

Talk2Me

Guida per la promozione della diversità e la gestione dei casi di mobbing



DIRITTO DI UTILIZZO

Questo lavoro © 2022-2025 del partenariato del progetto [ERASMUS+ Project Talk2Me](#) numero: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464 è concesso in licenza sotto [Attribution-ShareAlike 4.0 International](#).

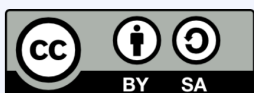


Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Contenuti

I. Informazioni sul progetto Talk2ME	3
II. Affrontare DE&I (diversity, equity, inclusion) nella fase di PREPARAZIONE del processo di reclutamento e durante il RECLUTAMENTO	5
III. Creare consapevolezza e gestire i casi di mobbing nella fase di FOLLOW-UP	29
IV. Apprendere e adottare ulteriori misure sulla base delle informazioni raccolte dai dipendenti nella fase di USCITA	48
V. Appendici	52
<i>Risorse e strumenti aggiuntivi</i>	52
➤ 50 Ways to Fight Bias, a bias program to support women at work — Lean In.	52
➤ Awareness Toolbox - Talk2ME (Strumenti di sensibilizzazione Talk2ME)	52
➤ How to conduct an effective exit interview	52
➤ Talk2ME - YouTube (Guarda le interviste agli esperti di Talk2ME!)	52
➤ A Week in The Life (Dai un'occhiata all'opuscolo Talk2ME!)	52
<i>Informazioni di contatto della partnership per la consulenza</i>	52



Questo lavoro © 2022–2025 del consorzio di partenariato del progetto ERASMUS+ “Talk2Me” per la sensibilizzazione sul fenomeno del bullismo nei confronti dei migranti sul posto di lavoro e per il miglioramento dei metodi di intervento

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

I. Informazioni sul progetto Talk2ME

Talk2ME: Sensibilizzare sul fenomeno del mobbing nei confronti dei lavoratori migranti

affronta il diffuso problema del mobbing (molestie sul posto di lavoro) che colpisce i lavoratori migranti in Europa. Il **mobbing**, noto anche come bullismo sul posto di lavoro o molestie psicologiche, è un modello persistente e mirato di comportamento ostile rivolto a un dipendente da colleghi, da supervisor o da entrambi. A differenza dei conflitti isolati, il mobbing comporta azioni ripetute come l'esclusione, l'abuso verbale, l'intimidazione o l'indebolimento del lavoro, che insieme creano un ambiente di lavoro tossico che danneggia la dignità, la salute e le prestazioni professionali della vittima.

Il progetto evidenzia la mancanza di programmi e strumenti organizzativi sufficienti per affrontare efficacemente questo problema, in particolare per quanto riguarda le sfide specifiche dei lavoratori migranti provenienti da contesti culturali diversi. Il progetto mira a colmare questa lacuna fornendo formazione e risorse efficaci ai manager, ai professionisti delle risorse umane e ai lavoratori migranti. Infatti, questa guida per la promozione della diversità e la gestione dei casi di mobbing è stata sviluppata per supportare manager, professionisti delle risorse umane e team leader nella creazione di luoghi di lavoro più sicuri e inclusivi. Il suo obiettivo principale è fornire informazioni accessibili e una serie di raccomandazioni pratiche che aiutino a prevenire ogni forma di comportamento mobbing e a guidare i manager nell'affrontarlo efficacemente ogni volta che si presenta. Oltre a offrire una conoscenza generale, la guida funge da manuale pratico applicabile nei contesti organizzativi quotidiani, indipendentemente dal settore o dalle dimensioni.

Il mobbing non si verifica in modo isolato. Spesso è il risultato di una combinazione di fattori individuali e organizzativi, tra cui culture aziendali che tollerano comportamenti inappropriati, manager con scarse capacità di gestione del personale, strutture di leadership insufficienti o non motivanti e fattori di stress e rischi persistenti nell'ambiente di lavoro. Queste condizioni possono favorire lo sviluppo e l'aggravarsi di modelli di molestie psicologiche se non vengono adeguatamente identificate e affrontate.

In questo contesto, la guida rappresenta un valore aggiunto. Non solo consolida le conoscenze che i manager potrebbero aver già acquisito attraverso la formazione o l'esperienza, ma fornisce anche una guida strutturata per promuovere la diversità, tutelare il benessere dei dipendenti e favorire ambienti di lavoro inclusivi. Inoltre, chiarisce come distinguere il mobbing da altri comportamenti dannosi come le molestie o la violenza sul posto di lavoro, garantendo che i manager possano rispondere in modo appropriato a ogni situazione. In definitiva, la guida incoraggia una leadership proattiva che previene il mobbing prima che si manifesti, fornendo al contempo ai manager gli strumenti per intervenire con decisione qualora tali comportamenti si verificano.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Cos'è il Mobbing?

Di conseguenza, Talk2ME include un'analisi dettagliata del mobbing per esaminare la situazione attuale di questo fenomeno contro i lavoratori migranti in tutta Europa, inclusi quadri giuridici, politiche e azioni nei diversi contesti organizzativi; il progetto lavora anche su un programma di apprendimento dinamico per manager e professionisti delle risorse umane per migliorare la loro capacità di affrontare il mobbing e promuovere l'inclusione sul posto di lavoro. Talk2ME sta inoltre lavorando alla creazione di una guida pratica per i manager su come promuovere la diversità sul posto di lavoro e gestire efficacemente i casi di mobbing. Infine, il consorzio sta cercando di promuovere la consapevolezza e di sviluppare e implementare una campagna di sensibilizzazione attraverso diversi canali mediatici (video, infografiche, piattaforme online, ecc.) per raggiungere lavoratori migranti, manager e altri stakeholder.

Tra i principali obiettivi di Talk2ME vi sono: sensibilizzare manager, professionisti delle risorse umane e lavoratori migranti sul mobbing sul posto di lavoro e il suo impatto; fornire a manager e professionisti delle risorse umane le competenze e gli strumenti per affrontare e prevenire efficacemente il mobbing; responsabilizzare i lavoratori migranti sulla conoscenza dei propri diritti e delle risorse per proteggersi dal mobbing; e promuovere un ambiente di lavoro più inclusivo e diversificato, libero dal mobbing.

È essenziale sottolineare che alla luce di questi obiettivi, Talk2ME lavora per raggiungere una serie di risultati quali un rapporto completo sullo stato del mobbing contro i lavoratori migranti in Europa; uno strumento di autovalutazione per le organizzazioni per valutare le loro pratiche in materia di mobbing; un curriculum di formazione e un programma di sensibilizzazione per manager, risorse umane e lavoratori; una guida pratica per promuovere la diversità e gestire gli episodi di mobbing e una campagna di sensibilizzazione implementata attraverso molteplici canali.

II. **Affrontare DE&I (diversity, equity, inclusion) nella fase di PREPARAZIONE del processo di reclutamento e durante il RECLUTAMENTO**

Strategie per identificare ed eliminare i pregiudizi nelle fasi di preparazione e reclutamento

I datori di lavoro possono creare un processo di reclutamento più equo e inclusivo, sviluppando strategie che includano l'identificazione e la rimozione dei pregiudizi fin dalla fase di pianificazione. Aumentando le performance, stimolando l'innovazione, aumentando la soddisfazione dei dipendenti e coltivando una reputazione positiva sul mercato, queste strategie possono anche aiutare l'azienda a raggiungere i propri obiettivi, oltre a portare benefici ai candidati. Inoltre, il reclutamento privo di pregiudizi non è solo una questione di responsabilità etica, ma anche una decisione aziendale strategica che contribuisce al successo a lungo termine. Di seguito sono riportati alcuni elementi chiave di una strategia efficace:

- **Sensibilizzare e comprendere il concetto di pregiudizi inconsci**

È necessario implementare campagne o sessioni di sensibilizzazione a livello aziendale per familiarizzare tutti i dipendenti e gli attori chiave coinvolti nel processo di selezione con i concetti di pregiudizio e di pregiudizio inconscio. Inoltre, tali iniziative di sensibilizzazione dovrebbero includere esempi concreti delle conseguenze dei pregiudizi sulle dinamiche dell'ambiente di lavoro.

- **Formazione sull'identificazione dei pregiudizi per i responsabili delle assunzioni e i reclutatori**

Inoltre, i responsabili delle assunzioni e i recruiter dovrebbero beneficiare di una formazione mirata su come identificare i pregiudizi che potrebbero influenzare le loro scelte e su come incidere direttamente sull'esito del processo di selezione. Alcuni esempi di attività efficaci per ridurre i pregiudizi sono i dibattiti di gruppo, le attività basate su scenari e i giochi di ruolo.

Risorsa utile: [50 Ways to Fight Bias, a bias program to support women at work — Lean In.](#)

- **Incoraggiare un team di reclutamento diversificato**

Un team di reclutamento, composto da persone con background diversi, genererà una moltitudine di prospettive che potranno aiutare a identificare eventuali pregiudizi lungo il percorso.

- **Formulare descrizioni di lavoro prive di pregiudizi**

Le descrizioni delle mansioni sono un elemento centrale del processo di reclutamento e fungono anche da strumento di marketing per attrarre candidati. Il linguaggio utilizzato in queste descrizioni può involontariamente comunicare se una persona sia o meno adatta a una determinata posizione.

Di conseguenza, prestate attenzione al vocabolario utilizzato, usate un linguaggio inclusivo e, prima della pubblicazione, analizzate se le vostre opinioni personali o pregiudizi inconsci hanno influenzato il testo. Si consiglia inoltre di includere una dichiarazione sulla diversità (se l'azienda ne dispone) e di utilizzare un linguaggio neutro sul genere.

- **Promuovere diversità e inclusione**

Coltivando i tuoi sforzi per la diversità e l'inclusione, puoi ampliare l'accesso alle competenze della tua forza lavoro, consentendo alla tua azienda di ottenere risultati migliori in un contesto competitivo. Oltre a ottenere vantaggi come maggiore innovazione, un coinvolgimento migliore dei dipendenti e una maggiore fidelizzazione dei talenti, contribuirai anche a creare una società più equa e armoniosa. Mentre affrontiamo le sfide del mondo del lavoro del XXI secolo, abbracciare l'inclusione è diventato una necessità piuttosto che un'opzione; è essenziale per il successo aziendale duraturo.

Fonti:

- [Actively Addressing Unconscious Bias in Recruiting - Recruiting - Harvard Business School](#)
- [50 Ways to Fight Bias, a bias program to support women at work — Lean In](#)
- [Inclusive hiring practices open your talent pool, make it easier to attract and retain top candidates, strengthen your brand and boost the bottom line. | Korn Ferry Academy](#)
- [How organizations can foster an inclusive workplace | McKinsey](#)
- [Inclusion In The Workplace And 6 Reasons Why It Matters](#)

Le migliori pratiche DE&I per garantire un processo di reclutamento inclusivo ed equo

Un approccio multiforme è necessario per garantire un processo di reclutamento realmente diversificato, equo e inclusivo, ancor prima della pubblicazione degli annunci di lavoro. In primo luogo, l'organizzazione deve definire obiettivi DE&I specifici, misurabili, raggiungibili e pertinenti, con scadenze precise, e stabilire obiettivi numerici per la rappresentanza dei gruppi sottorappresentati in ogni fase, dalla candidatura all'assunzione. È necessario definire metodi per monitorare attentamente questi parametri. Le descrizioni delle posizioni lavorative richiedono una stesura meticolosa. Il linguaggio deve essere rigorosamente neutro

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

ai dati demografici presunti. Una chiara dichiarazione dell'impegno dell'organizzazione per la Diversità, l'Equità e l'Inclusione (DE&I) deve essere ben visibile.

Un'autovalutazione approfondita delle attuali pratiche di reclutamento è fondamentale. Ciò comporta un'attenta revisione dei dati storici sulle assunzioni per identificare eventuali disparità e un'analisi critica di tutti i materiali di reclutamento (descrizioni di lavoro, moduli di domanda e protocolli di colloquio) per rilevare un linguaggio parziale o presupposti impliciti che potrebbero escludere inconsciamente i candidati qualificati.

Tutto il personale coinvolto nel reclutamento – reclutatori, responsabili delle assunzioni, intervistatori – necessita di una formazione completa sui principi di DE&I, sui pregiudizi inconsci e sulle migliori pratiche per un'assunzione equa e inclusiva. Non si tratta di un evento una tantum, bensì di un processo continuo di apprendimento e sviluppo. La strategia di reclutamento deve essere proattiva e ampliarsi oltre le tradizionali bacheche di lavoro. La partnership con organizzazioni che servono gruppi sottorappresentati, la partecipazione a fiere del lavoro incentrate sulla diversità e l'uso strategico di piattaforme di social media popolari tra comunità eterogenee sono essenziali. Anche i programmi di referral dei dipendenti possono essere influenti, ma devono essere attentamente strutturati per evitare di perpetuare i pregiudizi esistenti.

Ove possibile e legale, dovrebbe essere implementato uno screening cieco dei curriculum. Ciò comporta la rimozione di informazioni identificative, come nomi, indirizzi ed età, dai curriculum per ridurre al minimo i pregiudizi inconsapevoli durante lo screening iniziale. L'attenzione dovrebbe rimanere focalizzata su competenze ed esperienza. Il processo di colloquio deve essere strutturato mediante domande predeterminate basate sulle competenze, per garantire una valutazione coerente ed equa di tutti i candidati, riducendo al minimo giudizi soggettivi e pregiudizi. Commissioni di colloquio eterogenee, composte da individui con background e prospettive diverse, ampliano ulteriormente la gamma di punti di vista e migliorano l'obiettività. Indipendentemente dall'esito della selezione, i candidati dovrebbero ricevere comunicazioni chiare e tempestive. Ciò include aggiornamenti sullo stato della candidatura, sulla programmazione dei colloqui e sui risultati delle decisioni. Il monitoraggio e l'analisi costanti delle metriche di diversità in ogni fase del reclutamento (candidatura, colloquio, offerta, assunzione) sono essenziali. L'analisi dei dati rivela le disparità e guida gli adeguamenti necessari al processo. Una valutazione regolare delle iniziative DEI e il miglioramento continuo sono fondamentali. Infine, un processo di onboarding inclusivo è fondamentale per il successo a lungo termine di una forza lavoro diversificata. Questo processo dovrebbe essere culturalmente attento, offrire opportunità di

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Fonti:

- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). (2021). *Diversity and inclusion at work: Facing up to the business case*. CIPD Report. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/diversity-inclusion-work>
- OECD. (2020). *Diversity and Inclusion in the Workplace: Leveraging Differences to Drive Innovation*. OECD Publishing.

III. Promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e libero da mobbing nella fase di ONBOARDING

Presentazione delle risorse chiave di Talk2ME

Un pilastro fondamentale per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e libero da mobbing durante l'inserimento è la formazione dinamica di sensibilizzazione sviluppata nell'ambito del progetto Talk2ME. Questa formazione è progettata per fornire sia ai manager e ai responsabili delle risorse umane sia a tutti i dipendenti le conoscenze e le competenze necessarie per riconoscere, prevenire e affrontare il mobbing (molestie sul posto di lavoro), con particolare attenzione al supporto dei lavoratori migranti.

Per il management e le risorse umane, la formazione offre un programma completo, erogato attraverso l'innovativo programma di apprendimento Talk2ME e sessioni di formazione per formatori, incentrato sullo sviluppo di competenze chiave per identificare, prevenire e contrastare il mobbing. Questo approccio va oltre la formazione tradizionale, integrando contenuti e attività applicati a obiettivi reali sul posto di lavoro, garantendo rilevanza pratica e immediata applicabilità. Il programma copre non solo l'identificazione e la prevenzione del mobbing, ma anche misure concrete che manager, risorse umane, testimoni e vittime devono adottare in caso di incidenti.

Per tutti i lavoratori, la formazione di sensibilizzazione introduce una formazione mirata per aiutare tutti a comprendere che cos'è il mobbing, come si manifesta e le conseguenze per individui e organizzazioni. Questa formazione consente ai dipendenti di identificare i comportamenti di mobbing, comprendere i propri diritti e sapere come cercare supporto o intervenire in modo appropriato. Coinvolgendo sia il management sia il personale, la formazione di sensibilizzazione crea una base condivisa di comprensione e responsabilità, contribuendo direttamente a un ambiente di lavoro più sano e inclusivo.

A complemento della formazione, la campagna sviluppata nel Work Package 5 funge da risorsa chiave per radicare una cultura di inclusione e tolleranza zero nei confronti del mobbing in tutta l'organizzazione. La campagna mira ad aumentare la visibilità e la comprensione del fenomeno del mobbing: cos'è, come si manifesta e i suoi effetti sugli individui e sul luogo di lavoro.

Attraverso una serie diversificata di strumenti, tra cui video, poster, infografiche e un kit completo di strumenti di sensibilizzazione, la campagna garantisce che tutti i dipendenti, in particolare i lavoratori migranti, siano informati sui propri diritti e sulle politiche aziendali che

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

La campagna è progettata non solo per informare, ma anche per motivare manager e dipendenti a partecipare alle attività di formazione e a promuovere un approccio proattivo alla prevenzione del mobbing. Coinvolgendo più stakeholder e utilizzando materiali accessibili e visivamente accattivanti, la campagna rafforza i messaggi trasmessi durante la formazione e promuove la consapevolezza anche al di fuori dell'organizzazione e oltre il periodo di onboarding iniziale. Le risorse prodotte sono adattabili a diversi contesti organizzativi e restano disponibili per un utilizzo continuativo, favorendo un cambiamento culturale a lungo termine.

Insieme, la formazione di sensibilizzazione e la campagna di sensibilizzazione costituiscono una strategia completa e complementare per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e libero dal mobbing. La formazione sviluppa competenze essenziali e responsabilizza sia i leader sia il personale, mentre la campagna sostiene la visibilità, incoraggia la partecipazione e integra messaggi chiave nella vita organizzativa quotidiana. Integrando queste risorse nella fase di onboarding, le organizzazioni gettano solide basi per la diversità, l'equità e l'inclusione, aiutando tutti i dipendenti, indipendentemente dal background, a prosperare in un ambiente sicuro e rispettoso.

Punti salienti dei pilot del Progetto

Il progetto pilota Talk2ME è stato implementato in tutti i paesi partner. Questo programma di formazione completo ha affrontato il tema del mobbing fornendo ai partecipanti conoscenze, competenze e risorse per contrastarlo efficacemente, consentendo loro, a tutti i livelli dell'organizzazione, di contribuire a un ambiente di lavoro più sano e inclusivo, in linea con i valori europei di uguaglianza, dignità umana e diversità. Il feedback raccolto durante queste sessioni ha fornito preziose informazioni sulle realtà pratiche dell'implementazione, nonché sulle diverse esigenze sia dei dipendenti migranti sia dei professionisti che lavorano con loro.

I partecipanti di tutti i siti pilota hanno accolto con favore l'iniziativa, considerandola una risorsa indispensabile nei loro luoghi di lavoro o nei loro ambienti di formazione. Uno dei risultati più costanti è stato la scarsa familiarità dei partecipanti con il termine "mobbing". Ciò ha evidenziato l'importanza di dedicare le prime sezioni della guida alla definizione e alla contestualizzazione del mobbing in un linguaggio accessibile, in particolare nei contesti interculturali e multilingue.

I progetti pilota hanno confermato che affrontare il mobbing richiede una comprensione condivisa del concetto e che la terminologia deve essere adattata alle realtà locali, pur mantenendo una prospettiva europea condivisa.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

In termini numerici, 124 persone in 6 paesi hanno partecipato al corso di formazione, mentre altri 1002 hanno partecipato alle sessioni di sensibilizzazione. Oltre alla quantità, la qualità della formazione è stata dimostrata anche attraverso una valutazione ex ante ed ex post, a dimostrazione di un miglioramento delle competenze dei partecipanti. Ciò è dimostrato anche dal livello di soddisfazione dei tirocinanti, con il 53% che ha valutato la formazione come "Eccellente".

Le metodologie utilizzate durante i corsi pilota sono state generalmente ben accolte, in particolare quelle che hanno enfatizzato il coinvolgimento attivo, la riflessione e la condivisione delle esperienze. I partecipanti hanno apprezzato l'utilizzo di casi di studio reali e giochi di ruolo, che hanno facilitato l'empatia e promosso una comprensione più approfondita dell'impatto delle molestie sul posto di lavoro. Queste tecniche si sono rivelate efficaci non solo nel trasmettere i contenuti, ma anche nel creare fiducia tra i partecipanti, una condizione necessaria per affrontare temi delicati come la discriminazione e gli abusi sul posto di lavoro.

Tuttavia, i corsi pilota hanno anche evidenziato la necessità di una maggiore flessibilità nell'applicazione degli strumenti. Diversi contesti professionali, come aziende, ONG o servizi pubblici, richiedevano diversi livelli di approfondimento e personalizzazione. Ciò sottolinea l'importanza di sviluppare materiali che possano essere adattati a pubblici specifici e realtà locali, senza perdere di vista i propri obiettivi principali.

Un altro risultato chiave è stato il riconoscimento del ruolo che la cultura organizzativa svolge nel favorire o prevenire il mobbing. Diversi partecipanti hanno sottolineato che, sebbene la sensibilizzazione sia fondamentale, deve essere supportata dall'impegno istituzionale e da sforzi a lungo termine per promuovere ambienti inclusivi e rispettosi. Fondamentalmente, i progetti pilota hanno sottolineato l'importanza di includere le esperienze vissute dai lavoratori migranti nelle sessioni di formazione. Storie personali e discussioni partecipative si sono rivelate efficaci nel sensibilizzare e generare empatia tra i partecipanti. Questi momenti hanno contribuito a radicare il concetto astratto di mobbing in situazioni concrete e comprensibili, rendendo il problema più tangibile e urgente per i partecipanti alle sessioni.

In sintesi, la fase pilota ha convalidato la rilevanza dell'approccio Talk2ME nell'affrontare il mobbing ai danni dei lavoratori migranti e ha evidenziato importanti aree di miglioramento. Il feedback raccolto nei diversi paesi ha offerto suggerimenti concreti per migliorare la chiarezza, l'accessibilità e l'adattabilità dei materiali del progetto, contribuendo in modo essenziale alla successiva fase di sviluppo.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Consigli pratici per datori di lavoro e dipendenti per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso

Promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso richiede sforzi congiunti da parte di datori di lavoro e dipendenti. Pertanto, di seguito troverete una serie di consigli pratici che entrambe le parti possono seguire per promuovere i valori di diversità, equità e inclusione sul posto di lavoro. Le seguenti raccomandazioni si basano sull'esperienza pratica e sulle prove raccolte durante il progetto Talk2ME. Durante la sua implementazione, Talk2ME ha coinvolto oltre 100 datori di lavoro e manager in tutta Europa, in rappresentanza di diversi settori, tra cui sanità, produzione, istruzione e servizi.

Attraverso workshop, sessioni di formazione pilota e la raccolta di feedback da professionisti delle risorse umane e dai dipendenti, il progetto ha individuato sfide comuni e soluzioni efficaci per promuovere ambienti di lavoro inclusivi, rispettosi e liberi dal mobbing. Questi suggerimenti riflettono quindi non solo le migliori pratiche teoriche, ma anche le esperienze condivise di organizzazioni che hanno affrontato il mobbing in contesti reali.

Suggerimenti per i datori di lavoro

- **Sviluppare una chiara politica di diversità e inclusione**

Assicuratevi che la vostra azienda abbia una politica in vigore che affronti la diversità e l'inclusione, definendo l'importanza di entrambi i valori, l'impegno nel rispetto di tutti i suoi membri e la posizione di tolleranza zero nei confronti del mobbing, della discriminazione e delle molestie.

- **Celebrare la diversità attraverso diverse attività culturali**

Organizza attività che celebrino culture e tradizioni culinarie diverse, incoraggiando i tuoi dipendenti a esprimersi e a valorizzare le loro origini uniche. Inoltre, è possibile celebrare la diversità creando team eterogenei e prestando attiva attenzione alla rappresentanza nella formazione di team di progetto/gruppi di lavoro.

- **Promuovere le pari opportunità**

È essenziale garantire che i processi di reclutamento, assunzione e promozione siano equi e privi di pregiudizi.

- **Dare il buon esempio**

Gli attori della gestione dovrebbero essere un modello di condotta inclusiva e, quando necessario, ritenuti responsabili.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

- **Offrire accesso a opportunità di apprendimento e risorse riguardanti DE&I**

Offrire l'accesso a diverse risorse per la salute mentale e il benessere, in grado di rispondere alle esigenze dei dipendenti, assicurando che tutti si sentano apprezzati e supportati. Inoltre, assicuratevi che il vostro team dirigenziale e i dipendenti abbiano accesso a corsi di formazione sulla gestione della diversità o a risorse pertinenti che li aiutino a comprendere i valori di DE&I.

Suggerimenti per i dipendenti

- **Partecipare attivamente alle attività DE&I**

Essere proattivi nel creare consapevolezza per DE&I, partecipare a eventi e attività correlati, frequentare corsi di formazione sulla diversità.

- **Sii rispettoso e attento nei confronti dei tuoi colleghi**

Riconosci e valorizza consapevolmente le diverse caratteristiche dei tuoi colleghi. Riconosci e onora le distinzioni culturali, religiose e individuali senza formulare giudizi. Sii consapevole di eventuali pregiudizi e stereotipi che potresti avere nei confronti dei tuoi colleghi in base al loro aspetto, al loro background o alla loro identità.

- **Incoraggiare l'inclusività durante le attività/il lavoro di squadra**

Promuovere un ambiente che favorisca la collaborazione e lo scambio di idee tra membri del team con background diversi. Promuovere attivamente punti di vista diversi per migliorare la qualità delle discussioni e dei risultati di squadra.

- **Fornire e cercare feedback costruttivi**

Quando il contesto lo richiede, fornisci un feedback costruttivo, formulando con attenzione il tuo punto di vista senza attaccare i colleghi. Sii aperto a ricevere feedback e a migliorare il tuo approccio.

Suggerimenti per datori di lavoro e dipendenti

- **Celebrare i progressi**

Riconoscere i risultati ottenuti in termini di diversità, equità, inclusione e pratiche rispettose sul posto di lavoro è essenziale per sostenere la motivazione e il coinvolgimento. Celebrare i progressi può assumere diverse forme: evidenziare i miglioramenti nei sondaggi sulla soddisfazione dei dipendenti, riconoscere le risoluzioni di conflitti riuscite o premiare pubblicamente i team che esemplificano valori inclusivi. Piccoli gesti, come newsletter, "momenti di inclusione" durante le riunioni del personale o premi annuali per la diversità, possono rafforzare il messaggio secondo cui i comportamenti positivi sono importanti. È importante che i progressi non vengano celebrati solo a livello organizzativo, ma anche

all'interno dei team, dove gli esempi quotidiani di collaborazione rispettosa danno il tono alla cultura aziendale.

- **Pratica l'empatia**

L'empatia è un pilastro fondamentale di un ambiente inclusivo e rispettoso. Significa prendersi il tempo per comprendere le prospettive, le emozioni e le sfide dei colleghi, soprattutto quando sono coinvolte differenze culturali, linguistiche o sociali. Praticare l'empatia significa ascoltare attivamente, porre domande senza giudizio ed essere aperti a diversi punti di vista. Per i manager, l'empatia significa anche riconoscere le pressioni che i dipendenti possono subire e rispondere con flessibilità e supporto. Per i dipendenti, l'empatia promuove la solidarietà e la cooperazione, riducendo la probabilità che le incomprensioni degenerino in conflitti. Programmi di formazione ed esercizi di role-play possono aiutare a sviluppare l'empatia come abilità pratica, non solo come tratto personale.

- **Promuovere la sicurezza psicologica**

La sicurezza psicologica si riferisce a un ambiente di lavoro in cui le persone si sentono libere di esprimere le proprie idee, preoccupazioni o errori senza timore di umiliazioni o ritorsioni. Sia i datori di lavoro sia i dipendenti hanno un ruolo da svolgere nel promuovere tale ambiente. I manager dovrebbero essere un esempio di apertura incoraggiando le domande e riconoscendo i propri limiti, mentre i dipendenti possono contribuire supportando i colleghi che esprimono la propria opinione. Creare sicurezza psicologica significa stabilire norme chiare: rispetto per tutti i contributi, tolleranza zero nei confronti di comportamenti ridicoli o di mobbing e meccanismi sicuri per la segnalazione delle preoccupazioni. Quando la sicurezza psicologica è prioritaria, i team diventano più innovativi, resilienti e collaborativi, perché le persone si sentono valorizzate e protette.

Fonti:

- [How diversity, equity, and inclusion \(DE&I\) matter | McKinsey](#)
- [Why Diversity Programs Fail](#)
- [How to Develop an Inclusion and Diversity Initiative](#)
- [Inclusion at Deloitte \(good practice\)](#)
- [forrester-diversity-report-2021.pdf](#)

Casi di studio, sia reperiti da fonti online sia da coloro che sono direttamente coinvolti nel progetto (storie di successo, buone pratiche)

Turchia

Settimana anti-mobbing dal 5 all'11 febbraio: la necessità di un quadro giuridico per combattere il mobbing in Turchia

Descrizione della campagna di sensibilizzazione:

In Turchia, il mobbing rimane un problema critico che compromette l'armonia sul posto di lavoro e causa danni individuali e sociali. In questo contesto, la "Settimana Anti-Mobbing", tenutasi dal 5 all'11 febbraio, si propone come un'importante iniziativa volta a sensibilizzare l'opinione pubblica. Il tema del 2023 era "La necessità di una legge anti-mobbing", con lo slogan "Non prenderla sul personale, dedica il tuo cuore al tuo Paese".

La campagna, guidata dalla Mobbing Prevention Association, si è concentrata sulla necessità di un quadro giuridico completo per contrastare il mobbing. Attraverso attività annuali che hanno coinvolto diversi stakeholder, la campagna ha cercato di promuovere la consapevolezza sociale, il sostegno alle vittime e i cambiamenti legislativi.

Descrizione dell'approccio utilizzato:

La campagna ha utilizzato i seguenti metodi per combattere il mobbing e promuovere la consapevolezza:

1. **Campagne di sensibilizzazione:** Contenuti informativi sugli effetti dannosi del mobbing sono stati diffusi sui media nazionali e sulle piattaforme dei social media, chiedendo un'azione sociale.
2. **Attività educative:** Sono stati organizzati workshop, tavole rotonde e seminari per informare i dipendenti sulle misure preventive contro il mobbing.
3. **Collaborazione con la società civile:** Oltre 30 organizzazioni della società civile (OSC) hanno sostenuto la campagna, promuovendo un approccio unificato per affrontare il mobbing sul posto di lavoro.
4. **Difesa dei quadri giuridici:** L'obiettivo principale della campagna era sostenere l'emanazione di una "Legge anti-mobbing" indipendente, per fornire una solida base giuridica per combattere le molestie sul posto di lavoro.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Attori coinvolti:

1. **Associazione per la prevenzione del mobbing:** L'organizzatore principale della campagna fornisce supporto alle vittime e promuove la sensibilizzazione.
2. **Organizzazioni della società civile e sindacati:** Numerose organizzazioni e sindacati, tra cui SAHİM-SEN e la Liberty Trade Unions Confederation, hanno collaborato alla campagna.
3. **Istituzioni pubbliche:** Enti governativi come il Ministero della Giustizia e il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale sono stati coinvolti indirettamente.
4. **Media e stampa:** I media nazionali e locali hanno svolto un ruolo cruciale nel raggiungere un pubblico più ampio e amplificare il messaggio della campagna.

Risultati:

1. **Maggiore consapevolezza pubblica:** le attività svolte nell'arco di un anno hanno evidenziato efficacemente l'impatto del mobbing sugli individui e sulla società.
2. **Servizi di supporto alle vittime:** la Mobbing Prevention Association ha riferito di aver ricevuto l'81% dei reclami da dipendenti del settore privato e il 19% da dipendenti del settore pubblico, fornendo assistenza legale e psicologica.
3. **Richiesta di azioni legislative:** la campagna ha suscitato una forte richiesta pubblica di una legislazione indipendente che affronti il mobbing.
4. **Rafforzamento della collaborazione con la società civile:** la campagna ha promosso una cultura di azione collettiva tra le organizzazioni della società civile per combattere il mobbing.

Link utili:

Di seguito sono elencate le fonti di notizie importanti.

- [Video: Anti-Mobbing Week campaign highlights](#) – Breve video di sensibilizzazione sul mobbing e sulle azioni di prevenzione.
- [Mobbing Prevention Association – Anti-Mobbing Week](#) – Pagina ufficiale della Settimana anti-mobbing in Turchia dal 5 all'11 febbraio.
- [Erzurum Günebakış News – 2024 Anti-Mobbing Theme](#) – Copertura mediatica che annuncia il tema annuale degli sforzi anti-mobbing.
- [Hür-Sen Trade Union – Anti-Mobbing Week statement](#) – Solidarietà sindacale durante la settimana di sensibilizzazione.
- [Başkent Gazette – Call for an Anti-Mobbing Law](#) – Articolo che sottolinea l'urgenza di una legge nazionale.
- [Üreten Ankara – Mobbing law proposal](#) – Articolo di advocacy che chiede un cambiamento legislativo.
- [Adana Yerel Haber – Need for anti-mobbing legislation](#) – I media locali evidenziano le lacune legali.
- [Kanal B Zonguldak – Parliamentary discussion on mobbing law](#) – Notizie sul dibattito

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

- [Yeni Ufuk – Union demand for legal protections](#) – La posizione del sindacato sulla dignità dei lavoratori e sulla legge anti-mobbing.
- [İhlas News Agency – Need for a national anti-mobbing law](#) – La copertura della società civile richiede protezioni più forti.

Italia

“Campagna di sensibilizzazione sul mobbing” del Ministero del Lavoro italiano

Descrizione della campagna di sensibilizzazione:

In Italia, il tema del mobbing, definito come bullismo sistematico sul posto di lavoro, ha suscitato crescente attenzione, tanto da portare il Ministero del Lavoro italiano a lanciare la "Campagna di sensibilizzazione sul mobbing". Questa campagna mira a sensibilizzare datori di lavoro e dipendenti sulla natura e sulle implicazioni del mobbing sul posto di lavoro. Avviata nel 2016, la campagna promuove quadri giuridici, fornisce strumenti per la segnalazione di episodi e incoraggia la creazione di culture aziendali solidali. Sottolinea l'importanza di misure proattive per prevenire il mobbing, come la promozione di una comunicazione aperta, la motivazione del personale e l'adozione di una politica di tolleranza zero nei confronti dei comportamenti di bullismo. Con la creazione di una campagna nazionale completa, il Ministero mira a ridurre lo stigma associato alla segnalazione e a creare un ambiente di lavoro più solidale.

Descrizione dell'approccio utilizzato:

La campagna adotta una metodologia multiforme che prevede la sensibilizzazione attraverso seminari informativi, workshop e risorse online. Offre un accesso facile alle informazioni sui diritti legali e sul supporto disponibile. Vengono organizzate sessioni di formazione per fornire ai responsabili delle risorse umane strategie per affrontare e prevenire il mobbing. La campagna utilizza anche una solida piattaforma digitale per diffondere materiale didattico e ospitare dibattiti. I datori di lavoro sono incoraggiati a sviluppare politiche interne basate sulle informazioni fornite, rendendo più facile per i dipendenti segnalare episodi di mobbing in modo sicuro.

Attori coinvolti:

Tra i principali attori di questa iniziativa figurano il Ministero del Lavoro italiano, sindacati come CGIL e CISL, diverse organizzazioni per la salute mentale e istituti scolastici che contribuiscono alla diffusione della ricerca e della formazione. La collaborazione con queste organizzazioni accresce le risorse disponibili per la creazione di iniziative di formazione pratica e sensibilizzazione. Tra i principali attori di questa iniziativa figurano il Ministero del Lavoro italiano, sindacati come CGIL e CISL, diverse organizzazioni per la salute mentale e istituti scolastici che contribuiscono alla diffusione della ricerca e della formazione. La collaborazione

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

con queste organizzazioni accresce le risorse disponibili per la creazione di iniziative di formazione pratica e di sensibilizzazione.

Risultati:

La campagna di sensibilizzazione sul mobbing ha registrato un aumento sostanziale della consapevolezza sul mobbing, con un conseguente aumento del senso di autonomia dei dipendenti nel segnalare gli episodi. Molte aziende partecipanti hanno adottato politiche antimobbing formali, riducendo significativamente le segnalazioni di episodi di mobbing nei luoghi di lavoro che hanno implementato le raccomandazioni della campagna. Inoltre, studi preliminari mostrano un miglioramento generale del morale sul posto di lavoro e una riduzione del turnover dei dipendenti.

Link utili:

- Italian Ministry of Labour: [Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali](#)
- Detailed information on mobbing: [ISPESL Mobbing Guidelines](#)

Cipro

"The Harmony Alliance – Affrontare il mobbing nei luoghi di lavoro del settore pubblico"

Descrizione della pratica/caso nazionale:

L'"Harmony Alliance" è stata lanciata nel 2020 come collaborazione strategica tra la Cyprus Public Administration Academy (CAPA) e il Ministero della Giustizia e dell'Ordine Pubblico per affrontare il problema diffuso del mobbing nei luoghi di lavoro del settore pubblico. La pubblica amministrazione cipriota era alle prese con problemi di molestie sul posto di lavoro, con studi che evidenziavano preoccupazioni relative a pressioni gerarchiche, comunicazione inadeguata e meccanismi limitati di risoluzione dei conflitti.

Questa iniziativa mirava a creare un ambiente sicuro e inclusivo per i dipendenti del settore pubblico, introducendo programmi di formazione anti-mobbing personalizzati, riforme delle politiche complete e un solido quadro di mediazione. Riconosceva le sfide specifiche affrontate dai lavoratori del settore pubblico, tra cui le rigide gerarchie e i pochi canali per sollevare le proprie preoccupazioni. L'Harmony Alliance ha sperimentato il suo approccio in sei importanti dipartimenti governativi, dotandoli delle risorse necessarie per identificare e gestire efficacemente i casi di mobbing. Il suo successo in questa fase ha evidenziato il potenziale per un'implementazione più ampia in tutto il settore pubblico. Promuovendo la fiducia e affrontando questioni sistemiche, l'iniziativa ha dimostrato un forte impegno nel salvaguardare la salute mentale e la produttività dei dipendenti del settore pubblico, stabilendo uno standard per programmi analoghi nel settore privato.

Descrizione dell'approccio/metodologia utilizzata

L'Harmony Alliance ha adottato una metodologia strutturata e multidimensionale, adattata al contesto unico dei luoghi di lavoro del settore pubblico:

1. **Moduli di formazione:** CAPA ha sviluppato programmi di formazione specializzati per dipendenti e supervisor, incentrati sul riconoscimento dei comportamenti di mobbing, sulla risoluzione dei conflitti e sulla promozione di una cultura aziendale rispettosa.
2. **Programma di mediazione:** sono stati nominati mediatori indipendenti per fornire servizi di risoluzione dei conflitti riservati e imparziali, affrontando le controversie

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

3. **Riforme politiche:** il Ministero della Giustizia ha rivisto le politiche di condotta sul posto di lavoro del settore pubblico, incorporando definizioni chiare di mobbing e stabilendo procedure trasparenti per la gestione dei reclami.
4. **Strumenti di monitoraggio:** è stato implementato un sistema di segnalazione anonima, che consente ai dipendenti di segnalare gli incidenti in modo sicuro e di seguirne la risoluzione.

Combinando istruzione, mediazione e responsabilità sistemica, l'Harmony Alliance ha creato un quadro che enfatizza la fiducia, la trasparenza e la gestione proattiva dei conflitti.

Attori coinvolti

Il successo dell'iniziativa è nato dalla collaborazione tra i principali stakeholder:

- **Cyprus Public Administration Academy (CAPA):** ha progettato e erogato moduli di formazione su misura per le esigenze del settore pubblico.
- **Ministero della Giustizia e dell'Ordine Pubblico:** ha supervisionato le riforme politiche e fornito orientamenti strategici.
- **Dipartimenti del settore pubblico:** hanno svolto il ruolo di siti pilota, adottando e testando i quadri dell'iniziativa.
- **Sindacati:** hanno sostenuto i dipendenti e supportato l'applicazione delle politiche anti-mobbing.
- **Mediatori indipendenti:** hanno svolto un ruolo cruciale nella risoluzione dei conflitti, garantendo l'imparzialità e ripristinando l'armonia sul posto di lavoro.

Risultati

L'Harmony Alliance ha ottenuto risultati sostanziali nei suoi primi tre anni. I report hanno indicato una riduzione del 40% delle denunce di mobbing nei reparti pilota e un aumento del 50% della fiducia dei dipendenti nei meccanismi di segnalazione.

I mediatori hanno risolto con successo l'80% dei casi segnalati entro tre mesi, prevenendo l'escalation e promuovendo una cultura aziendale più collaborativa. Questi successi hanno spinto l'iniziativa ad estendersi a tutti i dipartimenti governativi entro il 2023, trasformando i luoghi di lavoro del settore pubblico in tutta Cipro. Il quadro di mediazione ha inoltre ispirato iniziative analoghe nelle organizzazioni private, contribuendo a un movimento nazionale verso l'armonia e il rispetto reciproco sul posto di lavoro.

Risorse utili:

- Cyprus Public Administration Academy (CAPA): <https://www.capa.gov.cy>
- Educational Videos: "*Building Respect and Mediation in Cypriot Public Workspaces*", available on the CAPA YouTube channel ([YouTube CAPA](#)).

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

- *Eurofound Report on Workplace Harassment in Europe* (2021): A regional perspective on mobbing and related challenges (<https://www.eurofound.europa.eu>)
- Local Media Feature: Cyprus Mail (2023) – "Harmony Alliance: Transforming Public Sector Culture in Cyprus" (<https://www.cyprus-mail.com>)
- *Mediation and Workplace Harmony Handbook* (2022): Available upon request from CAPA.
- Ministry of Justice and Public Order, Cyprus: Policies and initiatives to address workplace harassment (<https://www.mjpo.gov.cy>)
- Research Paper: "*Workplace Harassment in Public Administration: The Cypriot Experience*" (2022) – Published by the University of Cyprus, Department of Social Sciences.
- Trade Union Network Cyprus: Support and advocacy for workplace dignity (<https://www.tradenetcyprus.org>)

Germania

"Iniziativa per un ambiente di lavoro rispettoso" di IG Metall

Introduzione della pratica/caso nazionale

L'iniziativa "Respectful Workplace Initiative", promossa da IG Metall (Industriegewerkschaft Metall), il più grande sindacato tedesco, è stata lanciata nel 2020 in risposta alle crescenti segnalazioni di mobbing e molestie sul posto di lavoro nei settori industriali. IG Metall ha lanciato questa campagna per sensibilizzare, educare i lavoratori e promuovere quadri giuridici che garantiscano luoghi di lavoro più sicuri. L'obiettivo principale dell'iniziativa era contrastare il mobbing, che colpisce in particolare i lavoratori migranti, spesso emarginati a causa di differenze culturali o linguistiche.

La campagna ha sottolineato l'importanza di prevenire il mobbing attraverso sessioni di sensibilizzazione, promuovendo una comunicazione aperta e garantendo la responsabilità organizzativa. IG Metall ha collaborato con diverse parti interessate per creare un modello volto a promuovere un ambiente di lavoro positivo, stabilendo un punto di riferimento per i settori a livello nazionale.

Descrizione dell'approccio/metodologia utilizzata

L'iniziativa ha implementato un approccio su tre fronti:

1. **Campagne di sensibilizzazione:** workshop condotti, distribuzione di materiale didattico e lancio di campagne sui social media rivolte a datori di lavoro e dipendenti.
2. **Sviluppo di politiche:** collaborazione con esperti legali per redigere politiche aziendali che definiscano esplicitamente il mobbing e prevedano misure concrete per la prevenzione e la risoluzione.
3. **Sistemi di supporto:** istituzione di linee di assistenza riservate e centri di consulenza per i dipendenti vittime di mobbing. Questo supporto si è esteso all'assistenza legale e alla consulenza.

Attori coinvolti

- **IG Metall:** ideatore e coordinatore della campagna.
- **Datori di lavoro e dipartimenti delle risorse umane:** le aziende industriali hanno

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

- **Esperti legali e consulenti:** hanno contribuito a sviluppare politiche anti-mobbing complete.
- **Enti locali:** hanno fornito finanziamenti e supporto per la promozione delle politiche.
- **Associazioni di lavoratori migranti:** hanno garantito l'inclusione e affrontato le barriere culturali alla segnalazione di casi di mobbing.

Risultati

- Oltre 500 aziende industriali adottano politiche anti-mobbing personalizzate.
- Un aumento del 35% delle segnalazioni di episodi di mobbing, a dimostrazione di una maggiore consapevolezza e fiducia.
- Sviluppo di un kit di strumenti formativi per i manager, ora utilizzato in oltre 200 aziende.
- Rafforzamento dei legami tra sindacati, datori di lavoro ed enti governativi per contrastare il mobbing.

Link e risorse utili

- **Sito ufficiale IG Metall:** <https://www.igmetall.de/>
- **Kit per un ambiente di lavoro rispettoso:** <https://www.igmetall.de/respectful-workplace>
- **Copertura stampa:** Article in Handelsblatt, "Mobbing at Work – How IG Metall is Changing the Culture" (2021).
- **Canali dei social media:**
 - Facebook: [facebook.com/igmetall](https://www.facebook.com/igmetall)
 - Twitter: [@IGMetall](https://twitter.com/IGMetall)

Romania

Campagna Datori di lavoro per il rispetto – Associazione A.L.E.G.

Descrizione della campagna di sensibilizzazione:

"Datori di lavoro per il rispetto" è una campagna avviata e coordinata dall'associazione A.L.E.G., avviata a Sibiu nel 2021 e che ha riunito oltre 40 ONG e sindacati con l'obiettivo di ratificare la Convenzione OIL n. 190 sull'eliminazione delle molestie e della violenza sul lavoro. Sostenuta da attori chiave della società civile e dai decisori parlamentari, la campagna si batte per la protezione delle vittime di molestie e le supporta nell'avvio di un processo di denuncia. Inoltre, sottolinea l'importanza del tema e mira a spingere i datori di lavoro ad adottare misure di prevenzione.

Attraverso il policy brief pubblicato nel 2021 e il policy brief tematico sulle molestie nei confronti dei lavoratori migranti, pubblicato nel 2023, A.L.E.G. ha documentato le lacune nel quadro giuridico nazionale in materia di molestie sul posto di lavoro e la debole attuazione della legge.

Descrizione dell'approccio utilizzato:

La campagna ha incluso l'organizzazione di diversi incontri con rappresentanti della società civile e altri funzionari del governo rumeno, una conferenza nazionale dedicata alla ratifica della Convenzione OIL sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, nonché diversi comunicati stampa e apparizioni sui media.

Questi eventi sono stati supportati dai due policy brief sviluppati da A.L.E.G., uno del 2021 e uno del 2023.

Attori coinvolti:

Tra gli attori coinvolti nelle attività della campagna e nei relativi incontri di lavoro figurano: il Consiglio Economico e Sociale; l'Agenzia Nazionale per le Pari Opportunità; il Consiglio Nazionale per la Lotta alla Discriminazione e il Difensore Civico; rappresentanti del Ministero del Lavoro; del Ministero della Famiglia, della Gioventù e delle Pari Opportunità; del Ministero della Giustizia; del Ministero degli Affari Interni; e del Ministero dello Sviluppo e della Pubblica Amministrazione.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Risultati:

A seguito della campagna avviata da A.L.E.G. per la ratifica della Convenzione OIL, il Ministero del Lavoro ha avviato consultazioni interistituzionali per armonizzare il quadro giuridico e le politiche pubbliche con gli standard della Convenzione. Inoltre, si segnalano i seguenti risultati:

✓ **Nel novembre 2023, il governo rumeno ha adottato il disegno di legge** di ratifica della Convenzione n. 190 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) sull'eliminazione delle molestie e della violenza nel mondo del lavoro (C190).

✓ **Il 5 marzo 2024, il Parlamento rumeno ha adottato la legge** per l'adesione della Romania alla Convenzione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro (C190). Si tratta della prima convenzione che stabilisce standard giuridici internazionali per la prevenzione e la lotta alla violenza e alle molestie nel mondo del lavoro, standard che ora saranno applicati anche in Romania.

✓ La campagna è stata premiata nell'ottobre 2024 al **Gala della Partecipazione Pubblica**, evento nazionale organizzato dal Centro Risorse per la Partecipazione Pubblica.

Link utili:

All'inizio della campagna "Datori di lavoro per il rispetto", A.L.E.G. ha pubblicato uno studio sui limiti dell'attuale quadro normativo. Lo studio include una serie di raccomandazioni concrete rivolte a Parlamento, Governo e datori di lavoro per migliorare le leggi anti-molestie, le politiche pubbliche e la loro applicazione. Lo studio è disponibile qui: [Policy-brief-ALEG-Angajatori-pentru-respect-2021-FINAL.pdf](#).

Comunicato stampa: [A.L.E.G. - „Ce ție nu îți place, altuia nu îi face” - comunicat de presă.](#)

Risorsa visiva: [How we work \(RO\) poster.](#)

A.L.E.G. Canali social media dell'associazione:

Sito: <https://aleg-romania.eu/>

Facebook: <https://aleg-romania.eu>

LinkedIn: [Asociația A.L.E.G. | LinkedIn](#)

Portogallo

Introduzione della pratica/caso nazionale

Sanofi Portogallo è nota per il suo impegno nel creare un ambiente di lavoro diversificato e inclusivo. L'azienda ha implementato diverse iniziative volte a promuovere il benessere dei dipendenti e a favorire una cultura inclusiva, particolarmente importante per la sua forza lavoro diversificata, che include molti dipendenti migranti. Questo caso di studio si concentra sugli sforzi di Sanofi per prevenire la discriminazione e il mobbing sul posto di lavoro.

L'approccio di Sanofi alla diversità, all'equità e all'inclusione (DEI) va oltre il mero rispetto dei requisiti di legge. L'azienda si impegna attivamente a creare un ambiente di lavoro in cui tutti i dipendenti si sentano valorizzati e rispettati. Ciò implica l'implementazione di politiche e pratiche che favoriscano la comprensione culturale e l'integrazione tra il personale di diversa provenienza.

Sanofi ha sviluppato programmi di formazione, opportunità di tutoraggio e campagne di sensibilizzazione per garantire che la diversità sia rispettata e promossa in tutta l'organizzazione. Queste iniziative mirano a creare un'atmosfera di supporto in cui tutti i dipendenti possano prosperare, rendendo Sanofi un potenziale modello per altre aziende in Portogallo, in particolare per quelle con una significativa forza lavoro migrante.

Descrizione dell'approccio/metodologia utilizzata

Sanofi Portogallo adotta un approccio completo per promuovere la diversità e prevenire la discriminazione sul posto di lavoro:

- Formazione sulle competenze culturali: workshop regolari per aiutare i dipendenti a comprendere culture diverse e incoraggiare interazioni rispettose.
- Programmi di tutoraggio: affiancamento di nuovi dipendenti, inclusi i migranti, a personale esperto per favorire l'integrazione e la crescita professionale.
- Formazione sulla leadership inclusiva: formazione dei manager per guidare efficacemente team eterogenei e gestire i conflitti con sensibilità.
- Iniziativa "#ummilhãodediálogos": una campagna che incoraggia discussioni aperte su temi di diversità, equità e inclusione all'interno dell'organizzazione.
- Focus sul benessere: implementazione di programmi sanitari che tengano conto delle diverse esigenze dei dipendenti.
- Sistema di segnalazione anonima: fornire ai dipendenti un modo riservato per segnalare discriminazioni o mobbing senza timore di ritorsioni.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Questo approccio mira a creare un ambiente di lavoro in cui tutti i dipendenti si sentano al sicuro, rispettati e valorizzati.

Attori coinvolti

Stakeholders interni

- **Membri del Comitato Esecutivo:** Sponsorizzano e guidano la strategia Diversità, Equità e Inclusione (DE&I)
- **Gruppi di Risorse per i Dipendenti (ERG):** Oltre 100 gruppi locali che lavorano per promuovere la diversità
- **Leader ERG globali:** Facilitano la condivisione di idee e best practice tra i paesi Global ERG

Struttura

Sanofi ha cinque filiali ERG globali:

- Genere+
- Generazioni+
- Orgoglio+
- Capacità+
- Cultura e Origini+

Impegno della leadership

Ogni ERG ha un membro del Comitato Esecutivo come sponsor

- L'azienda mira ad avere il 50% di donne nella dirigenza entro il 2025
- Un esclusivo Consiglio di amministrazione DE&I comprende esperti esterni, membri del Comitato Esecutivo e rappresentanti ERG

Ulteriori approfondimenti

- Una comunità DE&I di circa 150 membri attivi in Brasile
- Concentrarsi sulla creazione di un ambiente inclusivo che valorizzi prospettive e background diversi

Risultati

Le iniziative DEI di Sanofi Portogallo hanno prodotto risultati significativi:

- Riconoscimento come vincitore del premio "Miglior Leadership e Cultura nel Benessere".
- Ottenuto il Sigillo di Certificazione Bronzo per la Salute e il Benessere Aziendale.
- Aumento della soddisfazione e del coinvolgimento dei dipendenti nei sondaggi interni.
- Miglioramento della reputazione come datore di lavoro di riferimento per talenti

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

- Riduzione dei casi di discriminazione segnalati sul posto di lavoro.
- Miglioramento della collaborazione interculturale e delle prestazioni di squadra.
- Aumento dell'innovazione attraverso prospettive diversificate.
- Impatto positivo sui tassi di fidelizzazione dei dipendenti, in particolare tra i lavoratori migranti.

Questi risultati dimostrano i benefici tangibili dell'impegno di Sanofi nel creare un ambiente di lavoro inclusivo e di supporto.

Link alla risorsa, all'organo di stampa, al sito web/canali dei social media pertinenti

- Sito web ufficiale: [Sanofi Portugal](#)
- LinkedIn Page: [Sanofi LinkedIn](#)
- #ummilhãodediálogos Initiative: [LinkedIn Post](#)
- Rapporto globale sulla diversità, equità e inclusione di Sanofi: [DEI Report](#)
- https://www.sanofi.com/assets/dotcom/content-app/documents/Human_right_activities_EN.pdf
- <https://www.sanofi.com/en/our-company/social-impact/diversity-equity-and-inclusion-in-and-beyond-the-workplace>

III. Creare consapevolezza e gestire i casi di mobbing nella fase di FOLLOW-UP

Presentazione dello strumento di autovalutazione Talk2ME e del Corso

Il mobbing è un fenomeno grave che mette a repentaglio sia l'armonia organizzativa sia il benessere di datori di lavoro e dipendenti. Per contrastare il mobbing, il progetto Talk2ME ha sviluppato strumenti pratici per identificare gli episodi di mobbing e sensibilizzare l'opinione pubblica sui loro effetti negativi. Questi risultati mirano a fornire a persone e organizzazioni gli strumenti per identificare, fermare e mitigare i comportamenti di mobbing. In questo modo, migliorano gli ambienti di lavoro inclusivi e sani, in cui tutti possano avere successo, favorendo la comprensione e le soluzioni proattive.

Di conseguenza, il questionario di valutazione dell'ambiente di lavoro Talk2ME è uno strumento progettato sia per i lavoratori migranti sia per i datori di lavoro, compresi i professionisti delle risorse umane, con l'obiettivo di valutare le pratiche, le politiche e le azioni esistenti volte a favorire un ambiente di lavoro sano. Lo strumento è ad accesso libero e disponibile in inglese e in tutte le altre lingue dei partner di Talk2ME: tedesco, greco, portoghese, rumeno e italiano. Per i lavoratori migranti, questo strumento facilita la mappatura delle esperienze e mette in evidenza eventuali episodi di mobbing o di molestie. D'altro canto, per i datori di lavoro e i professionisti delle risorse umane, il questionario fornisce spunti su potenziali aree di interesse e opportunità di miglioramento. Inoltre, lo strumento di valutazione è composto da 28 domande che coprono vari aspetti delle dinamiche e delle interazioni sul posto di lavoro, con una durata di compilazione di circa 15 minuti.

Una volta completato, il rispondente riceverà un report di orientamento via e-mail, incentrato su come proseguire e analizzare le modalità per attuare un cambiamento positivo. Inoltre, l'e-mail include l'accesso a materiali per campagne di sensibilizzazione, a programmi di apprendimento dinamico e a linee guida per promuovere la diversità e gestire efficacemente i casi di mobbing.

Accedi a Talk2ME: Valutazione dell'ambiente di lavoro e della salute in inglese qui: [Talk2ME: Healthy Work Environment Assessment](#).

Gli obiettivi principali del programma di formazione Talk2ME sono fornire ai manager le competenze necessarie per identificare i rischi di mobbing all'interno delle organizzazioni, sensibilizzare sul tema e sviluppare le competenze per affrontarlo. L'obiettivo finale è promuovere un ambiente di lavoro sano, favorire l'inclusione e la diversità e ridurre gli impatti negativi del mobbing sulla salute, sul benessere, sulle relazioni e sulle prestazioni lavorative.

Il percorso formativo completo di Talk2ME mira inoltre a consentire ai singoli individui, a tutti i livelli organizzativi, di contribuire a un ambiente di lavoro più sano e inclusivo, in linea con i valori europei di uguaglianza, dignità umana e diversità.

Il programma di formazione è strutturato in 5 moduli, che affrontano i seguenti argomenti: comprendere il concetto di mobbing; identificare e affrontare i rischi di mobbing; sensibilizzazione e prevenzione del mobbing per i lavoratori migranti; intervento e supporto; creare ambienti di lavoro inclusivi. Il programma è stato progettato per una durata desiderata di 24 ore: 10 ore sincrone e 14 asincrone, con un approccio di apprendimento misto.

I materiali didattici sono accessibili tramite il sito web di Talk2ME, sia in inglese sia in tutte le lingue dei partner.

Infine, il Talk2ME Awareness Toolbox è una risorsa dinamica che include una guida completa per l'implementazione di attività e campagne di sensibilizzazione ad alto impatto, insieme a una serie di materiali accattivanti, come video coinvolgenti, poster e infografiche informative. Attraverso la sensibilizzazione, la cassetta degli attrezzi aiuta i professionisti a comprendere le conseguenze devastanti del mobbing e sottolinea l'importanza di denunciarlo e agire.

Per maggiori informazioni sulla Talk2ME Awareness Toolbox clicca qui: [Awareness Toolbox - Talk2ME](#).

Protocolli e procedure per la segnalazione e la gestione dei casi di mobbing – fare riferimento alla legislazione nazionale

Il mobbing sul lavoro, o molestie psicologiche, è un problema serio affrontato, seppur con approcci diversi, in vari paesi europei. Sebbene non esista un approccio unificato e standardizzato, sono evidenti elementi comuni nei quadri giuridici, nelle responsabilità dei datori di lavoro, nelle procedure di segnalazione, nei servizi di supporto e nel ricorso legale. Questa analisi prende in considerazione Italia, Germania, Portogallo, Romania, Turchia e Cipro:

Italia: In Italia non esiste una legge unica e specifica sul mobbing. Il ricorso legale deriva dal Codice Civile (articoli relativi alla dignità personale e alle molestie), dal Codice della Salute e **Sicurezza sul Lavoro (D.Lgs. n. 81/2008)** e dalle disposizioni in materia di licenziamento illegittimo (articolo 2119 del Codice Civile). I datori di lavoro sono responsabili della creazione di ambienti di lavoro sicuri e dell'attuazione di misure preventive. Le segnalazioni iniziano in genere internamente, per poi passare ai sindacati o alle autorità del lavoro, se necessario. L'azione legale prevede la presentazione di un reclamo dinanzi al Tribunale del lavoro. Esistono servizi di supporto, come il supporto psicologico e la consulenza legale, sebbene le loro specifiche varino a seconda delle regioni.

Germania: La Germania applica la **Legge generale sulla parità di trattamento (AGG)**, che vieta la discriminazione e affronta implicitamente il mobbing attraverso le sue disposizioni contro le molestie. I datori di lavoro devono adottare strategie preventive, rispondere tempestivamente agli incidenti e proteggere i dipendenti dalle molestie da parte di terzi. I meccanismi interni di reclamo sono obbligatori. Sono evidenziati i servizi di supporto, in particolare per i lavoratori migranti. È possibile intraprendere azioni legali ai sensi dell'AGG..

Portogallo: Il Portogallo adotta una posizione ferma contro le molestie, classificandole come reato grave soggetto a responsabilità penale (articolo 29 del Codice del Lavoro). La **Legge n. 93/2021 istituisce un Regime Generale per la Protezione dei Whistleblower**, con chiari canali di segnalazione interni ed esterni, tramite l'IGF (Inspeção-Geral de Finanças). I datori di lavoro sono responsabili dell'istituzione di meccanismi di segnalazione e dell'indagine sui reclami. I servizi di supporto sono impliciti nell'enfasi sulla sicurezza delle segnalazioni. Le vittime possono chiedere un risarcimento e presentare denunce penali.

Romania: La **legge rumena n. 167/2020** definisce il mobbing come qualsiasi comportamento che incida negativamente sulle condizioni di lavoro. L'ultimo aggiornamento legislativo è rappresentato dalla Decisione n. 970 del 12 ottobre 2023, che stabilisce che il governo centrale e locale, le istituzioni e le autorità civili e militari, nonché le imprese private, sono obbligati ad attuare la **Metodologia per la prevenzione e la lotta alle molestie di genere e alle molestie morali sul luogo di lavoro**, basata sulle Linee guida per la prevenzione e la lotta alle molestie di genere e alle molestie morali sul luogo di lavoro. I datori di lavoro devono attuare questa metodologia, introducendo politiche di tolleranza zero e procedure di segnalazione. La segnalazione interna è probabilmente il primo passo, seguito da quella esterna. È possibile intraprendere azioni legali dinanzi ai tribunali del lavoro.

Turchia: La Turchia non dispone di una legge specifica sul mobbing. La segnalazione è possibile attraverso diversi canali: internamente all'organizzazione e, esternamente, al Centro di Comunicazione Presidenziale, alla Commissione per le Petizioni della Grande Assemblea Nazionale, al Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, all'Istituzione per i Diritti Umani e l'Uguaglianza e all'Istituzione del Difensore Civico. I datori di lavoro sono responsabili della prevenzione e del contrasto delle molestie psicologiche. Un Comitato per le Molestie Psicologiche assiste nel coordinamento e nella gestione del problema. Il ricorso legale probabilmente riguarda le leggi sul lavoro vigenti e le istituzioni elencate.

Cipro: È in fase di presentazione di una proposta di legge per criminalizzare il mobbing nelle scuole, nei luoghi di lavoro e tra i militari, con sanzioni specifiche. Non esistono leggi specifiche che affrontino il mobbing, ma la proposta di legge creerebbe un quadro giuridico e, una volta entrata in vigore, probabilmente definirebbe le responsabilità dei datori di lavoro, le procedure di segnalazione e le vie legali.

Sebbene il mobbing sul posto di lavoro sia riconosciuto come un problema importante nei sei paesi europei, l'approccio alla questione varia significativamente. Ciò riflette l'interazione tra sistemi giuridici, differenze culturali e fasi di sviluppo legislativo. Esistono somiglianze negli ambiti della responsabilità del datore di lavoro, delle diverse modalità di segnalazione e dei ricorsi legali. In particolare, alcuni punti in comune sono:

- **Divieto di molestie:** tutti i paesi, implicitamente o esplicitamente, vietano le molestie psicologiche.
- **Responsabilità del datore di lavoro:** i datori di lavoro hanno una responsabilità significativa nel creare ambienti sicuri e nel contrastare il mobbing.
- **Meccanismi di segnalazione:** esistono molteplici canali di segnalazione, che in genere iniziano internamente prima di passare alle autorità esterne.
- **Protezione delle vittime:** le misure mirano a proteggere le vittime da ritorsioni e a salvaguardarne i diritti.
- **Ricorso legale:** le vittime hanno a disposizione diverse vie legali per ottenere risarcimento e giustizia.

Tuttavia, persistono differenze sostanziali in termini di livello di dettaglio giuridico dei quadri normativi, efficacia della tutela delle vittime, esistenza di procedure formali di whistleblowing e presenza di servizi di supporto.

La continua evoluzione della legislazione nella maggior parte di questi Paesi dimostra un impegno costante per migliorare la tutela dei lavoratori e contrastare le molestie psicologiche sul posto di lavoro.

Casi di studio con storie di successo e suggerimenti per una gestione efficace del mobbing

Turchia

Caso di mobbing LCW

Descrizione della campagna di sensibilizzazione:

Questa campagna di sensibilizzazione è stata sviluppata in seguito a un caso di suicidio. Un dipendente di un negozio di Samsun, in Turchia, si è suicidato lasciando una lettera. In questa lettera, riteneva il responsabile regionale dell'azienda di vendita al dettaglio responsabile del suo suicidio. La vicenda è stata riportata sui canali e sui giornali nazionali e si è trasformata in una campagna di sensibilizzazione. L'azienda interessata ha rilasciato una dichiarazione in merito all'accaduto, dichiarando che avrebbe dato seguito alla vicenda, mentre gli enti statali hanno avviato procedimenti legali.

Yavuz, che ha rilasciato dichiarazioni sul suo suicidio in un'e-mail, ha iniziato le sue frasi con le parole: "Questo non è un caso di suicidio. È un caso di esecuzione con E.C. come carnefice", e ha ritenuto il responsabile regionale responsabile della sua morte. Yavuz, che ha dichiarato che E.C. lo aveva sottoposto a violenza psicologica e mobbing per 2 anni da quando aveva iniziato a lavorare come responsabile regionale, ha affermato nella sua lettera: "La mia psicologia è stata sconvolta nell'azienda in cui ho lavorato per 14 anni. Sono stato vittima di gravi episodi di mobbing da quando mia moglie ha lasciato il lavoro in modo drammatico. Il processo iniziato con il mio trasferimento da un negozio di prima categoria a uno di seconda categoria mi ha portato via dalla mia famiglia, trattenendomi a Çorum per 4 mesi nonostante la mia richiesta di trasferirmi a Samsun. Come se non bastasse, mi ha trasferito in un negozio nel centro di Samsun e, mentre ricevevo il mio ordine, il processo è continuato con il mio trasferimento nel distretto di Çarşamba, due mesi dopo". D'altro canto, Yavuz ha dichiarato nella sua lettera di essere stato persino impedito di ricevere assistenza per il trasloco dall'azienda durante l'intero processo."

Descrizione dell'approccio utilizzato:

Il governo turco è stato costretto ad agire rapidamente in seguito all'episodio di mobbing evidenziato dai media, sia scritti sia visivi. Sono quindi state svolte le indagini necessarie e le persone coinvolte sono state punite. Inoltre, la società ha lanciato una campagna di boicottaggio e ha dichiarato che non effettuerà più acquisti da questa azienda. L'azienda ha cercato di placare la rabbia della società, affermando di aver creato una linea telefonica per il mobbing, ma che il dipendente vittima di mobbing non aveva presentato alcuna denuncia tramite tale linea.

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Alcuni commenti:

- 1- "Esercitare pressione psicologica su una persona e spingerla al suicidio è anche omicidio, il biglietto che ha lasciato è sufficiente per essere la prova nella nostra coscienza, ma non so se sia possibile giudicare queste persone, non vorrei parlare troppo se si trattasse di qualcuno della mia famiglia, ma se questi amministratori non vengono giudicati, moriranno anche loro, amici miei, l'uomo ha scritto apertamente dell'assassino, seguiremo il processo."
- 2- "Non so se esista un settore senza mobbing. Se i dipendenti non sono motivati, come potranno essere produttivi? Non so come sia in altri paesi, ma esiste un sistema in cui i forti schiacciano i deboli e li fanno soffrire. La nostra gente è già piena di indecenza e mancanza di rispetto. Pensano che più sei educato, più puoi fare."
- 3- "Avevamo iniziato a boicottare i prodotti Pinar all'epoca e il boicottaggio è ancora in corso. Questo boicottaggio ha davvero infastidito Pinar e ha influenzato le sue vendite. È il turno di LCW. Tutte le aziende che sanno come trattare correttamente i propri dipendenti. Sto iniziando questo boicottaggio personalmente."
- 4- "Lavorando nel settore privato in Turchia, questioni come la situazione attuale, i salari, le pressioni e i diritti personali sono ormai diventate una ferita che deve essere affrontata con urgenza. Anche nei paesi più capitalisti, non esiste un approccio così vergognoso nel settore privato. Il nostro è schiavitù."
- 5- "Mentre il paese è in modalità di boicottaggio, sarebbe utile aggiungere LCW alla lista. Se si nominano amministratori coloro che vivono come perdenti e topi viscidati, si soddisferà il proprio ego in questo modo."

Attori coinvolti:

Alcuni degli attori coinvolti nelle attività della campagna e nei relativi incontri di lavoro sono: il Consiglio Economico e Sociale; l'Agenzia Nazionale per le Pari Opportunità; il Consiglio Nazionale per la Lotta alla Discriminazione e il Difensore Civico; rappresentanti del Ministero del Lavoro; del Ministero della Famiglia, della Gioventù e delle Pari Opportunità; del Ministero della Giustizia; del Ministero degli Affari Interni; e del Ministero dello Sviluppo e della Pubblica Amministrazione. Il Sindacato Disk-Social Workers' Union ha organizzato una protesta ad Ankara su questo tema e ha dichiarato di seguire la questione (Comunicato Stampa 5). Erkan Baş, presidente del Partito TIP alla Grande Assemblea Nazionale Turca, ha dichiarato di aver presentato un'interrogazione parlamentare su questo tema (Comunicato Stampa 6). Anche il Partito Laburista ha pubblicato una dichiarazione su questo tema (Comunicato Stampa 7). Molte persone hanno commentato e reagito a questo tema sulle piattaforme dei social media (Comunicato Stampa 8-9).

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Risultati: Dopo l'incidente, la società LCW ha pubblicato una dichiarazione per informare il pubblico dell'accaduto e ha dichiarato che avrebbe dato seguito alla vicenda (Comunicato stampa 10). Tuttavia, l'azienda non ha rilasciato ulteriori informazioni, nonostante sia trascorso un anno dall'incidente. Si dice che lo Stato abbia aperto un'indagine, ma tali informazioni saranno condivise quando l'indagine si concluderà con un caso. Tuttavia, la consapevolezza sociale è aumentata e questo incidente è entrato nell'agenda del Paese. Pertanto, oltre alla sanzione che verrà emessa dal tribunale, le aziende hanno visto come la società reagirà in caso di pratiche di mobbing ed è stato lanciato un serio monito alla cautela.

Comunicati stampa:

- https://www.google.com/search?q=lcw+mobbing&sca_esv=187175ea13837ba9&sxsrf=ADLYWIKYg25aywxZwBJ7DV0LI3t_sNJ0VA:1734604813055&ei=DfhjZ9b_AvHixc8PirrKCO&start=70&sa=N&sstk=ATObxK5MeGnQmbmqjlbOf4_MQnDZkLX5GuxmEds1OJ3ERUIgDN1kn0JEcEZIIjTRJyoARUoUJWRLG_DliqlxdbxdGtMMdEw882deHg&ved=2ahUKEwiWutS90rOKAxVxcfEDHQqdMgEQ8tMDegQIChAQ&biw=1536&bih=730&dpr=1.25
- <https://www.haberturk.com/lc-waikiki-personelimizin-mobbing-sikayeti-yok-konu-arastiriliyor-kamuoyuyla-paylasacagiz-3704207>
- <https://halktv.com.tr/gundem/bursada-lc-waikiki-iscisi-mobbing-ve-siddet-nedeniyle-intihar-etti-853822h>
- <https://www.birgun.net/haber/lc-waikiki-calisani-baski-ve-mobbing-nedeniyle-intihar-etti-545861>
- <https://www.evrensel.net/haber/523632/samsunda-bir-lc-waikiki-calisani-baski-ve-mobbing-nedeniyle-intihar-etti>
- <https://www.evrensel.net/haber/523922/bayhan-lc-waikiki-iscisinin-olumu-intihar-degil-cinayettir>
- https://ankahaber.net/haber/detay/disksosyal_iscisi_muhammed_yavuzun_mobbing_nedeniy_le_intiharini_protesto_etti_cinayetin_birinci_sorumlulari_lc_waikiki_patronlari_189139
- <https://www.facebook.com/tipgenelmerkez/videos/genel-ba%C5%9Fkan%C4%B1m%C4%B1z-erkan-ba%C5%9Flc-waikikide-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fan-i%C5%9F%C3%A7i-karde%C5%9Fimiz-muhammed-yavuz-ba/407547652316307/>
- <https://www.emep.org/iskender-bayhan-lc-waikikide-yasanan-bir-intihar-degil-is-cinayettir>
- https://tr.linkedin.com/posts/%C3%B6zlemkul1503_lcwaikiki-lcw-mobbing-activity-7220079133836337154-9Kgh
- Comments on blogs: <https://eksisozluk.com/mobbing-nedeniyle-hayatina-son-veren-lcw-calisani--7852953?p=1>
- LCW Press Release

Comunicato stampa LCW:

Gentile pubblico,

Siamo profondamente addolorati nell'apprendere della scomparsa del nostro stimato collega, Muhammed Yavuz, che lavorava presso il nostro negozio di Samsun Çarşamba, a seguito del suo tentato suicidio avvenuto la scorsa notte.

Questo tragico evento ci ha profondamente colpito. In merito a questa perdita, segnalata alle autorità, stiamo collaborando pienamente con le autorità competenti, fornendo tutte le informazioni e i dettagli necessari per far luce sulla vicenda. Allo stesso tempo, il nostro team sta conducendo un'indagine interna.

Come stabilito nello statuto aziendale di LC Waikiki, redatto in conformità ai principi di equità e giustizia, si sottolinea chiaramente che qualsiasi insoddisfazione, comprese le accuse di mobbing o di conflitti, deve essere segnalata a un'autorità superiore o alla linea etica per la risoluzione. A seguito della segnalazione, la questione è stata valutata sulla base di questi valori fondamentali e sono state avviate indagini per affrontare eventuali ingiustizie. Durante il suo mandato presso la nostra azienda, non sono pervenuti reclami alla linea etica o alla dirigenza in merito a episodi di mobbing nei confronti del nostro defunto collega. Pur essendo profondamente addolorati per questa perdita, siamo determinati a gestire questo processo investigativo con la massima cura e sensibilità. Continueremo a condividere aggiornamenti con il pubblico e a garantire che giustizia sia fatta.

Siamo in stretta comunicazione con il coniuge e la famiglia del dipendente defunto e ci impegniamo a sostenerli nei loro bisogni materiali ed emotivi.

Preghiamo per la misericordia del nostro defunto collega, Muhammed Yavuz, e porgiamo le nostre più sentite condoglianze alla sua famiglia, ai suoi cari e a tutti i dipendenti di LC Waikiki.

Cordiali saluti,
LC Waikiki

Italia

CIAM - CENTRO ITALIANO ANTI MOBBING

Introduzione:

CIAM – Centro Italiano Anti Mobbing è il centro nazionale italiano che si propone di contrastare il fenomeno del mobbing sul lavoro e qualsiasi altra forma di abuso e violenza come bullismo, stress e prepotenze.

Attraverso psichiatri, avvocati e psicologi altamente qualificati e specializzati in mobbing, il CIAM offre consulenza e assistenza medico-legale su tutto il territorio nazionale a chi ha subito o sta subendo mobbing o qualsiasi altra forma di violenza e intimidazione.

L'azione del CIAM si rivolge anche a professionisti, tra cui avvocati, psichiatri e psicologi, che desiderano approfondire il tema del mobbing attraverso seminari e corsi di formazione (crediti formativi).

Inoltre, il CIAM – Centro Italiano Anti Mobbing – promuove azioni di sensibilizzazione sul mobbing attraverso seminari e incontri all'interno delle aziende, per favorire un clima di maggiore attenzione al fenomeno.

Descrizione dell'approccio utilizzato:

Il centro offre un'assistenza completa, con un percorso di supporto specifico, rivolto a privati, aziende, professionisti e intermediari.

Gli specialisti del mobbing offrono una consulenza completa, dalla valutazione psicologica e medica al supporto psicologico, fino all'assistenza legale se necessaria. Si occupano anche del risarcimento economico, aiutando la vittima a valutare e quantificare il danno psicologico e a ottenere un risarcimento economico. In caso di gravi conflitti con l'azienda, il lavoratore può valutare e quantificare il danno subito e richiedere un risarcimento economico all'azienda stessa. Il centro offre consulenza legale grazie ad avvocati esperti in diritto del lavoro che aiuteranno le vittime a gestire al meglio le problematiche riscontrate con l'azienda. Lo staff del centro utilizza un metodo scientifico, riconosciuto da tutti i tribunali italiani; in particolare, si avvale di test validati e strumenti specifici per valutare e quantificare il danno psicologico. Inoltre, collabora con numerosi ospedali e università, fornendo servizi di supervisione e formazione specializzata. Infine, ma non meno importante, offre anche corsi di aggiornamento.

Attori coinvolti:

I consulenti che compongono il team di gestione sono psicologi clinici, diagnostici psichiatrici clinici ed esperti, psicoterapeuti, psicodiagnostici, psicologi clinici e forensi e medici e avvocati competenti in ambito aziendale.

Link utili: <https://www.ciam-mobbing.it/>

Cipro

"Costruire il rispetto sul lavoro: un'iniziativa anti-mobbing di Cipro"

Introduzione della pratica/caso nazionale

Nel 2021, il Ministero del Lavoro, del Welfare e della Previdenza Sociale di Cipro ha lanciato l'iniziativa "Building Respect at Work", un programma innovativo volto a combattere il mobbing sul posto di lavoro e a promuovere una cultura del rispetto reciproco. L'iniziativa è nata da un'allarmante indagine nazionale che ha rivelato che oltre il 30% dei dipendenti ciprioti aveva subito molestie sul posto di lavoro. Riconoscendo gli effetti negativi del mobbing sul benessere, sulla produttività e sull'armonia organizzativa dei dipendenti, il governo ha dato priorità alla lotta a questo problema pervasivo.

L'iniziativa ha adottato una strategia olistica per contrastare il mobbing sul posto di lavoro, integrando campagne di sensibilizzazione pubblica, workshop di rafforzamento delle capacità e lo sviluppo di solide politiche anti-mobbing. Questi sforzi sono stati pensati appositamente per soddisfare le esigenze delle imprese cipriote, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese (PMI), che costituiscono la spina dorsale dell'economia nazionale. Il programma si proponeva di fornire sia ai dipendenti sia ai datori di lavoro gli strumenti e le conoscenze necessari per identificare e affrontare efficacemente i comportamenti di mobbing.

Un aspetto unico del programma è stato l'offerta di sessioni di formazione gratuite per le PMI, abbinata a un sistema di certificazione per le aziende che hanno implementato con successo pratiche anti-mobbing. Nel suo primo anno, l'iniziativa ha coinvolto oltre 200 organizzazioni in tutta Cipro, aumentando significativamente la consapevolezza e promuovendo ambienti di lavoro rispettosi e armoniosi.

Nel 2021, il Ministero del Lavoro, del Welfare e della Previdenza Sociale di Cipro ha lanciato l'iniziativa "Building Respect at Work", volta a combattere il mobbing sul posto di lavoro e promuovere una cultura del rispetto. Il programma è stato sviluppato in risposta a uno studio che ha rivelato che oltre il 30% dei dipendenti ciprioti aveva subito molestie sul posto di lavoro.

Questa iniziativa ha introdotto un approccio completo per contrastare il mobbing attraverso campagne di sensibilizzazione, workshop di rafforzamento delle capacità e lo sviluppo di politiche anti-mobbing su misura per le aziende locali. L'obiettivo era creare un ambiente di lavoro solidale, consentendo sia ai dipendenti che ai datori di lavoro di riconoscere e affrontare i comportamenti di mobbing.

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Un punto forte dell'iniziativa è stato la sua attenzione alle piccole e medie imprese (PMI), che rappresentano una parte significativa dell'economia cipriota. Il programma ha incoraggiato le PMI a partecipare offrendo sessioni di formazione gratuite e opportunità di certificazione per l'adozione di pratiche anti-mobbing. Nel suo primo anno, l'iniziativa ha avuto un impatto diretto su oltre 200 organizzazioni in tutta Cipro, sensibilizzando e promuovendo interazioni rispettose sul posto di lavoro.

Descrizione dell'approccio/metodologia utilizzata

L'iniziativa "Building Respect at Work" ha adottato un approccio completo e articolato, integrando istruzione, intervento e sviluppo di politiche per affrontare efficacemente il mobbing sul posto di lavoro.

1. **Campagna di sensibilizzazione pubblica:** Una campagna nazionale ha utilizzato testimonianze, infografiche e trasmissioni radiofoniche per far luce sugli effetti dannosi del mobbing, sottolineando al contempo l'importanza di promuovere una cultura aziendale rispettosa. Le piattaforme dei social media sono state sfruttate per raggiungere un pubblico più ampio, in particolare i dipendenti più giovani e i dirigenti delle PMI.
2. **Laboratori di formazione:** Workshop interattivi condotti da esperti locali hanno fornito strumenti e tecniche pratiche per riconoscere, prevenire e affrontare il mobbing. Queste sessioni si sono concentrate sul miglioramento delle capacità comunicative, sulla risoluzione dei conflitti e sull'intelligenza emotiva, garantendo che i partecipanti fossero preparati ad affrontare dinamiche complesse sul posto di lavoro.
3. **Sviluppo delle politiche:** Le organizzazioni partecipanti sono state guidate nella creazione e nell'implementazione di politiche anti-mobbing personalizzate. Le risorse includevano modelli dettagliati, buone pratiche e linee guida legali per garantire il rispetto delle leggi cipriote sul lavoro.
4. **Monitoraggio e supporto:** È stata istituita una hotline anonima per incoraggiare le segnalazioni, insieme a servizi di consulenza professionale e mediazione per le vittime e le parti coinvolte.

L'iniziativa si basa sui valori culturali ciprioti, promuovendo l'armonia e il rispetto reciproco in diversi contesti di lavoro, il che ne ha rafforzato l'accettazione e l'impatto.

Attori coinvolti

Il successo dell'iniziativa "Building Respect at Work" si è basato sulla collaborazione tra i principali stakeholder di vari settori:

- **Ministero del Lavoro, del Welfare e della Previdenza Sociale:** ha svolto un ruolo centrale, finanziando e supervisionando l'iniziativa e garantendone l'allineamento alle politiche nazionali del lavoro.
- **Camera di Commercio e Industria di Cipro:** ha coinvolto attivamente le PMI, incoraggiando la partecipazione a programmi di formazione e l'adozione di politiche anti-mobbing.
- **Sindacati:** hanno sostenuto i diritti dei lavoratori, fornendo risorse essenziali alle vittime di mobbing e facilitando il dialogo tra lavoratori e datori di lavoro.
- **Organizzazioni Non Governative (ONG):** hanno fornito servizi di consulenza specialistica, supporto legale e programmi di sensibilizzazione della comunità per assistere le persone colpite.
- **Organi di stampa:** hanno sensibilizzato l'opinione pubblica attraverso campagne, articoli didattici e interviste, amplificando la portata dell'iniziativa in tutta Cipro.

Questa collaborazione multi-stakeholder ha garantito un approccio globale per affrontare il mobbing, integrando diverse prospettive e competenze.

Risultati

L'iniziativa "Building Respect at Work" ha registrato risultati notevoli nei primi due anni di attività. Entro il 2023, un'indagine nazionale ha rilevato una riduzione del 25% degli episodi di mobbing segnalati nelle organizzazioni partecipanti. Oltre 3.000 dipendenti e 500 manager hanno completato con successo i workshop di formazione, con il 70% dei partecipanti a segnalare notevoli miglioramenti nella soddisfazione sul posto di lavoro e nelle dinamiche di squadra.

Il quadro dell'iniziativa per affrontare le molestie sul posto di lavoro è diventato un modello per le revisioni delle politiche del lavoro nazionali, rafforzando le tutele contro il mobbing. La copertura mediatica ha amplificato la consapevolezza pubblica e il successo del programma ha ispirato il dialogo sull'adozione di iniziative simili nei paesi limitrofi, estendendone l'influenza a livello regionale.

Link alle risorse

- Camera di Commercio e Industria di Cipro: Informazioni sulle iniziative anti-molestie e sulle certificazioni per le PMI (www.ccci.org.cy)
- Articolo di Cyprus Today sul programma (edizione di aprile 2023): "Combattere le molestie sul posto di lavoro nelle PMI"
- Ministero del Lavoro, del Welfare e della Previdenza Sociale - Campagna anti-mobbing: <https://www.mlsi.gov.cy>

Project Number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

- Rapporto: "Molestie sul posto di lavoro a Cipro: sfide e soluzioni", pubblicato dal Mediterranean Institute of Gender Studies (www.medinstgenderstudies.org)
- Archivio dei moduli di formazione: **Respect at Work Toolkit** (disponibile su richiesta al Ministero del Lavoro).
- Serie di video: "Promuovere il rispetto nei luoghi di lavoro ciprioti", ospitata sul canale YouTube ufficiale del Ministero (YouTube Ministry of Labour Cyprus).

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Germania

Caso di studio: "Iniziativa di integrità e conformità di Daimler"

Introduzione della pratica/caso nazionale

Nel 2012, Daimler AG, azienda leader nel settore automobilistico tedesco, ha lanciato l'iniziativa "Integrity and Compliance" per promuovere una cultura aziendale radicata nel comportamento etico e nel rispetto. Riconoscendo gli effetti negativi delle molestie e delle discriminazioni sul posto di lavoro, Daimler si è posta l'obiettivo di creare un ambiente in cui i dipendenti si sentissero al sicuro e valorizzati, migliorando così la produttività complessiva e la soddisfazione lavorativa.

Descrizione dell'approccio/metodologia

L'iniziativa comprendeva diverse componenti chiave:

1. **Codice di condotta:** sviluppo di un codice completo che delinea le aspettative in materia di comportamento rispettoso, politiche antidiscriminatorie e standard etici. nortonrosefulbright.com
2. **Programmi di formazione:** implementazione di sessioni di formazione obbligatorie per tutti i dipendenti, incentrate sul riconoscimento e la prevenzione delle molestie, sulla comprensione della diversità culturale e sulla promozione dell'inclusività.
3. **Meccanismi di segnalazione:** istituzione di canali riservati, come linee telefoniche dedicate e piattaforme online, che consentono ai dipendenti di segnalare episodi di molestie o comportamenti non etici senza timore di ritorsioni.
4. **Sistemi di supporto:** accesso a servizi di consulenza e gruppi di supporto per i dipendenti vittime di molestie o discriminazioni..

Attori coinvolti

L'iniziativa ha coinvolto molteplici stakeholder:

- **Leadership della Daimler AG:** Ha sostenuto l'iniziativa e garantito l'allineamento con i valori aziendali.
- **Dipartimento Risorse Umane:** ha supervisionato lo sviluppo e l'implementazione di politiche, formazione e sistemi di supporto.
- **Team Legale e Compliance:** ha garantito il rispetto degli standard legali e gestito le indagini sugli incidenti segnalati.

Project Number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

- **Consulenti Esterni:** ha fornito competenze in materia di formazione etica e sviluppo organizzativo. [reuters.com](https://www.reuters.com)

Risultati

L'iniziativa ha portato a risultati positivi significativi:

- **Maggiore consapevolezza:** maggiore comprensione, da parte dei dipendenti, dei comportamenti accettabili sul posto di lavoro e dell'importanza dell'integrità.
- **Miglioramento delle segnalazioni:** aumento delle segnalazioni di comportamenti non etici, a dimostrazione di una maggiore fiducia nel sistema.
- **Riconoscimenti:** Daimler ha ricevuto riconoscimenti per il suo impegno verso pratiche aziendali etiche e il benessere dei dipendenti.

Link e risorse utili

- **Sito web ufficiale di Daimler AG:** <https://www.daimler.com/>
- **Codice di Conduotta:** <https://www.daimler.com/company/corporate-governance/compliance/code-of-conduct.html>
- **Report di sostenibilità:** <https://www.daimler.com/sustainability/reports/>
- **Canali dei Social Media:**
 - **LinkedIn:** [linkedin.com/company/daimler-ag](https://www.linkedin.com/company/daimler-ag)
 - **Twitter:** [@Daimler](https://twitter.com/Daimler)

Romania

Guida pratica sulle molestie morali sul posto di lavoro – Istituto rumeno per i diritti umani e Agenzia nazionale per le pari opportunità tra donne e uomini

Descrizione del materiale:

Questa Guida Pratica è stata sviluppata nell'ambito della campagna nazionale dedicata alla sensibilizzazione sul tema delle molestie morali sul posto di lavoro, lanciata dal partenariato interistituzionale tra l'Istituto Rumeno per i Diritti Umani e l'Agenzia Nazionale per le Pari Opportunità tra Donne e Uomini.

Questa guida è rivolta alle persone vittime di mobbing (come definito nel contesto nazionale: molestie morali sul posto di lavoro), ma anche alle organizzazioni in cui si è verificato il mobbing. Lo scopo del documento è quello di sensibilizzare sulle misure da adottare ai sensi di legge, affinché tutti possano godere di un ambiente di lavoro sano e di un equilibrio tra lavoro e vita privata.

Descrizione dell'approccio utilizzato:

Il documento è diviso in due parti principali:

- La prima parte, esplicativo-descrittiva, contestualizza il fenomeno del mobbing (noto in Romania come molestie morali sul posto di lavoro) rivolgendosi principalmente alla vittima, per fornire supporto psicologico e facilitare così azioni concrete per contrastare le molestie. Allo stesso tempo, il contenuto della prima parte definisce le linee guida che il datore di lavoro o l'organizzazione in cui vengono commessi gli atti di molestia deve seguire.
- La seconda parte, di carattere applicativo, riassume le informazioni previste dalla Legge 167/2020 al fine di chiarire le possibili linee guida da seguire dalle vittime e dalle organizzazioni.

Attori coinvolti:

Istituto rumeno per i diritti umani
Agenzia nazionale per le pari opportunità tra donne e uomini

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Link utili:

La Guida è liberamente accessibile qui: [Ghid-practic-privind-hartuirea-morala-la-locul-de-munca.pdf](#)

Descrizione della campagna di sensibilizzazione: [IRDO –](#)

Sito web IRDO: [IRDO - Institutul Român pentru Drepturile Omului](#)

Sito web ANES: [Acasă - Agenția Națională pentru Egalitatea de Șanse Între Femei și Bărbați](#)

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Portogallo

Introduzione della pratica/caso nazionale

Il caso di studio si concentra su un esempio concreto di mobbing sul posto di lavoro presso un Centro di Assistenza all'Infanzia e all'Adolescenza, parte di un'Associazione Umanitaria senza scopo di lucro in Portogallo. Si tratta di un'Istituzione di solidarietà sociale con sede in Portogallo. Con 30 anni di esperienza, l'associazione offre un'ampia gamma di servizi sanitari, tra cui l'assistenza medica preventiva, curativa e riabilitativa. La sua missione si estende alla protezione e al sostegno di bambini e giovani, compresi quelli a rischio, oltre a offrire supporto alle famiglie e assistenza agli anziani.

In questo contesto, il Centro di Assistenza all'Infanzia e all'Adolescenza opera nell'ambito della missione dell'ONG offrendo assistenza e supervisione a bambini e giovani, con il supporto di un team dedicato. L'episodio di mobbing ha coinvolto un lavoratore di sesso maschile che ha mostrato un modello di comportamento inappropriato nei confronti dei suoi colleghi, tra cui minacce verbali, discriminazione e negligenza nei confronti dei doveri professionali. Queste azioni hanno creato un ambiente di lavoro ostile, causando ansia tra i colleghi e influenzando sulla capacità dell'organizzazione di mantenere un clima sicuro e di supporto sia per il personale che per i bambini affidati alle loro cure.

Descrizione dell'approccio/metodologia utilizzata

L'approccio combinava strategie preventive e correttive. Inizialmente, i reclami di minore entità riguardanti il lavoratore venivano gestiti attraverso un'attenta supervisione, discussioni di gruppo e chiare politiche di comunicazione, tra cui una linea telefonica dedicata alle segnalazioni e una dettagliata tenuta dei registri. Le segnalazioni potevano essere effettuate tramite vari canali: telefono, messaggi, verbali o scritti, garantendo che tutte le segnalazioni fossero documentate.

Con l'accumularsi dei reclami, il team veniva incoraggiato ad affrontare i conflitti di minore entità, con la supervisione continua della dirigenza. Tuttavia, la situazione degenerò quando un lavoratore rivolse un'osservazione discriminatoria e minacciosa a un collega, che richiese una segnalazione immediata al supervisore e una dichiarazione scritta formale.

Le Risorse Umane e l'avvocato dell'organizzazione intervennero, avviando procedure disciplinari ai sensi del diritto del lavoro portoghese. Nell'ottobre 2024 fu emesso un avviso di contestazione, con richiesta di risposta entro 12 giorni. Le segnalazioni evidenziavano ansia tra i colleghi, minacce verbali, errori terapeutici e comportamenti discriminatori.

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Sono state seguite procedure formali, tra cui relazioni scritte, colloqui e consulenza legale. Alla fine, l'avvocato ha raccomandato il licenziamento consensuale. Il processo è stato trasparente e conforme alla legge, rafforzando l'impegno dell'organizzazione per un ambiente di lavoro rispettoso e inclusivo.

Questo processo strutturato e trasparente ha garantito la tutela dei lavoratori, rafforzando al contempo l'impegno dell'organizzazione per un ambiente di lavoro rispettoso.

Attori coinvolti

Diversi attori chiave sono stati coinvolti nell'affrontare il caso di mobbing:

- **Personale del rifugio:** membri dello staff provenienti da contesti diversi (Portogallo, Angola, Brasile), alcuni direttamente colpiti dal mobbing.
- **Team Leader e Supervisor:** hanno fornito una supervisione attenta, registrato gli incidenti e li hanno segnalati ai superiori.
- **Risorse Umane e Consulenza Legale:** hanno supervisionato il processo formale, inclusa l'emissione di notifiche di addebito e la negoziazione del licenziamento del lavoratore.
- **Leadership dell'ONG:** hanno supportato le azioni intraprese per mantenere un ambiente di lavoro sicuro e proteggere i bambini e i giovani affidati alle loro cure.

Risultati

I principali risultati di questo caso includevano:

- **Licenziamento del lavoratore:** il lavoratore ha accettato il licenziamento di comune accordo dopo l'intervento legale, garantendo una rapida risoluzione.
- **Ambiente di lavoro ripristinato:** la sospensione immediata ha protetto il personale da ulteriori minacce, rafforzando un clima di salute sia per i dipendenti che per i bambini.
- **Meccanismi di segnalazione rafforzati:** il caso ha evidenziato l'importanza di canali di comunicazione chiari e della corretta tenuta dei registri per affrontare rapidamente il mobbing.
- **Rafforzamento delle politiche:** l'organizzazione ha rafforzato le proprie politiche sul posto di lavoro, enfatizzando il rispetto, l'inclusione e la tolleranza zero nei confronti delle molestie.

IV. Apprendere e adottare ulteriori misure sulla base delle informazioni raccolte dai dipendenti nella fase di USCITA

L'importanza di un colloquio di uscita: cosa dovrebbe contenere e come dovrebbe essere messo in atto

I colloqui di uscita svolgono un ruolo essenziale nello sviluppo organizzativo, fornendo informazioni cruciali sulle esperienze dei dipendenti e sulle loro motivazioni a lasciare l'azienda. Se ben condotti, forniscono informazioni in grado di contribuire a perfezionare la cultura aziendale, aumentare la fidelizzazione dei dipendenti e affrontare problemi di fondo che altrimenti potrebbero essere trascurati.

Obiettivi del colloquio di uscita

- Scoprire il/i motivo/i delle dimissioni di un dipendente
- Comprendere la percezione del dipendente sull'ambiente e la cultura aziendale
- Alimentare i processi di innovazione chiedendo idee di miglioramento
- Chiedere feedback sulla gestione, sui ruoli e sulle responsabilità
- Ancore di fidelizzazione: cosa avrebbe potuto invogliare il dipendente a rimanere nell'organizzazione/azienda

Passaggi per costruire un colloquio di uscita

1. Scegli il formato del colloquio: decidi se svolgerlo online o di persona, in base alla cultura aziendale.
Nota: un'alternativa ai colloqui di uscita, che richiedono meno tempo e risorse, sono i questionari/sondaggi di uscita.
2. Definisci gli obiettivi del colloquio: quali informazioni vorresti ottenere? Come possono essere correlate ai futuri sviluppi interni della tua organizzazione/azienda?
3. Scegli l'intervistatore: assicurati che la persona che condurrà il colloquio sia adeguatamente formata in questo ambito. Avresti bisogno di un supervisore diretto che conosca il dipendente e il suo lavoro, oppure di un altro professionista delle risorse umane che non abbia interagito molto con il candidato, per condurre il colloquio di uscita? La scelta dell'intervistatore è strettamente correlata alla definizione degli obiettivi del colloquio.

! Concentrati sulla riservatezza: assicura ai tuoi dipendenti che le loro risposte saranno mantenute riservate e che saranno utilizzate in modo costruttivo!

4. Formulare le domande del colloquio in base agli obiettivi prefissati.
5. Pianificare tempestivamente il colloquio di uscita: scegliere una data per il colloquio insieme al dipendente che se ne va.
6. Svolgere il colloquio.
7. Analizzare i dati raccolti e sviluppare un piano d'azione per il team.

Risorse:

- [Making Exit Interviews Count](#)
- [How to conduct an effective exit interview](#)

Cosa fare e cosa non fare per gestire la diversità e prevenire il mobbing

Nel contesto del progetto Talk2ME e della necessità di imparare dalle esperienze dei dipendenti durante la fase di uscita, è essenziale definire alcuni DO e DON'T per gestire la diversità e prevenire il mobbing.

Cosa fare:

- ✓ Condurre colloqui di uscita approfonditi: rendere i colloqui di uscita una prassi standard. Garantire un ambiente sicuro e riservato in cui i dipendenti possano condividere le proprie esperienze in modo onesto, senza timore di ritorsioni. Porre domande specifiche e aperte sulle loro esperienze in materia di diversità e inclusione, nonché su eventuali casi di mobbing o molestie a cui potrebbero aver assistito o subito.
- ✓ Ascoltare attivamente e prendere appunti: ascoltare con attenzione il feedback dei dipendenti durante i colloqui di uscita. Prendere appunti dettagliati, prestando particolare attenzione a temi o schemi ricorrenti relativi a DEI o mobbing. Non interrompere o ignorare le preoccupazioni.
- ✓ Analizzare i dati dei colloqui di uscita: analizzare sistematicamente i dati raccolti dai colloqui di uscita. Cercare tendenze, schemi e problemi comuni relativi a diversità, inclusione e mobbing. Identificare le aree specifiche che necessitano di miglioramento.
- ✓ Sviluppare soluzioni attuabili: sulla base dell'analisi, creare un piano d'azione concreto per affrontare i problemi identificati. Questo piano dovrebbe includere obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili e pertinenti, con scadenze temporali.

✓ Implementare i cambiamenti e comunicare: implementare tempestivamente il piano d'azione. Comunicare i cambiamenti a tutti i dipendenti, sottolineando l'impegno dell'organizzazione nel migliorare la DEI e prevenire il mobbing. Spiegare come i cambiamenti affronteranno le problematiche sollevate durante i colloqui di uscita.

✓ Follow-up e monitoraggio: dopo l'implementazione dei cambiamenti, effettuare un follow-up con i dipendenti per valutarne l'efficacia. Monitorare i parametri rilevanti (ad esempio, soddisfazione dei dipendenti, statistiche sulla diversità, segnalazioni di episodi di mobbing) per misurare i progressi e apportare ulteriori modifiche.

✓ Fornire formazione e risorse: offrire formazione continua e risorse ai dipendenti su diversità e inclusione, sulla risoluzione dei conflitti e sull'intervento degli astanti. Ciò contribuisce a creare un ambiente di lavoro più rispettoso e inclusivo.

✓ Stabilire meccanismi chiari e accessibili per segnalare episodi di mobbing e molestie. Assicurarsi che tutte le segnalazioni vengano esaminate in modo approfondito e imparziale. Fornire supporto e protezione a chi segnala gli episodi.

✓ Rivolgersi a esperti esterni: valutare l'assunzione di un consulente esterno o di un esperto in DEI e molestie sul posto di lavoro per esaminare in modo completo le politiche e le pratiche dell'organizzazione. Questo può fornire spunti preziosi e suggerimenti per il miglioramento.

COSE DA NON FARE:

✓ Ignorare o ignorare il feedback: non ignorare o ignorare il feedback negativo dei dipendenti durante i colloqui di uscita. Tutte le preoccupazioni devono essere prese sul serio e analizzate.

✓ Condurre colloqui di uscita superficiali: evitare colloqui di uscita frettolosi o superficiali. Dedicare tempo sufficiente ai dipendenti per condividere le proprie esperienze in modo approfondito.

✓ Non analizzare i dati: non limitarsi a raccogliere i dati dei colloqui di uscita senza analizzarli. L'analisi dei dati è essenziale per identificare problemi sistemici e sviluppare soluzioni mirate.

✓ Ritardare l'implementazione dei cambiamenti: non ritardare l'adozione dei cambiamenti necessari per affrontare i problemi identificati. Un'azione tempestiva dimostra l'impegno a creare un ambiente di lavoro migliore.

✓ Non comunicare i cambiamenti: non comunicarli ai dipendenti. La trasparenza è fondamentale per creare fiducia e promuovere una cultura di apertura.

- ✓ Trascurare il monitoraggio continuo: non dare per scontato che l'implementazione dei cambiamenti risolverà automaticamente tutti i problemi. Il monitoraggio e la valutazione continui sono essenziali per misurare i progressi e apportare ulteriori modifiche.
- ✓ Mancanza di formazione e risorse: non trascurare di fornire formazione continua e risorse ai dipendenti sulla prevenzione dei DEI e del mobbing.
- ✓ Ignorare i meccanismi di segnalazione: stabilire meccanismi chiari e accessibili per segnalare casi di mobbing e molestie. Indagini approfondite e supporto per chi segnala sono essenziali.
- ✓ Seguendo queste indicazioni su cosa fare e su cosa non fare, le organizzazioni possono sfruttare le informazioni raccolte durante i colloqui di uscita per creare un ambiente di lavoro più inclusivo, rispettoso e sicuro, che prevenga e affronti efficacemente il mobbing e promuova la diversità.

Fonti:

- Harrison, R. (2010). Exit Interviews: A Guide for Managers. Employment Relations Today, https://www.researchgate.net/publication/352977550_Exit_interviews_as_a_tool_to_reduce_parting_employees'_complaints_about_their_former_employer_and_to_ensure_residual_commitment
- Brown, B. (2015). Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead. Gotham Books https://www.researchgate.net/publication/318305934_Brown_B_2015_Daring_greatly_How_the_courage_to_be_vulnerable_transforms_the_way_we_live_love_parent_and_lead_Penguin_books_ISBN_978-1592408412
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press <https://archive.org/details/leadingchange0000kott>
- Stone, D. N. (2016). Organizational Psychology: The Role of Managers in Addressing and Preventing Harassment. Organizational Psychology Review https://www.researchgate.net/publication/37149723_Discrimination_In_Organizations_An_Organizational-Level_Systems_Perspective

V. Appendici

Risorse e strumenti aggiuntivi

- [50 Ways to Fight Bias, a bias program to support women at work — Lean In.](#)
- [Awareness Toolbox - Talk2ME](#) (Strumenti di sensibilizzazione Talk2ME)
- [How to conduct an effective exit interview](#)
- [Talk2ME - YouTube](#) (Guarda le interviste agli esperti di Talk2ME!)
- [A Week in The Life](#) (Dai un'occhiata all'opuscolo Talk2ME!)

Informazioni di contatto della partnership per la consulenza

Germania: Arabisch Deutsches Center für Dialog - [WASLA](#)

Portogallo: APROXIMAR, Cooperativa de Solidariedade Social - [Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL](#)

Italia: San Giuseppe ONLUS - [Home - San Giuseppe ONLUS.](#)

Turchia: Women and Youth Enterprise Center Association - [Women and Youth Enterprise Center Association \(K-GEM\)](#)

Romania: European Association for Social Innovation - [EaSI – European Association for Social Innovation](#)

Cipro: Magnetar - [Magnetar Contact](#)

project partners:



Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.