

valore<sup>D</sup>

**PARKS**<sup>®</sup>  
liberi e uguali



# MOLESTIE SESSUALI NEI LUOGHI DI LAVORO

Consapevolezza  
e prevenzione

[www.parksdiversity.eu](http://www.parksdiversity.eu)

[www.valored.it](http://www.valored.it)

# MOLESTIE SESSUALI NEI LUOGHI DI LAVORO

Consapevolezza  
e prevenzione

valoreD

**PARKS**  
liberi e uguali

■ Una donna su due in Italia<sup>1</sup> nel corso della sua vita professionale ha subito una qualche forma di molestia sessuale.

È un fenomeno ancora largamente diffuso, legato all'esercizio del potere, i cui contorni tuttavia sono ancora molto opachi. È una sfida culturale che richiede un approccio delicato ma fermo, in cui sentiamo che Valore D e le sue aziende devono impegnarsi. È un rischio per le aziende, che a causa di comportamenti scorretti e inopportuni dei loro dipendenti, consapevoli o meno, mettono a repentaglio la loro reputazione e abbassano il grado di attrattività verso l'esterno e l'interno.

L'obiettivo di Valore D nell'elaborare un documento a 360° sul tema delle molestie sessuali è di supportare le aziende ad avere consapevolezza del fenomeno, definendone contorni e gradi, e proporre approcci e strumenti per affrontarlo. Cos'è una «molestia sessuale»? Quanto costano alla vittima e all'azienda il silenzio e la rassegnazione? Come affrontare il tema in modo rispettoso e al tempo stesso efficace? A queste ed altre domande abbiamo provato a dare una risposta. È stato un lavoro corale, intrapreso insieme a Parks Liberi e Uguali, che ha visto impegnate alcune imprese associate e che ha beneficiato del contributo di Francesca Mastrantonio psicologa, psicoterapeuta e sessuologa e di Laura De Chiara esperta in sviluppi organizzativi e business coach.

Questo documento vuole essere l'inizio di un percorso, che non è semplice ma che è doveroso affrontare per costruire organizzazioni in cui l'inclusione e la valorizzazione delle diversità non lascino spazio a comportamenti che mettano a rischio il potenziale, la libertà, la serenità delle persone e la loro dignità.

**Barbara Falcomer**  
Direttrice Generale Valore D

<sup>1</sup> 8 milioni, pari al 43,6%  
Fonte Rapporto Istat sulle molestie e i ricatti sessuali sul lavoro, Febbraio 2018

■ Tutti sappiamo quanto introdurre nuovi codici di comportamento sia spesso più facile e veloce che accrescere la consapevolezza sul perché lo stiamo facendo. Un datore di lavoro, chiedendo a tutti il rispetto del codice di comportamento aziendale, si assume anche l'obbligo di aiutare tutti a comprenderlo e farlo proprio.

L'obiettivo di questo documento è anche questo, e forse soprattutto questo. Da una parte è sicuramente un insieme di processi, percorsi e buone pratiche per iniziare a mettere fine agli episodi di molestie sessuali nei luoghi di lavoro – fin troppo numerosi e per fin troppo rimasti coperti, non denunciati, usati come leva di potere di chi il potere ce l'ha.

Dall'altra parte è un invito a tutti a ridefinire, ampliandolo, il proprio intendimento del termine "molestia sessuale". Uscire da quella zona di comfort delineata dalle nostre usanze, dalla nostra cultura, da come le cose si sono sempre fatte, che ci fa spesso chiudere gli occhi davanti alle situazioni che in molti altri Paesi e in molti luoghi di lavoro oltre i nostri confini, già da tempo vengono considerate molestie sessuali e nei nostri uffici ancora e spesso vengono considerate come una di tante battute innocue che fanno o dovrebbero far ridere.

Mentre la molestia sessuale da parte dell'uomo nei confronti della donna è all'origine e rimane decisamente il focus centrale delle nostre considerazioni, il documento vuole far riflettere sul fatto che ciò che definisce la molestia non siano necessariamente un uomo e una donna, bensì due persone in posizioni di potere diseguali: potere gerarchico, sociale o altro. Chi già in partenza subisce la discriminazione o l'esclusione e chi la perpetua. Per questo motivo sono spesso vittime delle molestie anche le persone omosessuali e transgender, donne o uomini che siano.

Iniziamo facendoci delle domande. Alle quali troveremo le risposte, sempre che non ce le abbiamo già. Creando in questo modo valore per tutti, per le persone che già abbiamo, per quelle vorremo avere, per l'azienda e per la società.

**Igor Šuran**

Direttore Esecutivo Parks – Liberi e Uguali



## **GENDER HARASSMENT**

MOLESTIE DI GENERE

ci si riferisce ad una situazione di parità violata

## **SEXUAL HARASSMENT**

MOLESTIE SESSUALI

ci si riferisce alla violazione della libertà e dignità di un individuo

# INDICE

Introduzione	7
Il progetto e le sue finalità	9
Definizione dei confini	11
Le molestie e le dinamiche di potere	13
Guidelines per una policy sulle molestie	14
Codice etico e carta dei valori: modello manageriale	16
Formazione e conoscenza degli ecosistemi, creare cultura	18
Sistemi di monitoraggio e tracking	22
Gestione delle richieste di intervento	24
Conclusioni	26
Quadro normativo	28
Case history	32
Golden Route	35

## INTRODUZIONE

Le molestie sessuali nei luoghi di lavoro sono un fenomeno più diffuso di quanto si possa immaginare, che vede coinvolte principalmente le donne, vittime nel 97% dei casi di molestie da parte degli uomini. Un'indagine Istat pubblicata nel 2017 descrive un quadro di grandi numeri: sono 1.403.000 le donne tra i 15 e i 65 anni, che hanno subito, nel corso della loro vita lavorativa, molestie fisiche o ricatti sessuali sul posto di lavoro. Parliamo di circa il 9% delle lavoratrici attuali o passate, incluse le donne in cerca di occupazione. Restringendo l'osservazione agli ultimi 3 anni di indagine, le molestie hanno riguardato quasi il 3% della popolazione femminile attiva - 425.000 donne.

I ricatti sessuali sono la forma più diffusa di molestia in ambito lavorativo. 1.173.000 (7,5%) donne sottoposte a qualche tipo di ricatto sessuale per ottenere un lavoro, per mantenerlo o per ottenere avanzamenti di carriera nel corso della loro vita lavorativa.

In tutta Italia le imprese di piccole e medie dimensioni sono le più colpite dal fenomeno spesso perché sono prive di reparti dedicati e policy strutturate (International Labour Organization Italia 2018). Ciò che colpisce sono due aspetti fondamentali:

- **l'ampiezza del numero e il trend negli anni:** rispetto alla medesima rilevazione di 3 anni prima, le molestie subite nei luoghi di lavoro sono rimaste una percentuale costante, mentre il fenomeno delle molestie sessuali totali, cioè anche fuori del contesto lavorativo, è fortunatamente in calo grazie alle attività di sensibilizzazione e alle politiche sociali attuate negli ultimi anni che stanno contribuendo a ridurre la casistica soprattutto in ambiti familiari

- nonostante la numerosità della casistica, **non c'è riscontro all'interno delle aziende** della presenza del fenomeno. Ciò avviene perché chi subisce molestie sul luogo di lavoro preferisce non parlarne. Secondo l'Istat, infatti, il 99% dei ricatti sessuali non viene segnalato alle forze dell'ordine; nell'81,7% la vittima non ne ha parlato con nessuno sul posto di lavoro e solo il 18,3% ha raccontato la sua esperienza. Le molestie sessuali nei luoghi di lavoro esistono e rappresentano un fenomeno sommerso, che continua a esistere poiché i comportamenti che le alimentano, pur facendo parte della cultura di un singolo individuo se non contrastati dall'azienda diventano **consentiti collettivamente e quindi accettati seppur con tacito consenso.**

Le conseguenze sul clima aziendale e sulla creazione dei team di lavoro sono molto consistenti. Dagli studi diretti da Francesca Mastrantonio Psicologa ed esperta in materia: *"Le molestie sul lavoro rappresentano un'importante fonte di stress per le vittime e per i loro colleghi, familiari e amici. In alcuni casi, le persone molestate non sono in grado di comportarsi normalmente sul lavoro e nella vita di tutti i giorni. Le molestie possono portare alla comparsa di disturbi da stress di carattere post-*



*traumatico, perdita dell'autostima, ansia, depressione, apatia, irritabilità, disturbi della memoria, disturbi del sonno, problemi digestivi e persino suicidio. A livello organizzativo, le molestie e l'immediato impatto sul clima aziendale che ne deriva possono incidere su assenteismo e turn-over del personale, nonché su efficacia, efficienza e produttività delle risorse. Possono essere alte anche le richieste di risarcimento danni conseguenti a casi di molestia".*

Le aziende che desiderano prendere le distanze da questi comportamenti e dalla cultura che non li contrasta hanno il compito di portare il tema nelle conversazioni interne, tra i membri dell'intera organizzazione. Non dobbiamo inoltre dimenticare che le molestie sessuali nei luoghi di lavoro rappresentano un **rischio emergente** e pericoloso. La dimensione del rischio per l'azienda è legata a tutti i costi che può trovarsi a dover affrontare a seguito della presenza di casi di molestie sessuali all'interno della propria organizzazione, che siano o meno dichiarati.

Molti costi infatti sono sommersi, e direttamente legati alla qualità dell'ambiente di lavoro che si vive. Non esistono ancora chiare quantificazioni dirette, poiché si tratta di un fenomeno ancora non in luce, ma si possono trovare alcuni numeri che ci aiutano a dare una "dimensione economica" al tema. Nel mondo il costo della violenza contro le donne è stato stimato in diversi paesi: le Nazioni Unite hanno stimato in 1.500 miliardi di dollari il costo della violenza sulle donne, corrispondente circa al 2% del PIL mondiale e all'intero PIL del Canada. In Italia lo stesso studio di EIGE ha stimato per il 2021 la violenza di genere complessiva in 49,1 Miliardi di Euro, dei quali 38,8 relativi alle donne. La sola violenza domestica sulle donne è stata stimata in 20,3 Miliardi di Euro. Il nuovo studio dell'EIGE indica che il costo maggiore deriva dall'impatto fisico ed emotivo (58 %), seguito dai servizi di giustizia penale (21 %) e dalla perdita di produzione economica (20 %). Altri costi possono includere servizi di giustizia civile (ad esempio per i divorzi e le procedure di custodia dei figli), aiuti all'alloggio e protezione dei minori.

Quando parliamo di costi legati alle molestie sessuali nei luoghi di lavoro che le aziende possono dover affrontare invece ci riferiamo a oneri che sorgono riguardanti 3 aree specifiche:

- **Costi legali**, per gestire cause e risarcimenti
- **Costi del personale**, per ovviare alle conseguenze che le molestie determinano (assenteismo, turnover, bassa produttività, tutti i fenomeni legati allo stress psico-fisico della vittima di molestie)
- **Costi reputazionali**, legati alla perdita di attrattività sul mercato e al tentativo di recupero della credibilità del management verso gli stakeholder, o del brand verso i propri target.

Riguardo ai costi del personale, l'indagine effettuata da EU.OSHA, l'agenzia d'informazione dell'Unione europea nel campo della sicurezza e della salute

sul lavoro, rivela che i rischi psicosociali sono ritenuti i più difficili da gestire rispetto ai tradizionali rischi della sicurezza e della salute sul lavoro. La necessità di sensibilizzazione e la definizione di semplici strumenti pratici che agevolino il trattamento dello stress correlato al lavoro, la violenza e le molestie sono diventati elementi critici per l'ecosistema aziendale.

“Il 79% dei dirigenti europei sono consapevoli di questo problema e fortemente preoccupati per il livello di stress osservato nei luoghi di lavoro, come rilevato dall'Indagine europea tra le imprese sui rischi nuovi ed emergenti” (ESENER; EU-OSHA), ciononostante, meno del 30 % delle organizzazioni in Europa dispone di procedure per la gestione dello stress, delle molestie e delle violenze da parte di terzi sul luogo di lavoro.”

Per quanto riguarda invece il costo reputazionale, a supporto troviamo l'indagine 2017 Global CEO Outlook, condotta da KPMG, azienda leader a livello globale nei servizi professionali alle imprese, che ha rilevato come il rischio reputazionale sia, insieme a quello operativo, il rischio più temuto dai CEO di 10 Paesi e 11 diversi settori industriali.

Anche secondo altre indagini, tra cui quella del World Economic Forum, il rischio reputazionale è in cima ai rischi più sentiti a livello globale, e l'Osservatorio Reputation Institute, società leader mondiale nella ricerca e consulenza specializzata in corporate reputation management, lo posiziona al secondo posto tra i rischi per gli investitori, dopo il rischio di mercato.

Stando ai dati del Reputation Institute, il 57% della responsabilità del rischio reputazionale ricade sul CEO, ma solo nel 39% dei casi questa figura ha alle spalle una struttura di governance efficiente. Un approccio preventivo, credibile e sistematico alla gestione di questi rischi è sicuramente la strada più efficace per ridurre o azzerare l'impatto che le molestie nei luoghi di lavoro possono generare.

Lo scopo di questo lavoro è aiutare le aziende ad intraprendere questo percorso trovando spunti utili e immediatamente pratici per la creazione di una policy corretta.

**Laura De Chiara**  
Organizational Development Specialist  
e Business Coach



## I DATI SULLE MOLESTIE

**AZIENDALI**

**60%**

Numero di aziende nel mondo con policy anti molestie sessuali<sup>1</sup>

**\$22,500**

Stima del costo medio relativo al calo di produttività per persona in un team dove un componente ha fatto esperienza di molestie sessuali<sup>2</sup>

**PERSONALI**

**59%**

La percentuale di donne intervistate che ha riportato la molestia al proprio superiore<sup>3</sup>

**5su10**

Persone che hanno fatto esperienza di discriminazione di genere nella loro vita e hanno anche subito una molestia sul luogo di lavoro<sup>4</sup>

## IL PROGETTO E LE SUE FINALITÀ

Le molestie di genere - gender discrimination- in quanto discriminazioni fondate sul sesso, vanno a colpire nel profondo la dignità dell'essere umano e violano il principio della parità di trattamento fra persone.

Le molestie sessuali ne costituiscono un sottoinsieme e rappresentano una forma ancora più gravosa poiché si tratta, in altre parole, di situazioni in cui un genere viene discriminato, offeso e umiliato in modo sessista, spesso anche per ottenere favori di natura sessuale.

Le molestie sessuali non si riferiscono quindi solo a differenti trattamenti professionali legati all'appartenenza a un sesso, quanto piuttosto a giochi, frasi, linguaggi, contatti fisici non voluti, manifestazioni di disprezzo: a tutti quei comportamenti diretti a una persona e che afferiscono alla sua natura sessuale. Possono includere promesse di promozioni o avanzamenti di carriera in cambio di favori sessuali e di conseguenza possono portare a discriminazioni successive se questi favori non vengono concessi.

1 Equileap Global Report, 2023  
(campione 4000 Public companies)

2 Willness et al. 2007  
"A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment."  
Journal of Personnel Psychology

3 Deloitte Women @ Work, 2023  
(campione 5,000 donne da 10 paesi)

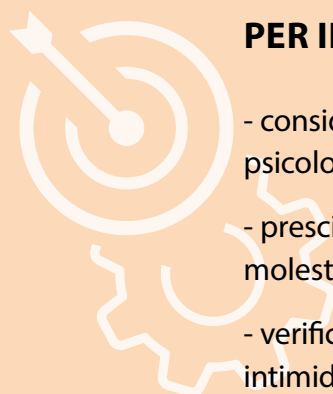
4 ILO Global Survey, 2022  
(campione 74,364 rispondenti da 121 paesi)

È fondamentale chiarire che **tutti i riferimenti alla sessualità vanno letti come un naturale ed esplicito riferimento anche alle tematiche di “orientamento sessuale” e “identità di genere”**.

I principali motivi dello scarso riconoscimento delle molestie sessuali e del mobbing a livello nazionale sono riconducibili ad una **scarsa consapevolezza** riguardo a ciò che costituisce molestia sessuale, all'esiguo numero di strumenti o metodi adeguati a valutare e gestire la questione, alla scarsa priorità conferita al tema da parte di governi e organizzazioni e ai pochi regolamenti specifici in materia.

Lo scopo di questo progetto promosso da Valore D con Parks - Liberi e Uguali è fornire alle aziende uno strumento di riflessione per attivare una sensibilità vera del fenomeno all'interno delle organizzazioni, creare una cultura improntata al rispetto delle persone e un ambiente di lavoro dove tutti possano trovare il giusto spazio di azione e relazione per esprimere al meglio i talenti e le professionalità.

In questo studio collettivo sono state raccolte esperienze aziendali sul tema, con l'obiettivo di costruire un manuale d'uso per offrire a tutte le organizzazioni che vogliano dotarsi di una specifica policy sulle molestie sessuali, spunti e contributi concreti da personalizzare secondo le proprie esigenze.



## **PER INDIVIDUARE IN CONCRETO UNA MOLESTIA SESSUALE**

- considerare la percezione di chi la subisce (non è rilevante l'aspetto psicologico dell'autore delle condotte moleste);
- prescindere dalla sua intenzionalità o meno (la norma, difatti, precisa che la molestia può avere "lo scopo o l'effetto");
- verificare se il comportamento abbia creato un ambiente degradante ed intimidatorio, ove la persona offesa sia portata a subire senza poter reagire, opporsi o protestare.

## DEFINIZIONE DEI CONFINI

Come si definisce la molestia sessuale nei luoghi di lavoro?

Secondo la **definizione** contenuta nell'art. 26 comma 2 del "Codice delle pari opportunità", le molestie sessuali sul luogo di lavoro sono "quei comportamenti indesiderati a connotazione sessuale, espressi in forma fisica, verbale o non verbale, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo". Affinché, quindi, un determinato comportamento possa configurarsi quale "molestia sessuale" deve essere:

- **indesiderato**, ossia non richiesto dalla vittima (lavoratore) o, comunque, da questa non condiviso.
- **a connotazione sessuale**, ossia riguardante la libera autodeterminazione sessuale della persona (ossia il diritto di disporre della propria persona e del proprio corpo, senza che siano ammesse intrusioni non consentite e intromissione nella sfera intima, sessuale della persona).
- **espreso** con parole e/o con atti in concreto;
- tale da **violare la dignità** del lavoratore o da creare un clima avvilente, mortificante, ricattatorio, provocatorio sul luogo di lavoro.

Ciò che conta è quindi **il modo** in cui l'atto o il comportamento vengono **percepiti dalla persona che li subisce. Se un determinato comportamento risulta indesiderato e fastidioso, siamo in presenza di una molestia.**

È importante avere chiaro che la molestia sessuale NON È SOLO L'AGGRESSIONE FISICA.

Si è in presenza di una molestia sessuale tutte le volte che vengono attivati comportamenti basati sulla discriminazione sessuale in forma verbale e NON verbale. A volte può essere difficile, sia per la vittima sia, in una certa misura, per l'autore, **rendersi conto** che un comportamento sia o possa essere percepito come una molestia sessuale. Tuttavia, in sintesi, **se un comportamento può sembrare a contenuto sessuale ed è causa di disagio per l'altra persona, allora probabilmente è una molestia sessuale.**

La molestia sessuale, che come sopra detto, può essere di natura verbale (scritta o orale) o fisica, può integrarsi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, nei seguenti comportamenti suscettibili di determinare un ambiente lavorativo inappropriato, intimidatorio, ostile o offensivo:

- la formalizzazione di proposte sessuali indesiderate, di richieste di favori sessuali o di altra condotta verbale o fisica di natura sessuale, in cui:
  - la sottomissione sia considerata esplicitamente o implicitamente condizione o termine di impiego o promessa di ricompensa e/o vantaggio nell'ambito del lavoro o della carriera;

- l'accettazione o il rifiuto incida su una decisione di lavoro riguardante la persona molestata (per esempio, stipendio, benefici, etc.) anche in termini di minaccia di sanzioni, di punizioni, di conseguenze negative sul lavoro o sulla carriera;
  - la condotta o il comportamento sessuale interferisca irragionevolmente con l'esecuzione del lavoro di una persona
- adozione di un linguaggio indesiderato, offensivo, osceno o contenente allusioni sessuali;
  - racconto di barzellette a sfondo sessuale;
  - invio di mail a sfondo sessuale;
  - adozione di gesti sessuali espliciti, indesiderata esposizione di foto od oggetti che mostrino persone come oggetti sessuali (ad esempio calendari, poster, immagini contenute in Internet, riviste, graffiti);
  - utilizzo di espressioni verbali sessiste mirate a trasmettere atteggiamenti di ostilità, paternalistici, offensivi, che implicano una concezione inferiore dell'altro sesso o dell'orientamento sessuale o dell'identità di genere della persona cui sono diretti;
  - adozione di comportamenti inappropriati ed offensivi tesi ad ottenere contatti fisici non desiderati;
  - adozione di criteri sessisti in qualunque tipo di relazione interpersonale.

Ad esempio, in concreto, alcune condotte che possono essere considerate moleste e la cui presenza è un indicatore dell'esigenza di adottare un sistema di prevenzione, repressione e sanzione di detti comportamenti sono:

- toccare qualcuno contro la sua volontà, anche se si ritiene si tratti di uno scherzo o che sia un normale comportamento tra amici;
- ingaggiare qualcuno, in maniera insistita, in conversazioni private, in particolare senza rispettare una minima distanza o guardando l'altra persona in un modo che possa essere percepito come sessuale;
- fare battute e scherzi di natura sessuale in misura reiterata;
- fare osservazioni o battute offensive basate sul genere o sugli orientamenti sessuali di altre persone;
- fare commenti sull'aspetto delle persone, in termini di orientamento sessuale, facendole sentire non a proprio agio.

## LE MOLESTIE E LE DINAMICHE DI POTERE

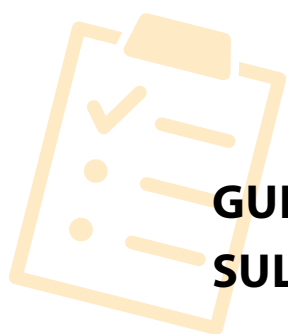
Alcune ricerche sull'argomento delle molestie sessuali nei luoghi di lavoro evidenziano che il più forte fattore predittivo è il clima organizzativo e le relative dinamiche di potere. Si tratta, per esempio, di contesti in cui gli uomini sono più numerosi delle donne o i supervisori sono prevalentemente di sesso maschile.

Alcune personalità fortemente motivate al potere possono avere dei tratti narcisistici che tendono ad aumentare una centratura su di sé e diminuire l'attenzione alla relazione e all'altro, questo si esprime anche in una minore empatia e quindi una minore capacità di leggere il comportamento e le emozioni altrui.

Seidman (2017) ha elaborato una rassegna delle principali ricerche psicologiche che indagano il rapporto tra potere e sessualità. Da queste ricerche emergono tre questioni principali:

1. Coloro che associano il sesso al potere hanno più probabilità di compiere molestie sessuali. L'inclinazione a compiere molestie sessuali aumenta se una persona, oltre ad associare strettamente sesso e potere, è anche fortemente motivata al potere.
2. ALCUNE persone fortemente motivate al potere con tratti narcisistici tendono ad avere meno empatia, per questo possono percepire i propri subordinati come mezzi per raggiungere i propri scopi e talvolta possono sovrastimare l'ammirazione e l'interesse sessuale che le altre persone possono provare verso di sé.
3. Talvolta l'insicurezza personale può generare comportamenti compensatori che sfociano in un eccesso di sicurezza e di fascinazione dell'altro che può portare le persone ad agire in modo prevaricatorio anche su un versante sessuale in special modo quando si trova improvvisamente in situazioni di potere, "come se non lo si sapesse gestire".

Questi studi, conclude Seidman, suggeriscono quindi che talune caratteristiche personali, e aggiungerci situazioni organizzative, possono favorire in alcune persone un atteggiamento di abuso del loro potere fino a commettere molestie sessuali.



## GUIDELINES PER UNA POLICY SULLE MOLESTIE

La tipologia più grave - e più insidiosa - di molestia sessuale è il ricatto: quando si chiede apertamente o implicitamente all'altra persona che ci si aspettano favori o prestazioni sessuali in cambio di un lavoro, di una promozione o anche soltanto del mantenimento della posizione lavorativa.

Al fine di fare chiarezza sul fenomeno e sui comportamenti da disattivare e disincentivare, è necessario prevedere una policy aziendale che si focalizzi sulle seguenti aree tematiche

<b>CREARE CONOSCENZA E CONSAPEVOLEZZA</b>	<b>PERCHÉ</b> l'autore della molestia è talvolta inconsapevole e spesso sottovaluta le conseguenze del suo comportamento	<b>PERCHÉ</b> l'azienda è molto spesso inconsapevole delle molestie subite all'interno dell'organizzazione dai suoi membri	
	<b>FARE CHIAREZZA NEL RISPONDERE E RISOLVERE</b>	<b>PERCHÉ</b> la vittima di molestie non denuncia i fatti accaduti per mancanza di fiducia nel sistema di regolamentazione	<b>PERCHÉ</b> la comunità aziendale non supporta la cultura della non discriminazione di genere perché non sente il vero commitment

Partendo da queste aree potenzialmente critiche, abbiamo messo a sistema le esperienze delle aziende che hanno partecipato al nostro tavolo di lavoro e riorganizzato le principali linee guida per l'elaborazione di un "Percorso di condotta" sulle molestie sessuali sul luogo di lavoro.



## LE FASI DEL PROGETTO IN SINTESI

OBIETTIVI	COSA FARE	FATTORI DI SUCCESSO
<b>ESPRIMERE UNA VOLONTÀ CHIARA</b>	Codice Etico/Carte dei Valori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partire dai vertici e coinvolgere gli stakeholders</li> <li>- Assegnare ruoli e responsabilità sul tema specifico</li> </ul>
<b>CREARE CULTURA E COMMITMENT</b>	Formazione Continuativa e Aggiornata	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione interattiva</li> <li>- Sessioni a partecipazione spontanea</li> <li>- Feedback finali</li> <li>- Active learning</li> <li>- Creare community</li> </ul>
<b>ESSERE VIGILI</b>	Sistemi di Monitoraggio e Tracking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevedere molteplici canali di segnalazione</li> <li>- Individuare "a monte" possibili aree maggiormente a rischio</li> <li>- Creare specifiche survey continuative</li> </ul>
<b>ESSERE CREDIBILI</b>	Sistema di Gestione delle richieste di intervento	Garantire tutela e assistenza in caso di denuncia



## CODICE ETICO E CARTA DEI VALORI: MODELLO MANAGERIALE

Il primo passo da compiere per stabilire una chiara “distanza” dell’azienda da tutti i comportamenti descritti e dalla cultura della discriminazione è DICHIARARLO.

Il codice etico deve riportare l’orientamento dell’azienda anche in tema di molestie sessuali e costituisce l’impegno da parte dell’azienda a contrastare la cultura della discriminazione di genere e la sopraffazione. Può essere ampliata fino a contenere la specifica policy che l’azienda mette in atto per contrastare i fenomeni di molestie. In caso diverso la policy può trovare autonoma collocazione nelle Procedure.

Cosa deve contenere:

- i principi etici a cui l’azienda si ispira in tema di rispetto delle persone, della valorizzazione delle diversità e dell’inclusione e il conseguente impegno dell’azienda in merito (tutela della libertà, della dignità, del rispetto della persona, etc.);
- la sintesi del quadro normativo di riferimento (principi costituzionali, normativa comunitaria e nazionale, contrattazione collettiva);
- la definizione di molestia ai fini dell’applicabilità della policy/procedura (la definizione può essere accompagnata da un elenco esemplificativo di ipotesi);
- l’ambito di applicazione (personale con rapporto di lavoro dirigente/dipendente, altre tipologie di rapporti contrattuali quali collaboratori, stagisti, consulenti, agenti, business partners, etc.);
- la definizione dei ruoli e delle responsabilità del processo;
- la modalità di gestione del processo (assicurare riservatezza e tutela alla presunta vittima/segnalante);
- il sistema sanzionatorio;
- l’istituzione eventuale della Commissione di Tutela dedicata.

Il Codice Etico è il documento che riassume i valori di un’organizzazione e le modalità attraverso le quali si intende applicarli; il suo scopo non è solo divulgativo ma anche di valorizzazione dell’impegno di responsabilità dell’impresa nei confronti dei propri stakeholders.

Il Codice Etico ricomprende ogni ambito aziendale, interno ed esterno, coinvolge tutti i processi.

La sua divulgazione diventa uno strumento di motivazione e di employer branding per tutti coloro che si sentono di condividere i valori aziendali e stimola l'appartenenza al gruppo di lavoro.

**È importante quindi che il focus non si esaurisca nella sua redazione ma si concluda con un preciso e ampio piano di divulgazione.**

È fondamentale che ogni policy o ogni iniziativa sulle molestie sessuali facciano riferimento a un elemento fondante dell'identità organizzativa, esplicito o implicito.

In caso l'azienda, per dimensioni o storia specifica, non si sia ancora dotata di un Codice Etico, è importante che si individui uno specifico strumento di identità organizzativa (statement del vertice, regolamento interno).

Alcune aziende, negli ultimi anni, anche su spinta del lavoro della Fondazione ONU Global Compact Network<sup>2</sup> a cui diverse aziende italiane stanno aderendo per promuovere un'economia globale sostenibile, rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione, si sono dotate di una "Policy sui diritti umani". Questo può rappresentare un contesto estremamente adeguato per introdurre il tema del rifiuto della molestia anche a sfondo sessuale, dei linguaggi sessisti e altri atteggiamenti discriminatori.

Infine, è d'obbligo evidenziare che un'azienda che non fissa almeno un punto nel proprio modello manageriale relativo all'inclusione, difficilmente potrà rendere credibile ogni azione a supporto delle iniziative connesse a questa area concettuale. Il modello manageriale può prevedere sia una competenza generale o una declinazione in specifici comportamenti, alcuni anche eventualmente legati al tema specifico del rispetto dei generi.



## FORMAZIONE E CONOSCENZA DEGLI ECOSISTEMI, CREARE CULTURA

È possibile affrontare il tema delle molestie sessuali in azienda partendo dall'idea che un bilanciamento di genere a tutti i livelli e un ambiente in cui vi sia una "buona occupazione" siano elementi propedeutici alla creazione di una cultura capace di prevenire e/o isolare comportamenti legati al sexual harassment.

Per favorire la creazione di una **cultura di bilanciamento** di genere è importante che vi sia un approccio sistematico al tema.

Questi i possibili elementi chiave del programma:

- **Conoscenza del contesto** e dei contesti: spesso la base fertile per il verificarsi per episodi di molestie può essere la diffusione di una cultura che accetta un linguaggio sessista e svilente per un genere o un orientamento sessuale. È necessario, azzerando i pregiudizi culturali e organizzativi, partire con una conoscenza approfondita delle dinamiche semantiche diffuse nei vari contesti aziendali.

- A partire dalla conoscenza specifica, può rivelarsi utile un lavoro sul linguaggio e sui linguaggi, per diffondere la cultura di una comunicazione corretta e rispettosa della dignità di ognuno, a partire dal contesto organizzativo più piccolo (su questo punto, può essere utile consultare il lavoro fatto da Parole Ostili con il Manifesto della comunicazione non violenta declinato per le aziende)<sup>3</sup>.

- **Conoscenza delle aree di debolezza**, verso le quali pregiudizi e stigmatizzazioni risultano essere più forti .

Una volta note, si può procedere con un piano operativo di cambiamento culturale che deve tenere conto di alcune regole di fondo:

- **Coinvolgere uomini e donne** con lo stesso livello di responsabilità: un intervento sul bilanciamento di genere non può essere indirizzato solo ad un genere per essere efficace, ma deve rivolgersi a entrambi favorendo la condivisione di un'unica visione aziendale sul tema, permettendo a entrambi i generi di riconoscere gli eventuali rispettivi pregiudizi sul tema e l'impatto che i due ruoli esercitano nel confermare/smentire questa cultura.

N.B.: può essere utile una campagna volta a rendere consapevoli le persone del loro pregiudizio e di come lo mettono in atto. Su questo punto, ad esempio, si osservi il lavoro fatto ad Harvard per il Test di associazione Implicita<sup>4</sup>.

3 [www.paroleostili.it](http://www.paroleostili.it)

4 [www.implicit.harvard.edu/implicit/italy/](http://www.implicit.harvard.edu/implicit/italy/)

- **Instaurare regole chiare**, che velocizzano il cambiamento e lo rendono misurabile: per rendere concreto il cambiamento, ma anche per forzarlo e velocizzarlo è importante individuare e misurare alcuni elementi chiave. Questo consente inoltre di mettere in luce le anomalie e rendere quanto più possibile oggettivo un tema che altrimenti potrebbe configurarsi esclusivamente come valoriale. Misurare consente anche di celebrare i successi e attivare misure correttive ove necessario.

- **Combattere gli stereotipi di genere** lavorando sulla consapevolezza e sull'esperienza: spesso gli elementi culturali e comportamentali che possono concorrere ad uno sbilanciamento di genere non vengono riconosciuti, ma una volta portati alla luce possono essere opportunamente gestiti, condivisi e razionalizzati in competenze e comportamenti da insegnare/apprendere.

- **Includere la formazione** contro le categorizzazioni sessuali, sull'identità di genere e gli orientamenti pregiudiziali

- **Avere un programma concreto di cambiamento** che parta dal vertice aziendale e arrivi in momenti successivi anche alla base dell'organizzazione.

Tra i fattori di successo nella prevenzione e nella lotta alle molestie c'è, quindi, la diffusione di una cultura inclusiva che non preveda la molestia in nessuna accezione. Uno degli strumenti chiave per la diffusione della cultura è la **formazione** che potrà essere rivolta sia a chi si rilevi sia portatore di un bias importante sia nei confronti di chi ha le premesse per diventare ambassador dell'inclusione...

La formazione nella sostanza dovrà partire dai fondamenti contenuti nell'identità organizzativa (Codice Etico o Carta dei Valori).

Prima di arrivare a una formazione specifica sulle molestie sessuali, sarà necessario un percorso generale sull'inclusione, volto a affermare la posizione dell'azienda sul tema e a contestualizzare i linguaggi e le tematiche.

Poi si potrà passare a moduli di formazione verticali, tra cui anche quello sulle molestie a sfondo sessuale. In questo caso la formazione dovrà:

- sollecitare l'impegno da parte dei dipendenti e dei datori di lavoro a promuovere un ambiente di lavoro che contrasti ogni forma di violenza e di discriminazione
- valorizzare le diverse tipicità presenti in azienda affermando il sillogismo **"Diversità + Inclusione = Valore"**
- delineare i tipi di azione che non sono accettabili con esempi concreti
- esporre le conseguenze di atti di molestia e le sanzioni in cui si incorre
- indicare dove e come le vittime possono trovare un aiuto
- spiegare la procedura da seguire per segnalare gli episodi di molestia
- fornire dettagli sui servizi di counselling e di supporto
- chiarire il sistema sanzionatorio per gli autori di molestie

ma dovrà anche e soprattutto includere focus specifici per:

- generare empatia - affinché i partecipanti possano meglio comprendere le conseguenze sulla vita reale per coloro che sono vittime di molestie sul lavoro
- far comprendere le responsabilità di tutti e mostrare come ciascuno possa attivarsi e intervenire a fermare o prevenire casi di molestie.

All'interno del sistema azienda convivono culture differenti e non tutti possono convenire sulla definizione di comportamenti che si prefigurano come molestie. Diventare capaci di comprendere le prospettive dell'altro e le sue reazioni emotive è il fattore abilitante per sviluppare l'empatia e ridurre i casi di molestie in azienda. Al tempo stesso è fondamentale chiarire cosa l'azienda, in modalità di sintesi, ha stabilito cosa essere molestia.

Ecco inoltre alcuni **suggerimenti** su tematiche da affrontare nelle sessioni di formazione.

## FORMAZIONE SPECIFICA

- dimensione relazionale sistemica della comunicazione
- educazione di genere e il linguaggio di genere
- molestie: aspetti legali, sociali e psicologici
- prevenire, riconoscere e intervenire

## OBIETTIVI SPECIFICI

- Accresciuta consapevolezza e sensibilità sul tema da parte di responsabili, collaboratori/collaboratrici
- Promozione di un ambiente di lavoro privo di violenze e discriminazioni
- Valutazione del rischio specifico nell'ambito dell'Organizzazione attraverso la raccolta di casi e testimonianze

## MODALITÀ: SESSIONI FORMATIVE IN AULA, ATTIVAZIONI, ROLE PLAYING



- Ulteriori iniziative a supporto dell'attuazione e del miglioramento del processo (ad es. iniziative volte a creare un clima di fiducia e consenso che sostenga il cambiamento culturale e a facilitare la comunicazione per accelerare l'emersione dei fenomeni):
- assicurare e dare evidenza del commitment da parte del top management (promozione del c.d. *tone at the top*);
- predisporre e diffondere nelle sessioni di formazione fascicoli informativi che rappresentino semplicemente e chiaramente: a chi rivolgersi, come farlo e come è gestito il processo;
- individuare le aree/situazioni più esposte/vulnerabili e programmare iniziative di informazione, comunicazione e formazione calibrate;
- prevedere un meccanismo di aggiornamento periodico della formazione sulla base delle *lessons learnt*.



## SISTEMI DI MONITORAGGIO E TRACKING

Una prima importante regola alla base del monitoraggio è condurre una **survey annuale** sull'inclusione e la valorizzazione delle diversità che consenta a tutti i membri dell'organizzazione di evidenziare in forma anonima o aggregata, tra le altre cose, anche la presenza di casi di discriminazioni a sfondo di genere o orientamento sessuale o molestie nel luogo di lavoro.

A partire da una survey "madre", nel corso dell'anno potranno essere anche fatte delle survey specifiche per valutare, ad esempio, il grado di comprensione delle policy esistenti e della chiarezza circa le modalità che l'azienda ha istituito per denunciare i casi di molestia.

Le survey consentono di comprendere il contesto e di "misurare la temperatura", non consentono ovviamente di raccogliere segnali di allarme se non relativi a fenomeni macroscopici che possono riguardare un'intera area geografica o una funzione. In questo senso sono piuttosto funzionali all'identificazione di "aree di rischio" all'interno dell'azienda, ovvero luoghi o funzioni dove il bilanciamento di genere può generare qualche forma volontaria o meno di sopraffazione.

Fondamentale, come secondo step, è la creazione di un sistema di raccolta del segnale di allarme e questo può avvenire dopo aver:

- **definito ruoli e responsabilità del processo:**

- figure imparziali/indipendenti cui rivolgersi, esterne e/o interne (ad es. consigliere di fiducia con competenze psicologiche ovvero giuridiche, collegio di consiglieri di fiducia che integri competenze diverse, funzione aziendale, comitato interfunzionale aziendale);
- strutture aziendali che forniscano supporto operativo (ad es. risorse umane, salute e sicurezza sul lavoro);



- **definito le modalità di gestione del processo** volte ad assicurare riservatezza e tutela alla presunta vittima/segnalante:

- canali di segnalazione plurimi (ad es. sportello di ascolto, numero verde, posta ordinaria-elettronica, sistema informativo);
- gestione delle attività istruttorie (ad es. procedura informale e formale);
- sportello di ascolto e supporto psicologico alla presunta vittima/segnalante;
- impostazione del feedback fornito alla presunta vittima/segnalante (ad es. tempistiche, modalità ed eventuali iniziative conseguenti);
- garanzia di riservatezza e sicurezza (ad es. esplicitazione delle modalità di trattazione dei dati, conformità alla normativa privacy/GDPR).

- **definito il reporting**, che non mini le garanzie di riservatezza e sicurezza, strutturato diversamente sulla base dei destinatari (ad es. per il top management, quale strumento per l'analisi del fenomeno in azienda e la valutazione di eventuali specifiche iniziative da intraprendere; per i dipendenti, per promuovere il commitment aziendale sul tema e sensibilizzare).



## GESTIONE DELLE RICHIESTE DI INTERVENTO

La risposta dell'azienda è strettamente collegata al tema del monitoraggio. Sappiamo che le molestie e le violenze all'interno di un contesto lavorativo possono perpetrarsi in forme differenti e:

- costituire episodi isolati o comportamenti più sistematici;
- avvenire tra colleghi, tra superiori e subordinati o da parte di terzi, come ad esempio, clienti, collaboratori occasionali, etc.;
- consistere in casi minori di mancanza di rispetto o in atti più gravi, ivi inclusi reati.

Bisogna ovviamente che la policy preveda una distinzione tra **"molestie sessuali gravi"** (regolate dal diritto penale di cui all'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") e **"casi di confine"**.

Nei casi di "confine" l'azione dovrebbe essere finalizzata a tutelare la vittima per il torto subito e ripristinare la condizione di benessere pregressa e un clima di lavoro sereno. Tutte le parti in gioco (vittima, autore/autrice e azienda) potrebbero essere coinvolte in un processo di mediazione e di acquisizione di consapevolezza del danno generatosi in conseguenza dell'azione "denunciata".

Questo approccio si ispira al paradigma della **Giustizia Riparativa** il cui presupposto fondamentale è considerare "la riparazione di un danno prodotto nei confronti di persone e relazioni come focus prioritario e al di sopra di qualunque altro intervento".

È un modello di intervento che coinvolge la vittima, l'autore e la comunità nella ricerca di soluzioni operative in risposta alle conseguenze prodotte dall'azione dannosa; il suo scopo principale è quello di recuperare le relazioni nelle quali è avvenuto il danno attraverso un'azione di mediazione in grado di ripristinare un sistema di convivenza serena.

## COME ORGANIZZARSI

<b>COMMISSIONE DI TUTELA</b>	<p>Istituzione della Commissione di tutela per la lotta a ogni forma di molestia e di discriminazione. Ne possono fare parte componenti interni all'azienda e componenti esterni super partes tra i quali sarà individuato/a un/a consulente psicologo/a per la gestione dei colloqui</p>		
<b>RICHIESTA DI AIUTO</b>	<p>Sarà attivato un indirizzo e-mail e/o chat dedicata a cui rivolgere segnalazioni, fare domande, inviare richieste di aiuto, esternare un vissuto di disagio in totale riservatezza.</p>		
<b>PROFESSIONISTA SPECIALIZZATO/A</b>	<p>Individuare un/a professionista specializzato/a e super partes addetto/a alla presa in carico della richiesta, primo colloquio, e valutazione dello stato emotivo della persona. Attiverà il percorso di aiuto attraverso un primo colloquio telefonico a cui seguirà un secondo o più colloqui de visu (fino a un massimo di 10 colloqui) presso una sede dedicata.</p>		
	<p>Se dal colloquio emergono fatti che rientrano in comportamenti molesti o 'al limite' della molestia e la vittima sarà favorevole, si potrà avviare una procedura di mediazione coordinata dallo/a psicologo/a finalizzata a ristabilire un clima sereno nel posto di lavoro. La mediazione coinvolgerà, oltre la vittima, un/a referente aziendale indicato/a come "Consigliere di fiducia", nominato/a dall'azienda in modo preventivo e parte della Commissione, che avrà il ruolo di interlocutore confidenziale e l'incarico di creare le condizioni per un reinserimento sereno nel posto di lavoro. Dovrà garantire, inoltre, che la testimonianza della vittima rimanga confidenziale e che qualsiasi ulteriore passo sarà intrapreso solo con il consenso di quest'ultima.</p>	<p>Se la vittima sarà favorevole, l'azione di mediazione potrà coinvolgere anche l'autore/autrice dell'azione dannosa. Il racconto del vissuto esperito dalla vittima con l'aiuto del mediatore sarà utile per generare una maggiore consapevolezza e responsabilizzazione dell'autore/autrice del danno nell'azione dannosa al fine di limitare eventuali recidive.</p>	<p>Se dal colloquio invece emergeranno fatti inquadrabili pienamente nel profilo della molestia sessuale o della violenza e la vittima sarà favorevole, si potrà avviare una procedura di mediazione che coinvolgerà il Consigliere/a di fiducia oppure il Comitato Unico di Garanzia – CUG o il sindacato.</p>
	<b>AZIONI DEL/LA PROFESSIONISTA SPECIALIZZATO/A</b>	<p><b>PROCEDURA INFORMALE</b> quando non si vuole procedere con una denuncia ma solo mediante l'assistenza del consigliere. In tali casi è buona norma avviare l'intervento entro 15 giorni dalla conoscenza del fatto e concluderlo al massimo in 60 giorni.</p>	<p><b>DENUNCIA FORMALE</b> In questo caso bisogna invece effettuare una denuncia formale al dirigente responsabile dell'ufficio per la segnalazione preliminare all'avvio dell'azione disciplinare.</p>

## CONCLUSIONI

Il tema delle molestie sessuali nei luoghi di lavoro rimane ancora poco dibattuto e in questa mancanza di discussione c'è la motivazione che giustifica un trend di casi costante e una bassissima abitudine a denunciare l'accaduto.

L'azienda è un luogo che esprime i valori della collettività che in essa opera e che attrae dall'esterno talenti e clienti che in quei valori si identificano.

Le policy sulle molestie sessuali possono essere un ottimo spunto per generare un processo virtuoso all'interno dell'azienda e aiutare ad instaurare quel clima di fiducia necessario per la "buona occupazione" che auspichiamo in ogni azienda.

# MOLESTIE SESSUALI: UNA ROADMAP PER AFFRONTARLE





## QUADRO NORMATIVO

Le molestie sessuali sul luogo di lavoro, prima di trovare un formale riconoscimento legislativo, venivano ricondotte e considerate alla stregua di **comportamenti discriminatori**, dalla giurisprudenza civile, che ha svolto per lungo tempo un ruolo di supplenza rispetto al legislatore nell'elaborazione dei precetti giuridici e delle relative sanzioni, richiamandosi principalmente ai principi generali dell'ordinamento che tutelano la dignità e la libertà di autodeterminazione della persona umana.

La disciplina giuridica vera e propria – in ambito civilistico e, segnatamente, giuslavoristico – è stata introdotta nell'ordinamento giuridico italiano relativamente di recente, con il Decreto legislativo 30 maggio 2005, n. 145 (recante "Attuazione della Direttiva 2002/73/CE in materia di parità di trattamento tra gli uomini e le donne, per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionale e le condizioni di lavoro"), poi trasfuso nel **Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198** denominato il "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246" (di seguito, anche solo "**Codice delle pari opportunità**").

Il comma I dell'art. 26 del D.lgs. 198/2006 fornisce una puntuale definizione di discriminazioni consistenti in 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.

Nell'ambito delle discriminazioni (comma II) vengono poi dettagliate le molestie sessuali, ovvero quei comportamenti indesiderati a connotazione sessuale, espressi in forma fisica, verbale o non verbale, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo.

Sono altresì considerati come discriminazione (comma II-bis) i trattamenti meno favorevoli subiti da una lavoratrice o da un lavoratore per il fatto di avere rifiutato i comportamenti di cui ai due commi precedentemente citati o di essersvi sottomessi.

La **Legge di Bilancio 2018 (art. 1 co 218 lett a) e b) Legge 27 dicembre 2017, n. 205** ha ulteriormente intensificato la tutela relativa alle molestie sessuali sul luogo di lavoro, disponendo, tra l'altro, che il lavoratore che agisca in giudizio non possa essere:

- sanzionato
- demansionato

- licenziato
- trasferito
- o sottoposto ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro, nel caso in cui una delle predette misure siano la conseguenza della denuncia stessa.

Gli atti, i patti o i provvedimenti concernenti il rapporto di lavoro dei lavoratori o delle lavoratrici vittime dei comportamenti sopra declinati sono nulli se adottati in conseguenza del rifiuto o della sottomissione ai comportamenti menzionati ai commi I, II e II-bis sopra citati.

Circa un mese prima della Legge di Bilancio 2018, è stata approvata la Legge 30 novembre 2017, n. 179 (pubblicata in G.U. il 14 dicembre 2017 entrata in vigore il 29 dicembre 2017) recante disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato.

Nell'ambito del settore privato, la norma ha integrato il decreto legislativo 231/2001 che stabilisce la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche - società e associazioni anche prive di personalità giuridica - per i fatti di reato (rigorosamente elencati dal Legislatore) commessi da propri dipendenti, amministratori o collaboratori che abbiano agito per recare un vantaggio alla società e in violazione al Modello Organizzativo adottato dall'ente.

In particolare la disposizione di legge ha introdotto nell'articolo 6 del decreto legislativo ("Soggetti in posizione apicale e modelli di organizzazione dell'ente") il comma 2-bis secondo il quale il Modello di Organizzazione e Gestione dell'ente o azienda deve prevedere:

- uno o più canali che consentano a amministratori e dirigenti e a dipendenti e collaboratori di presentare "segnalazioni circostanziate di condotte illecite, rilevanti ai sensi del presente decreto e fondate su elementi di fatto precisi e concordanti, o di violazioni del modello di organizzazione e gestione dell'ente, di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte", a tutela dell'integrità dell'ente
- questi canali devono garantire la riservatezza dell'identità del segnalante nelle attività di gestione della segnalazione
- deve esistere almeno un canale alternativo di segnalazione idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante
- viene sancito il divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei



confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione

- nel sistema disciplinare (ai sensi dell'articolo 6 comma 2, lettera e del decreto), sono previste sanzioni nei confronti di chi viola le misure di tutela del segnalante così come di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate.

La legge ha precisato anche che l'adozione da parte del datore di lavoro di misure discriminatorie nei confronti dei soggetti che effettuano le segnalazioni può essere denunciata all'Ispettorato nazionale del lavoro, per i provvedimenti di sua competenza, sia dal segnalante sia dall'organizzazione sindacale indicata dal medesimo. Inoltre il licenziamento ritorsivo o discriminatorio del soggetto segnalante rientra nel novero dei licenziamenti nulli, così come sono nulli il mutamento di mansioni ai sensi dell'articolo 2103 codice civile e qualsiasi altra misura ritorsiva o discriminatoria adottata nei confronti del segnalante.

Dunque, dal 29 dicembre 2017 è diventato necessario aggiornare nel senso sopra indicato i modelli di organizzazione e di gestione già esistenti.

Con il D.Lgs 24/2023 poi, che ha recepito la direttiva UE 2019/1937 sul whistleblowing, è stato recentemente introdotto l'obbligo di istituire uno specifico canale di segnalazione interna per le imprese che:

- (a) hanno impiegato nell'ultimo anno una media di 50 dipendenti;
- (b) operano nei settori c.d. sensibili (servizi, prodotti e mercati finanziari e prevenzione del riciclaggio o del finanziamento del terrorismo, sicurezza dei trasporti e tutela dell'ambiente) anche se nell'ultimo anno non hanno raggiunto la media di 50 dipendenti;
- (c) adottano modelli di organizzazione e gestione ex D.lgs. 231/2001, anche se nell'ultimo anno non hanno raggiunto la media di 50 dipendenti.

Per quanto qui interessa, occorre tenere a mente che vi è una stretta correlazione tra il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 e i documenti (Codice Disciplinare, Codice Etico, Policy) nei quali sono espressi comportamenti vietati quali, appunto, quelli discriminatori e fra questi le molestie sessuali.



Con l'adozione della Legge 4/2021, l'Italia ha poi finalmente ratificato la Convenzione OIL n. 190/2019, sull'eliminazione della violenza e delle molestie nei luoghi di lavoro.

La Convenzione n. 190 ha rappresentato infatti uno strumento importante in quanto è stata la prima norma internazionale atta a prevenire e contrastare la violenza e le molestie nel mondo del lavoro. Unitamente alla sua Raccomandazione n. 206, essa ha fornito un quadro organico di intervento e un'opportunità unica per definire un futuro del lavoro basato sulla dignità e il rispetto e garantire il diritto di tutte e di tutti ad un mondo del lavoro libero da violenza e molestie. La Convenzione ha dettato la prima definizione riconosciuta a livello internazionale di violenza e molestie legate al lavoro, includendo la violenza e le molestie basate sul genere. Tale definizione si riferisce a "un insieme di pratiche e di comportamenti inaccettabili" che "si prefiggano, causino o possano comportare un danno fisico, psicologico, sessuale o economico". La definizione si estende a tutti i lavoratori e le lavoratrici, includendo tirocinanti e apprendisti/e, gli individui che svolgono il ruolo o l'attività di imprenditore o imprenditrice, nel settore pubblico e privato, in imprese nel settore formale e informale, e in zone rurali e urbane.

Infine, per completare il panorama normativo di riferimento, segnaliamo che il 20 luglio 2023 è stato presentato in Senato il Disegno di Legge n. 813, recante disposizioni volte al contrasto delle molestie sessuali sui luoghi di lavoro e delle condotte vessatorie e generatrici di stress a carico delle lavoratrici e dei lavoratori.

Sempre nel luglio 2023, è stato avviato in Senato l'esame congiunto dei ddl nn. 89 del 2022 e 671 del 2023 in tema di molestie sessuali sul luogo di lavoro e n. 257 in materia di molestie morali e psicologiche delle lavoratrici e lavoratori nel mondo del lavoro. In particolare, i ddl n. 89 e 671 prevedono, tra le altre cose, l'introduzione nel codice penale del reato di molestie sessuali (art. 609-ter.1 c.p.).

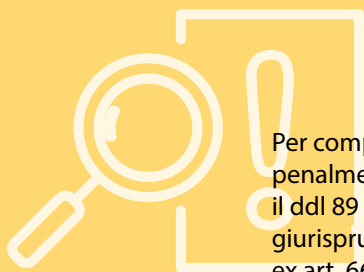
Si precisa che tali provvedimenti sono attualmente in fase di esame parlamentare e non risultano ancora approvati.

La più recente giurisprudenza giuslavoristica, formatasi in materia di molestie sessuali sul luogo di lavoro ed in particolare in merito alla legittimità del licenziamento per giusta causa dell'autore della molestia, si è così espressa:

- il dipendente che pronuci frasi sconvenienti ed offensive – alla presenza di terzi – nei confronti di una collega lesbica, deridendola per la sua omosessualità,

realizza un'indebita intrusione nella sfera intima e assolutamente riservata della persona, tale da essere sanzionabile con il licenziamento per giusta causa. Siffatta condotta non può essere considerata quale una mera violazione di regole formali di buona educazione ma integra la lesione dei principi costituzionali a tutela della dignità umana, del divieto di discriminazione in ambito lavorativo e della riservatezza di dati sensibili (Cassazione civile, sez. Lavoro, Ordinanza del 9 marzo 2023, n. 7029);

- costituisce giusta causa di licenziamento il comportamento del dipendente consistito in allusioni verbali e fisiche a sfondo sessuale nei confronti di una giovane collega. La condotta in questione, infatti, è riconducibile alla nozione di molestia ovvero un comportamento indesiderato e oggettivamente idoneo a ledere e violare la dignità della lavoratrice, a nulla rilevando che non vi sia un'effettiva volontà offensiva e che, in generale, il clima dei rapporti tra i colleghi sia spesso scherzoso e goliardico (Cassazione civile, sez. Lavoro, Sentenza del 31 luglio 2023, n. 23295).



Per completezza di argomento, nel nostro sistema di **Diritto Penale** la condotta penalmente rilevante di "molestie sessuali", in assenza di reato specifico (v. sopra il ddl 89 del 2022 attualmente in Parlamento), è stata sino ad oggi trattata dalla giurisprudenza in modo altalenante: ora è stata considerata un reato cd. "minore" ex art. 660 c.p. che è una contravvenzione contro l'Ordine Pubblico e la tranquillità pubblica, ora è stata inquadrata nell'art. 609 bis cp. che è un delitto contro la libertà personale e definisce la violenza (fisica) sessuale, ora nell'art. 610 c.p. che è un delitto contro la libertà morale.



## IBM

IBM è da sempre un'azienda leader nel creare un ambiente di lavoro inclusivo, sano e produttivo scevro da comportamenti non inclusivi. Si è pertanto data degli standard normativi globali che sono applicabili in tutte le sedi IBM del mondo a prescindere da quale sia la normativa locale.

Primi fra tutti sono le **Business Conduct Guidelines** (Guida alla condotta negli affari) in cui "IBM si impegna ad assicurare ai suoi dipendenti un ambiente di lavoro sano, sicuro e produttivo, libero da discriminazioni o molestie basate su razza, colore della pelle, religione, sesso, identità o espressione sessuale, orientamento sessuale, nazionalità, genetica, disabilità, età o altri fattori che non siano legati ai legittimi interessi commerciali di IBM. IBM non tollera approcci o commenti di natura sessuale, offese o barzellette a sfondo razziale o religioso, o qualsiasi altro comportamento, come il bullismo, volto a creare o incoraggiare un ambiente di lavoro offensivo o minaccioso". Inoltre sempre nelle BCG vengono espressamente vietati gli atti di ritorsione nei confronti di coloro che denunciano o testimoniano i comportamenti inappropriati. Tutti i dipendenti IBM nel mondo sottoscrivono le BCG e si impegnano a rispettarle

Nel 2018 sono state inoltre introdotte in IBM due nuove policy specifiche (c.d. IBM Corporate Instructions) su molestie, bullismo e relazioni sentimentali fra capo e collaboratore.

Per ciascuna di queste specifiche policy è stata **definita con chiarezza la condotta** che messa in atto possa contrastare i principi di IBM.

In tutti i casi di comportamenti non inclusivi, Il dipendente può rivolgersi:

- al manager, che è tenuto ad ascoltare la denuncia non sottovalutarla e segnalarla all'HR
- all'HR, che può fare un investigation e definire le azioni
- a un organismo terzo (c.d. Concern & Appeal) tramite un tool informatico o anche una lettera anonima. Il team di Concern & Appeal svolgerà un investigation e definirà le azioni da adottare
- a un team internazionale chiamato "Talk it Over" fatto di HR Professional che sono impegnati ad ascoltare, discutere e fornire consulenza sulle opzioni disponibili, per aiutare i dipendenti IBM a decidere quali azioni, se necessario, intraprendere

Chiave fondamentale per il successo di queste policy è l'Education sul divieto di comportamenti non inclusivi e che prevede:

- corso alla funzione HR sulla normativa italiana su discriminazione e harassment
- corso online a tutti i team HR (IBM Leading the way) per sensibilizzarli sulla materia
- corso a tutti i manager sulle "parole offensive"
- 3 corsi online a tutti i dipendenti sulle nuove Corporate Instruction, su molestie e bullismo con degli esempi concreti ed un test finale.

## SKY

Sky è da sempre attenta al rispetto della dignità e dei diritti inviolabili della persona, alla garanzia di pari opportunità e di un contesto in cui il talento di ciascuno sia libero di esprimersi. Questi sono i punti fondamentali alla base del nostro Codice Etico, l'insieme di principi etici e di condotta che ci siamo dati per garantire di operare con affidabilità e integrità. Il nostro codice, nato nel 2011, è il frutto di una riflessione comune che ha visto l'impegno di tutto il management Sky, per dotare tutti i dipendenti di un supporto concreto al proprio benessere in azienda.

Crediamo nel valore delle persone e ci impegniamo per valorizzare al meglio le nostre risorse umane. Il nostro obiettivo è far sì che chi lavora in Sky viva un ambiente di lavoro sicuro e inclusivo, un luogo di cui possa fidarsi, dove crescere professionalmente e vivere le proprie attitudini. Per questo organizziamo frequenti momenti di formazione rivolti ai nostri dipendenti affinché tutti abbiano gli strumenti e il sostegno necessario per segnalare comportamenti scorretti e lesivi della dignità della persona - pertanto anche di molestie sessuali e molestie in genere - anche nel caso si venga a conoscenza di episodi avvenuti nei confronti di terzi.

Le segnalazioni possono essere inviate direttamente al proprio superiore o al Responsabile della Direzione HR. Possono anche essere effettuate in forma anonima tramite i canali confidenziali previsti dalla policy "whistleblowing", che garantiscono la riservatezza del segnalante. Il processo di accertamento viene svolto nel rispetto della legge, del Codice Etico di Sky e delle best practices in materia investigazioni aziendali. Un percorso di formazione obbligatorio è stato creato sulla nostra piattaforma di e-learning in modo da assicurarsi che tutta la popolazione aziendale ne sia a conoscenza.

Promuoviamo una gestione dei rapporti e delle relazioni gerarchiche basata sull'equità e correttezza, tutti devono contribuire a mantenere un clima di reciproco rispetto, agendo in coerenza con i principi del Codice Etico. Il nostro impegno nella lotta alle discriminazioni di ogni tipo è sempre costante e l'esperienza in Sky dimostra che anche solo dotandosi di strumenti semplici, chiari e accessibili a tutti è possibile dare a tutti i dipendenti una garanzia concreta di essere protetti e parte di un ambiente di lavoro trasparente.



## CASE HISTORY

### WOMEN-SECURITY

Dalle nostre rilevazioni su esperienze nazionali e internazionali viene confermato che la strategia più efficace di prevenzione e riduzione dei comportamenti di molestie sessuali consiste nell'aumentare la consapevolezza su tutto il personale e istituire sistemi di monitoraggio interni ed esterni.

Sappiamo che spesso chi riceve attenzioni a sfondo sessuale, specie se ci sono implicazioni legate all'utilizzo di potere, non ne parla per timore di ripercussioni sul lavoro o danni alla propria immagine. Eppure gli schemi con i quali si ripete l'attenzione non desiderata ed in particolare il meccanismo "Quid pro quo" sono sempre uguali anche in culture e nazioni diverse.

Non conoscere questi comportamenti favorisce la loro reiterazione. Ogni azienda deve prevedere un sistema per consentire le segnalazioni su più canali: cartaceo, telefono, mail, web, mobile, anche in forma anonima. Deve essere chiaro a chi vanno indirizzate le segnalazioni, referente aziendale e referente esterno.

Women-Security fornisce un servizio dedicato 24 ore su 24, 7 giorni su 7 permettendo al dipendente coinvolto o a chi è testimone di segnalare anche fuori dall'orario di lavoro e in forma anonima senza paura di ritorsioni. Questo servizio può essere associato anche al servizio di primo counseling sulle azioni da fare o ad altri servizi di follow up o di investigazione richiesti dall'azienda. Chi chiama solitamente non solo segnala i comportamenti ma ha anche bisogno di ricevere le prime indicazioni su come comportarsi, spesso chi riceve attenzioni negative si trova in difficoltà mentre chi le esercita esprime un copione che si muove su schemi classici facilmente riconoscibili dagli esperti.

Anche le tecnologie possono aiutare a ridurre il fenomeno nel suo percorso identificandolo sin dai primi stadi ed evitando escalation negative, ne possono beneficiare sia le vittime sia le aziende. Telecamere, strumenti di intelligenza artificiale, applicazioni, aiutano non solo a rilevare ma hanno anche un effetto deterrente su chi tende ad adottare comportamenti scorretti.

In ottica di prevenzione si sono rilevati molto utili i metodi di rilevazione informali quali interviste e colloqui in seguito a gruppi di discussione, informazione e formazione sul tema.

# GOLDEN ROUTE

Partire dal top management e assicurare il loro coinvolgimento sulle policy

Accertarsi che le policy anti molestie sessuali siano citate durante i momenti di condivisione dei valori e della cultura aziendale

Indicare nelle policy i provvedimenti interni attuabili in caso di violazione di una norma riportata e delle modalità di controllo a garanzia dell'osservanza del codice etico e delle specifiche policy

**FARE RIFERIMENTO ALLE POLICY ANTI MOLESTIE SESSUALI NEL CODICE ETICO ESISTENTE**

Semplificare al massimo i canali di prima segnalazione della molestia sessuale ed elaborare una pagina unica di procedura per la segnalazione da postare nella intranet, sul sito, in tutti i materiali di divulgazione alla comunità interna

Assicurare l'esistenza di diverse forme per la segnalazione, ad esempio prevedere quella in forma anonima e includere testimonianze indirette da parte di colleghi

Fondamentale è la nomina di un Consigliere di Fiducia (o di un Comitato di Tutela). Meglio se esterno all'organizzazione e con chiaro mandato di Ascolto della Vittima e collegamento con la struttura interna

**DEFINIRE IL PROCESSO DI RACCOLTA E GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI E RUOLI ORGANIZZATIVI**

Prevedere procedure chiare e identificate per gestire i casi di molestie sessuali segnalati

Le procedure devono avere tempi definiti all'origine e i tempi di risposta comunicati in anticipo alla vittima della segnalazione

La credibilità di tutto il processo risiede nella capacità di ascolto e nel rispetto dei tempi per la soluzione dei casi segnalati. In caso di procedure formali (o informali), l'applicazione delle norme e le azioni di riparazione devono essere concluse entro 60 giorni dalla segnalazione

Vanno inseriti parametri di performance nella gestione dei processi di gestione dei casi

**IMPOSTARE LE PROCEDURE FORMALI E PROCEDURE INFORMALI PER LA GESTIONE DELLA SEGNALAZIONE**

Prevedere al termine di ogni modulo formativo un momento «generativo» per migliorare i processi esistenti con il contributo di ciascun partecipante

Assicurare che la formazione aiuti a «riconoscere» i comportamenti che rientrano nei casi di molestie sessuali e spieghi come segnalare il caso, da vittima o da testimone

**ATTIVARE I PROGRAMMI DI FORMAZIONE CONTINUA SULLA CULTURA ANTI MOLESTIE**

Condurre una survey annuale che consenta ai dipendenti, anche in forma anonima di evidenziare casi di molestie e di verificare la comprensione delle policy esistenti

I risultati della survey devono servire per aggiornare i corsi e i processi interni

**DEFINIRE SURVEY PERIODICHE E CONDIVISIONE INTERNA DEI RISULTATI**

L'ascolto ATTIVO della vittima è il primo vero strumento di contatto e indispensabile per una comunicazione efficace. L'ascolto autentico è il primo sostegno

Assicurare che tutti coloro che agiscono un ruolo nella gestione del processo di segnalazione e nelle procedure di risoluzione del conflitto siano adeguatamente formati sull'ascolto e sul supporto adeguato a sostegno della vittima di molestie

In caso di mancanze di skills adeguate all'interno dell'azienda per gestire il processo, meglio ricorrere a professionisti esterni esperti del tema. Essere credibili è il dogma del processo

**ASSICURARE ALLA VITTIMA IL SUPPORTO COMPLETO**

# Grazie

- Si ringraziano tutte le aziende partecipanti per aver prestato competenze e professionalità a questo progetto:  
Autogrill - Bristol Meyers Squibb - Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane - Gucci  
IBM - Iiris Istituto Integrato di Ricerca e Sostegno strategico - Lexellent  
Rucellai & Raffaelli - SKY - Snam - Studio Toffoletto De Luca Tamajo - TIM - Unilever  
Vodafone - Women-Security
  
- Un ringraziamento speciale per i contributi di:  
Donatella Cungi Quadro Normativo  
Giulietta Bergamaschi e Maddalena Palladino La definizione di molestia e il quadro normativo  
Francesca Ciuffini, Olimpia De Cinque, Paola Poli Sistemi di Monitoraggio e Tracking  
Laura De Chiara Coordinamento Progetto  
Francesca Mastrantonio Prevenzione, gestione del disagio, giustizia riparativa  
Andrea Rubera e Emanuela Rustici Carta dei Valori; Formazione e Conoscenza degli Ecosistemi
  
- Bibliografia e consultazioni:  
Atto 4745 Camera dei Deputati - Lavori preparatori Proposta di Legge d’iniziativa dei deputati Roberta Agostini, Murer, Ricciatti, Melilla, Giorgio Piccolo  
  
Catalyst – Sexual Harassment in the Workplace  
  
ESENER  
  
EU – OSHA il rischio da lavoro correlato  
  
ISTAT – Report Molestie Sessuali del 13/02/2018  
  
KPMG, Global CEO Outlook 2017  
  
National Women’s Law Center / Fact Sheet / January 2018  
  
NWLC – National Women’s Law Center / Fact Sheet Jan 2018 /10 WAYS YOUR COMPANY CAN HELP PREVENT HARASSMENT IN THE WORKPLACE  
  
Parlamento Europeo – Pina Picierno - PROGETTO DI RELAZIONE sulle misure per prevenire e contrastare il mobbing e le molestie sessuali sul posto di lavoro, nei luoghi pubblici e nella vita politica nell’UE (2018/2055(INI))  
  
P. Patrizi, Giustizia e pratiche riparative per una cultura del rispetto e delle responsabilità, FrancoAngeli  
  
P. Patrizi, G.L. Lepri, “Vittime, autrici e autori di reato: i percorsi della giustizia riparativa”, in P. Patrizi (Ed.), Manuale di psicologia giuridica minorile, Carocci, Roma 2012, pp. 283-295  
  
Reputation Institute, Ricerche varie  
  
Seidman “Social Theory” 2017-Galinsky et al., 2006; Gwinn et al., 2013-Gruenfeld et al., 2008)  
  
Tommaso Gioietta – Il Consigliere di Fiducia  
  
[www.paroleostili.it](http://www.paroleostili.it)  
  
[www.implicit.harvard.edu/implicit/italy/](http://www.implicit.harvard.edu/implicit/italy/)  
  
[www.habbaslaw.com/blog/2018/march/what-is-the-difference-between-sexual-harassment/](http://www.habbaslaw.com/blog/2018/march/what-is-the-difference-between-sexual-harassment/)  
  
[www.thebalancecareers.com/sex-discrimination-vs-gender-discrimination](http://www.thebalancecareers.com/sex-discrimination-vs-gender-discrimination)  
  
[www.ere.net/corporate-shame-why-doesnt-your-firm-predict-and-prevent-sexual-harassment/](http://www.ere.net/corporate-shame-why-doesnt-your-firm-predict-and-prevent-sexual-harassment/)

Parks – Liberi e Uguali e Valore D, Inc. 2023. Diritti riservati.

Per informazioni e richiesta riproduzione è possibile contattare:

**Parks – Liberi e Uguali**  
info@parksdiversity.eu

**Valore D**  
segreteria@valored.it

Aprile 2019  
Aggiornato Ottobre 2023