Webinar gratuito

Prevenzione e contrasto di molestie e violenza di genere negli ambienti di lavoro

Le leve organizzative per il cambiamento

25 novembre 2026
dalle 15.00 alle 17.00

RELATORE/RELATRICE: Nome Cognome

fondazioneaifos.org

Violenza e molestie sul lavoro

Prevenire e organizzare: dalla liability all'accountability dell'organizzazione

Avv. Francesco Pedroni



Violenza e molestie sul lavoro

Prevenire e organizzare: dalla liability all'accountability dell'organizzazione

---

Avv. Francesco Pedroni, avvocato giuslavorista, socio e consigliere nazionale aifos

© 2026 Avv. Francesco Pedroni – Studio Legale. Le immagini sono state generate mediante IA.

Violenza e molestie: definizioni | Convenzione ILO 190 del 21 giugno 2019

International Labour Organization

I. DEFINIZIONI

Articolo 1

1. Ai fini della presente Convenzione:

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

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

2. Fatto salvo quanto stabilito ai commi *a)* e *b)* del paragrafo 1 del presente articolo, le definizioni di cui alle leggi e ai regolamenti nazionali possono prevedere un concetto unico o concetti distinti.

II. AMBITO DI APPLICAZIONE

Articolo 2

1. La presente Convenzione protegge i lavoratori e altri soggetti nel mondo del lavoro, ivi compresi le lavoratrici e i lavoratori come definiti dalle pratiche e dal diritto nazionale, oltre a persone che lavorino indipendentemente dallo status contrattuale, le persone in formazione, inclusi tirocinanti e apprendisti, le lavoratrici e i lavoratori licenziati, i volontari, le persone alla ricerca di un impiego o candidate a un lavoro, e individui che esercitino l'autorità, i doveri e le responsabilità di datrice o datore di lavoro.

2. La presente Convenzione si applica a tutti i settori, sia privato che pubblico, all'economia formale e informale, e alle aree urbane o rurali.

Articolo 3

La presente Convenzione si applica alla violenza e alle molestie nel mondo del lavoro che si verifichino in occasione di lavoro, in connessione con il lavoro o che scaturiscano dal lavoro:

a) nel posto di lavoro, ivi compresi spazi pubblici e privati laddove questi siano un luogo di lavoro;

b) in luoghi in cui la lavoratrice o il lavoratore riceve la retribuzione, in luoghi destinati alla pausa o alla pausa pranzo, oppure nei luoghi di utilizzo di servizi igienico-sanitari o negli spogliatoi;

c) durante spostamenti o viaggi di lavoro, formazione, eventi o attività sociali correlate con il lavoro;

© 2026 Avv. Francesco Pedroni – Studio Legale. Le immagini sono state generate mediante IA.

Violenza e molestie: definizioni | D.Lgs. 198/2006

Sono considerate come **discriminazioni**:

Molestie

Comportamenti indesiderati, anche per ragioni connesse al sesso, aventi lo scopo o l'effetto di violare la **dignità** del lavoratore e creano un **clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo**.

Molestie Sessuali

Comportamenti indesiderati a connotazione sessuale (fisici, verbali o non verbali) aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità del lavoratore e creano un ambiente intimidatorio, ostile o offensivo.

Trattamenti Meno Favorevoli

Ritorsioni subite per aver rifiutato o essersi sottomessi ai comportamenti di molestia.

Trattamenti Sfavorevoli

da parte del datore di lavoro che costituiscono una reazione ad un reclamo o ad una **azione** volta ad ottenere il rispetto del principio di parità di trattamento tra uomini e donne.

Codice delle pari opportunità, art. 26 D.Lgs. 198/2006

© 2026 Avv. Francesco Pedroni – Studio Legale. Le immagini sono state generate mediante IA.

Organizzazione del lavoro come fattore di rischio

Mappa normativa: i diritti individuali del lavoratore

Art. 32 Cost.

La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti.

Nessuno può essere obbligato a un determinato trattamento sanitario se non per disposizione di legge. La legge non può in nessun caso violare i limiti imposti dal rispetto della persona umana.

Art. 2087 c.c.

L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro.

Art. 2049 c.c.

I datori di lavoro sono responsabili per i danni arrecati dal fatto illecito dei loro dipendenti e commessi nell'esercizio delle incombenze a cui sono adibiti.

Art. 9 St. Lav.

I lavoratori, mediante loro rappresentanze, hanno diritto di controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e la loro integrità fisica.

Organizzazione del lavoro come fattore di rischio

Mappa normativa: i doveri organizzativi del Datore di Lavoro

Art. 41 Cost.

L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.

Art. 2086 c.c.

L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa al fine di prevenire i rischi.

Art. 28 TUS

La valutazione dei rischi, anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e … nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti **gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato** e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, nonché quelli **connessi alle differenze di genere**, all'età, alla provenienza da altri Paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro

Art. 15 TUS

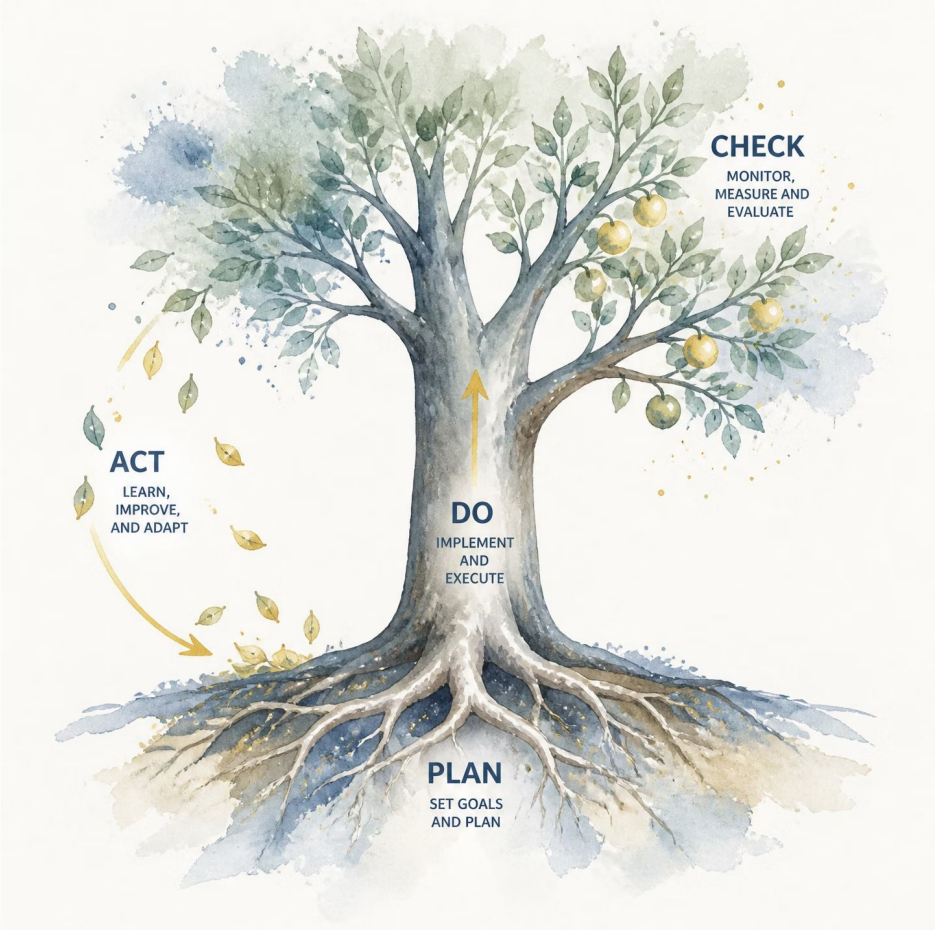
La programmazione di misure di prevenzione di condotte violente o moleste nei confronti dei lavoratori nei luoghi di lavoro è una misura generale di tutela.

Art. 30 TUS

Il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica di cui al D.Lgs. 231/2001, deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici. … Il modello organizzativo deve in ogni caso prevedere, per quanto richiesto dalla natura e dimensioni dell'organizzazione e dal tipo di attività svolta, un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la **verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo** a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Accountability del rischio

- ci hai pensato?
- lo hai valutato?
- cosa hai fatto per risolverlo/ridurlo/controllarlo?
- hai verificato?



© 2026 Avv. Francesco Pedroni – Studio Legale. Le immagini sono state generate mediante IA

Funzione espansiva dell'art. 2087 c.c.

> art. 2087 c.c.
>
> L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro

Cosa prescrive l'art. 2087 c.c.

Il datore di lavoro deve adottare **tutte le misure necessarie** secondo:

- Particolarità del lavoro
- Esperienza
- Tecnica

Cosa tutela: la persona nel suo insieme

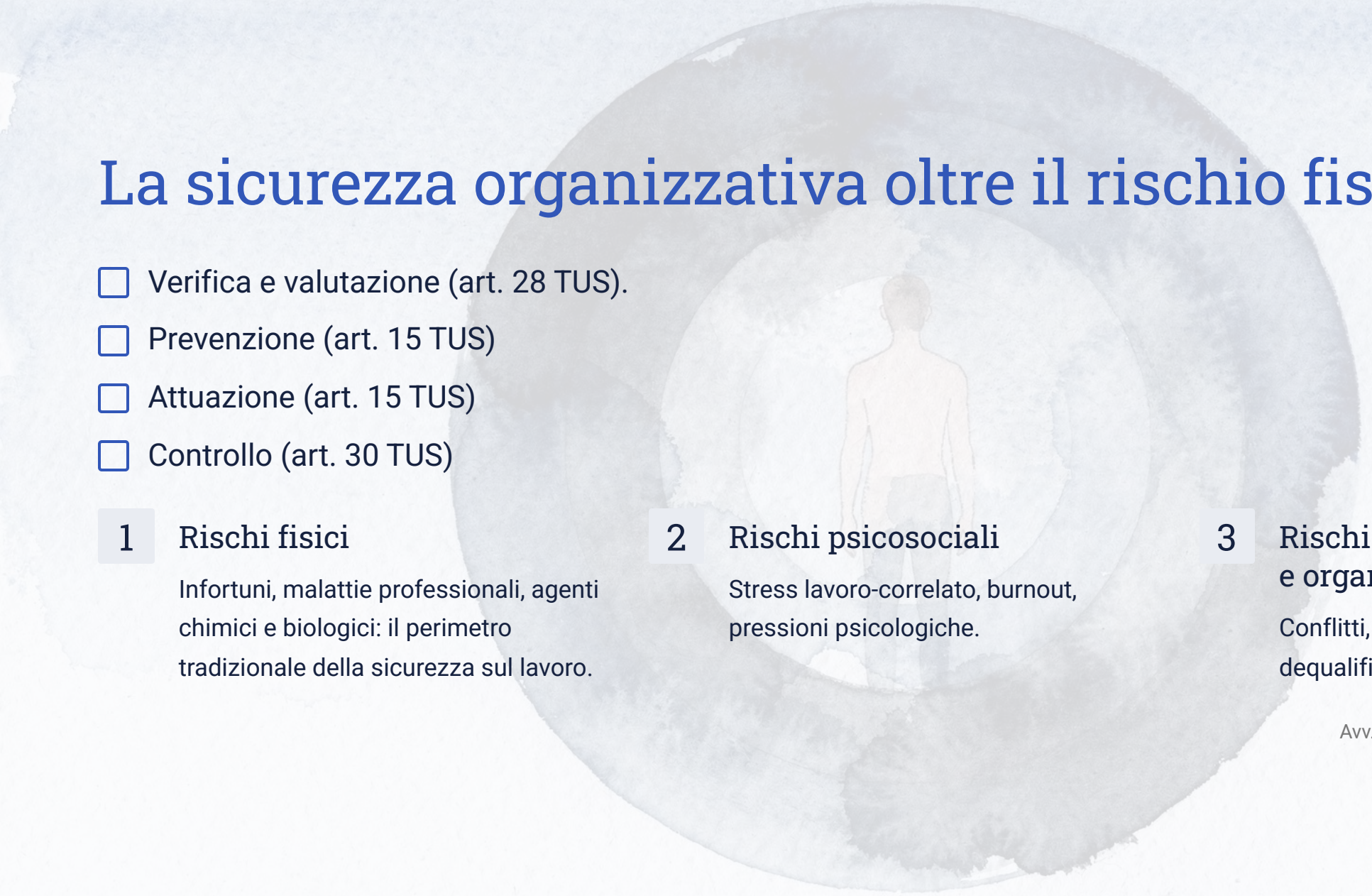
- Integrità fisica
- Personalità morale
- Dignità
- Identità del lavoratore
- Partecipazione alla vita sociale e politica

ⓘ Art. 2087 c.c. + art. 41 Cost. + art. 2086 c.c.: il sistema della sicurezza organizzativa



La sicurezza organizzativa oltre il rischio fisico

- [ ] Verifica e valutazione (art. 28 TUS).
- [ ] Prevenzione (art. 15 TUS)
- [ ] Attuazione (art. 15 TUS)
- [ ] Controllo (art. 30 TUS)



1 Rischi fisici

Infortuni, malattie professionali, agenti chimici e biologici: il perimetro tradizionale della sicurezza sul lavoro.

2 Rischi psicosociali

Stress lavoro-correlato, burnout, pressioni psicologiche.

3 Rischi relazionali e organizzativi

Conflitti, molestie, ambienti ostili, dequalificazione.

Sicurezza oltre il rischio fisico

Rischi soggetti a valutazione e prevenzione (artt. 15 e 28 TUS)



Rischi psicosociali

Stress lavoro-correlato e pressioni psicologiche



Conflitti relazionali

Dinamiche interpersonali disfunzionali tra colleghi e superiori



Molestie e discriminazioni

Comportamenti lesivi della dignità personale

Cass. n. 123/2025	è responsabile il **datore di lavoro pubblico** per condotte del dirigente verso sottoposta. La **mera tolleranza di ambiente stressogeno** è inadempimento art. 2087 c.c. La maggiore fragilità del lavoratore **incrementa** (non attenua) gli obblighi datoriali .
Cass. n. 28959/2023	Responsabilità per **condotte dequalificanti** del superiore (privazione mansione, spostamenti ufficio) + **mancata protezione** anche quando condotte non sono mobbing tecnico. Il datore avrebbe dovuto **intervenire per ristabilire serenità** anziché contribuire al circolo vizioso .
Cass. n. 6345/2025	Le **molestie sessuali** incidono negativamente su salute ed equilibrio psico-fisico, imponendo al datore **obbligo di tutela ex art. 2087 c.c.**, legittimando il **licenziamento del dipendente responsabile**.



Dall'inadempimento individuale alla responsabilità organizzativa

In epoca risalente, la giurisprudenza escludeva la responsabilità datoriale automatica per condotte lesive tra colleghi, confinandole nella sfera relazionale privata.

Estraneità dell'organizzazione

Nessuna responsabilità datoriale per le vessazioni tra colleghi in assenza di prova rigorosa di specifica conoscenza o colpevole tolleranza dei vertici.

CASS. N. 22858/2008

CASS. N. 4774/2006

Conflittualità interpersonale

L'azienda non risponde delle tensioni ricondotte a mere antipatie o attriti individuali prive di un disegno persecutorio unitario imputabile all'ente.

CASS. N. 17698/2014

Avv. Francesco Pedroni - www.pedronilaw.it

Art. 2087 c.c.: la responsabilità organizzativa per ambiente stressogeno

Il principio: l'organizzazione del lavoro come fonte di responsabilità

Anche ove non sia configurabile una condotta di "**mobbing**", è ravvisabile la violazione dell'art. 2087 c.c. nel caso in cui il datore di lavoro consenta, anche colposamente, il mantenersi di un ambiente stressogeno ovvero ponga in essere comportamenti, anche in sé non illegittimi, ma tali da poter indurre disagi o stress, che si manifestino isolatamente o si connettano ad altri comportamenti inadempienti.

In tema di inadempimento datoriale ex art. 2087 c.c., avendo il lavoratore il diritto di lavorare in un ambiente rispettoso della sicurezza e della dignità umana, l'assenza della condizione di nocività o lesività, secondo una soglia idonea a rappresentare un concreto pericolo di lesione dell'integrità fisica o della personalità morale, deve essere provata dal datore di lavoro nella logica della responsabilità contrattuale, secondo l'art. 1218 c.c.; mentre il prestatore può limitarsi ad allegare la presenza nell'ambiente di lavoro del fattore di rischio potenziale e, qualora agisca per il risarcimento del danno, a provare il nesso di causalità tra la lesione e le conseguenze dannose subite

Un ambiente lavorativo stressogeno è configurabile come **fatto ingiusto**, suscettibile di condurre anche al riesame di tutte le altre condotte datoriali come vessatorie, ancorché apparentemente lecite o solo episodiche.

- Cass. n. 10730/2025
- Cass. n. 15957/2024
- Cass. n. 3822/2024
- Cass. n. 4664/2024

© 2026 Avv. Francesco Pedroni – Studio Legale. Le immagini sono state generate mediante IA.

L'evoluzione della responsabilità organizzativa ex art. 2087 c.c.

DALLA TUTELA FISICA ALLA SICUREZZA ORGANIZZATIVA: CINQUE TAPPE FONDAMENTALI

L'evoluzione del contesto legale

1 L'obbligo di prevenzione e protezione di base

Il datore di lavoro è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la **personalità morale** dei lavoratori (art. 2087 c.c.).

2 La prevenzione delle molestie diviene misura generale di tutela

La programmazione di misure di prevenzione di condotte violente o moleste nei confronti dei lavoratori nei luoghi di lavoro è una misura generale di tutela (art. 15 TUS ex DL 159/2025)

3 La responsabilità contrattuale per fatto altrui

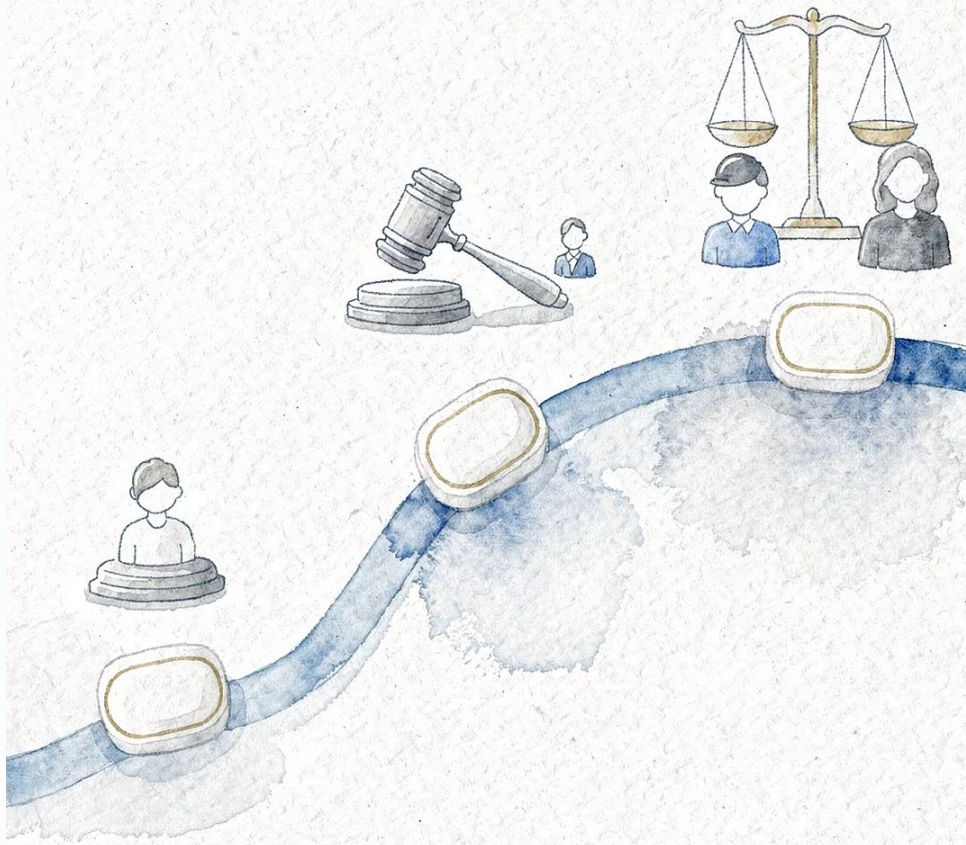
I datori di lavoro sono **responsabili per i danni** arrecati dal fatto illecito dei loro dipendenti e commessi nell'esercizio delle incombenze a cui sono adibiti (art. 2049 c.c.)

4 L'attrazione del fatto illecito altrui nel contesto di lavoro

Il datore di lavoro è responsabile non solo per molestie dirette, ma anche per quelle perpetrate da colleghi, se non ha adottato misure adeguate a prevenirle (Cass. 4099/2020)

5 La responsabilità organizzativa

La **responsabilità datoriale** ex art. 2087 c.c. sussiste anche in assenza di mobbing, essendo sufficiente la violazione degli obblighi di tutela della salute e della personalità morale del dipendente, anche per mera colpa. (Cass. 27685/2025)



© 2026 Avv. Francesco Pedroni – Studio Legale. Le immagini sono state generate mediante IA.

Grazie per l’attenzione

