



**SIPLO**

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

## **PRIME INDICAZIONI PER LA PREVENZIONE DELLE MOLESTIE E VIOLENZE IN OCCASIONE DI LAVORO**

Versione: dicembre 2021.

A.Ballottin, G.Cicotto, S.Lazzarini. E.Fodai

Il presente documento tratta di molestie e violenze nei luoghi di lavoro con l'intento di aggiornare i colleghi impegnati ed interessati ad attività di consulenza, assistenza formazione in contesto lavorativo. Il mandato è di tipo organizzativo e preventivo in relazione alle opportunità che le ultime normative italiane offrono; non vengono pertanto prese in considerazione le valutazioni clinico-diagnostiche, le perizie o i protocolli terapeutici a favore del singolo.

Durante la sua attività professionale lo psicologo del lavoro attiva analisi complesse che integrano l'attenzione all'organizzazione del lavoro ed alle persone e possono riguardare ad esempio:

- la crescente automatizzazione e digitalizzazione della produzione
- la razionalizzazione del lavoro focalizzata sulla riduzione dei costi
- la struttura sempre più mutevole della forza lavoro connessa con il cambiamento demografico, l'emigrazione, le differenze generazionali, socio-culturali, etniche e religiose,
- orari, ritmi e carichi di lavoro sostenuti
- squilibrio tra vita professionale e vita privata e fattori di conciliazione
- parità di trattamento e opportunità di carriera
- sicurezza, salute, benessere e convivenza organizzativa

Variabili di Contenuto come ritmo e quantità di lavoro, orario, carico emotivo o variabili di Contesto come cultura organizzativa, condivisione dei ruoli, giustizia organizzativa, relazioni interpersonali, work life balance favoriscono l'emersione dei cosiddetti *Rischi Psicosociali*.

Inadeguate modalità di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro e un contesto lavorativo socialmente mediocre, possono mostrare infatti i loro effetti nel tempo attraverso conseguenze psicologiche, fisiche e sociali quali stress, esaurimento emotivo, vessazioni, soprusi e violenze.

Il Covid-19 ha ulteriormente aggravato gli episodi di molestia e violenza, come si può facilmente rilevare dall'aumento delle aggressioni in contesto sanitario, regolati con una legge specifica (113/2020). Gli stereotipi di genere uniti ad una maggiore insicurezza finanziaria ed alla crescente disoccupazione, hanno incrementato inoltre gli episodi di violenza e molestie di genere e, più specificamente, quelli di violenza domestica.

---

## *Evoluzione normativa*

---

Com'è noto, il dialogo tra le parti sociali ha prodotto due documenti europei, da tempo recepiti in Italia: l'accordo quadro sullo stress lavoro-correlato (2004, adottato in Italia nel 2008) e l'accordo quadro sulle molestie e la violenza negli ambienti di lavoro (2007, adottato in Italia nel 2016).

Le condizioni riferibili ai cosiddetti "rischi psicosociali" sono state quindi organizzate in due aree ben definite che descrivono il problema e indicano come intervenire per prevenire, individuare ed effettuare la gestione nell'ambiente di lavoro.

Le modalità e i tempi di recepimento degli Accordi Europei hanno determinato un differente livello di applicazione.

L'accordo quadro sullo stress lavoro correlato (2004) è stato integrato nel D.Lgs 81/08, reso applicativo in tutte le aziende con le "Indicazioni della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro (17/11/2010)" e diventato oggetto di osservazione del Centro Nazionale per la prevenzione ed il Controllo delle Malattie (CCM) anche attraverso azioni specifiche come il "Piano di monitoraggio e di intervento per l'ottimizzazione della valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato".

**Il recepimento dell'Accordo europeo sulle molestie e violenze nei luoghi di lavoro (2007) è avvenuto con notevole ritardo (2016)**, in modo parziale (Accordo Confindustria, Cgil, Cisl, Uil) e soddisfatto sostanzialmente con una dichiarazione di intenti da parte dell'azienda con la semplice indicazione dei principi ai quali ispirarsi per gestire situazioni di molestie e violenza senza tuttavia specificare procedure, obblighi /doveri e relative sanzioni.

L'accordo quadro ha il pregio di individuare per la prima volta come la gestione delle molestie e violenze nei luoghi di lavoro sia unica e non ponga differenze relative alla sua natura specifica (fisica, psicologica e/o sessuale). La prevenzione richiede infatti in ogni caso: una maggiore consapevolezza e una formazione specifica, l'attivazione di una funzione di ascolto e gestione di chi segnala il caso, la comprensione della reale condizione per promuovere la migliore soluzione, l'assistenza, il supporto e gli strumenti di punizione dei colpevoli.

La recente **legge 4 del 15 gennaio 2021** che assume e ratifica la Convenzione dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) n.190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro, riprende ed amplia il concetto stesso di violenza/molestie e lo integra con lo stress lavoro correlato dando compattezza alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro dai rischi psicosociali.

Infatti la L.4/2021 oltre ad evidenziare che la dignità di tutte le lavoratrici e di tutti lavoratori non può essere violata da atti o comportamenti che minacciano l'equilibrio psico-fisico delle persone, si sofferma in particolare su «violenza e molestie di genere».

Riconoscendo che la violenza e le molestie nel mondo del lavoro hanno ripercussioni e possono tradursi in danni per la salute psicologica, fisica e sessuale, per lo status economico, per la dignità e l'ambiente familiare e sociale della persona, la L.4/2021 contribuisce inoltre a far emergere:

- a) la necessità di affrontare in modo organico e complessivo tutti i tipi di fattori che nei contesti lavorativi determinano tali conseguenze ivi comprese appunto le molestie, vessazioni e violenze;
- b) l'opportunità di adottare misure di tipo preventivo e correttivo in stretta analogia con quanto con le medesime finalità di tutela delle lavoratrici e dei lavoratori è attuato dalla normativa sullo stress lavoro-correlato (D.Lgs 81/08).

L'art. 9 conferma la visione complessiva dell'intervento prevedendo l'inclusione della violenza e delle molestie, come pure dei rischi psicosociali correlati, nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro attraverso l'identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi relativi alla violenza e alle molestie, con la partecipazione dei lavoratori e dei rispettivi rappresentanti, e l'adozione di misure per prevenirli e tenerli sotto controllo.

Le vittime di violenza e molestie di genere nel mondo del lavoro dovranno inoltre poter accedere a dispositivi di risoluzione delle controversie e di denuncia, a meccanismi di supporto, a servizi per il ricorso e risarcimento che tengano in considerazione la prospettiva di genere e che siano sicuri ed efficaci (art.10).

**La legge 113 del 14 agosto 2020** “Disposizioni in materia di sicurezza per gli esercenti le professioni sanitarie e socio-sanitarie nell'esercizio delle loro funzioni” integra la tutela dagli episodi di violenza o minaccia fisica promuovendo, tra le altre cose, un monitoraggio di eventi sentinella specifici e l'attuazione di misure di prevenzione adeguate ai sensi del D.Lgs81/08.

La recente **ISO 45003: 2021 Gestione della salute e sicurezza sul lavoro — Salute psicologica e sicurezza sul lavoro — Linee guida per la gestione dei rischi psicosociali** ribadisce come la gestione efficace del rischio psicosociale richieda un impegno in tutta l'organizzazione e tra i fattori sociali sul lavoro da valutare inserisce:

- Violenza sul lavoro: incidenti che comportano una sfida esplicita o implicita alla salute, alla sicurezza o al benessere sul lavoro; la violenza può essere interna, esterna o avviata dal cliente, ad esempio: abuso, minacce, aggressione (fisica, verbale o sessuale), violenza di genere

- Molestie: comportamenti indesiderati, offensivi, intimidatori (di natura sessuale o non sessuale) che si riferiscono a una o più caratteristiche specifiche dell'individuo preso di mira, ad esempio: corsa, identità di genere, religione o credo, orientamento sessuale, disabilità, età
- Bullismo e vittimizzazione: ripetuti (più di una volta) comportamenti irragionevoli che possono presentare un rischio per la salute, la sicurezza e il benessere sul lavoro; i comportamenti possono essere palesi o occulti, ad esempio: isolamento sociale o fisico, assegnare compiti insignificanti o sfavorevoli, insulti, insulti e intimidazioni, comportamento minaccioso, critiche pubbliche indebite, trattenere informazioni o risorse critiche per il proprio lavoro, voci maligne o pettegolezzi, assegnare scadenze impossibili

La prevenzione delle molestie e violenze nei luoghi di lavoro è una opportunità di crescita culturale e organizzativa per le aziende e di avvicinamento della psicologia agli ambienti di lavoro in crescita. Per operare in modo proficuo, soddisfacente e utile per le aziende ed i lavoratori è necessario aver chiaro come questi interventi si collochino prevalentemente nell'ambito delle regole della prevenzione negli ambienti di lavoro (D.lgs 81/08) o delle certificazioni ulteriori adottate dalle organizzazioni.

Il focus dell'analisi e dell'intervento si concentra sempre prioritariamente quindi sulla valutazione e riduzione delle cause che determinano e favoriscono i rischi psicosociali, contribuendo ad aumentare conoscenze e competenze di dirigenti e preposti nella prevenzione dei fenomeni ed affiancando l'azienda nella gestione dei casi singoli.

---

## *Definizioni*

---

Prima di addentrarci nella definizione della “violenza e molestie”, è utile fare un breve cenno al concetto di prevenzione e di protezione nonché di rischio psicosociale, riportando in fondo (pag..) alcuni significativi riferimenti legislativi.

Il concetto di **prevenzione e protezione viene definito come:** “il complesso delle disposizioni o misure necessarie, anche secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, per evitare o diminuire i rischi professionali, nel rispetto della salute della popolazione e dell'integrità dell'ambiente esterno” (D.Lgs. 81/08 e s.m.i.) ... la prevenzione può esprimersi a tre livelli (**primaria** “prevenzione a monte”, **secondaria** “diagnosi precoce” e **terziaria** “prevenzione delle

complicanze”), all’interno dei quali è possibile anche ritrovare le attività afferenti alla valutazione dei rischi sulla riduzione degli stressor all’interno di programmi d’intervento organizzativi psicosociali. **La valutazione del rischio stress lavoro-correlato e gli interventi preventivi e a contrasto delle violenze e delle molestie** propongono un’ampia varietà di azioni necessarie ad intervenire sia a livello organizzativo che individuale.

Nello specifico, per:

**Prevenzione primaria**, si intende una riduzione degli stressor all’interno di programmi d’intervento organizzativi;

**per prevenzione secondaria**, ci si riferisce ad un insieme di azioni che cercano di evitare che si presentino sintomi da stress, poiché la percezione del livello di stress è alta e le strategie di fronteggiamento inefficaci;

**per prevenzione terziaria**, è data da tutte quelle azioni di contenimento di una criticità conclamata; nel caso in cui si riportino problemi di salute fisica o psicologica, e le persone hanno quindi bisogno di trattamenti di counselling, riabilitazione o psicoterapia. Questi livelli di intervento sono focalizzati sull’individuo, attraverso programmi che incoraggino stili di vita salubri – ad esempio suggerimenti sulla dieta, centri fitness sul luogo di lavoro, formazione sul rilassamento o su capacità di gestione dello stress, counselling. È opportuno evitare di utilizzare questi interventi su tutto il personale, ma individuare sottogruppi obiettivo più mirati; l’approccio è particolarmente efficace nel breve termine, in quanto nel medio termine se non vi è un cambiamento nelle condizioni di lavoro che espongono allo stress, i vantaggi tendono a cadere.

**I rischi psicosociali** possono invece essere definiti come: inadeguate modalità di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro (**aspetti indagati e contrastati attraverso la valutazione del rischio stress lavoro-correlato**) e da un contesto lavorativo socialmente mediocre (**capace di favorire violenze e molestie**) e al lavoro.

### **Definizione “Violenza e Molestie”**

**Secondo la convenzione 190** l’espressione “**violenza e molestie**” nel mondo del lavoro indica un insieme di pratiche e di comportamenti inaccettabili, o la minaccia di porli in essere, sia in un’unica occasione, sia ripetutamente, che si prefiggano, causino o possano comportare un danno fisico, psicologico, sessuale o economico, e include la violenza e le molestie di genere;

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

Nonostante tale definizione sia molto ampia e inclusiva di tutti quei comportamenti che possono ledere la dignità di una persona è utile ricordare che la letteratura pregressa ci aveva abituato anche ad alcuni termini capaci di mettere in risalto alcuni comportamenti specifici, quali: **la molestia sessuale, morale e verbale**

**La molestia sessuale** consiste in ogni **comportamento indesiderato a connotazione sessuale** espresso in forma fisica, verbale o non verbale, avente lo scopo o l'effetto di violare la dignità e la libertà di chi lo subisce. La molestia sessuale è atto di discriminazione ai danni dei lavoratori e delle lavoratrici. A titolo puramente esemplificativo rientrano nella tipologia della molestia sessuale comportamenti quali: richieste esplicite o implicite di prestazioni sessuali o attenzioni a sfondo sessuale non gradite o ritenute sconvenienti e offensive per chi ne è oggetto; contatti fisici inopportuni o indesiderati; apprezzamenti verbali sul corpo e commenti sulla sessualità o sull'orientamento sessuale; esposizione nei luoghi di lavoro, con qualunque mezzo e con qualunque modalità, di materiale pornografico; promesse, implicite o esplicite, di agevolazioni, privilegi o avanzamenti di carriera in cambio di prestazioni sessuali; minacce, ricatti e ritorsioni subiti per aver respinto comportamenti a sfondo sessuale che incidono, direttamente o indirettamente, sulla costituzione, lo svolgimento o l'estinzione del rapporto di lavoro e la progressione di carriera.

**La molestia morale** sul luogo di lavoro, si intende qualsiasi comportamento improprio che si manifesti attraverso comportamenti, atti, gesti, scritti capaci di **arrecare offesa alla dignità** di una persona e possa generare un degradante clima lavorativo.

**Può configurarsi molestia morale** anche la discriminazione, diretta o indiretta, fondata sull'appartenenza etnica, di genere, sulla religione, sulle convinzioni personali anche politiche, sull'handicap, sull'età e sull'orientamento sessuale.

A titolo puramente esemplificativo rientrano nella tipologia della molestia morale comportamenti quali: violenze verbali e offese personali, diffamazioni, divulgazione di notizie riservate, ed ogni altra azione di discredito della persona; pressioni psicologiche, atteggiamenti aggressivi, ostili, umilianti o intimidatori, esclusione o marginalizzazione immotivata dall'attività lavorativa, da iniziative formative di riqualificazione e di aggiornamento professionale; diniego deliberato di informazioni riguardanti il lavoro o deliberate informazioni errate; critiche immotivate e delegittimazione dell'immagine del lavoratore o della lavoratrice.

**La molestia verbale** si tratta di una vera e propria violenza verbale, definita anche disturbo alla persona, spesso quotidiana, di cui non sempre si ha consapevolezza

Tutti i comportamenti vessatori, aggressivi e lesivi della dignità della persona, inclusi quindi atti di discriminazione, mobbing etc. sono, grazie alla legge 4 del 2021, da intendersi inclusi della definizione di “violenza e molestie” in ambiente di lavoro.

---

### *Valutazione: il problema della misura.*

---

La normativa richiede di procedere in termini sia di prevenzione che di contrasto. Si dovrebbe perciò utilizzare un sistema che restituisca una misura del fenomeno e che indichi quali azioni compiere per contenerlo.

Offrire una metodologia e strumenti per la valutazione delle molestie e violenze nei luoghi di lavoro che siano economici ed efficaci aiuterebbe le aziende ad andare oltre allo sterile e sbrigativo adempimento burocratico. In questo senso, risulterebbe utile inserire nella valutazione preliminare del rischio stress lavoro correlato (ex art. 28 D.Lgs. 81/2008) un elemento di controllo dato dall'unione di più indicatori.

Prendiamo come esempio operativo la Lista di Controllo fornita dall'INAIL (INAIL, 2017): tale proposta può essere agevolmente attuata da chi ha già compiuto la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, da chi l'ha fatta da più di 3 anni o da chi non l'ha mai effettuata. Si procede sommando i punteggi assegnati ai seguenti indicatori.

Quanti hanno utilizzato metodi e strumenti diversi da quello proposto da INAIL, possono comunque soddisfare gli Elementi da valutare, individuare il dato numerico ed assegnare il punteggio secondo il criterio indicato.

<b>Numero indicatore</b>	<b>Elementi da valutare</b>	<b>Criterio assegnazione punteggio</b>
10 Eventi Sentinella	Istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento/ molestie morali e/o sessuali	Si = 4 No = 0
8 Contenuto del lavoro	Lavoro a rischio di aggressione fisica/lavoro solitario. Note: Lavoro notturno, solitario, con rischio di aggressione fisica da parte dell'utenza.	Si = 1 No = 0
46 Contesto del lavoro	Presenza di codice etico e/o di comportamento (esclusi codici disciplinari). Note: Atto aziendale che indica l'esplicita volontà del datore di lavoro di contrastare condizioni di molestie, discriminazioni, conflitti	Si = 0 No = 1

47 Contesto del lavoro	Identificazione di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo. Note: Esiste una persona o ufficio, identificato per le funzioni di ascolto e gestione delle condizioni di disagio al lavoro.	Sì = 0 No = 1
61 Contesto del lavoro	Vengono gestiti eventuali comportamenti prevaricatori o illeciti da parte dei superiori e dei colleghi. Note: In caso di comportamenti illeciti o prevaricatori del superiore o dei colleghi, il lavoratore ha la possibilità di riferirsi al datore di lavoro o ad una figura di riferimento individuata dall'azienda.	Sì = 0 No = 1

Il valore della somma dei punteggi può andare da 0 a 8. L'assenza di rischio si ottiene con un valore pari a zero di Istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento/ molestie morali e/o sessuali e di mansioni a rischio di aggressione fisica/lavoro solitario.

Un punteggio oltre lo zero lo si avrebbe in aziende che pur dotandosi di un codice etico, di un referente e di protocolli per la gestione di eventi prevaricatori hanno comunque del personale esposto a aggressioni esterne e che certamente non possono modificare la natura della mansione.

In tal caso si potrebbero attuare approfondimenti su tutta l'azienda o su gruppi specifici, inserendo strumenti di audit (un esempio è la lista di controllo a pagina 19) per coinvolgere i lavoratori e agevolare l'individuazione di misure correttive integrative.

Con questo metodo, si portano le aziende a:

- dotarsi di un codice etico e di comportamento da consegnare a ciascun lavoratore/trice con procedure di verifica di consegna;
- dotarsi di un referente che a sua volta informa il datore di lavoro delle eventuali azioni da compiere per la prevenzione e il contrasto del fenomeno;
- gestire i comportamenti molesti/violenti in attuazione del codice etico e di comportamento, il quale dovrebbe prevedere sanzioni e procedure di contrasto.
- promuovere azioni di miglioramento organizzativo nella prevenzione delle molestie e violenze.

---

## *I referenti aziendali: ruoli, funzioni e collaborazioni per la prevenzione delle molestie e violenze*

---

Nell'ambito delle procedure aziendali e della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, esiste uno strumento già ben avviato e che risulta essere di particolare importanza al fine di: prevenire i rischi all'interno delle organizzazioni, informare e formare i lavoratori in merito a tali rischi e poter adottare le strategie migliori volte all'individuazione delle misure necessarie per il contenimento dei suddetti rischi. Tale strumento si traduce nel processo di Valutazione dei Rischi e, conseguentemente, nella sottoscrizione del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) che consente al Datore di Lavoro di:

- Individuare azioni di prevenzione e protezione;
- Pianificare l'attuazione di tali misure;
- Migliorare la condizione di salute dei lavoratori;
- Migliorare le misure adottate mediante un costante processo di controllo;

A tal proposito, è possibile rivolgersi a diverse figure, tra cui quelle già presenti nel D.lgs. 81/08 in relazione alla valutazione dei rischi, e riconosciute come le *figure della sicurezza*.

Il **Datore di Lavoro** determina in modo diretto ed indiretto l'organizzazione della sua azienda ed ha la responsabilità della salute e sicurezza dei suoi lavoratori. Ogni iniziativa che riguardi la progettazione ed organizzazione del lavoro, le regole ed i comportamenti organizzativi parte dal vertice come decisione e applicazione. La prevenzione non può prescindere da lui e la prevenzione delle molestie e violenze richiedono una presa di posizione che, per funzionare, lo deve vedere attivo. Qualsiasi sia la modalità di formalizzazione dell'impegno (codice etico/di condotta/di comportamento), prevede la presa di posizione da parte del datore di lavoro nell'attivazione di un percorso di crescita culturale, prevenzione ed intervento nei confronti dei trasgressori, fiducia nei propri dirigenti, preposti e lavoratori.

Il **Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP)** collabora con il datore di lavoro in materia di sicurezza sul luogo di lavoro. Questo significa che il RSPP ha, per via dei compiti a lui affidati, una chiara fotografia dell'organizzazione in cui opera e per questo di estrema rilevanza nell'individuare eventuali fattori di rischio anche in termini di rischi psicosociali. È la figura in grado di individuare gruppi omogenei coerenti con la reale organizzazione, fornire dati e dettagli di possibili eventi "sentinella", consapevole dei fattori di contenuto e contesto del lavoro che possono costituire un fattore di pressione per i lavoratori. È il referente con cui verificare quali modalità di valutazione del rischio sono già state affrontate in azienda, se sono aggiornate, se ci sono eventi sentinella o gruppi

di lavoratori suscettibili, come integrare percorsi di formazione già programmati, come comunicare ai lavoratori le condizioni di molestia e violenza.

Il **Medico Competente** è il riferimento aziendale per la sorveglianza sui problemi di salute correlati al lavoro e come tale presente in molte aziende. Benché lo stress lavoro correlato con preveda una visita specifica, il medico competente è a conoscenza delle condizioni di rischio e di disagio che i lavoratori segnalano ed è un referente fondamentale con cui interfacciarsi per l'attivazione di interventi sulle molestie e violenze e riconoscere i segnali di malessere.

Il **Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)** ha tra i suoi principali compiti quello di portare all'attenzione della direzione, RSPP e DDL, i problemi di salute e sicurezza sentiti dai lavoratori, vigilare sull'attuazione delle misure di sicurezza e partecipare al processo di miglioramento delle attività interne all'azienda. Per la sua peculiarità di ruolo, e in quanto figura rappresentante dei lavoratori, è anche quella più vicina ai soggetti e per tale ragione potrebbe facilmente intercettare eventuali disagi ed orientare i lavoratori verso le misure organizzative individuate per gestirli. attivare prontamente le conseguenti misure di aiuto.

La **RSU** e la **RSA**, ovvero due organismi di rappresentanza sindacale dei lavoratori che vanno coinvolte e/o informate nella stesura e/o adozione del codice aziendale che identifica le condizioni di molestia e violenza e le procedure presenti che comprendono dispositivi contrattuali come lo spostamento del personale, procedimenti e sanzioni disciplinari.

Anche i **Lavoratori** – trasversalmente a tutto quanto il processo – hanno un ruolo fondamentale nel mantenimento di un contesto di lavoro sano e adeguato. In sinergia con ciò, sicuramente assumono particolare rilievo l'insieme di politiche e procedure aziendali che vengono adottate dalle figure verticistiche. È importante che i lavoratori acquisiscano valori e norme di una cultura fondata sul rispetto e la tolleranza, grazie alla quale è possibile ridurre al minimo i fattori di rischio riconducibili a situazioni dannose per la salute della persona.

Infine, il **Direttore del Personale** *ove presente*, assume un ruolo di riferimento all'interno dei contesti organizzativi per tutte le unità operative. Di fatti, sono in suo possesso tutte le informazioni relative ai lavoratori presenti in azienda, avendo una visione globale dei progressi lavorativi e di eventuali situazioni "preoccupanti" da monitorare grazie, anche, alla funzione di intermediario che vede da un lato le esigenze del lavoratore e dall'altro le esigenze aziendali. Dietro a questa meticolosa attività di gestione e controllo, risiede quindi il delicato compito in grado di intercettare eventuali casi di malessere che possono farsi strada all'interno dell'organizzazione.

Nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni, nel 2011, si costituisce il cosiddetto Comitato Unico di Garanzia (**CUG**) e che sostituisce il Comitato per le Pari Opportunità e il Comitato paritetico per il fenomeno del mobbing (art.21, c4, L.4 novembre 2010, n°183). Ha una composizione paritetica (metà membri nominati dall'azienda, l'altra metà dalle OO.SS.) e dura in carica quattro anni. Il CUG, di fatto, opera nell'ambito delle pari opportunità di genere, violenza morale o psicologica, discriminazioni ma anche del benessere organizzativo.

Per questo motivo, tra i compiti a cui assolve, si riconoscono compiti: propositivi, consultivi e di verifica. Più nello specifico, esso interviene secondo azioni di:

- Promozione dei concetti quali uguaglianza a lavoro, work life balance e benessere;
- Consultazione in merito a progetti di riorganizzazione, a piani di formazione del personale;
- Verifica sugli esiti degli interventi di non discriminazione.

Uno degli strumenti che il CUG utilizza è il cosiddetto **Codice di Condotta** adottato nelle Pubbliche Amministrazioni e aziende certificate che seguono precise indicazioni volte alla tutela della salute psico-fisica dei lavoratori e al contrasto di comportamenti che possano ledere la persona.

Affrontare molestie e violenze in una pubblica amministrazione rende strategico rapportarsi con l'osservatorio aziendale (CUG) per avere una mappatura delle condizioni di malessere, delle iniziative programmate e già attuate e dei piani positivi programmati.

Negli ultimi anni si richiede, sempre di più, alle aziende l'attivazione di **Sportelli di Ascolto** al fine di individuare con efficacia i bisogni e malesseri dei lavoratori. Ascolto rivolto ai lavoratori per intercettare situazioni di stress, disagi psicologici, malesseri legati a particolari condizioni lavorative o a scarse relazioni interpersonali, contrasto a situazioni di molestia/violenza a lavoro. Il referente interno o esterno dello sportello-può fornire un contributo prezioso nella mappatura delle molestie e violenze aziendali ed e' un ruolo con cui coordinarsi per definire al procedura di gestione dei casi di molestie e violenze e da inserire nell'eventuale Codice adottato.

---

*Le misure di prevenzione: interventi correttivi  
collettivi e individuali*

---

Le molestie e violenze sono parte dei rischi psicosociali e come tali favorite dalla mancata attenzione agli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, ed i loro contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono dar luogo a danni di natura psicologica, sociale o fisica.

Le misure di prevenzione previste per la gestione dello stress lavoro correlato concorrono a migliorare il contesto organizzativo, ambientale e sociale su cui si devono innestare le ulteriori misure atte a prevenire le molestie e violenze attraverso interventi collettivi, individuali o di entrambi i tipi.

#### **a- INTERVENTI CORRETTIVI DI TIPO ORGANIZZATIVO**

Introduzione di monitoraggi che rendano conto annualmente della distribuzione dei compiti, ruoli, e inquadramento in azienda in ottica di pari opportunità così da **prevenire discriminazione collegate al genere, età, provenienza, contratti**.

**Adottare un codice etico e/o di condotta e/o di comportamento** esplicita la volontà di contrastare condizioni di molestie, violenze e disagio che possono caratterizzare ogni ambiente di lavoro. Il datore di lavoro identifica formalmente i comportamenti non accettabili per la propria azienda, e le procedure da adottare per contrastarli. Il recepimento dell'Accordo quadro sulle molestie e la violenza nei luoghi di lavoro" del 26 aprile 2007, propone una dichiarazione (All. B) che costituisce il criterio minimo di applicazione in azienda. <https://www.cisl.it/wp-content/uploads/2016/01/Accordo%20su%20molestie%20e%20violenza%20nei%20luoghi%20di%20lavoro%2025.01.2.pdf>

Introduzione sistemi di segnalazione aziendali anonimi di **comportamenti prevaricatori o illeciti** da parte di superiori o colleghi così da prendere in carico la condizione conflittuale non gestita e ripristinare comportamenti adeguati al contesto organizzativo.

Introdurre nei **sistemi di valutazione dei dirigenti/capi** indicatori sulla corretta gestione del personale e premiare il ruolo realmente esercitato. La mancata attenzione favorisce condizioni di disagio e di comparsa di comportamenti molestie e/o violenti individuali e di gruppo e veicola una percezione di instabilità per tutti nell'ambiente di lavoro.

L'adozione di un codice etico o di comportamento e la sua diffusione non sono sufficienti a garantirne l'effettiva applicazione se non viene identificato un **sistema per il recepimento e la gestione dei casi di disagio**. Tutti i lavoratori devono potersi riferire ad una persona di fiducia competente, interna o esterna all'azienda, cui è affidato il compito di ascoltare e sostenere la richiesta d'aiuto. La persona incaricata dalla direzione è abilitata ad intervenire, per favorire il ripristino della migliore condizione lavorativa possibile.

\*approfondimento codici pagina 16

#### **b- INTERVENTI CORRETTIVI CHE RIGUARDANO LA COMUNICAZIONE**

Le azioni correttive che riguardano la comunicazione, impegnano la direzione aziendale ed i dirigenti nella costruzione di un sistema informativo che coinvolge tutti i lavoratori.

La prevenzione delle molestie e violenze nei luoghi di lavoro richiede una **campagna di comunicazione** promossa dalla direzione aziendale, concordata con le rappresentanze sindacali e le figure della prevenzione, che diffonde definizioni, procedure di segnalazione e referenti interni.

La **diffusione degli obiettivi aziendali** concorre alla costruzione del senso di appartenenza alla propria realtà lavorativa e può permettere di comprendere meglio scelte e strategie che la direzione aziendale intende perseguire. La prevenzione e gestione delle molestie e violenze è un obiettivo che l'azienda si deve porre e dichiarare, comunicando con forza l'intento a tutta l'organizzazione ed attivando i ruoli interni verso il raggiungimento dell'obiettivo.

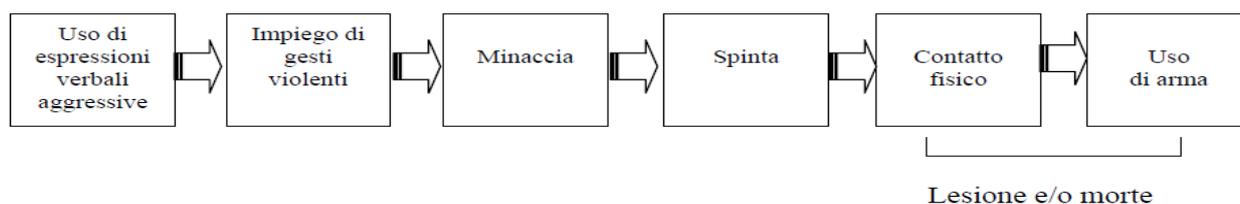
Ogni azienda, a seconda delle proprie peculiarità, utilizza i mezzi che meglio assicurano il rapido raggiungimento di tutti i lavoratori che devono essere informati. Saranno poi i **dirigenti o preposti ad assicurarsi che la comunicazione sia stata compresa** richiamandone i contenuti in occasione dei momenti d'incontro e verificandone il recepimento.

La **pianificazione di incontri** di tutti i lavoratori con il dirigente consente di aprire un contatto diretto, condividere cambiamenti, valorizzare la soluzione di problemi affrontati, gestire criticità in atto. Se non si costruisce un rapporto di fiducia in condizioni lavorative "di normalità" sarà molto difficile che in caso di criticità i lavoratori riconoscano nel loro superiore il referente per la soluzione del problema.

### c- INTERVENTI CORRETTIVI DI TIPO FORMATIVO

I destinatari privilegiati degli interventi informativi, indicati anche nell'Accordo Quadro, sono i dirigenti ed i lavoratori per i quali è previsto il miglioramento della consapevolezza e comprensione nei confronti delle molestie e violenze, i possibili segnali, come affrontare le condizioni critiche ed i referenti interni a cui rivolgersi. (costruzione di moduli di formazione che permettano di comprendere come riconoscere i segnali, interrompere la progressione e prevenire i rischi).

A titolo esemplificativo la Raccomandazione n. 8, novembre 2007 – Ministero delle Salute – prevede ampio utilizzo della formazione per veicolare consapevolezza e capacità di riconoscimento delle espressioni verbali che costituiscono l'innescò per i progressivi gesti violenti e la possibile aggressione degli operatori.



Se la formazione tecnica è più frequentemente pianificata perché tradizionalmente ritenuta utile, maggiore attenzione va dedicata alla costruzione di percorsi di apprendimento che concorrano a costruire il ruolo dei dirigenti e dei preposti.

La capacità di gestione dei singoli e dei gruppi di persone, la comunicazione, il coinvolgimento, il controllo e lo sviluppo di autonomia, l'attenzione al compito ed alle persone, la prevenzione di molestie e violenze sono parte del ruolo che va costruito e sostenuto in azienda nonché preteso dalla direzione come dai sottoposti.

#### **d- INTERVENTI CORRETTIVI DI TIPO TECNICO**

Le azioni correttive di tipo tecnico riguardano le condizioni proprie dell'ambiente che possono favorire le condizioni di molestia e violenza da parte di interni o esterni all'azienda.

Possono essere valutati alcuni tipi di intervento di miglioramento quali:

- Installare e mantenere regolarmente in funzione, impianti di allarme o altri dispositivi di sicurezza (pulsanti antipanico, allarmi portatili, telefoni cellulari, ponti radio) nei luoghi dove il rischio è elevato.
- Assicurare la disponibilità di un sistema di pronto intervento nel caso in cui l'allarme venga innescato;
- Disponibilità di stanze dotate dei necessari dispositivi di sicurezza nel caso di utenti critici, sotto effetto di alcol e droga o con comportamenti violenti;
- Assicurarsi che i luoghi di attesa siano confortevoli ed idonei a minimizzare fattori stressogeni;
- Assicurare l'installazione di sistemi di illuminazione idonei e sufficienti sia all'interno della struttura che all'aperto;

#### **e- INTERVENTI CORRETTIVI: LE PROCEDURE**

Le azioni correttive che introducono procedure, impegnano la direzione ed i lavoratori nell'analisi dei suoi processi di lavoro. La presenza di procedure aziendali consente di identificare in modo chiaro ed univoco le attività ed i compiti di ogni lavoratore e deve garantire almeno l'identificazione delle modalità seguite nelle varie fasi ed i relativi responsabili.

L'**ascolto** delle persone è parte dell'attività del dirigente o superiore che indica a tutti i suoi lavoratori la disponibilità, anche attraverso l'identificazione chiara di tempi e modi di risposta adeguati. Se il dirigente non è in grado di gestire la criticità, o il lavoratore non intende rivolgersi al diretto superiore perché lo ritiene parte del problema, sarà favorito il contatto con la direzione o con la **figura di riferimento indicata nel codice di condotta aziendale**.

---

## *La procedura per la gestione delle condizioni di molestia e violenza*

---

Le organizzazioni possono incoraggiare la segnalazione tempestiva dei problemi dimostrando l'impegno a mantenere la riservatezza e fornendo un ambiente di lavoro favorevole e rispettoso.

La procedura con cui i lavoratori accedono ad un referente che attua la funzione di ascolto, anche inserita nel codice, dovrebbe prevedere almeno:

- IL MANDATO: “tutti i lavoratori possono accedere al servizio/sportello/consulente, quando ritengono di essere in una condizione di\_\_\_\_\_ “. Può essere inserito in senso generale come mandato le molestie e violenze al lavoro o decidere di specificare le tipologie: molestie e violenze fisiche, psicologiche, sessuali, discriminazioni, condizioni di stress lavoro correlato, disagio lavorativo anche in relazione al covid-19 ...
- L'AMBITO DI APPLICAZIONE: “possono accedere tutti i lavoratori qualunque sia la tipologia di rapporto di lavoro instaurato” compresi rapporti contrattuali di consulenza o appalto e a soggetti in attività formativa di stage/ tirocinio
- RUOLI E MODALITÀ DI ACCESSO: indicare i referenti aziendali per la trattazione delle condizioni previste dal mandato specificando le modalità di accesso. Come indicato nell'accordo quadro sulle molestie e la violenza sul luogo di lavoro (2007) e attuato da molte PA negli ultimi anni, potrebbe essere utile un doppio livello.
  - o *1 procedura informale*: la funzione d'ascolto viene svolta in piena riservatezza e senza divulgazione delle informazioni. Vengono sentite le parti in causa e cercata una mediazione per ripristinare il prima possibile la condizioni di benessere lavorativo possibile. Quando la condizione non è di particolare gravità e non ci sono conseguenze, il processo di gestione si ferma a questo livello con un monitoraggio nel tempo.
  - o *2 procedura formale*: ove siano constatate condizioni di molestia o violenza va indicato chiaramente il percorso interno per l'adozione di soluzioni quali ad esempio spostamenti o provvedimenti disciplinari nei confronti del responsabile con segnalazione ai referenti istituzionali di competenza.
- FEEDBACK ALLA AZIENDA: *Indicazione del numero di casi trattati e della tipologia di condizione rilevata da parte del referente incaricato della procedura. L'esito va inserito nelle funzioni di monitoraggio della valutazione dei rischi e diviene oggetto di eventuali integrazioni di misure correttive specifiche.*

---

## *La procedura per il rientro al lavoro*

---

I programmi di riabilitazione e ritorno al lavoro mirano a fornire un sostegno adeguato ai lavoratori che hanno subito molestie e violenze e/o effettuato lunghe assenze da lavoro, indipendentemente dal motivo della loro assenza.

Questi lavoratori infatti possono avere un maggiore potenziale di esposizione a:

- discriminazioni / molestie/violenze perché non più considerati appartenenti al gruppo
- condizioni di stress lavoro correlato per ulteriori cambiamenti necessari: adeguamenti alle attività lavorative, modifiche alle relazioni e all'interazione sociale, alla supervisione, alla cultura del lavoro e alla percezione dei risultati e del valore sul lavoro. Il potenziale di maggiore esposizione ai rischi psicosociali si applica ai lavoratori che stanno tornando al lavoro indipendentemente dal motivo della loro assenza.

La procedura di rientro dovrebbe prevedere:

- coordinamento tra HR, Medico Competente e psicologo del lavoro
- pianificazione di ragionevoli adattamenti al lavoro per supportare il rientro
- supporto al dirigente ed il gruppo nel reinserimento del lavoratore
- ciclo di colloqui psicologici per il lavoratore quando rientra da patologie psichiche compatibili con il Disturbo post traumatico da stress (molestie/violenze/infortuni) o disadattamento lavorativo (stress lc).
- monitoraggio del programma di riabilitazione e rientro al lavoro per stabilire se vi siano rischi nuovi o non identificati in precedenza;

---

### **\*APPROFONDIMENTO CODICI**

I codici sono atti a carattere volontario assunti dal datore di lavoro (pubblico o privato) al fine di promuovere un clima favorevole al rispetto della dignità della persona che lavora.

Il codice si integra, affianca e supporta le regole contenute nei contratti collettivi e nelle leggi ed ha funzioni di prevenzione di comportamenti inadeguati, informare, formare e far crescere la cultura organizzativa complessiva.

Nelle aziende possiamo trovare già adottati codici etici, codici di condotta o codici di comportamento; sembra pertanto utile capire in senso generale le differenze per poter intervenire in modo congruente con gli strumenti già adottati o proporre di adeguati.

## **Il Codice Etico**

Il codice etico aziendale è un documento adottato su base volontaria: descrive i valori fondamentali che guidano il processo decisionale dell'organizzazione definendo un complesso di norme etiche e sociali a cui tutti si devono attenere. Il Codice Etico, emesso dalla Direzione in condivisione con le rappresentanze interne, è costituito da una serie di principi, progettati per guidare i membri dell'organizzazione:

- fornisce standard etici che devono essere seguiti dai membri
- stabilisce linee guida generali per aiutare le persone ad applicare il loro giudizio, riguardo ad un comportamento adeguato in una determinata situazione
- aiuta i membri a capire cosa è giusto o sbagliato.

Il codice è volto ad individuare diritti, doveri e responsabilità, e mira a promuovere o vietare alcuni comportamenti che, seppur leciti sotto il profilo normativo, non corrispondano all'etica e ai valori cui l'impresa si ispira nell'esercizio delle proprie attività, prevedendo anche meccanismi sanzionatori.

L'attuazione e l'applicazione del Codice Etico prevede la nomina di un Organismo di Vigilanza (OdV) autonomo ed indipendente, che si occupa: dell'assunzione dei provvedimenti in materia di violazioni del Codice Etico, esprime pareri vincolanti in merito alla revisione delle più rilevanti politiche e procedure.

Il codice etico non è obbligatorio ma deve però essere introdotto nel caso in cui l'azienda:

- adotti il modello 231/2001,
- voglia ottenere una certificazione (es. UNI EN ISO 9001:2015)

Il codice etico può inoltre essere utilizzato come strumento di prevenzione (es. rischio stress lavoro correlato) o inserito tra le misure propositive delle attività dei CUG nelle Pubbliche Amministrazioni (L.4 NOVEMBRE 2010, N. 183 art. 21, c 4).

## **Il Codice di Condotta**

Il codice di condotta è un atto volontario del datore di lavoro che si esprime attraverso un documento in cui si stabiliscono le regole, le modalità di prevenzione dei comportamenti vietati e le procedure da seguire. La procedura di applicazione è standardizzata in: procedura informale e procedura formale.

La procedura informale prevede l'identificazione di un referente (interno o esterno) con funzioni di ascolto, consulenza e mediazione per la ricerca della soluzione delle condizioni critiche portate dai lavoratori.

La procedura formale rimanda alle disposizioni del contratto collettivo prevedendo i casi in cui i comportamenti contrari al codice, prevedano sanzioni.

Il codice di condotta non è mai obbligatorio, ma viene utilizzato come procedura qualora l'azienda preveda l'utilizzo del codice etico; si collega inoltre con il codice disciplinare aziendale e con le relative regole e sanzioni che perseguono le infrazioni.

### **Differenze chiave tra codice etico e codice di condotta**

1. Il Codice Etico è un documento ambizioso, che contiene valori etici fondamentali, principi e ideali dell'organizzazione. Il codice di condotta è un documento direzionale contenente pratiche e comportamenti specifici, che sono seguiti o limitati dall'organizzazione.
2. Il Codice Etico è di natura generale, mentre il codice di condotta è specifico.
3. Il Codice di condotta è originato dal codice etico e converte valori e principi in linee guida specifiche, che devono essere seguite dai membri dell'organizzazione.
4. Il Codice Etico regola il giudizio dell'organizzazione mentre un codice di condotta regola le azioni.

24/09/2021 CNOP Ripartire dalle persone, il valore aggiunto della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni <https://siplo.it/wp-content/uploads/2021/11/Ripartire-dalle-persone-.pdf>

(Rif. [http://www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/stress\\_in\\_azienda-209.asp](http://www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/stress_in_azienda-209.asp))

Rif. Agenzia Europea per la salute e la sicurezza sul lavoro <https://osha.europa.eu/it/themes/psychosocial-risks-and-stress>

(Rif. Quaderni della Sicurezza Aifos giugno 2021)

<https://www.ordinepsicologiumbria.it/wp-content/uploads/2021/07/ESTRATTO-BALLOTTIN-CRESCENTINI-BUSSOTTI.pdf>

2004, 8 Ottobre, Accordo Europeo

2008, 9 aprile, D.Lgs 81/08 e s.m.i art. 28

2008, 9 Giugno, Accordo Interconfederale per il recepimento dell'accordo Quadro Europeo sullo stress lavoro-correlato concluso l'8 ottobre 2004 tra Unice, Ueapme, Ceep e Ces

2021, Metodologia Inail, valutazione del rischio stress lavoro-correlato

2007 secondo Accordo Quadro Europeo sulle molestie e violenze

2019 convenzioni OIL sulla violenza e molestie

2020 legge 113, per gli esercenti le professioni sanitarie e socio- sanitarie

2021, 15 Gennaio Legge 4, l'identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi relativi alla violenza e alle molestie

## SCHEDA RISCHI PSICOSOCIALI IN AZIENDA

La scheda seguente riprende e contestualizza il lavoro proposto da SECO | Direzione del lavoro Confederazione Svizzera con l'obiettivo di fornire uno strumento di supporto nella mappatura della situazione aziendale e favorire la progettazione di interventi di prevenzione dai rischi psicosociali sul posto di lavoro.

### 1. L'impegno della direzione aziendale per la protezione dai rischi psicosociali (stress lc, molestie e violenze) si manifesta «visibilmente»?

- sì, per iscritto
- sì, a voce
- no

Esempi: • nella missione aziendale • negli obiettivi aziendali • nei corsi di formazione programmati (oltre a quelli previsti da D.Lgs81/08) • certificazioni aziendali che li prevedono (es.ISO45003) • indagini di clima/benessere

**AZIONI CORRETTIVE:** es. inserimento negli obiettivi aziendali l'eliminazione delle molestie /violenze, adozione dichiarazione acc. quadro europeo 2016, indagine di clima per coinvolgere i lavoratori e monitorare la percezione collettiva del fenomeno...

---

---

---

### 2. I dirigenti conoscono il loro ruolo in materia di rischi psicosociali sul lavoro?

- sì, per iscritto
- sì, a voce
- no

Esempi: • gestione conflitti • funzione di ascolto dei lavoratori • funzione di assistenza e supporto alla risoluzione dei problemi segnalati

**AZIONI CORRETTIVE:** es. mappatura dei problemi segnalati ed identificazione di una procedura aziendale per la gestione dei più frequenti (per il rientro dopo lunga assenza per malattia/maternità/smart working..), progettazione ed erogazione di corsi di formazione specifici, supporto ai dirigenti nella gestione diretta dei conflitti

---

---

---

### 3. La distribuzione dei compiti in materia di protezione dai rischi psicosociali è regolamentata tra i responsabili delle risorse umane, i responsabili gerarchici, la persona di riferimento di fiducia e altri professionisti (RSPP, RLS, il medico competente, specialisti della sicurezza sul lavoro..)?

- sì
- no

Esempi: • procedura • riunioni di coordinamento • formazione specifica • report annuali

**AZIONI CORRETTIVE:** es. mappatura delle attività svolte da ogni referente e verifica della comunicazione effettuata ai lavoratori con identificazione chiara del flusso: chi ascolta, chi gestisce, chi arriva alle risorse umane per che cosa ...,

---

---

---

**4. Al suo interno l'azienda dispone di sufficienti competenze specifiche in materia di rischi psicosociali?**

- sì  
 no

Esempi: • per valutare il rischio • per elaborare misure correttive • per supportare rientro al lavoro di lavoratori fragili • per gestire casi di molestie e violenze

**AZIONI CORRETTIVE:** es. quali referenti interni hanno partecipato alla valutazione del rischio. Quale formazione hanno effettuato, chi ha individuato e verificato le misure correttive e come. Individuazione delle competenze necessarie ed eventuale integrazione di personale o consulenti per attività specifica per quante ore la settimana/mese

---

---

---

**5. L'azienda dispone di un codice etico/condotta/comportamento per la gestione delle molestie/violenze?**

- sì  
 no

Esempi: • codice etico senza procedura • codice di condotta/comportamento senza referente per le gestione • presente ma identifica poche condizioni (es: solo molestie sessuali) • manca un report di attività non identificativo del caso ma delle condizioni generali presenti in azienda

**AZIONI CORRETTIVE:** es. revisionare il codice presente con condizioni aggiornate (es. legge 4/21), verificare se la procedura è funzionante ed eventualmente integrarla, report di attività inserito nella riunione annuale salute e sicurezza, comunicare ai lavoratori le nuove modalità, organizzare momenti informativi

---

---

---

**6. La valutazione del rischio stress lavoro correlato è:**

- recente (massimo ultimi 3 anni)

Verifica negli eventi sentinella e nei fattori di contesto e contenuto corrispondenti se ci sono dati (oggettivi/soggettivi) e indicatori sulla gestione delle molestie e violenze.

- da aggiornare (svolta oltre 3 anni fa o non coerente con il cambiamento organizzativo intervenuto)

Rappresenta alla direzione la necessità/opportunità di effettuare la rivalutazione

non presente

Rappresenta alla direzione la necessità di effettuare la valutazione del rischio stress lavoro correlato

**AZIONI CORRETTIVE:** es. nuova valutazione del rischio stress lavoro correlato con particolare attenzione per le molestie e violenze sia nella ricognizione dei dati oggettivi (valutazione preliminare) che in eventuali approfondimenti tramite focus group

---

---

---

**7. Se presente la valutazione del rischio stress lavoro correlato, identifica mansioni o processi o partizioni organizzative/reparti/uffici lavorativi a rischio molestie e/o violenze?**

- sì
- no

Esempi: Istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento/ molestie morali e/o sessuali, Lavoro notturno, solitario, con rischio di aggressione fisica da parte dell'utenza

- verificare se sono state già strutturate azioni correttive specifiche

**AZIONI CORRETTIVE:** es. individuare misure correttive specifiche per la prevenzione delle molestie e violenze in \_\_\_\_\_ azienda

---

---

---