



Safe@Work
molestie - discriminazioni - pari opportunità



Spazioetico
Associazione Professionale

C.F. - P.IVA 10495360967 - <https://spazioetico.com/> - info@spazioetico.com

Molestie e discriminazioni nella PA: dove inizia la prevenzione?

1. Quadro normativo

Nella Pubblica Amministrazione la prevenzione delle molestie e delle discriminazioni non è un tema nuovo e, soprattutto, non è una scelta lasciata alla sensibilità della singola organizzazione. Il **d.lgs. 165/2001** (Testo Unico del Pubblico Impiego) assegna alle amministrazioni il compito di garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e di rilevare, contrastare ed eliminare forme di discriminazione e di violenza morale o psichica. Lo stesso Testo unico sul pubblico impiego, **all'articolo 57**, prevede obbligatoriamente la costituzione, in seno a ciascuna PA, di un *Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni* (CUG), con funzioni propositive, consultive e di verifica.

Inoltre, il Codice delle pari opportunità (d.lgs. 198/2006), all'articolo 26, considera discriminazioni anche le molestie sessuali. Il quadro normativo richiede inoltre iniziative informative e formative per prevenirle.

Un altro riferimento importante è la **UNI/PdR 125:2022**, la prassi di riferimento sul sistema di gestione per la parità di genere, applicabile anche alle organizzazioni pubbliche. Il documento non si limita a misurare la presenza femminile o i divari di carriera e retribuzione: richiede politiche, responsabilità organizzative, formazione, monitoraggio e specifici presidi per prevenire discriminazioni e molestie. In particolare, la UNI/PdR 125:2022 dedica una sezione alla **prevenzione di ogni forma di abuso fisico, verbale e digitale nei luoghi di lavoro**, prevedendo l'individuazione del rischio, un piano di prevenzione e gestione delle molestie, formazione periodica a tutti i livelli, modalità di segnalazione, survey rivolte al personale e valutazione degli eventi segnalati. È una logica tipica dei sistemi di gestione del rischio: non aspettare che si generi un danno, ma costruire assetti organizzativi capaci di ridurre l'incertezza e intercettare precocemente i fattori di rischio.

Infine, nel 2023 la **Direttiva del Ministro per la Pubblica amministrazione** sul riconoscimento, la prevenzione e il superamento della violenza contro le donne ha reso ancora più chiara la direzione. Le amministrazioni sono chiamate a costruire ambienti di lavoro nei quali le persone siano capaci di riconoscere le situazioni problematiche, intercettare i segnali di rischio e sapere quali strumenti di tutela possono essere attivati. La Direttiva attribuisce in questo senso un ruolo importante ai CUG e richiama, insieme alla formazione, i codici di condotta, gli sportelli e nuclei di ascolto, i Consiglieri e le Consigliere di fiducia e gli altri soggetti che compongono la rete organizzativa di prevenzione.

Fin qui, il quadro sembra piuttosto chiaro. La parola che merita più attenzione, però, è **prevenzione**.

2. Quando arriva la prevenzione?

Quando una condotta è già avvenuta, entrano in gioco strumenti diversi: i canali di segnalazione, l'ascolto e l'accompagnamento delle persone coinvolte, le procedure di tutela



Safe@Work
molestie - discriminazioni - pari opportunità



Spazioetico

Associazione Professionale

C.F. - P.IVA 10495360967 - <https://spazioetico.com/> - info@spazioetico.com

e, quando necessario, i procedimenti disciplinari o le forme di tutela giudiziaria. Sono strumenti indispensabili, ma operano prevalentemente a valle del fenomeno. La repressione, in senso proprio, riguarda soprattutto la risposta disciplinare o giudiziaria; la presa in carico e la tutela hanno invece una funzione diversa, anche se intervengono quando qualcosa è già accaduto.

Tutto questo è necessario. Ma se vogliamo parlare davvero di prevenzione dobbiamo spostare lo sguardo anche più a monte, prima che molestie e discriminazioni si manifestino in forme ormai riconoscibili e dannose. Significa imparare a osservare fattori di rischio, segnali, dinamiche e comportamenti che possono precedere, favorire o normalizzare molestie e discriminazioni: stereotipi, battute, commenti, relazioni, categorizzazioni, prassi organizzative, criteri di selezione e valutazione, logiche di assegnazione dei compiti e delle opportunità, ecc...

Useremo l'espressione *Safe@Work*¹, per riferirci all'impegno delle amministrazioni pubbliche nella costruzione di ambienti di lavoro in cui le persone possano operare senza discriminazioni, molestie, violenze o ritorsioni e nei quali la libertà e le pari opportunità siano effettivamente tutelate.

Una politica di *Safe@Work* comprende naturalmente responsabilità, codici di condotta, canali di ascolto e sistemi di tutela. Ma comprende anche una capacità che viene prima di tutti questi strumenti: riconoscere le situazioni che potrebbero richiederne l'attivazione.

3. Un problema che conosciamo già

A volte, le condotte precursive delle molestie e delle discriminazioni passano inosservate, anche agli occhi di chi le subisce.

Chi si occupa di integrità pubblica incontra un problema molto simile con il conflitto di interessi. Il conflitto di interessi viene spesso immaginato partendo dalla sua manifestazione più evidente: il commissario di gara che valuta l'offerta presentata dall'azienda di sua moglie! Purtroppo, molte situazioni di conflitto di interessi sono meno evidenti, perché si generano quando il funzionario, o il soggetto collegato, non sono coinvolti in alcun procedimento, e passano facilmente inosservate².

Nel lavoro che Spazioetico porta avanti da anni, definiamo il conflitto di interessi come un **fenomeno di interferenza relazionale**: una relazione della sfera privata o professionale entra in contatto con il ruolo pubblico e genera incertezza sugli interessi che possono orientare decisioni, comportamenti o gestione delle informazioni. Questa incertezza è già un

¹ Usiamo questa espressione come iperonimo per indicare il lavoro di prevenzione organizzativa delle discriminazioni, delle molestie, delle violenze e delle ritorsioni. La scelta è ispirata, sul piano linguistico e concettuale, all'esperienza australiana *Respect@Work* della Australian Human Rights Commission, sviluppata intorno alla costruzione di ambienti di lavoro sicuri, inclusivi e rispettosi. Ma non indica un'affiliazione con il programma australiano.

² Per un catalogo delle diverse tipologie di conflitti di interessi, si rimanda al nostro documento "Dove stanno le persone, quando sono in conflitto di interessi? (Contributo per una "tassonomia" delle interferenze relazionali)", disponibile sul sito internet di Spazioetico:

<https://spazioetico.com/2026/08/13/lettura-per-lestate-dove-stanno-le-persone-quando-sono-in-conflitto-di-interessi/>



Safe@Work
molestie - discriminazioni - pari opportunità



Spazioetico
Associazione Professionale

C.F. - P.IVA 10495360967 - <https://spazioetico.com/> - info@spazioetico.com

rischio, prima ancora che si verifichi una decisione illegittima. E conoscere perfettamente la normativa e gli obblighi di astensione non garantisce, di per sé, che una persona sia capace di riconoscere tutte le situazioni in cui dovrebbe interrogarsi sulla propria imparzialità.

Il parallelo con il *Safe@Work* è ovviamente metodologico, non giuridico. Conflitti di interessi, discriminazioni e molestie sono fenomeni differenti e hanno discipline differenti. Ma la prevenzione incontra lo stesso problema: **una regola può funzionare solo quando siamo capaci di riconoscere le situazioni in cui dobbiamo applicarla.**

4. La quota rosa

Adesso entriamo di nascosto dentro l'ufficio di una pubblica amministrazione e osserviamo attentamente quello che succede:

- *Stefano è il responsabile ICT del Comune di Analogico a Monte. Nel suo ufficio lavorano quattro persone: Marco, Paolo, Davide e Sara. Stefano ha organizzato una riunione di allineamento su un progetto strategico per il Comune: l'implementazione del Fascicolo Socio-Assistenziale Elettronico, per la presa in carico e la gestione degli utenti dei Servizi Sociali. Dopo alcuni interventi di Marco, Paolo e Davide, Stefano esclama: «Sentiamo anche la nostra "quota rosa". Sara, tu che ne pensi?». Sara sorride, prende la parola ed espone il proprio punto di vista. La riunione prosegue normalmente.*

Il responsabile ICT non ha escluso Sara dalla discussione, ma l'ha coinvolta chiamandola "quota rosa". È una discriminazione?

Non abbiamo bisogno di rispondere immediatamente. E soprattutto non è questa la prima domanda utile per fare prevenzione. Dobbiamo chiederci altre cose:

- Sara è stata invitata a esprimere il proprio contributo professionale oppure a rappresentare il punto di vista delle donne?
- Il genere è entrato, senza necessità, nel modo in cui il responsabile ha definito la sua posizione nel gruppo?
- Cambierebbe qualcosa se quella frase comparisse ogni volta che deve intervenire l'unica donna presente?
- Cosa accadrebbe, se la dinamica che abbiamo appena osservato diventasse una regola nella distribuzione degli incarichi, nella scelta di chi rappresenta l'ufficio all'esterno o nella valutazione di chi possiede le caratteristiche necessarie per assumere una responsabilità?

Sono solo domande, ma senza queste domande non esiste prevenzione. Perché la prevenzione delle discriminazioni deve proprio individuare le **categorizzazioni improprie**, prima che tali categorizzazioni possano interferire con i processi decisionali, con i percorsi di carriera e con il benessere organizzativo.



Safe@Work
molestie - discriminazioni - pari opportunità



Spazioetico
Associazione Professionale

C.F. - P.IVA 10495360967 - <https://spazioetico.com/> - info@spazioetico.com

5. L'intuizione

L'intuizione è la prima competenza del percorso che stiamo costruendo sul *Safe@Work*, in analogia con la formazione sui temi dell'integrità pubblica.

Intuire non significa affidarsi a un'impressione del tutto irrazionale, e nemmeno acquisire un fiuto da segugio, che consente di identificare immediatamente i colpevoli di molestie o discriminazione. Intuire significa accorgersi che una situazione contiene elementi che meritano di essere guardati meglio.

Il corso che stiamo progettando parte infatti da situazioni nelle quali molestie e discriminazioni possono emergere attraverso comportamenti ambigui, stereotipi, micro aggressioni, decisioni apparentemente neutrali, asimmetrie di potere e asimmetrie relazionali. Alle persone non viene chiesto immediatamente «è una molestia?» oppure «è una discriminazione?». La prima domanda è sempre: «*Che cosa state vedendo?*»

Se qualunque situazione ambigua venisse immediatamente classificata come molestia o discriminazione, avremmo semplicemente sostituito un automatismo con un altro e innescato una feroce (e altrettanto discriminatoria) caccia all'uomo.

La prevenzione richiede invece la capacità di tenere aperta la lettura abbastanza a lungo da raccogliere le informazioni necessarie. Un po' come quando si impara che, per gustare fino in fondo un buon vino, bisogna prendersi il tempo di annusare i profumi e sorvegliare lentamente, per sentire il retrogusto, anziché tracannare d'un fiato l'intero contenuto del bicchiere!

6. “Persona” e “Sistema”: un binomio inscindibile

E' indispensabile informare il personale sulle definizioni normative, sui divieti, sui canali di segnalazione e tutela. Ma un'amministrazione che voglia fare davvero prevenzione deve anche chiedersi se le persone dispongano delle competenze necessarie per intuire, decodificare e poi (re)agire nelle situazioni che incontrano.

Una politica di *Safe@Work* vive quindi su due piani: da una parte costruisce un sistema (CUG, codici, consigliere di fiducia, canali di ascolto, procedure e strumenti di tutela); dall'altra costruisce capacità di lettura e di analisi.

I due piani hanno bisogno l'uno dell'altro. Il miglior canale di segnalazione serve a poco, se una persona non riesce a dare significato a ciò che le sta accadendo o che vede accadere ad altri. E una buona capacità di riconoscimento serve a poco, se l'organizzazione non offre canali di ascolto e risposte credibili, quando qualcuno decide di parlare.