INAIL

2026

VIOLENZA E MOLESTIE SUL LAVORO: DALLA VALUTAZIONE ALLE STRATEGIE DI INTERVENTO

Per violenza e molestie sul lavoro si intende un insieme ampio di comportamenti inaccettabili, che può includere: abuso verbale e psicologico, aggressioni fisiche e sessuali, anche in forma digitale, episodi singoli o condotte ripetute, con ricadute sulla sicurezza percepita, sulla salute e sulla dignità della persona. Proprio la complessità e la diffusione del fenomeno hanno reso necessario il progressivo sviluppo di definizioni chiare e inclusive, utili a favorirne il riconoscimento, la valutazione, la prevenzione e la gestione. In questa prospettiva, il Niosh definisce la violenza sul lavoro *come qualsiasi aggressione fisica, comportamento minaccioso o abuso verbale che si verifichi nel contesto lavorativo* (1996), includendo sia la dimensione fisica che quelle psicologica e relazionale della minaccia. L'Oms nel 2002 fa riferimento ad "abuso, minacce o aggressioni" legati al lavoro, con particolare attenzione al settore di cura e assistenza. In ambito europeo, l'Accordo quadro del 2007 distingue tra molestie, intese come abuso/minaccia/umiliazione ripetuti e violenza, da intendersi come aggressione in circostanze legate al lavoro. Tali aspetti assumono un carattere più ampio e integrato con la Convenzione n. 190 dell'Organizzazione internazionale del lavoro (Ilo) (2019) che definisce, in modo "potenzialmente universale", violenza e molestie nel mondo del lavoro come *una gamma di comportamenti e pratiche inaccettabili, o minacce, singole o ripetute, che mirano a, producono o sono suscettibili di produrre danni fisici, psicologici, sessuali o economici, includendo la violenza e le molestie di genere.*

IL QUADRO NORMATIVO

Il tema della violenza e delle molestie sul lavoro integra diversi ambiti di tutela, da quella generale a quella di salute e sicurezza sul lavoro, contemplando altresì quella antidiscriminatoria. Si riconduce all'art. 2087 c.c., clausola generale di garanzia, l'obbligo che impone al datore di lavoro la tutela generale dell'integrità fisica e morale del lavoratore, includendo quindi anche gli ambiti della violenza/molestie sul lavoro. Lo specifico Accordo quadro europeo sulle molestie e violenza sul lavoro (2007), ratificato in Accordo interconfederale il 25 gennaio 2016, non ha seguito lo stesso iter di quello sullo stress lavoro correlato (2004); infatti, quest'ultimo, già prima di essere ratificato come Accordo interconfederale (9 giugno 2008), è stato trasposto nel d.lgs. 81/2008, all'art. 28, concretizzandosi così in un obbligo giuridico inderogabile, con efficacia generale per tutti i datori di lavoro. La recente integrazione del d.lgs. 81/2008 ad opera del d.l. 159/2025, e sua legge di conversione n. 198/2025, ha introdotto, tra le misure generali di tutela, *l'obbligo di programmazione di misure di prevenzione di condotte violente o moleste nei confronti dei lavoratori* (d.lgs. 81/2008, art. 15, lettera z-bis), consolidando così il pieno riconoscimento di tali fenomeni come rischi da prevenire sul lavoro. Trattasi di un primissimo passo nell'attuazione della citata Convenzione Ilo n. 190/2019 (ratificata in Italia con l. 4/2021), in particolare dell'art. 9. Si ritiene di citare la direttiva (UE) 2024/1385 di rafforzamento della prevenzione, protezione e accesso alla giustizia per la violenza contro le donne e alla violenza domestica, auspicando che i richiami specifici ai luoghi di lavoro in essa contenuti siano adeguatamente implementati dall'Italia nel processo di recepimento previsto entro giugno 2027. In considerazione del fatto che il settore sanitario è tra quelli dove gli episodi di agiti violenti si manifestano con maggiore frequenza, la l. 113/2020 ha introdotto disposizioni urgenti e specifiche in materia di sicurezza per gli esercenti le professioni sanitarie e socio-sanitarie nell'esercizio delle loro funzioni, attraverso l'istituzione dell'Osservatorio nazionale sulla sicurezza degli esercenti le professioni sanitarie e sociosanitarie (Onseps) e valorizzando monitoraggio, formazione, informazione e rafforzando le misure sanzionatorie, queste ultime ancor più inasprite con il d.l. 137/2024 e sua legge di conversione 171/2024. Al di là delle citate misure di security, si rende necessaria una maggiore attuazione di aspetti di safety, già previsti per il settore sanitario/ospedaliero, nel Titolo X-bis del d.lgs. 81/2008, laddove (artt. 286-quinquies), nella valutazione dei rischi, il datore di lavoro deve *individuare le necessarie misure tecniche, organizzative e procedurali riguardanti le condizioni lavorative, il livello delle qualificazioni professionali, i fattori psicosociali legati al lavoro e l'influenza dei fattori connessi con l'ambiente di lavoro, per eliminare o diminuire i rischi professionali valutati.*

DIMENSIONE DEL FENOMENO

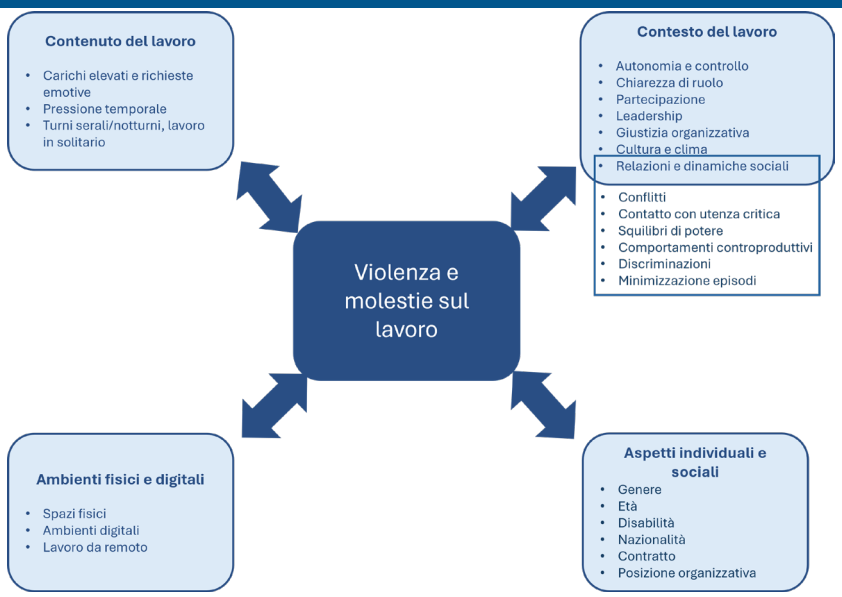
Violenza e molestie sul lavoro sono fenomeni multiformi e spesso sottostimati a causa della frequente mancata segnalazione che limita notevolmente la loro mappatura, con ricadute su salute, sicurezza, dignità, qualità del lavoro e funzionamento organizzativo. I risultati dell'ottava indagine European working conditions survey (Ewcs) del 2024 confermano il ruolo della qualità delle condizioni di lavoro per la salute e il benessere e segnalano persistenti disuguaglianze rispetto a condizioni sfavorevoli, con maggiore esposizione delle donne ad abuso verbale e altri comportamenti sociali avversi. Inoltre, tra i rischi più segnalati dalle organizzazioni europee, coinvolte nell'ultima indagine Esener sui rischi nuovi ed emergenti nel 2024, figurano le interazioni difficili con clienti, pazienti, studenti o altri utenti, riportate dal 56% delle organizzazioni coinvolte. Infine, l'indagine Osh Pulse del 2025, dedicata alla salute e si-

curezza sul lavoro nell'era dei cambiamenti climatici e digitali, riporta che il 16% dei lavoratori europei è stato vittima di violenza o abuso verbale da parte di soggetti esterni all'organizzazione e l'8% di molestie o bullismo; per l'Italia invece la percentuale di lavoratori esposti scende all'11% per violenza o abuso verbale da parte di soggetti esterni, mentre aumenta (11%) per il fenomeno delle molestie o bullismo. In ambito nazionale, l'Istat (2024) stima per gli anni 2022 - 2023 che, nel corso della vita, 2 milioni e 322 mila persone tra i 15 e i 70 anni abbiano subito almeno una molestia in ambito lavorativo; il fenomeno riguarda soprattutto le donne, che rappresentano l'81,6% delle vittime. Sempre in Italia, i dati Inail (2025) del 2023 mostrano che i casi riconosciuti sono stati 6.813, con un incremento dell'8,6% rispetto all'anno precedente; il 61% degli episodi è attribuibile a persone esterne all'azienda e i settori più colpiti sono sanità e assistenza sociale, trasporto e magazzinaggio e servizi. A conferma di tali dati, la relazione dell'Onseps (2026) riporta nel settore sociosanitario 17.956 aggressioni segnalate e 23.367 operatori coinvolti, con prevalenza di aggressioni verbali avvenute nei pronto soccorso, servizio psichiatrico di diagnosi e cura (Spdc) e aree di degenza. Nel complesso, violenza e molestie non rappresentano episodi isolati, ma indicatori di vulnerabilità organizzativa e relazionale; in termini di prevenzione primaria, richiedono interventi sui fattori che ne favoriscono l'insorgenza. Perché non si segnala: la mancata segnalazione contribuisce alla sottostima del fenomeno. Studi evidenziano che fino all'80% degli eventi non viene segnalato per barriere organizzative, culturali e personali, come procedure complesse, timore di ritorsioni, scarso supporto e costo emotivo della segnalazione. Per favorire l'emersione degli episodi e rendere più attendibile la mappatura del fenomeno, servono canali accessibili e riservati, tutele effettive (Xu et al. 2025).

FATTORI DI RISCHIO

Le evidenze disponibili riconducono violenza e molestie sul lavoro a fattori interdipendenti, legati al contenuto e al contesto del lavoro. Tra questi rientrano elevate richieste quantitative ed emotive, pressione temporale, lavoro in solitario, turni serali o notturni e ambienti fisici e digitali poco sicuri. A questi elementi si associano bassa autonomia, scarso controllo su tempi e modalità operative, ambiguità o conflitto di ruolo, comunicazione carente, limitata partecipazione, supporto insufficiente, scarsa giustizia organizzativa e cultura interna favorente e/o tollerante verso i comportamenti sociali avversi. La qualità della leadership assume un ruolo centrale: stili autoritari o passivi possono favorire prevaricazioni, mentre una leadership etica, basata su rispetto, equità e ascolto, rafforza sicurezza psicologica e clima di fiducia. Relazioni di lavoro tese, alta competitività e squilibri di potere possono favorire comportamenti controproduttivi fino a sfociare in episodi di molestie e violenza. Nei contesti ad elevata interazione con l'utenza critica (es. sanità, istruzione e trasporti), il rischio aumenta quando carenze di personale, tempi di attesa, procedure poco chiare e preparazione insufficiente alla gestione dei conflitti amplificano tensioni e aspettative non soddisfatte. Un ulteriore aspetto da considerare riguarda l'innovazione tecnologica e il lavoro da remoto, poiché la diffusione degli strumenti digitali e delle modalità di lavoro a distanza può ampliare il perimetro entro cui violenza e molestie si manifestano, estendendolo dagli spazi fisici a quelli digitali. Infine, alcune caratteristiche individuali o sociali, come genere, età, nazionalità, disabilità, tipologia di contratto, non costituiscono cause del fenomeno, ma possono aumentare l'esposizione a discriminazioni, asimmetrie di potere e vulnerabilità relazionale. Come rappresentato in Figura 1, la comprensione del fenomeno in esame necessita di una lettura sistemica dell'interazione tra condizioni organizzative, relazionali, ambientali, orientata ad agire prioritariamente sull'organizzazione e sulla gestione del lavoro, attraverso un approccio partecipativo, preventivo e di miglioramento continuo.

Figura 1 **Esempi di fattori di rischio psicosociale e aspetti individuali per violenza e molestie sul lavoro**



(Inail - Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale)

STRATEGIE DI PREVENZIONE E GESTIONE DELLA VIOLENZA E DELLE MOLESTIE SUL LAVORO

La violenza e le molestie, pur non rientrando tra i rischi c.d. "normati" previsti dal d.lgs. 81/2008, al fine altresì dell'attuazione delle già citate previsioni di cui all'art. 15, lettera z-bis, devono essere oggetto di valutazione ai sensi dell'art. 28 del citato decreto, per collocarsi nel più ampio processo di gestione dei rischi psicosociali. Le strategie devono quindi agire sui fattori che favoriscono violenza e molestie, comprese le forme digitali, quelle da parte di terzi e le condotte discriminatorie con possibili ricadute anche economiche per i lavoratori. La prevenzione dei fenomeni della violenza e molestie sul lavoro richiede un approccio sistemico, partecipativo e integrato nella valutazione dei rischi psicosociali, anche in ottica di genere e di età - come anche auspicato dalla Strategia nazionale in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro 2026 - 2030.

In questa prospettiva, le azioni devono collocarsi lungo tutto il processo che inizia con una corretta valutazione e l'implementazione di misure organizzative orientate a ridurre i fattori di rischio (prevenzione primaria), capaci, inoltre, di intercettare precocemente i segnali critici e impedirne/contenerne l'insorgenza e l'impatto (prevenzione secondaria e terziaria).

Il target degli interventi: la definizione delle strategie preventive richiede inoltre di individuare con chiarezza i destinatari delle misure, superando interventi generici rivolti indistintamente all'intera organizzazione. In coerenza con l'approccio multi-attore, gli interventi di prevenzione dovrebbero riguardare: le vittime, intese come le persone direttamente o indirettamente esposte a violenza, aggressioni, molestie o discriminazioni; gli autori delle condotte, interni o esterni all'organizzazione, cioè coloro che agiscono comportamenti violenti, aggressivi, molesti o discriminatori; e i testimoni, ossia persone che assistono, direttamente o indirettamente, a tali episodi. Questa distinzione permetterebbe di progettare misure più mirate, coerenti con bisogni, responsabilità e possibilità di intervento differenti, rafforzando la capacità dell'organizzazione di prevenire l'insorgenza degli episodi, intercettare precocemente i segnali critici e sostenere le persone coinvolte (Fida et al. 2026). L'efficacia del processo di prevenzione dipende pertanto dall'integrazione non solo dei livelli di intervento ma anche dei diversi attori coinvolti, poiché ciascun ruolo richiama bisogni, responsabilità e tipologie di intervento differenti, tale articolazione potrebbe agevolare l'individuazione di azioni mirate, coerenti con il contesto organizzativo (Tabella 1).

Tabella 1 — **Interventi per attori coinvolti e livelli di prevenzione**

Attore coinvolto	Prevenzione primaria	Prevenzione secondaria	Prevenzione terziaria
Vittime Persone verso cui sono rivolti, direttamente o indirettamente, comportamenti aggressivi, violenti, molesti o discriminatori.	Prevedere azioni sulla programmazione e organizzazione del lavoro quali la ridistribuzione dei carichi di lavoro, turni, razionalizzazione del lavoro in solitario, implementare il supporto; definire procedure chiare di segnalazione/denuncia, implementare campagne di sensibilizzazione e tolleranza zero e definire canali di aiuto; migliorare comunicazione, leadership e ambienti fisici e digitali sicuri.	Prevedere una formazione specifica su riconoscimento precoce dei segnali, comunicazione efficace, gestione dei conflitti, tecniche di de-escalation, implementazione dell'assertività, conoscenza dei diritti, dei ruoli e dei canali di segnalazione, attivare tempestivamente le risorse disponibili.	Attivare interventi di presa in carico dopo l'evento, garantendo ascolto qualificato, supporto psicologico, sanitario, legale e organizzativo, tutela da ritorsioni e stigmatizzazione, eventuali adattamenti temporanei di ruolo, orario o carico di lavoro, monitoraggio nel tempo e accompagnamento al rientro.
Autori delle condotte Persone interne o esterne all'organizzazione che agiscono comportamenti aggressivi, violenti, molesti o discriminatori.	Implementare e migliorare la chiarezza di ruolo, norme, regole comportamentali, equità nei processi e nell'organizzazione del lavoro, intervenire sulla qualità della leadership, gestione dei carichi e dei conflitti, clima di rispetto, tolleranza zero e gestione degli ambienti fisici e digitali.	Mettere a disposizione la formazione su comunicazione rispettosa, regolazione emotiva, gestione dei conflitti, uso appropriato del ruolo e del potere, riconoscimento dei segnali precoci e responsabilità individuali; favorire feedback tempestivi, supervisione e coaching.	Prevenire la recidiva attraverso misure proporzionate e tracciabili, eventuali provvedimenti disciplinari, eventuale reinserimento lavorativo monitorato e accompagnato, verifica della sostenibilità del rientro.
Testimoni Persone che assistono direttamente o indirettamente a comportamenti aggressivi, violenti, molesti o discriminatori.	Implementare un clima di fiducia e sicurezza fisica e psicologica, canali di segnalazione accessibili, anche anonimi, procedure chiare, tutela da ritorsioni, leadership etica e cultura che disincentivi il silenzio, minimizzazione o complicità passiva.	Sviluppare competenze di intervento sicuro attraverso formazione sul ruolo dei testimoni, riconoscimento dei segnali precoci, gestione dei conflitti, tecniche di de-escalation, implementare la comunicazione assertiva.	Prevedere momenti di debriefing e supporto ai soggetti/gruppi coinvolti, favorire la ricostruzione della fiducia e della coesione, valorizzare quanto emerso come apprendimento organizzativo e rafforzare procedure, responsabilità condivise e cultura dell'intervento responsabile.

(Fida et al. 2026 - *Elaborazione Inail - Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale*)

CONCLUSIONI

La violenza e le molestie sul lavoro rappresentano un rischio per salute, sicurezza e dignità che deve essere correttamente valutato e quindi gestito. Una puntuale valutazione dei rischi partecipata e integrata da tutte le figure della prevenzione aziendale favorirà anche l'individuazione di adeguate misure di prevenzione e protezione contro condotte violente o moleste e contro le discriminazioni, che incidono sulla stabilità lavorativa, sulle opportunità professionali e sulle condizioni economiche della persona. Le evidenze scientifiche mostrano che, pur restando i contesti ad alta interazione con l'utenza i più esposti, il fenomeno attraversa l'intero tessuto produttivo, anche in ragione della diffusione delle tecnologie digitali e del lavoro da remoto, che ampliano gli spazi e i tempi di possibile esposizione oltre il perimetro fisico del luogo di lavoro e rendono necessaria una valutazione più articolata e approfondita. Diventa quindi fondamentale un approccio integrato, in grado di tradurre la valutazione in azioni coerenti su ruoli, procedure, canali di segnalazione, tempi di risposta, monitoraggio e misure di supporto, rafforzando nel tempo la capacità dell'organizzazione di prevenire, riconoscere e gestire tali fenomeni.

PER ULTERIORI INFORMAZIONI

Contatti: b.persechino@inail.it

BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

European agency for safety and health at work. Osh Pulse 2025: occupational safety and health in the era of climate and digital change. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2025.

Xu D, Zhou J, Yang M et al. Barriers and facilitators to reporting workplace violence among healthcare workers: a mixed-methods systematic review. Nurs Outlook. 2025;73(4):102443.

Fida R, Evans L, Salh S et al. Preventing workplace aggression through a multi-actor perspective: bridging the gap between evidence and public policies. Evidence & Policy. 2026. URL: https://doi.org/10.1332/17442648Y2026D000000100 [consultato settembre 2026].

PAROLE CHIAVE

Violenza sul lavoro, Molestie, Rischi psicosociali

ISBN 979-12-5758-018-6 © 2026 Inail. La pubblicazione viene distribuita gratuitamente e ne è quindi vietata la vendita nonché la riproduzione con qualsiasi mezzo. È consentita solo la citazione con l'indicazione della fonte.
Stampato dalla Tipolitografia Inail di Milano • Edizione 2026 **Autori: M. Ghelli, I. Olivo, M. Ronchetti, B. Persechino** • Inail - Dimeila • **Progetto editoriale: Inail-Dimeila • Redazione editoriale e grafica: P. Galzerano, L. Medei**

Inail - Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale - Direttore: Bruno Papaleo
Via Fontana Candida, 1 - 00078 Monte Porzio Catone (RM)
Tel. 06 941 81 405 - 404 • Fax 06 941 81 419 • dmil@inail.it