rischio violenze e molestie sul lavoro, per promuoverne il riconoscimento ma anche per orientare verso un approccio metodologico competente, basato su strumenti in grado di comprenderne le cause, prevenirne e gestirne fattivamente i termini, generalmente più ampi di quello che normalmente si percepisce, che possa pertanto essere realmente sensibile e rispondente al contesto organizzativo di riferimento.

### **RISCHIO VIOLENZE E MOLESTIE SUL LAVORO: STORIA E INQUADRAMENTO NORMATIVO**

Il rischio violenze e molestie ha iniziato ad entrare nel panorama delle questioni che afferiscono alla tutela della salute e sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori nei luoghi di lavoro dopo la pubblicazione, nel 2010, del rapporto EU-OSHA “*Workplace Violence and Harassment: a European Picture*”, il primo

documento europeo ad inquadrare tale rischio in una prospettiva di lavoro (*work-related violence or workplace violence*). Il rapporto presenta il risultato di studi scientifici su antecedenti e conseguenze della violenza correlata al lavoro, avviando un importante cambio di paradigma, ampliandone la lente di lettura e facendo emergere la potenziale significatività causale riconducibile alla dimensione organizzativa, all’antefatto

<sup>1</sup> Docente di Medicina del Lavoro presso il Dipartimento di Neuroscienze dell’Università degli Studi di Padova, Consulente H&S, vice presidente Aifos.



culturale ambientale, che ne può limitare o aumentare la probabilità di accadimento, fungendo da deterrente o favorendone l'insorgenza.

Il superamento del concetto di violenza legato alle sole terze parti ha costituito un grande passo avanti verso la concezione che si possa lavorare su fattori ambientali organizzativi, ivi compresi quelli psicosociali. Non è difficile, infatti, immaginare come una subcultura organizzativa imperniata su stereotipi di genere, forme di discriminazione, squilibri nei rapporti di potere, ad esempio, possa costituire terreno fertile anche per forme di violenza e molestie, che più facilmente mettono le radici e ne diventano causa predisponente.

In ambito salute e sicurezza sul lavoro, la conseguenza è la necessità di estensione del raggio di azione di tutela anche alla prevenzione dei rischi di violenze e molestie (vedremo in seguito in quali termini), ampliandone il paradigma sulle cause *di origine interna all'organizzazione*, guardando alle politiche organizzative, ai codici di comportamento, all'approccio al rischio, alla scelta delle misure di prevenzione e protezione, puntando i riflettori sui **fattori culturali ed organizzativi** all'origine, esogeni ma pure endogeni all'organizzazione stessa, quali: lo stile manageriale, le condizioni e le modalità di lavoro, la gestione delle risorse umane, l'ambiente, etc.

Una nuova cornice espositiva che si estende pure alla **prospettiva di potenziale danno**, che viene declinato in una triplice veste: impatto sulla salute, sulla sicurezza ma anche sulla *performance*. I rischi psicosociali correlati a violenze, molestie possono, infatti, avere conseguente sia sulle condizioni di salute psicologica, fisica e sessuale dei

lavoratori<sup>2</sup>, ma possono altresì impattare significativamente sul livello di rischio infortunistico, maggiore o emergente, in termini di attenzione e di probabilità di errore<sup>3</sup> nonché incidere sui risultati individuali e collettivi (le ripercussioni espositive possono tradursi, evidenzia il rapporto EU-OSHA, con: assenteismo, turn over e relativo aumento dei costi di reclutamento, integrazione e formazione, diminuzione della morale, delle prestazioni, danneggiamento della reputazione, aumento dei premi assicurativi e dei costi relativi a consulenze, etc.).



La **probabilità di accadimento** del quadro espositivo al rischio di violenza e molestie sul lavoro viene invece rappresentata in una successiva indagine sul campo realizzata da International Labour Organization (ILO)

<sup>2</sup> La violenza e le molestie sul lavoro possono avere anche effetti negativi anche sulla salute mentale e il benessere degli «spettatori», ovvero altri individui, non direttamente interessati, quali, ad esempio, testimoni, colleghi, familiari e amici delle vittime ...

<sup>3</sup> L. Fantini e R. Somma, "Lavoro notturno: una variabilità di scenario di rischio spesso sottovalutato!", InGENIO.

*“Experiences of violence and harassment at work: a global first survey”* (2022), che ci restituisce un dato significativo nella pervasività di tale rischio nel tessuto economico produttivo internazionale: il risultato infatti rileva che, nel mondo, più di una persona su cinque (22,8% o 743 milioni di persone) dichiara di avere avuto almeno una forma di violenza o molestie sul lavoro nella vita lavorativa; di queste persone, circa un terzo ha riportato di avere avuto esperienza di più di una forma di violenza.

Solo nel 2019 arriva invece il primo specifico riferimento normativo, rappresentato dalla **Convenzione ILO** (International Labour Organization) **n. 190**, che si prefigge l’ambizioso obiettivo di eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, alla quale è collegata la **Raccomandazione n. 206**. Essendo una convenzione, si sa, deve essere ratificata dagli stati membri. L’Italia lo fa con Legge 4 del 15 gennaio 2021 (pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 20 del 26 gennaio 2021).

Le norme sono un riferimento importante, orientano l’agire, le condotte. Questo passaggio costituisce, quindi, un disposto normativo importante poiché cristallizza un principio fondamentale: il pericolo di violenze e molestie sul lavoro è una questione di cui i datori di lavoro devono occuparsi, seppur nella misura in cui le violenze e le molestie si configurano come rischio di natura professionale, ovvero legato allo svolgimento dell’attività lavorativa e al luogo di lavoro, e questo sia ragionevolmente fattibile, prevedibile e prevenibile.

La Convenzione ne traccia chiaramente anche la mappa prevenzionistica da seguire per garantirne l’attuazione, un processo che passa dall’adozione di politiche, l’identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi, all’adozione di misure adeguate e proporzionate al rispettivo livello di controllo in materia di prevenzione della violenza e delle molestie nel mondo del

lavoro, ivi compresi la violenza e le molestie di genere, compresa la formazione dei lavoratori e degli altri soggetti interessati (art. 9 Conv. ILO 190).

Peccato che questa importante opera di indirizzo normativo sia rimasto sostanzialmente incompiuto. Infatti, tra le intenzioni manifeste e la sua effettiva applicazione nei luoghi di lavoro, permane uno iato: la stessa Convenzione rinvia, per le modalità applicative delle misure e per la definizione delle sanzioni, all’adozione di leggi e regolamenti da parte di ciascun stato membro. E questo, in Italia, non è ancora avvenuto. Bisognerebbe colmare questo vuoto.

È però anche vero che tale mancato impegno istituzionale non arresta del tutto la svolta oramai avviata sulla questione rischio violenze e molestie sul lavoro, che risulta oramai irreversibile. Il difetto normativo nulla toglie infatti alla oramai evidente necessità di affrontare tale rischio sul lavoro, se riconducibile a quell’ottica generale di tutela prevista dalla ratio del Decreto Legislativo 81/08 “Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”, che obbliga alla valutazione globale e documentata di “tutti” i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori, restituendoci l’idea che le organizzazioni ed i servizi di prevenzione e protezione se ne devono effettivamente occupare, ove applicabile nei termini già sopra delineati.

Un’evidenza che, tuttavia, sembra ancora poco riconosciuta, nonostante una giurisprudenza solida e consolidata, che più volte si è espressa in materia, rimarcando il concetto che, anche in relazione al rischio di violenza e molestie sul lavoro, l’imprenditore ha l’obbligo di adottare, nell’esercizio dell’impresa, le misure necessarie a tutelare l’integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro (art. 2087 del Codice Civile), quando queste rientrino nell’area di prevedibilità governata dallo stesso e nella misura in cui sia ragionevolmente fattibile.



Con queste premesse, non si comprende dunque il fatto che, nella realtà, permane tuttora un quadro espositivo di rischio violenze e molestie sul lavoro non rilevato o sottovalutato, alimentato da un subclima



culturale che ne allontana l'individuazione, figuriamoci la sua eliminazione o riduzione.

### ***RISCHIO VIOLENZE E MOLESTIE SUL LAVORO: UNA PREMESSA ALL'APPROCCIO METODOLOGICO***

Nell'approccio al rischio di violenze e molestie sul lavoro non possono mancare consapevolezza di base, peculiari nel trattare questo rischio e per definirne la metodologia applicativa. La prima è senz'altro legata ai numeri che, come le parole, devono essere interpretati. E, in questo caso, l'analisi degli indicatori quantitativi spesso può non rappresentare il senso del fenomeno, indirizzando verso semplicistiche conclusioni estremamente distorsive rispetto al reale livello di rischio presente (zero episodi segnalati o denunciati possono non corrispondere ad assenza di rischio, per intenderci).

Infatti, le indagini rilevano che, troppo spesso, violenze e molestie non vengono identificate e sono sotto-segnalate (una percentuale significativa delle vittime neanche ne parla ed una percentuale ancora più irrisoria denuncia), non risultando quindi rilevabili quantitativamente dalla semplice lettura degli episodi registrati. Il rapporto EU-OSHA del 2010 ne evidenzia anche le possibili relative cause, riconducibili a: senso di vergogna, colpa, mancanza di sistemi di denuncia trasparenti e affidabili, mancanza di fiducia nell'organizzazione o nel sistema giuridico, paura di ritorsioni o peggio ancora, paura di non essere creduti. In alcuni casi il silenzio potrebbe essere rapportato al fatto che alcune pratiche e comportamenti di violenze e molestie non sono riconosciuti dalla vittima come tali e/o sono subiti nella tacita rassegnazione di non poter fare nulla per sottrarsi, in relazione allo squilibrio del rapporto di potere. Una condizione che deve essere considerata soprattutto se nella popolazione lavorativa sono presenti categorie cd. più vulnerabili e

**“ La strategia prevenzionistica deve tenere conto del contesto, delle persone, della tecnologia, della globalità delle condizioni organizzative e della loro interazione ”**

svantaggiate (per posizione sociale, genere, provenienza, cultura, età, lingua, capitale sociale, gap digitale, istruzione, precarietà nel rapporto di lavoro, condizioni economiche ... e così via).

Queste considerazioni sottendono la necessità di competenze specifiche per trattare tale rischio, anche in riferimento alle scelte metodologiche, che devono indirizzare ad approcci di tipo quali-quantitativo. Bisogna sapere come fare emergere i dati, come leggere le informazioni, interpretarle in matrice qualitativa per rilevarne la reale significatività. Questo è fondamentale per adottare strategie efficaci,

definire precauzioni, barriere o facilitatori, a seconda del caso, efficaci ed efficienti per la gestione del rischio violenze e molestie sul lavoro. Se manca questa consapevolezza, non si affronta (adeguatamente) il problema, che rischia così di essere banalizzato.

L'altra premessa metodologica è da ricondurre alle difficoltà etimologiche legate alla complessità della questione, dal punto di vista semantico talvolta fluida nella puntuale oggettivazione, nonostante le molteplici definizioni che ne sono date, non sempre convergenti a dirla tutta. Se ponessimo, infatti, la domanda ad un gruppo variegato di persone su cosa si deve intendere per violenze e molestie, probabilmente otterremmo risposte con sfumature diverse, ognuna influenzata da condizioni di partenza differenti in termini di cultura, esperienza, sensibilità, età, genere, etc. Mica è questione di poco conto. E se l'oggetto esatto di tutela non è chiaro, se può lasciare un'area grigia soggetta a differente interpretazione, è palese che se ne allontana persino l'individuazione. Cos'è una violenza o una molestia, quale comportamento è consentito e quale no all'interno di quella organizzazione, non può essere però lasciato alla libera interpretazione, maneggiato a cuor leggero. Da qui l'importanza che ci sia un direttore d'orchestra che ne definisca i connotati, i termini, i confini esatti, dandone una caratterizzazione univoca, che consideri le diverse forme: fisiche, sessuali, psicosociali, anche in relazione ai mezzi tramite i quali possono essere perpetuate, compresi quelli elettronici, digitali o virtuali (anche cyber violenza<sup>4</sup>, cyber-stalking<sup>5</sup>).

Per farlo, un punto di partenza e non di arrivo può essere individuato nei seguenti riferimenti:

- ☪ Convenzione ILO 190 che, all'art. 1, ne dà una definizione il cui elemento cruciale si può individuare nell'inaccettabilità e nella configurazione, anche potenziale, di un danno fisico, psicologico, sessuale o economico, includendo la violenza e le molestie di genere;
- ☪ Codice della Pari Opportunità D. Lgs. 2006/198 (modificato dalla L. 162 del 5 novembre 2021) che, all'art. 26, dà una definizione di molestie e molestie sessuali;
- ☪ Accordo interconfederale di Attuazione del patto per la fabbrica del 12 dicembre 2018, firmato da Confindustria, CGIL, CISL e UIL, che contiene il capitolo "Accordo quadro sulle molestie e la violenza nei luoghi di lavoro";
- ☪ Accordo quadro delle parti sociali europee sulle molestie e sulla violenza sul luogo di lavoro del 26 aprile 2007;
- ☪ UNI EN ISO 45003: 2021, relativa alla salute psicologica nei luoghi di lavoro e la gestione dei fattori psicosociali di rischio, che indica tra i fattori sociali sul lavoro, da valutare per la gestione efficace dei rischi psicosociali, la violenza sul lavoro, le molestie, il bullismo e la vittimizzazione.

Ma si rinvia anche ad una lettura di:

- ☪ UNI/PdR 125:2022, la prassi di riferimento emanata sul sistema di gestione per la parità di genere, che ha espressamente imposto, alle organizzazioni che ne hanno adottato volontariamente lo schema di certificazione, di implementare attività di prevenzione di ogni forma di abuso fisico, verbale, digitale (molestie) sul luogo di lavoro;
- ☪ UNI ISO 30415:2021 "Gestione delle risorse umane: Diversità e inclusione", standard internazionale che consente

<sup>4</sup> La violenza virtuale che può avvenire online o attraverso dispositivi tecnologici (molestare, rubare l'identità digitale, creare falsi profili, hackerare account, diffondere senza consenso immagini private, pubblicare informazioni personali di altre persone, incitare all'odio, limitare l'accesso agli strumenti digitali sono solo alcune delle modalità più diffuse).

<sup>5</sup> Consiste nell'ampliamento dei comportamenti delittuosi dello stalking attraverso le tecnologie (minacce, offese tramite e-mail, pubblicazione di commenti inadatti su Internet o sui social, così come la condivisione di fotografie o video intimi, ne sono alcuni esempi).



di implementare, valutare, mantenere e migliorare un framework atto ad orientare e sviluppare percorsi aziendali caratterizzati da una maggiore inclusività e sostenibilità.

### **RISCHIO VIOLENZE E MOLESTIE SUL LAVORO: UNA PROPOSTA METODOLOGICA**

Una volta chiare le premesse e definita la cornice di tutela, si può passare all'azione. Arriviamo dunque al cuore di questo contributo. Senza inventarsi nulla, ci facciamo guidare dalla Convenzione ILO 190 e dalla collegata Raccomandazione 206 per individuare lo schema di azione per la costruzione dell'impianto prevenzionistico che, in estrema sintesi, potrebbe comprendere:

- Ⓒ definizione di politiche aziendali, di codici di comportamento/codice etico in materia di violenza e di molestie nei luoghi di lavoro ed a sostegno di un approccio inclusivo;
- Ⓒ identificazione dei pericoli e valutazione dei rischi relativi alla violenza e alle molestie, effettuata con la partecipazione dei lavoratori e dei rispettivi rappresentanti, attraverso il dialogo sociale, la consultazione ed il coinvolgimento. Sarà, in tale ambito, fondamentale definire puntualmente:
  - l'oggetto della valutazione dei rischi nell'ambito dell'organizzazione, sia per le violenze e molestie di possibile origine interna che esterna, sia nello svolgimento dell'attività lavorativa che derivanti dal lavoro;
  - costituire un gruppo di gestione del processo, che potrebbe comprendere

anche un piano di comunicazione interna circa il progetto di valutazione, di formazione realizzata per preparare l'organizzazione a svolgere la valutazione in modo consapevole, un incontro di avvio in cui venga pianificato il progetto;

- definire le modalità di identificazione dei fattori di pericolo (in relazione al contesto organizzativo, al contenuto del lavoro e all'ambiente di lavoro<sup>6</sup>), della popolazione esposta e dei gruppi più vulnerabili, delle fonti e strumenti di rilevazione (ad es. audit, liste di controllo, interviste, questionari), in relazione alle persone, alla tecnologia, alla globalità delle condizioni organizzative e della loro interazione, nonché di valutazione dei rischi associati ai pericoli identificati per ciascun gruppo omogenei di esposizione. NB: L'analisi deve tenere conto anche delle differenze in base all'età, genere, provenienza da altri paesi, tipologia contrattuale attraverso la quale viene resa la prestazione di lavoro e altre variabili che possono impattare sull'esposizione al rischio.
- Ⓒ individuazione ed attuazione misure di prevenzione e protezione adeguate al contesto di rischio, sulla base delle analisi svolte e dei dati ottenuti, sia di tipo strutturale e tecnico, sia di tipo organizzativo che umano;
- Ⓒ l'erogazione di informazione e formazione specifiche della forza lavoro in merito ai pericoli ed ai rischi identificati di violenza e di molestie e alle relative

<sup>6</sup> CONTENUTO DI LAVORO: es. maneggiare denaro contante o oggetti di valore o appetibili, contatto col pubblico (clienti, fornitori di servizi, utenti, pazienti), lavoro svolto in condizioni di isolamento, lavoro notturno o all'alba, lavoro in aree ad alto tasso di criminalità, fornire cure o educazione, lavoro in funzioni sociali, lavori d'ispezione, di controllo e funzioni che comportano esercizio d'autorità, etc. CONTESTO ORGANIZZATIVO DI LAVORO: es. organizzazione del lavoro (mancata definizione dei compiti, affollamento, valore alla gerarchia, modalità che facilitano errori, prodotti non conformi, lunghe attese, mancanza di formazione, etc.), leadership e cultura sociale di riferimento - (presenza di discriminazioni, abuso/squilibrio dei rapporti di potere e delle norme culturali, sociali e di quelle relative al genere). AMBIENTE DI LAVORO: ovvero l'analisi del contesto di rischio strutturale ed ambientale interno ed esterno (presenza di degrado, criminalità, presenza di illuminazione, etc.).

misure di prevenzione e di protezione, ivi compresi i diritti e le responsabilità, ma anche la preparazione dei lavoratori a reagire interpretando, riconoscendo ed anticipando le circostanze impreviste;

- Ⓒ definizione di procedure e programmi di prevenzione (che possono comprendere: modalità per la denuncia e l'indagine, per la registrazione ed analisi di episodi di violenza, per la gestione dei conflitti tra i lavoratori, gestione della comunicazione, protezione delle vittime e dei testimoni o informatori, sensibilizzazione / deterrenti verso terzi, etc.);
- Ⓒ definizione di procedure per il sostegno ad eventuali atti di violenza volto a contenere al minimo gli effetti dannosi dell'incidente e prevenire i sensi di colpa che possono insorgere nella vittima in seguito all'aggressione e che potrebbero indurla a non denunciare l'episodio;
- Ⓒ definizione di un piano di monitoraggio

e revisione della valutazione dei rischi e delle misure implementate.

La strategia prevenzionistica ovviamente deve tenere conto del contesto, delle persone, della tecnologia, della globalità delle condizioni organizzative, e della loro interazione.

Per una proposta metodologica per effettuare la valutazione del rischio violenze e molestie si rinvia al contributo a firma C. BISIO R. SOMMA, LA VALUTAZIONE VIOLENZE E MOLESTIE SUL LAVORO, pubblicato sulla rivista ISL 12/2023 "ISL - Igiene & Sicurezza del Lavoro" di IPSOA - Wolters Kluwer Italia, nel quale viene presentata una Matrice di Rischio su scala qualitativa utilizzabile per la valutazione del rischio residuo. La matrice si basa su due dimensioni Esposizione e Vulnerabilità per determinare tre livelli di rischio ("Alto", "Medio" o "Basso").





# MOBBING, BOSSING E STRAINING

Autori: [Massimo Servadio](#)<sup>1</sup>, [Cecilia Sistini](#)<sup>2</sup>  
e [Greta Fraccascia](#)<sup>3</sup>



**#MOBBING #BOSSING  
#STRAINING #STAFFING  
#BULLISMO**

## ABSTRACT

**M**obbing, bossing, staffing e straining sono forme diverse di violenza psicologica che minacciano la salute mentale dei lavoratori e compromettono il clima organizzativo. Attraverso dinamiche di esclusione, umiliazione o sabotaggio, questi fenomeni generano stress, isolamento e perdita di motivazione. Riconoscerne i segnali e intervenire precocemente è fondamentale per tutelare la dignità delle persone e costruire ambienti di lavoro sani e rispettosi.

L'attività lavorativa ha assunto, al giorno d'oggi, un significato che va ben oltre la creazione di beni o servizi: essa permette la creazione di relazioni sociali, contribuendo non solo alla definizione dell'identità individuale, ma anche allo sviluppo economico e culturale.

Tuttavia, al giorno d'oggi, il lavoro è sempre maggiormente associato a problematiche legate alla salute mentale, come alienazione, invadenza, stress e violenza. Con quest'ultimo termine, in particolare, si fa riferimento a "qualsiasi atto o minaccia di violenza fisica,

<sup>1</sup> Socio Aifos. Psicoterapeuta sistemico relazionale e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni, è esperto in Psicologia della Salute Organizzativa e in Psicologia della Sicurezza Lavorativa. Docente a contratto Master Neuroscienze e Formazione permanente Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Ha pubblicato "Safety leadership e comunicazione efficace" (epc, 2015), "punti di vista" (servadio & partners, 2019), "dallo stress al technostress" (epc, 2019), psicoeducazione delle emozioni (la bussola 2023).

<sup>2</sup> Psicologa esperta in Psicologia della salute organizzativa e del Lavoro.

<sup>3</sup> Dottoressa in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni.



molestia, intimidazione o altro comportamento minaccioso e dirompente che si verifichi sul posto di lavoro” (Petrova, 2024): si tratta quindi di un problema serio e multiforme che può coinvolgere non solo i dipendenti, ma anche soggetti esterni all’organizzazione, come clienti o fornitori. Tra le varie forme di violenza, le molestie morali rappresentano oggi una delle più diffuse e insidiose, alimentate ulteriormente dalle tecnologie digitali, che spesso estendono le dinamiche ostili anche oltre l’orario lavorativo.

Secondo l’Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), rientrano nella definizione di molestie morali comportamenti e pratiche inaccettabili – che siano episodi isolati o ripetuti – caratterizzati da minacce, intimidazioni o abusi. In questa categoria rientrano tante forme di bullismo, caratterizzate, più nello specifico, da intenzioni deliberate e ripetute di danneggiare o intimidire una persona percepita come più vulnerabile. Questi comportamenti generano un disequilibrio relazionale e professionale che compromette la salute psicologica della vittima e può causare gravi danni anche all’organizzazione. Proprio perché questi atti non rappresentano solo dinamiche interpersonali disfunzionali, risulta imprescindibile imparare a conoscerli, definirli e a riflettere sulle conseguenze che comportano. A livello individuale, infatti, le vittime possono incorrere in disturbi psicologici gravi come ansia, depressione, burnout ed esaurimento psicofisico; mentre, sul piano organizzativo, le conseguenze possono compromettere il clima aziendale e la produttività, incrementare il turnover e danneggiare la reputazione delle organizzazioni.

### **LE VARIE FORME DI BULLISMO SUL LUOGO DI LAVORO**

Tra le varie categorie di bullismo troviamo il **mobbing**. Tradizionalmente, il termine è stato introdotto da Lorenz nel 1963, per indicare l’attacco, nel mondo animale, da parte di un branco verso un intruso. Fu adattato successivamente alla psicologia del lavoro,

grazie a Heinz Leymann, per indicare fenomeni di esclusione, umiliazione e aggressione sistematica tra esseri umani con l’intento (o l’effetto) di emarginare, screditare o spingere all’uscita una persona dall’ambiente lavorativo. Rispetto ai normali conflitti lavorativi, il mobbing si distingue per tre elementi chiave: durata, sistematicità e asimmetria di potere tra autore e vittima. Può manifestarsi in modi sottili, attraverso l’esclusione sociale, la diffusione di pettegolezzi o la negazione delle informazioni necessarie per lavorare, oppure attraverso azioni più dirette, come critiche eccessive, umiliazioni pubbliche, carichi di lavoro impossibili o minacce velate.

Nel tempo, il concetto si è ampliato fino a includere anche gli spettatori che, inconsapevolmente, partecipano a un clima ostile nei confronti di un singolo individuo. In questo senso, il mobbing può essere perpetrato sia da colleghi sia da superiori e talvolta, come sostengono Ramaci, T., e colleghi (2020), “è il riflesso di un malfunzionamento sistemico di una determinata istituzione piuttosto che di animosità personali dirette”, delineandosi sempre più come una vera e propria emergenza organizzativa e sociale, capace di compromettere non solo la salute della vittima, ma anche la coesione interna, la produttività e l’immagine esterna dell’organizzazione.

Il mobbing prende dunque forme diverse, in base a chi assume i ruoli di attori e vittime. Il **bossing**, per esempio, è il fenomeno di mobbing verticale in cui un capo, abusando del proprio potere, manifesta azioni negative, sistematiche e a lungo termine nei confronti di uno o più subordinati. Attraverso queste azioni, il superiore cerca di imporre l’obbedienza del subordinato, piegandolo alle proprie intenzioni o, di scoraggiarlo a tal punto da spingerlo ad abbandonare il proprio incarico o l’azienda stessa.

Nello **staffing**, invece, la dinamica gerarchica è rovesciata: a essere presa di mira è una figura superiore, mentre gli aggressori sono



i suoi subordinati. Nonostante le motivazioni possano essere diverse, lo **staffing** si manifesta attraverso chiare azioni sabotanti, come l'occultamento di informazioni, l'ostruzionismo operativo, le lamentele ricorrenti e il boicottaggio dei tentativi di mediazione. Pur godendo di una stabilità formale, il superiore in questione ha spesso margini d'azione limitati, e la persistenza di queste dinamiche può compromettere gravemente la sua salute psicologica, la reputazione professionale e la carriera.



Sia bossing che staffing sono forme di mobbing verticale, ma naturalmente il **mobbing** può essere anche **orizzontale**, coinvolgendo colleghi nella stessa posizione gerarchica. In questo caso, si tratta di una forma di violenza tra pari, spesso caratterizzata da rivalità, gelosia, competizione o dinamiche disfunzionali

di gruppo, e rappresenta una minaccia significativa per il benessere psicologico del lavoratore, tanto quanto le forme verticali.

Un'altra forma di molestia sul luogo di lavoro è chiamata "**straining**": derivato dall'inglese "*to strain*" (tendere, sforzare), indica una forma di stress lavorativo forzato che, pur meno sistematica del mobbing, può generare conseguenze gravi e durature. Questo concetto descrive situazioni in cui una singola azione ostile, intenzionale e discriminatoria – come un demansionamento, un isolamento o un trasferimento non giustificato – provoca effetti negativi permanenti sull'esperienza lavorativa della vittima. Inizialmente assimilabile a un semplice caso di stress occupazionale, la vittima spesso lo percepisce invece come una forma di mobbing, per via della forte carica di ingiustizia percepita e di pressione psicologica che comporta, pur non presentando l'aspetto della ripetitività nel tempo.

### **RICERCA RECENTE E TENDENZE ATTUALI**

Negli ultimi anni la ricerca si è focalizzata anche su altri fenomeni di bullismo sul luogo di lavoro, come il **gaslighting** e il **cyberbullismo**.

Con il primo termine si identifica un comportamento o tattica manipolativa da parte di individui in posizione di potere che, attraverso tecniche psicologiche come la banalizzazione, ha l'obiettivo di indurre qualcuno a dubitare delle proprie percezioni, realtà, memoria e sanità mentale. Attraverso questo processo, i perpetratori mirano a minare la credibilità delle vittime, confondendole e aggravando il loro stress e la loro angoscia. Spesso si tratta di un esercizio di potere e controllo che ha però le devastanti conseguenze non solo di creare un clima di paura e accondiscendenza, ma anche di una cultura della colpa che erode la sicurezza e l'autostima dei collaboratori.

Il cyberbullismo, invece, condivide molte caratteristiche con il bullismo tradizionale, come la ripetitività di comportamenti ostili

Fenomeno	Definizione	Caratteristiche
Mobbing	Violenza psicologica sistematica sul posto di lavoro, con comportamenti ripetitivi e ostili mirati a emarginare la vittima.	Durata, sistematicità, asimmetria di potere. Può includere esclusione sociale, umiliazione, critiche, sabotaggi. Coinvolge colleghi o superiori; può riflettere un malfunzionamento organizzativo.
Bossing	Mobbing verticale e discendente (dal/i capo/i verso il/i subordinato/i)	Abuso di potere finalizzato a controllo, intimidazione o allontanamento.
Staffing	Mobbing verticale ascendente: il superiore è vittima di attacchi da parte dei subordinati.	Sabotaggio sistematico: occultamento di informazioni, boicottaggio, lamentele frequenti.
Mobbing orizzontale	Violenza tra pari: colleghi dello stesso livello gerarchico attaccano un altro collega.	Motivato da rivalità, gelosia o dinamiche di gruppo disfunzionali. Non c'è asimmetria di potere, ma possono esserci forme di esclusione, isolamento o pettegolezzi.
Straining	Situazione di stress forzato, dovuta a discriminazione	Non richiede ripetitività. L'azione singola ha carattere intenzionale e lesivo. Differisce dallo stress ordinario per la sua componente discriminatoria e dall'intento del danneggiante.

e lo squilibrio di potere tra attori e vittime. Tuttavia, le tecnologie digitali amplificano l'impatto di questi episodi: anche un singolo atto, come un commento offensivo, può trasformarsi in una fonte continua di stress per la vittima, soprattutto se resta visibile online nel tempo. L'anonimato, la possibilità di colpire ovunque e in qualsiasi momento, e la diffusione potenzialmente illimitata rendono il cyberbullismo particolarmente insidioso, con effetti spesso peggiori rispetto alle forme tradizionali. Sul lavoro, le conseguenze di maggiore rilevanza sono il disagio psicologico, l'esaurimento lavorativo e il tecnostress. Quest'ultimo può essere incrementato dal lavoro da remoto, contribuendo alla sensazione di isolamento e ad altre conseguenze gravi, come calo delle performance, aumento dell'assenteismo, dimissioni e perdita di fiducia all'interno dei team.

Inoltre, studi recenti continuano a confermare l'impatto profondo e pervasivo che mobbing, bossing e straining hanno sul benessere psicologico dei lavoratori, associandoli a distress psicologico, ansia, depressione, disturbi del sonno, esaurimento emotivo. In aggiunta, l'esperienza di mobbing aumenta la probabilità che i dipendenti vogliano abbandonare l'organizzazione, con impatti negativi su produttività, costi di turnover e

clima aziendale. Un legame specifico è stato identificato anche tra stress lavorativo e aspettativa di vita lavorativa, soprattutto tra i lavoratori più anziani.

Le ricerche degli ultimi anni continuano inoltre a sottolineare l'importanza della cultura aziendale nella prevenzione e gestione del mobbing; ciò nonostante, permane un basso tasso di denuncia, anche a causa della normalizzazione di comportamenti tossici; infatti, il fenomeno viene oggi analizzato anche come forma di ritorsione nei confronti di whistleblower.

### **STRUMENTI DI MISURAZIONE**

Come si è già accennato, tutti questi fenomeni sono purtroppo spesso poco segnalati o denunciati, ma ciò non significa che la ricerca non abbia creato metodi concreti per misurare queste situazioni di disagio lavorativo. Tra gli strumenti più impiegati per la valutazione del mobbing in ambito lavorativo spiccano il Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT-45, 1990) e il Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R, 2009): entrambi si sono dimostrati validi e affidabili dal punto di vista psicometrico, come confermato da numerosi studi condotti in diversi paesi, e adeguati a rilevare in modo efficace il mobbing, adattandosi a una



pluralità di contesti organizzativi e culturali. Il Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT-45) rileva 45 comportamenti vessatori subiti sul lavoro nei 12 mesi precedenti, con risposta sì/no, più due domande su frequenza (quotidiana, settimanale, mensile) e durata (mesi/anni). I comportamenti si dividono in cinque categorie: relazioni sociali, esclusione, mansioni, attacchi personali, violenza/minacce. Secondo Leymann, è mobbing se almeno un comportamento è subito  $\geq 1$  volta a settimana per  $\geq 6$  mesi.



Il Negative Acts Questionnaire (NAQ-R) rileva l'esposizione, negli ultimi sei mesi, a specifici atti di mobbing sul lavoro tramite una scala a 5 punti. Gli item descrivono comportamenti concreti (es. aggressioni verbali, intimidazioni, isolamento), senza nominare esplicitamente mobbing o bullismo. Nel 2021, Birknerová e colleghi hanno sviluppato la BOSS methodology, uno

strumento basato sul NAQ ma focalizzato sui comportamenti vessatori da parte dei superiori. Composto da 17 item valutati su scala a 5 punti, è stato testato su 525 lavoratori non manageriali. Ha evidenziato due forme di bossing: quello comunicativo (messaggi svalutanti e manipolativi) e quello psicologico (isolamento, mancanza di supporto, attacchi all'autostima), offrendo una lettura più precisa del fenomeno e utili spunti per interventi mirati.

### **PREVENZIONE**

La prevenzione rappresenta il mezzo più efficace per contrastare le varie forme di violenza sul luogo di lavoro: le organizzazioni, infatti, devono adottare un approccio sistemico e multilivello che coinvolga politiche interne, formazione, supporto psicologico e un clima organizzativo inclusivo.

Questo approccio integrato dovrebbe unire sia interventi personali (supporto psicologico, sportelli di consulenza o mediazione, informazione sui diritti) che organizzativi. Il management dovrebbe assumere un ruolo proattivo, adottando politiche anti-mobbing chiare, accessibili e di tolleranza zero, istituendo procedure chiare per la gestione delle denunce, programmi di formazione per tutti i livelli aziendali e controlli sistematici sul clima lavorativo, in modo tale da promuoverne un clima organizzativo basato sul rispetto e la comunicazione aperta. L'elemento chiave e trasversale risiede nel garantire canali di comunicazione trasparenti e sicuri, per favorire la segnalazione e la gestione tempestiva dei conflitti.

Inoltre, si ribadisce nuovamente il ruolo centrale della consapevolezza: riconoscere precocemente i segnali di mobbing, anche attraverso il monitoraggio dello stato psicologico dei lavoratori, garantire che i datori di lavoro siano proattivi nel contrastare il fenomeno, per evitare minimizzazioni o complicità, promuovere atteggiamenti positivi e investire nello sviluppo personale, sono tutte strategie che possono contribuire a intercettare

situazioni a rischio prima che degenerino e favorire una maggiore resilienza.

Infine, è essenziale tenere conto dei fattori soggettivi e contestuali, come la personalità, la vulnerabilità individuale, l'isolamento legato al lavoro da remoto e la precarietà lavorativa, che possono aumentare il rischio di coinvolgimento nei fenomeni di violenza organizzativa. Per questo, gli interventi preventivi devono essere personalizzati, flessibili e sensibili al contesto, per rispondere in modo adeguato alle esigenze di lavoratori e organizzazioni.

### **CONCLUSIONI**

La consapevolezza è la chiave per cominciare a contrastare fenomeni come mobbing, bossing e straining. In questo mondo professionale dettato dal capitalismo, dalla produttività e dall'efficienza a tutti i costi, è quanto mai importante preservare il diritto di ogni essere umano a lavorare in un ambiente sano,

rispettoso e sicuro, e che restituisca dignità all'attività lavorativa, così importante per l'individualità personale, come abbiamo visto. Ogni organizzazione, quindi, può ripristinare la sicurezza psicologica nei propri ambienti professionali partendo da azioni semplici ma concrete:

- ☞ **Ascoltare davvero:** creare spazi sicuri dove i lavoratori possano esprimere disagio senza paura di ritorsioni.
- ☞ **Formare e sensibilizzare:** promuovere la consapevolezza di questi fenomeni a tutti i livelli dell'organizzazione.
- ☞ **Agire con fermezza:** adottare politiche di tolleranza zero e strumenti efficaci per prevenire, rilevare e intervenire tempestivamente.

Prendersi cura del clima lavorativo significa prendersi cura delle persone. E le organizzazioni che lo fanno non solo tutelano i propri dipendenti, ma investono sul proprio futuro.



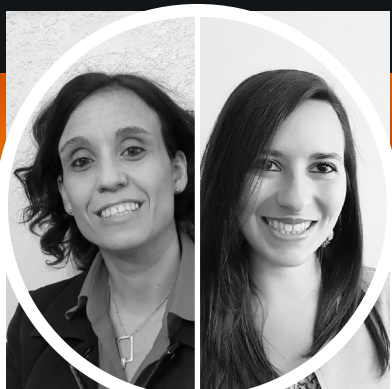


DISABILITÀ

Diversità

# INCLUSIONE = PREVENZIONE: IL POTERE TRASFORMATIVO DELLA ISO 30415:2021

Autrici: [Priscilla Dusi](#)<sup>1</sup>  
e [Ilaria Trainito](#)<sup>2</sup>



RELIGIONE

#DIVERSITY #EQUITY #ISO  
#INCLUSION #SISTEMADIGESTIONE

## ABSTRACT

**E**siste un'un'area di ricerca, ma soprattutto di lavoro, che veste uno spazio sempre più determinante nella promozione di ambienti professionali sani, rispettosi e sicuri: il focus è sui temi della diversità, equità e inclusione (Diversity, Equity & Inclusion - DEI). In quest'ottica, il contributo esplora la norma ISO 30415:2021 ("Human Resource Management – Diversity and Inclusion"), che fornisce una guida internazionale per integrare i principi del D&I nei sistemi di gestione delle risorse umane.

Che cosa significano [diversità e inclusione](#)?  
Quale approccio rende legittimo e funzionale affrontare il tema nelle Organizzazioni oggi?  
Ciò che intendiamo con «diversità» è l'insieme di tutte le differenze demografiche umane:

[genere](#), [orientamento sessuale](#), età, etnia, provenienza geografica, religione, condizione socio-economica, abilità fisica. Si possono considerare anche ulteriori aspetti, quali stili di vita, tratti della personalità, opinioni,

<sup>1</sup> Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni, RSPP, Amministratrice Unica di Prima Training & Consulting. Lead Auditor UNI/PdR 125:2022. È consulente e formatrice esperta in materia di salute e sicurezza sul lavoro. È Presidente AIF Delegazione Liguria e, in qualità di Socia SIPLO, membro del Tavolo di Lavoro sulle Molestie e violenze di genere della Consigliera di Parità della Regione Liguria.

<sup>2</sup> Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni, è consulente e formatrice nell'ambito del benessere organizzativo, dello sviluppo delle competenze trasversali e della promozione delle Pari Opportunità. Socia Aifos; Lead Auditor UNI/PdR 125:2022, è esperta in parità di genere, D&I e valutazione e gestione dei rischi psicosociali. Membro del Gruppo di Lavoro AIF "Cultura di genere".



prospettive, composizione familiare, livello di istruzione e altro ancora. La diversità è tangibile, sempre presente (è la normalità ad essere un concetto superato ed effettivamente distante dal reale!). La diversità, in questi termini, non dipende da scelte aziendali... l'inclusività sì. «Inclusività» significa creare una cultura in cui ogni persona, con le sue differenze, venga accolta, rispettata e valorizzata. L'inclusività accende il potere di ogni voce, riconoscendo la diversità come un dato di fatto e trasformandola in forza condivisa.

È sufficiente che il management aziendale abbracci questa prospettiva per rendere un'Organizzazione concretamente inclusiva? Non esattamente. Essendo sistemi complessi, i contesti organizzativi necessitano che un approccio, per risultare palpabile ed effettivo, assuma una forma il più possibile strutturata, si traduca in valori co-costruiti ed esplicitati, in pratiche consolidate, in esperienze quotidiane.

**“ L'ISO 30415 è uno strumento versatile, che può essere utilizzato con finalità differenti ”**

Per questo giungono in supporto i sistemi di gestione, insiemi organizzati di processi, strumenti e responsabilità volti a pianificare, monitorare e migliorare costantemente le attività di un'Organizzazione.

### **CHE COS'È LA ISO 30415:2021**

L'UNI ISO 30415:2021 è una norma internazionale volontaria pubblicata dall'International Organization for Standardization (ISO) che si rivolge a tutte le Organizzazioni, pubbliche e private, indipendentemente dalla dimensione o dal settore. La norma non impone requisiti vincolanti, ma fornisce linee guida operative per integrare i principi di diversità e inclusione in tutti gli aspetti del ciclo di vita del Personale, dalla selezione alla formazione, dalla valutazione alla leadership. Si tratta

di un documento che presenta i requisiti fondamentali per il D&I, le responsabilità previste, le azioni raccomandate, le misure suggerite e i potenziali risultati a cui mirare, conducendo all'implementazione di un sistema di gestione orientato al miglioramento continuo.

Gli ambiti di intervento presentati nel documento sono:

- ☪ Quadro di D&I.
- ☪ Cultura dell'inclusione.
- ☪ Ciclo di vita di gestione delle risorse umane (pianificazione della forza lavoro, remunerazione, assunzione, inserimento, apprendimento e sviluppo, gestione delle prestazioni, pianificazione degli avvicendamenti, mobilità della forza lavoro, cessazione del rapporto).
- ☪ Prodotti e servizi – progettazione, sviluppo e fornitura.
- ☪ Relazioni con la catena di approvvigionamento e fornitura.
- ☪ Relazione con gli Stakeholder esterni.

Per ogni possibile ambito di intervento, nello Standard vengono riportati:

- ☪ Generalità: sezione in cui viene introdotto l'argomento trattato.
- ☪ Azioni: elenco di possibili azioni per l'intervento nell'area specifica.
- ☪ Misure: esempi di misure rilevanti per l'Organizzazione.
- ☪ Risultati: esempi di potenziali risultati.

L'ISO 30415 è uno strumento versatile, che può essere utilizzato con finalità differenti. Può essere infatti:

- ☪ preso in considerazione come traccia per mettere in campo una serie di azioni consapevoli e congruenti tra loro.
- ☪ adottato integralmente mirando ad un'elevata efficacia del sistema e all'ottenimento di un'attestazione a cura di ente indipendente.

Pur non trattandosi di uno standard tipicamente certificabile (differentemente dalle più



tradizionali ISO 9001 - Qualità, 45001 – Salute e Sicurezza sul lavoro, etc.), un Organismo di terza parte, a seguito di apposito audit, può effettuare una valutazione e rilasciare una Dichiarazione di Maturità del framework Diversity & Inclusion, spendibile anche a livello reputazionale: la capacità inclusiva delle aziende è sempre più sotto i riflettori per esigenze etiche, di efficienza organizzativa e di crescita economica.

### **IL LEGAME TRA D&I E PREVENZIONE DELLE MOLESTIE E VIOLENZE**

Oltre all'impatto sugli aspetti sopra citati, la promozione della diversità e dell'inclusione può contribuire concretamente alla prevenzione e al contrasto di molestie e violenze sul lavoro? La risposta, sempre più evidente, è sì.

Ricordiamo che il fenomeno delle molestie e delle violenze non si riconduce esclusivamente a questioni di genere: può essere per esempio legato alla nazionalità, all'etnia, all'età, alla disabilità, all'orientamento sessuale, politico, sindacale e religioso o ad altre caratteristiche personali.

Valorizzare la diversità a tutto tondo e promuovere l'inclusione significa agire proattivamente nella lotta alle discriminazioni e all'intolleranza causate da giudizi, pregiudizi, razzismi e stereotipi, esplorando il funzionamento dei nostri processi cognitivi e decostruendo i bias.

L'inclusione e il rispetto delle differenze non sono soltanto valori etici, ma elementi strutturali di una cultura organizzativa che rifiuta la violenza, l'abuso di potere e qualsiasi forma di molestia. Quando un'organizzazione applica i principi della ISO 30415:2021 in modo coerente, crea le condizioni per:

- ☞ Ridurre le asimmetrie di potere che spesso sono all'origine delle molestie.
- ☞ Favorire il dialogo e l'ascolto reciproco, rendendo più facile la segnalazione di comportamenti inappropriati.
- ☞ Aumentare la consapevolezza



organizzativa rispetto ai temi della dignità, del rispetto e dell'inclusione.

Una cultura inclusiva, infatti, riduce il rischio che comportamenti aggressivi o lesivi della dignità personale vengano tollerati, minimizzati o nascosti. Al contrario, promuove un ambiente in cui le differenze non generano isolamento, ma vengono riconosciute come valore.

### **ASPETTI DELLA NORMA UTILI AL CONTRASTO DI MOLESTIE E VIOLENZE**

Tra i contenuti della ISO 30415:2021 che possono supportare la prevenzione delle molestie e violenze, troviamo:

- ☞ Leadership inclusiva: le figure leader sono chiamate ad essere modelli di comportamento equo e rispettoso.
- ☞ Valutazione dell'equilibrio organizzativo: analisi dei processi per individuare eventuali discriminazioni sistemiche.
- ☞ Coinvolgimento degli stakeholder: l'inclusione di tutte le voci (anche minoritarie) nei processi decisionali.
- ☞ Meccanismi di segnalazione e rimedio: promozione di canali sicuri, accessibili e

- confidenziali per la denuncia di abusi.
- ☞ Monitoraggio e miglioramento continuo: raccolta e analisi di dati per correggere le disuguaglianze e migliorare le pratiche organizzative.

Un altro punto cruciale della ISO 30415 è l'importanza della formazione continua, rivolta non solo ai/alle dipendenti ma anche a manager e vertici aziendali. La formazione è orientata a:

- ☞ Sviluppare competenze inclusive
- ☞ Riconoscere stereotipi e pregiudizi

- ☞ Gestire in modo costruttivo eventuali conflitti
- ☞ Saper intervenire di fronte a comportamenti inappropriati

Anche il linguaggio assume un ruolo centrale nella norma volontaria: comunicare in modo rispettoso, rappresentativo e non discriminatorio è parte integrante della cultura inclusiva e può contribuire a prevenire micro-aggressioni, spesso precursori di situazioni più gravi.

### TAKE-AWAY OPERATIVI: 5 ERRORI COMUNI NELL'APPLICAZIONE DI ISO 30415 (E RELATIVI RIMEDI)

Errore	Perché è critico	Best Practice
<p><b>1. Limitarsi alla sola policy</b></p> <p>“Abbiamo scelto di applicare parzialmente ISO 30415, abbiamo quindi scritto la politica D&amp;I, per il nostro tipo di organizzazione è sufficiente questo”</p>	<p>Senza traduzione operativa, una policy resta carta esanime: nessuna ricaduta concreta sui comportamenti quotidiani. All'opposto rispetto alle attese, una dichiarazione d'intenti non seguita da strumenti e azioni aziendali effettive potrebbe suscitare disappunto e disaffezione da parte del Personale verso la propria Organizzazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradurre la policy in processi: mappa attività HR e di business, inserendo checkpoint D&amp;I (es. <u>“bias check” dedicata ai processi di selezione</u>).</li> <li>• Comunicazione continua: sessioni formative, newsletter interne, video-pillole, poster con esempi pratici...</li> </ul>
<p><b>2. Non coinvolgere il management</b></p> <p>“È un progetto HR, lasciamo fare a loro”</p>	<p>Le/i manager influenzano clima e comportamenti: se queste figure non sono ingaggiate, le iniziative restano isolate e inefficaci.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsorship visibile: coaching e workshop obbligatori anche per il top management, KPI legati alla performance dei/delle leader</li> <li>• Role modeling: chiedere ai/alle manager di presentare personalmente i risultati D&amp;I nelle town-hall.</li> </ul>
<p><b>3. Formazione “one-shot” sui bias</b></p> <p>“Si è organizzato un unico workshop anti-bias senza follow-up.”</p>	<p>Dopo poche settimane dall'evento formativo, i comportamenti stereotipati e le micro-aggressioni tendono a ricomparire: il Personale rischia di percepire la formazione come un adempimento, non come stimolo ad un cambiamento culturale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percorsi formativi esperienziali: più tappe formative (anche brevi), alternando le modalità (online sincrona e asincrona, in presenza) e prevedendo laboratori interattivi (story telling, role playing, etc.)</li> </ul>
<p><b>4. Mancata predisposizione di un sistema di gestione delle segnalazioni anonime</b></p> <p>“Siamo un'azienda inclusiva, lo conferma la totale assenza di casi di molestia, discriminazione o violenza. Non ci serve un sistema di gestione delle segnalazioni: sarebbe inutile e inutilizzato”</p>	<p>Anche se il clima che si “respira” nell'Organizzazione appare positivo, è importante utilizzare strumenti specifici per misurarlo e non affidarsi esclusivamente alle impressioni. Alcuni episodi di molestia o discriminazione potrebbero corrispondere ad un “fenomeno sommerso”: l'efficace predisposizione (e comunicazione!) di un meccanismo di segnalazione e approfondimento può contribuire ad una visione completa e accurata dello status quo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meccanismi di segnalazione anonima progettati a tutela del/ della segnalante</li> <li>• Survey periodiche</li> <li>• Sistemi di tracciamento e di elaborazione delle informazioni raccolte (analisi di trend specifici, monitoraggio aree/mansioni sensibili e categorie minoritarie)</li> </ul>



<p><b>5. Assenza di nomine dedicate per l'ascolto e la segnalazione diretta di molestie, violenze o discriminazioni</b></p> <p>"Il nostro Personale sa a chi rivolgersi in caso di bisogno: ognuno/a si riferisce alla figura che ritiene maggiormente opportuna in funzione della casistica specifica"</p>	<p>La mancanza di chiarezza e certezza del processo può generare confusione e ambiguità, con il rischio di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intimidire chi vorrebbe segnalare</li> <li>• Generare paura di non essere preso/a sul serio</li> <li>• Aumentare il rischio di comportamenti inappropriati non denunciati</li> </ul> <p>"Sapere a chi rivolgersi" non basta: serve una designazione formale, accessibile e comunicata chiaramente a tutto il Personale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificazione figure di riferimento (es. D&amp;I Officer, Consigliera di fiducia, referente aziendale a tutela dell'ambiente di lavoro, CUG, Sportello d'ascolto e supporto psicologico, etc.)</li> <li>• Ampia diffusione dei recapiti delle figure designate</li> </ul>
---	--	--

**UN APPROCCIO INTEGRATO: ISO 30415 E... UNI/PDR 125, ISO 45003, SA8000 E ULTERIORI RIFERIMENTI**

L'approccio proposto dalla ISO 30415 può essere integrato con altre norme e strumenti adottati dall'Organizzazione, in particolare, nel contesto nazionale:

- ☞ [UNI/PdR 125:2022](#), che prevede indicatori di performance legati alla parità di genere e alla prevenzione delle molestie e violenze.
- ☞ UNI ISO 45003:2021, focalizzata sulla gestione dei rischi psicosociali.
- ☞ UNI ISO 26000:2020, che guida alla Responsabilità sociale.
- ☞ SA8000, che fornisce standard internazionali per la tutela dei diritti di Lavoratori e Lavoratrici, stabilendo requisiti per garantire condizioni di lavoro

etiche e rispettose dei diritti umani.

- ☞ Normativa sul Whistleblowing, relativa alla protezione di coloro che segnalano comportamenti illeciti o irregolari all'interno di un'Organizzazione.
- ☞ Modelli 231, che possono includere reati contro la persona, come le molestie, nel proprio sistema di controllo e vigilanza.
- ☞ Codici etici e policy aziendali, che definiscono i comportamenti attesi e le sanzioni in caso di violazione.
- ☞ I moduli formativi obbligatori ai sensi del Nuovo Accordo Stato Regioni sulla Salute e Sicurezza, che richiedono focus specifici sulla prevenzione della violenza e delle molestie sul lavoro.

Un sistema coerente e integrato tra queste norme permette di trasformare i valori del D&I in



pratiche operative e misurabili, andando oltre la dichiarazione di intenti e prevenendo in modo efficace i rischi psicosociali.

### **IL D&I COME LEVA PER LA SICUREZZA PSICOSOCIALE**

La norma ISO 30415:2021, sebbene non obbligatoria, rappresenta uno strumento potente per la trasformazione culturale delle Organizzazioni. In un periodo in cui molestie e violenze sul lavoro sono fenomeni ancora troppo diffusi e sottostimati, adottare un approccio sistemico per l'inclusione e l'equità può fungere da barriera preventiva contro tali eventi critici.

In sintesi, tra gli obiettivi principali della ISO 30415 spiccano:

- ☪ Favorire l'equilibrio tra opportunità, rappresentanza e riconoscimento.
- ☪ Promuovere ambienti inclusivi, equi e accessibili.
- ☪ Migliorare le performance organizzative grazie alla valorizzazione delle differenze.
- ☪ Prevenire comportamenti discriminatori, oppressivi o escludenti.

Promuovere il D&I non significa allinearsi "alla moda del momento" o semplicemente "fare la cosa giusta", ma creare le condizioni strutturali e culturali per un luogo di lavoro più equo, accogliente per ogni persona e produttivo. In questo senso, la ISO 30415:2021 diventa un alleato strategico nella costruzione di ambienti lavorativi liberi da molestie e discriminazioni.



## Molestie e violenze: *il silenzio di Susanna*

di [Andrea Cirincione](#)<sup>1</sup>

**C**'è un momento, nel cuore di ogni formazione efficace, in cui le parole semplicemente non bastano. È allora che può entrare un'immagine, forte, chiara, inquietante. Non per scioccare, ma per svegliare. Non per commuovere, ma per coinvolgere. Quando la voce non basta, lasciamo alla potenza della pittura il grido silenzioso per dire “no” con forza inaudita.

Il quadro che propongo qui come dispositivo formativo è “Susanna e i vecchioni”, dipinto da Artemisia Gentileschi nel 1610, in un'età da teenager che già presagiva la sua forza umana e pittorica. Una scena biblica, certo. Ma anche una fotografia dell'abuso, della pressione psicologica, della molestia perpetrata senza rispetto.

Artemisia non racconta solo un mito: fotografa una realtà. La giovane Susanna non ha tratti idealizzati, non c'è compiacimento nella sua nudità, nessuna erotizzazione. Lo spettatore è spinto a identificarsi con la sua difesa, con il suo disagio. Lei, rannicchiata, cerca di sottrarsi non con la fuga, ma con il gesto: le mani sollevate, come uno scudo.

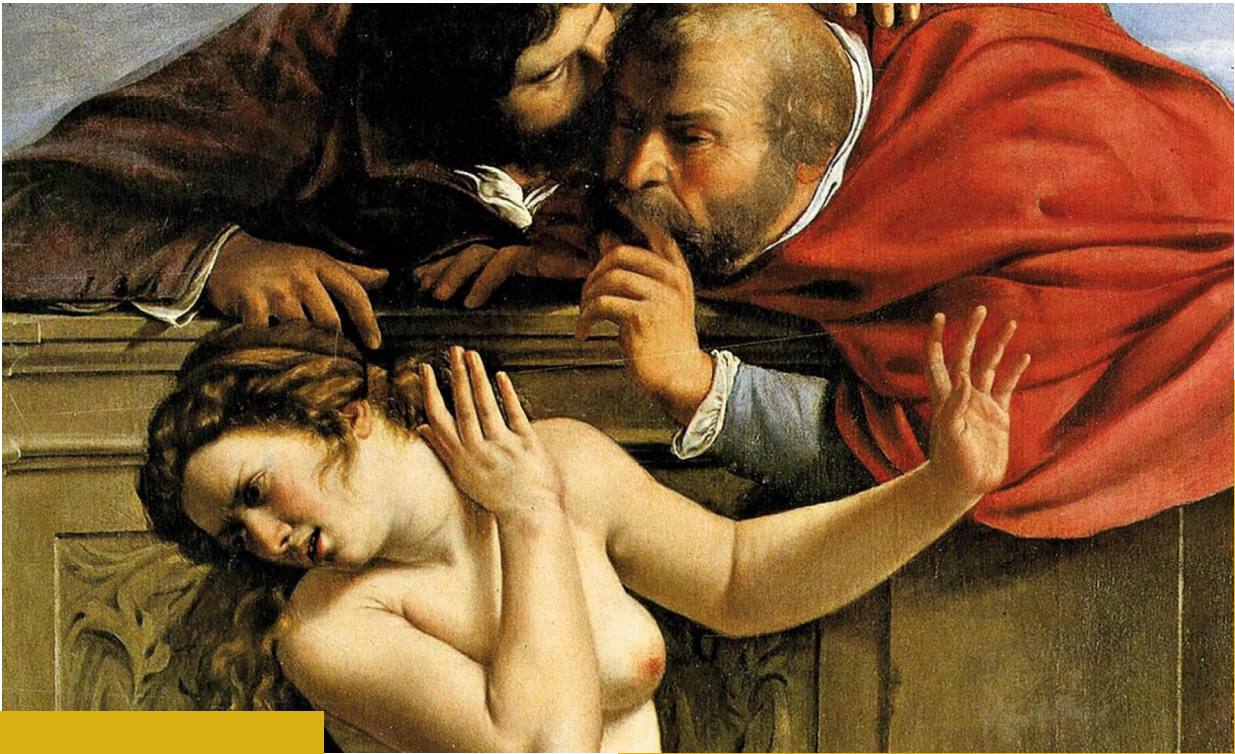
L'episodio biblico (Daniele, cap. 13) narra di una donna sorpresa al bagno da due anziani giudici, che la ricattano sessualmente minacciandola di falsa accusa. Lei rifiuta, viene denunciata e condannata a morte. Il profeta Daniele interviene e smaschera i calunniatori. Il racconto esalta la giustizia e la forza morale contro l'abuso di potere.

Al di là della storia, è l'opera stessa ad autoesplicarsi. I due uomini incombono su di lei, come una massa scura, invadente e incombente. In quel gesto di Susanna c'è tutta la dignità della persona che dice no. L'immagine va mostrata, senza spiegazione iniziale. Si lascia parlare il silenzio. Si accendere un riflettore su questo tema urgente e difficile: la molestia.

Il formatore, in questo caso, non è solo un trasmettitore di nozioni, ma un mediatore di consapevolezza. Gli basta stimolare il gruppo: cosa vedete? Come si sente Susanna? Chi sono i due uomini? Il dibattito che nasce una formazione sull'abuso prima ancora dei protocolli, delle ISO e delle leggi. È ciò che ogni esperto HSE dovrebbe saper mostrare.

Il D.Lgs. 81/08, all'art. 28, prevede che nella valutazione dei rischi siano inclusi anche quelli da stress lavoro correlato, e questo sul lavoro ha anche una sua natura psicosociale, che integra le molestie e la violenza. Ma troppo spesso questa parte viene derubricata, o trattata con superficialità. Il tutto all'interno di un sistema omertoso e intimorito.

La dinamica della storia di Susanna è esemplificativa: lei è bella e virtuosa, in posizione sociale influente, quindi a rischio di scandalo. Mentre fa il bagno i due corrotti e lussuriosi la spiano e giocano la carta della condiscendenza per paura. Lei rifiuta, pur sapendo che rischia la vita. Ma non teme di affrontare le conseguenze pur di affermare la verità. La domanda è: si può chiedere alle persone di dover avere “coraggio” per



“

**Olio su tela, 170x119**  
**Collezione Grafvon**  
**Schönborn,**  
**Pommersfelden, Castello**  
**di Weißenstein, nella**  
**regione della Franconia,**  
**in Baviera (Germania)**

non essere minacciati ? Oggi la questione è affrontata con ampiezza, ad esempio la Convenzione ILO 190, ratificata dall'Italia nel 2021, allarga ulteriormente il campo, includendo non solo i luoghi fisici ma anche gli spazi virtuali, i momenti di trasferimento, gli ambienti informali.

La ISO 45003, poi, invita a includere sistematicamente i fattori relazionali nella gestione della salute e sicurezza. Tuttavia, la norma non è mai sufficiente se non si accompagna a un cambiamento culturale. E l'arte può molto in questo senso. Un'immagine come quella di Artemisia ha il potere di incarnare il testo normativo, renderlo vivo.

Perché chi guarda Susanna non pensa solo a quella storia: pensa a quella collega che ha subito commenti fuori luogo, a quella riunione con sguardi ambigui, a quel silenzio che pesa. Pensa a quando ha evitato l'ascensore per non trovarsi da sola con un certo collega. A quando ha riso, senza voglia, a una battuta scomoda per non creare problemi.

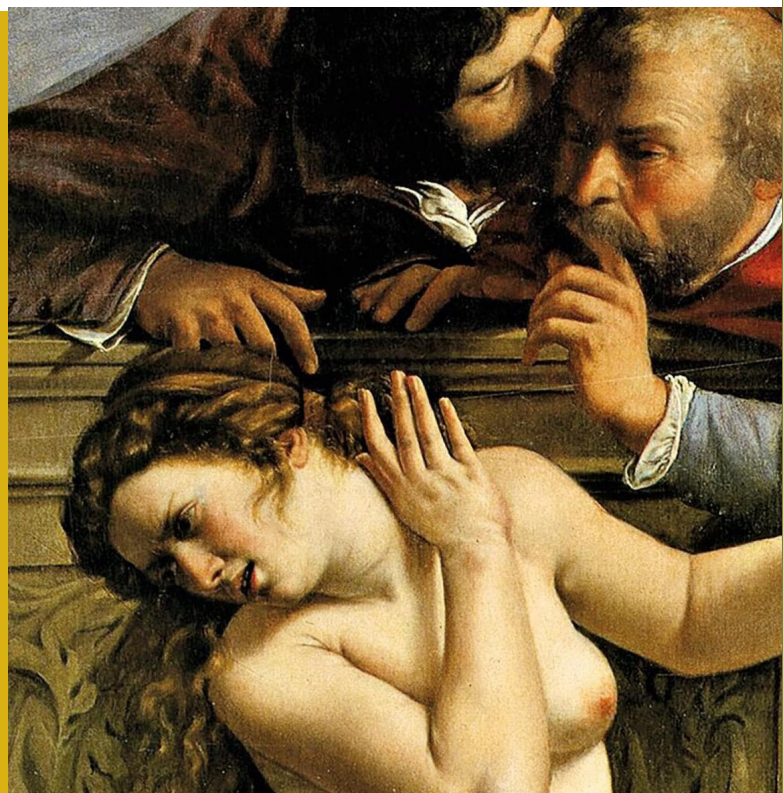
A quando ha ricevuto messaggi fuori orario, inopportuni, e ha scelto di non rispondere per proteggersi. E pensa anche, forse, a quando ha visto tutto questo accadere, e ha distolto lo sguardo. Oppure potrebbe pensare a sé, a ciò che ha fatto o ha detto in certe occasioni, senza considerare che è più eroico identificarsi in Susanna, meno nobile identificarsi nei vecchioni.

Il metodo proposto è come sempre articolato in tre fasi: riscaldamento, applicazione e consolidamento.

Psicologo del Lavoro, formatore e consulente aziendale; eclettico, si occupa da molti anni di sicurezza sul lavoro e si qualifica come **“Psicologo Competente”**.



1. Riscaldamento: si mostra l'immagine, si lascia lo spazio di reazione. Nessuna interpretazione guidata. Il gruppo osserva, riflette, commenta.
2. Applicazione: si guida la discussione verso i concetti chiave: la definizione di molestia, le sue forme (verbale, fisica, psicologica), i contesti in cui può avvenire. Si collega il quadro alla normativa vigente. Susanna, nel nostro contesto, diventa una lavoratrice. I due uomini sono superiori, colleghi, clienti, fornitori.
3. Consolidamento: si chiede ai partecipanti di condividere esperienze, riflessioni, buone pratiche. L'immagine resta sullo sfondo come riferimento mnemonico. È più facile ricordare l'espressione di Susanna che una lista di articoli di legge.



Due elementi spiccano nel dipinto di Artemisia, e vanno ben compresi nel loro valore simbolico: il muro e le mani. Il primo è il muro dietro Susanna: è liscio, chiuso, senza via di fuga. Rappresenta le barriere che spesso chi subisce molestie incontra: silenzi, complicità, assenza di canali protetti di segnalazione. Il senso del trovarsi “spalle al muro”.

Il secondo si trova nelle mani, che invece sono la sua unica arma. Non sono violente, non aggrediscono. Dicono no. Segnalano il confine. Sono le mani della consapevolezza. Quelle che ogni lavoratore e lavoratrice dovrebbe sentire legittimate ad alzare. Le mani dei vecchioni si protendono verso di lei con intenzioni ambigue e minacciose.

Uno dei due uomini, appoggiato alla balaustra, ha la mano destra con l'indice puntato verso Susanna, in un gesto che può essere interpretato come un'imposizione. L'altro, con la mano sinistra, suggerisce un tentativo di contatto non consensuale. Questi gesti, seppur contenuti, trasmettono un senso di pressione psicologica e fisica. La bellezza dell'arte non sta solo nella tecnica, ma nella sua capacità di entrare nei contesti dove la parola non basta.

L'immagine diventa leva per attivare il cambiamento. Aiuta a rompere il muro dell'imbarazzo, a nominare ciò che spesso resta implicito. Permette di trattare il tema della molestia in termini umani, normativi e organizzativi.

Quando si parla di cultura della sicurezza, si pensa spesso a elmetti e scale. Ma la sicurezza è anche relazione, rispetto, protezione della dignità. E c'è un luogo, invisibile ma reale, dove la sicurezza inizia: lo sguardo. L'opera di Artemisia Gentileschi, dipinta più di quattro secoli fa, non ci parla solo del passato: ci interroga sul presente.

Ogni gesto invasivo, ogni sguardo torvo, ogni parola fuori posto ha un peso. E quel peso è spesso taciuto, sopportato, normalizzato. Perché la sicurezza non è solo evitare la caduta di un corpo, è anche impedire la frat-tura di un'identità. È custodire la persona intera. Anche, e soprattutto, quando tutto intorno tace.

**“Vedrete, Signore,  
che farò miracoli”**

*Artemisia Gentileschi, Lettera  
ad Antonio Ruffo, 1649*



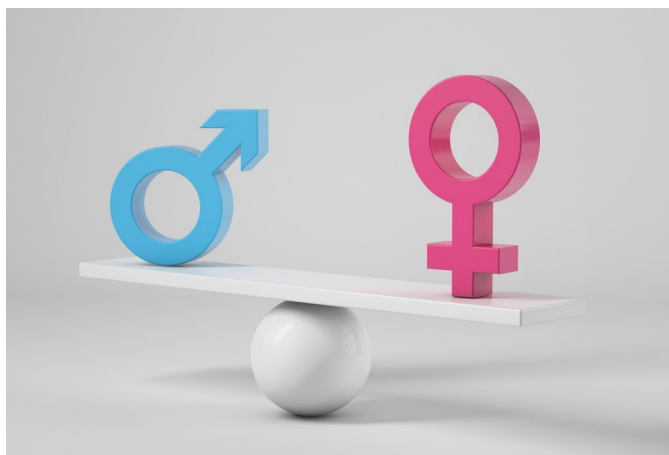
## Certificazioni della parità prima in Italia

di [Annamaria Vicini](#)

*Il nostro Paese è l'unico ad aver certificato la parità di genere nel proprio Piano nazionale ed è tra quelli con il maggior numero di misure dedicate.*



Italia prima sul podio europeo per la **certificazione aziendale della parità di genere**: lo si evince da un rapporto (a cura di **Margherita Farinella**) del **Gruppo dell'Alleanza dei socialisti e democratici** al Parlamento europeo. E del resto i dati parlano chiaro: le **certificazioni rilasciate sono al momento attuale 1632**, un numero decisamente importante e che supera le più rosee aspettative.



Ciò non significa che tutto vada bene. Secondo il più recente report dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (Gender equality index report) l'Italia infatti si attesta al di sotto della media europea con un punteggio di 65/100 (i Paesi più virtuosi, Svezia, Olanda e Danimarca si attestano rispettivamente all'83,9/100, 77,8/100 e 77,3/100) e con una marcata differenza in negativo sull'indicatore relativo al lavoro rispetto al quale siamo addirittura all'ultimo posto.

Ciò detto **la certificazione aziendale introdotta dalla legge 162/2021**, a cui hanno fatto seguito la legge 234/2021 con il dettaglio delle norme per l'adozione del Piano strategico nazionale e il Decreto del 29 aprile 2022 con i parametri per il conseguimento della certificazione, **vede l'Italia per una volta in posizione di leader**.

Precisiamo che, a **livello internazionale, non esiste per ora uno standard ufficiale** per la certificazione di genere nelle aziende.

[L'articolo prosegue qui](#)





Direttore: Lorenzo Fantini  
Direttore Responsabile: Rocco Vitale  
Responsabile di Redazione: Maria Frassine  
In redazione: Marco Michelli, Camilla Abeni  
Direzione: via Sallustiana, 15 - 00187 Roma tel.06.4746969  
Redazione: via Branze, 45 - 25123 Brescia tel. 030.6595031  
Sito web: [www.Aifos.it](http://www.Aifos.it) - mail [quaderni@Aifos.it](mailto:quaderni@Aifos.it)  
Progetto grafico: Silvia Toselli, Giulia Vailati, Carla Macías García, Anna Facchinetti

Registrazione al n.10 del registro periodici della cancelleria del Tribunale di Brescia in data 18 febbraio 2010.

Aifos è partner nazionale della Campagna “Ambienti di lavoro sani e sicuri” promossa dall’Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (OSHA) di Bilbao.

Aifos è riconosciuta con Decreto della Regione Lombardia n. 10678 del 20/10/2009 quale “Centro di Eccellenza per la Formazione ed il Lavoro”.

#### Costi e Condizioni di abbonamento

La rivista viene inviata gratuitamente a tutti i soci Aifos. Dal 2020 i non associati ad Aifos possono sottoscrivere una forma di abbonamento annuale al costo di € 20,00. Le iscrizioni ad Aifos si effettuano esclusivamente online dal sito [www.Aifos.it](http://www.Aifos.it) con il versamento della quota annuale di € 130,00.

#### Hanno collaborato:

M. Adt, P. Agnello, V. Alberghini, A. Alemanno, C. Alessandrini, L. Alessio, P. Alfier, D. Alhaique, G. Alibrandi, G. Antonelli, P. Aloisio, G. Alvaro, S. Amatucci, G.L. Amicucci, A. Andreani, F. Angeli, R. Angotti, S.M. Ansaldi, F. Arborio, F. Archetti, M. Ardolino, E. Ariano, C. Arici, R. Arteconi, E. Attaianesi, A. Bacchetti, M. Baldissari, A. Baldisserra, G. Ballan, C. Ballarini, B. Barabino, L. Baraldo, G. Barberi, M. I. Barra, S. Bassetti, G. Battista, A. Belgrado, G. Bellometti, V. Bellomia, M. Belloni, C. Bellotti, C. Belvedere, A. Bena, F. Benedetti, A. Benedetto, G. Benincasa, R. Bentivenga, S. Bergagnin, M. Berrettini, F. Bettoni, R. Bianconi, A. Biasiotti, L. Biazzi, M. Binda, R. Bisceglie, L. Bodini, V. Bonanomi, F. Bonfante, G. Bonifaci, G. P. Bordoni, R. Borgato, R. Borghetto, F. Bottini, G. Bracaletti, P. Bragatto, F. Brenci, S. Bresciani, M. Bruno, G. Brustolin, A. Buccellato, E. Buratti, E. Bussi, A. Calantropio, S. Cali, R. Calisti, L. Callegari, S. Calleri, S. Cantoni, A. Carnovali, A. Cafiero, L. Calanni Pileri, R. Callegari, P.S. Caltabiano, M. Calabrese, F. Campilongo, N. Canciani, U. Candura, S. Canti, S. Cantoni, A. Capri, M. Capozzi, P. Carminati, C. Carpino, M. Carra, C.A. Carraro, P. Carrer, L. M. Carriero, A. Cassetti, E. Castiglione, R. Catana, C. G. Catanoso, D. Ceglie, P. Cenni, A. Cerquaglia, M. Cesana, E. Ceschin, S. Cettineo, P. Chitussi, E. Ciaccio, G. Ciarcelluto, F. A. R. Cicone, E. Cigada, F. Bagni Cipriani, A. Cirincione, R. Cirelli, C. Colagiaco, B. Colaiacovo, A. P. Colombo, A. Colombo, S. Colombo, C. Colosio, N. Corsano, A. Costa, G. Costa, M. Cozzani, L. Cozzi, L. Crivelli, A. Crotti, V. DOnofrio, F. DOrsi, S. DAmario, R. DAngelo, C. Damiano, S. Danesi, F. Dascoli, L. Dal Cason, M. Dazzi, D. De Andrea, G. De Cet, M. De Felice, M. De Mitri, M. Del Bono, D. De Merich, F. De Pasquale, L. De Petris, A. De Prisco, D. Degrassi, F. Degrassi, C. Delfini, A. Delogu, C. Delpiano, S. Dellabiancia, G. Della Corte, E. Denti, G. Di Bartolomei, L. Di Felice, E. Di Frenna, A. Di Giacobbe, D. Di Giovanni, G. Di Leone, C. Di Tecco, L. Dimunno, D. Domenighini, R. Dominici, M. G. Doria, S. Doria, R. Dubini, P. Dusi, E. Egivi, D. Eramo, D. Facchinetti, M. Fadenti, E. Faita, D. Falteri, L. Fantini, S. Farina, V. Farina, L. Fattori, P. Favarano, G. Favaretto, R. A. Favorito, P. Ferrari, P. Ferrario, L. Ferretto, P. Ferri, P. Fiore, M.A. Filannino, F. Filippini, L. Filosa, M. R. Fizzano, F. Fontana, L. Fontana, F. Fornaro, Z. Forni, G. Forte, L. Fortunati, A. Foti, E. Franchini, C. Franzelin, C. Frasca, P. Frasca, C. Frascheri, M. Frassine, A. Fregni, U. Frigelli, G. Frigeri, O. Frigerio, L. Frusteri, N. Fusconi, C. Galbiati, G. Galgano, V. Galimberti, G. Galli, L. Gallina, M. Gallo, V. Gamba, P. Gentile, R. Garcia, T. Gazzoldi, E. Gerbino, M. Ghelli, R. Gherzi, A. Ghibellini, F. Ghiringhelli, G. Giagni, D. A. Gigante, D. Gilormo, M. Giovannone, A. Giuliani, S. Gobatto, S. Gorla, C. Govoni, A. Grange, C. Gemita, G. Grossi, F. Grosso, A. Guardavilla, R. Guarini, A. Guercio, M. Guzzoni, M. Iaconis, S. Iavicoli, P. Innocenti, E. Innocenzi, M. Innocenzi, T. Ippoliti, L. Isolani, C. Keen, C. Landi, G. Laverda, S. Lazzari, S. Lazzarini, F. Leonardi, M. Lepore, F. Leuzzi, A. Ligi, P. Limatola, M. Livella, F.M.R. Livelli, S. Lo Brutto, S. Loffredo, M. Longhi, F. Lovato, G. Lucibello, M. Lupi, G. Macchi, M. Maderna, L. Magagnato, D. Magee, M. Magro, E. Maier, C. Maiolati, G. Malagò C. Mammone, E. Manca, A. Mancini, B. Manfredi, L. Manfrin, M. Manna, V. Manni, L. Mantia, R. Marasi, L. Marchiori, A. Marconato, A. Marella, S. Marinelli, G. Marino, G. Martellato, F. Masci, P. Masciocchi, M. Masi, G. Marternini, M. Mazarini, M. Mendola, A. Menicocci, L. W. Menzemer, M. Meschino, L. Mercadante, F. Micolini, M. Michelli, F. Mignella Calvosa, T. Minerva, M. Minozzi, G. Modesti, I. Molini, M. Montresor, F. Moroni, G. Natale, F. Naviglio, I. Nardi, A. Nebbioso, S. Negri, C. Nicolò, O. Nocerino, A. Notaris, G. Nuzzi, E. Occhipinti, P. Olini, M. Orlandi, M. E. Ortolani, E. Padovan, A. Pagano, F. Palù, A. Papale, P. Parma, P. Pascucci, N. Pasta, R. Pavanello, M. Peca, V. Pede, G. Pedrazzi, F. Pedroni, L. M. Pelusi, P. Pennesi, M. Pepe, M. Perazzoni, B. Persechino, C. Peruchetti, M. Peruzzi, D. Pessina, M. C. Pettenati, A. Petromilli, L. Picco, E. Pietrafesa, L. Pintossi, A. Pirone, A. Poggio, A. Poletti, F. Pontrandolfi, E. Porcedda, S. Porru, G. Porta, D. F. Pozzi, J. Pozzi, O. Pozzi, S. Plutino, A. Preiti, L. Prestinzenza Puglisi, S. Putti, L. Quaranta, L. Quarantino, G. Quiliggotti, M. Quintaiè, A. Radicioni, D. Ragni, A. Rampazzo, G. Ranza, G. Rao, F. Reali, A. Reina, L.E. Renna, M. Ryderheim, F. Robecchi, L. Romeo, T. Romolotti, M. Ronchetti, G. Ronchi, A. Rosiello, M. Rossini, E. Rotoli, D. Ruberto, M. Ruggieri, F. Ruspolini, G. Ruzzon, D. Saccia, N. Saccia, M. Sacconi, L. Saitta, C. Sala, C. Salamone, E. Saldutti, A. Salvati, N. Salvi, F. Samarani, S. Sambraello, D. Sani, L. Sani, R. Santoro, M. F. Sartori, E. Scaglia, S. Schiaroli, G. Scibilia, G. Sclip, D. Scotti, C. Se atschek, F. Seghezzi, M. Segre, G. Semeraro, C. Serafino, A. Serpelloni, M. Serra, M. Servadio, C. Signorini, S. Signorini, E. Silenzi, G. Simoncelli, G. Sinardi, C. Somaruga, R. Somma, G. Spada, A. Spasciani, M. S. Spada, A. Spisni, S. Stabile, E. Stofler, C. Strasserra, G. Stucchi, G. Taino, D. Teodori, A. Terracina, M. Tiraboschi, L. Tobia, S. Toderi, S. Tomelleri, M. Tozzi, I. Trainito, B. Treichel, R. Trevisi, F. Trifiletti, S. Toselli, E. Ugo, G. Vailati, A. Valenti, C. Vassalini, C. Vatrano, R. Ventura, D. Venturi, C. Vianello, A. Vicini, E. Vietti, N. Villa, P. Villa, G. Villarosa, A. Vitullo, A. Volpe, V. Volpe, R. Vitale, L.M.S. Vurro, A. Williams, C. Zamponi, A. Zanardo, F. Zanetti, D. Zanoni, S. Zanut, G. Zappa, S. Ziliotti, C. Zoani, A. Zuccalà, L. Zulian.

#### Precisazioni

È vietata la riproduzione o la memorizzazione dei “QUADERNI DELLA SICUREZZA Aifos” anche parziale e su qualsiasi supporto. La Direzione della rivista e l’Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro declinano ogni responsabilità per i possibili errori o imprecisioni, nonché per eventuali danni risultanti dall’uso delle informazioni contenute nella presente pubblicazione.



# Quaderni della sicurezza Aifos

## Quaderni della sicurezza

Rivista scientifica trimestrale  
Salute e Sicurezza nei Luoghi di Vita e di Lavoro  
Direttore: Lorenzo Fantini



Aifos.it