

STRUMENTI

Maria Cristina Forgione

IL CONSIGLIERE  
DI FIDUCIA  
DEFINIZIONE E STRUMENTI  
PICCOLO VADEMECUM

The logo consists of the letters 'LED' in a stylized, cursive script. The 'L' and 'E' are connected, and the 'D' is separate. The letters are black and have a slight shadow or depth.

— Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto —

ISBN 978-88-7916-487-0

Copyright 2011

*LED* Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto

Via Cervignano 4 - 20137 Milano

Catalogo: [www.lededizioni.com](http://www.lededizioni.com)

I diritti di riproduzione, memorizzazione elettronica e pubblicazione con qualsiasi mezzo analogico o digitale (comprese le copie fotostatiche e l'inserimento in banche dati) e i diritti di traduzione e di adattamento totale o parziale sono riservati per tutti i paesi.

---

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da: AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108 - 20122 Milano  
E-mail [segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org)  
sito web [www.aidro.org](http://www.aidro.org)

---

*In copertina:*

Giovanni Di Brino - *Forme astratte di insofferenza*

Olio su tela, 2010, 50 × 70

<http://sites.google.com/site/giovanidibrino>

*Videoimpaginazione e redazione grafica:* Linda Cazzaniga

*Stampa:* Digital Print Service

# INDICE

1. <i>Premessa generale</i>	7
2. <i>Piccolo glossario fondamentale</i>	9
2.1. Il lavoratore (p. 9) – 2.2. Il datore di lavoro (p. 10) – 2.3. L'impresa (p. 10) – 2.4. La pubblica amministrazione (p. 11) – 2.5. Il clima aziendale (p. 12) – 2.6. Il benessere organizzativo (p. 13) – 2.7. Il codice di condotta (p. 13)	
3. <i>Le manifestazioni del malessere lavorativo</i>	15
3.1. Premessa (p. 15) – 3.2. Il mobbing (p. 15) – 3.3. Il burn out (p. 17) – 3.4. Le molestie (p. 18) – 3.5. Il malessere lavorativo (p. 19) – 3.6. La discriminazione in genere (p. 20) – 3.7. Lo straining (p. 20) – 3.8. La molestia sessuale (p. 21) – 3.9. Lo stalking lavorativo (p. 22) – 3.10. L'alienazione (p. 23) – 3.11. Mancato adeguamento al d.Lgs 81/08 – 106/09 (p. 24) – 3.12. Ulteriori forme di disagio (p. 25)	
4. <i>La storia del Consigliere di Fiducia</i>	27
4.1. Premessa (p. 27) – 4.2. La racc. 92/131 Commissione europea (p. 27) – 4.3. La risoluzione a3/0043/94 / Parlamento europeo (p. 31) – 4.4. La direttiva comunitaria 2000/43/ce (p. 34) – 4.5. La direttiva 2000/78/ce (p. 35) – 4.5.1. La discriminazione diretta e indiretta (p. 36) – 4.5.2. Il dialogo sociale (p. 37) – 4.6. La direttiva 2002/73/ce / Parlamento europeo (p. 39) – 4.7. Sintesi finale (p. 40)	
5. <i>Il codice di condotta</i>	43
5.1. Premessa (p. 43) – 5.2. Il codice di condotta nella gerarchia delle fonti (p. 44) – 5.3. Codice di condotta e accordi di clima (p. 45) – 5.4. Codice di condotta e codice etico. Differenze e integrazioni (p. 46) – 5.5. Codice di condotta nell'attualità e sue prospettive (p. 47) – 5.6. Codice di condotta: contenuti minimi (p. 48) – 5.7. Un'elaborazione del codice di condotta (p. 49)	

6.	<i>Formazione e nomina del Consigliere di Fiducia</i>	61
	6.1. Premessa (p. 61) – 6.2. Accesso e struttura dei corsi (p. 61) – 6.3. I docenti del corso (p. 63) – 6.4. Gli strumenti di cui deve dotarsi il Consigliere di Fiducia (p. 65) – 6.5. L'albo del Consigliere di Fiducia (p. 66) – 6.6. La selezione del Consigliere di Fiducia: instaurazione del rapporto (p. 67) – 6.7. L'incarico: la forma contrattuale (p. 68)	
7.	<i>L'attività del Consigliere di Fiducia</i>	69
	7.1. La conoscenza (p. 69) – 7.2. La missione del Consigliere di Fiducia: affrontare la discriminazione (p. 70) – 7.3. Il Consigliere di Fiducia affronta la molestia sessuale e non (p. 71) – 7.4. Il consigliere affronta il disagio, il mobbing, lo stress (p. 72)	
8.	<i>Modalità di intervento: l'intervento sul singolo caso</i>	73
	8.1. La procedura informale e formale (p. 73) – 8.2. Tecniche da utilizzare: premessa (p. 74) – 8.3. Ascoltare (p. 75) – 8.4. Elaborare, costruire (p. 77) – 8.5. Progettare una strategia (p. 77)	
9.	<i>Modalità di intervento sull'organizzazione per la creazione del benessere aziendale</i>	79
	9.1. Premessa (p. 79) – 9.2. Obiettivi dello studio dell'organizzazione (p. 85) – 9.3. L'armamentario del Consigliere di Fiducia (p. 86) – 9.4. La rete del Consigliere di Fiducia (p. 87) – 9.5. Il budget (p. 87) – 9.6. I flussi informativi (p. 87) – 9.7. La mappatura: documenti di riferimento (p. 88) – 9.8. I questionari (intervista strutturata e destrutturata) (p. 90) – 9.9. L'azione e le strategie (p. 96) – 9.10. Attività di formazione e informazione (p. 97) – 9.11. Scopi e finalità della formazione/informazione (p. 98) – 9.12. Strategia di intervento per l'informazione e la formazione (p. 99) – 9.13. I bisogni e la programmazione (p. 99) – 9.14. La relazione finale: attività di bilancio (p. 100)	

# 1.

## PREMESSA GENERALE

Il presente lavoro nasce dall'esigenza di far conoscere la figura del Consigliere di Fiducia prevista, per la prima volta, nella Raccomandazione della Commissione europea 92/131 e definita come il professionista con il compito principale di prevenire ogni forma di molestia e discriminazione nei luoghi di lavoro – pubblici e privati –, tutelare chi opera nell'organizzazione e promuovere il cd. “benessere lavorativo”.

La figura è in evoluzione anche in relazione alle ultime modifiche del diritto del lavoro e, in particolare, delle norme sulla prevenzione del disagio.

In considerazione del fatto che è una professionalità “in costruzione” ho volutamente inserito nel titolo il termine “vademecum”: questo studio non ha alcuna pretesa di completezza, tuttavia è indispensabile cominciare a porre una “base di lavoro” dato che, dopo l'approvazione dei codici di condotta previsti dalla normativa europea, il Consigliere di Fiducia è già stato nominato in diverse ASL, Pubbliche Amministrazioni, Università, tutte istituzioni che stanno contribuendo alla “definizione” delle specifiche competenze.

Dopo una premessa di carattere storico, si definirà sulla base delle prime esperienze la figura e la si doterà di “una cassetta di strumenti” utili per i compiti previsti. La metodologia di lavoro ha quale punto di partenza la normativa, integrata con approfondimenti multidisciplinari e la personale esperienza.

È, infatti, difficile allo stato dell'arte “comunicare” il ruolo, le competenze specifiche, la malleabilità della figura rispetto all'organizzazione in cui deve svolgere le proprie competenze, tuttavia è indispensabile la sua conoscenza al fine della diffusione nel mondo del lavoro in genere,

per il ruolo determinate che assumerà nella fondazione di un'impresa etica e attenta alle politiche del lavoro e dell'organizzazione.

Ogni capitolo della presente pubblicazione rappresenta la premessa a successive monografie che saranno pubblicate; lo stesso vademecum è definibile "studio in fieri", poiché si prevedono successive edizioni di ampliamento, rivisitazione, integrazione nell'auspicato intervento di una normativa nazionale e del contributo di esperienza dei primi Consiglieri di Fiducia.

## 2. PICCOLO GLOSSARIO FONDAMENTALE

Prima di cominciare il viaggio nella conoscenza del Consigliere di Fiducia, al fine di una migliore comprensione della figura, è necessario dotarsi di strumenti interpretativi. Le definizioni che di seguito sono riportate devono rappresentare degli spunti di approfondimento.

### 2.1. IL LAVORATORE

La definizione più completa e esaustiva è quella contenuta nel D.Lgs. 81/08, che descrive il lavoratore come: la persona che, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, svolge un'attività lavorativa nell'ambito dell'organizzazione di un datore di lavoro pubblico o privato, con o senza retribuzione<sup>1</sup>, anche al solo fine di apprendere un mestiere, un'arte o una professione, esclusi gli addetti ai servizi domestici e familiari. Al lavoratore, così definito, sono equiparati: il socio lavoratore di cooperativa o di società, anche di fatto, che presta la propria attività per conto delle società e dell'ente stesso; l'associato in partecipazione di cui all'articolo 2549 e seguenti del codice civile; il soggetto beneficiario delle iniziative di tirocini formativi e di orientamento di cui all'articolo 18 della legge 24 giugno 1997, n. 196, e di specifiche disposizioni delle

---

<sup>1</sup> La definizione va oltre la configurazione di un rapporto di lavoro subordinato e si adatta a ogni tipo di rapporto instaurato tra impresa e collaboratore configurandosi una tutela più ampia anche ai fini di una possibile configurazione organizzativa finalizzata al benessere aziendale.

leggi regionali, promosse al fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro e di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro; l'allievo degli istituti di istruzione e universitari e il partecipante ai corsi di formazione professionale nei quali si faccia uso di laboratori, attrezzature di lavoro in genere, agenti chimici, fisici e biologici, ivi comprese le apparecchiature fornite di videoterminali limitatamente ai periodi in cui l'allievo sia effettivamente applicato alla strumentazione o ai laboratori in questione; [il volontario, come definito dalla legge 1° agosto 1991, n. 266;] i volontari del Corpo nazionale dei vigili del fuoco e della protezione civile; [il volontario che effettua il servizio civile;] il lavoratore di cui al decreto legislativo 1° dicembre 1997, n. 468 e successive modificazioni.

## 2.2. IL DATORE DI LAVORO

Anche in questo caso si fa riferimento al D.Lsg. 81/08 che definisce il datore di lavoro: il soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o, comunque, il soggetto che, secondo il tipo e l'assetto dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva, in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa. Nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, per datore di lavoro si intende il dirigente al quale spettano i poteri di gestione, ovvero il funzionario non avente qualifica dirigenziale, nei soli casi in cui quest'ultimo sia preposto ad un ufficio avente autonomia gestionale, individuato dall'organo di vertice delle singole amministrazioni tenendo conto dell'ubicazione e dell'ambito funzionale degli uffici nei quali viene svolta l'attività, e dotato di autonomi poteri decisionali e di spesa. In caso di omessa individuazione, o di individuazione non conforme ai criteri sopra indicati, il datore di lavoro coincide con l'organo di vertice medesimo.

## 2.3. L'IMPRESA

Sotto il profilo giuridico, l'impresa è l'attività economica professionalmente organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di



servizi. La definizione si desume dagli artt. 2082 e 2083 del codice civile. In particolare:

*Art. 2082 c.c.* – È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata (artt. 2555, 2565 c.c.) al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi (artt. 2135, 2195 c.c.).

*Art. 2083 c.c.* – Sono piccoli imprenditori i coltivatori diretti del fondo (artt. 1647, 2139 c.c.), gli artigiani, i piccoli commercianti e chi esercita un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia (artt. 2202, 2214, 2221 c.c.).

L'impresa è, quindi, caratterizzata da un determinato **oggetto** (produzione o scambio di beni o servizi) e da specifiche **modalità di svolgimento** (organizzazione, economicità e professionalità). Sotto il profilo economico è un'attività che deve essere condotta con criteri che prevedano un'adeguata copertura dei costi attraverso i ricavi. L'impresa è un sistema sociale tecnico aperto: è un complesso di "interdipendenze di parti" rispetto a un obiettivo comune e nel quale "le parti" sono costituite **da beni e persone** (attrezzature, risorse umane, conoscenze e rapporti sociali). Un sistema aperto scambia con l'esterno conoscenza e produzione. **Pertanto, l'impresa è un complesso di interdipendenze tra beni e persone che operano scambiando (solitamente) con l'esterno conoscenza e produzione e perseguendo un comune obiettivo consistente nella produzione di valore.**

## 2.4. LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Senza che la definizione possa essere esaustiva, con il termine Pubblica Amministrazione si indica il complesso di enti e uffici che svolgono l'attività amministrativa. Gli uffici dell'amministrazione pubblica statale operano in settori diversi riconducibili ai Ministeri; sono uffici della Pubblica Amministrazione anche gli enti pubblici territoriali e non territoriali. La legge dello Stato determina l'organizzazione dei pubblici uffici e ne garantisce costituzionalmente il buon andamento e il corretto funzionamento. L'attività della P.A. deve essere, infatti: trasparente, imparziale, conforme alla legge; deve inoltre tenere conto delle esigenze della collettività, che ha diritto di partecipare all'attività amministrativa, di accedere ai documenti amministrativi e alle sedi degli uffici pubblici.

In riferimento alla Relazione Ministeriale al codice penale (che comunque non fornisce una definizione) e in relazione ai reati previsti,

sono ritenuti appartenere alla Pubblica Amministrazione quegli Enti che svolgono “tutte le attività dello Stato e degli altri soggetti pubblici”. Ai sensi dell’art. 1, comma 5, della Legge 30 dicembre 2004, n. 311, l’ISTAT pubblica annualmente l’elenco delle Pubbliche Amministrazioni; a titolo esemplificativo, si possono indicare quali soggetti della Pubblica Amministrazione, i seguenti Enti o categorie di Enti: Istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative; Enti ed Amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, quali: Ministeri, Camera e Senato; Dipartimento Politiche Comunitarie; Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato; Autorità per l’Energia Elettrica ed il Gas; Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni; Banca d’Italia; CONSOB; Autorità Garante per la protezione dei dati personali; Agenzia delle Entrate; ISVAP: Istituto per la Vigilanza sulle assicurazioni private e di interesse collettivo; COVIP. Inoltre: Regioni; Province; Comuni; Comunità montane, e loro consorzi e associazioni; Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, e loro associazioni; Tutti i soggetti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, quali: INPS, CNR, INAIL, INPDAL, INPDAP, ISTAT, ENASARCO, ASL, Enti e Monopoli di Stato.

## 2.5. IL CLIMA AZIENDALE

Il clima aziendale è un sistema di percezioni condivise sui fenomeni organizzativi: è il modo attraverso il quale i soggetti entrano in contatto con le organizzazioni lavorative. Può essere definito l’insieme delle credenze, delle attese, degli atteggiamenti, attraverso cui sono vissute alcune caratteristiche della struttura organizzativa e del lavoro. Il clima aziendale è l’interpretazione degli eventi, dei bisogni, dei sentimenti dei collaboratori, **di ciò che è dato per scontato, dei comportamenti attesi e di quelli premiati, delle interazioni** all’interno del proprio gruppo di riferimento e **dei rapporti** con il resto dell’organizzazione. In altre parole il clima “è il livello di soddisfacimento dei bisogni e delle finalità delle risorse umane all’interno di un’organizzazione riguardo agli obiettivi aziendali assegnati”.

## 2.6. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Per benessere organizzativo s'intende comunemente la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori e degli utenti in tutti i livelli e i ruoli.

## 2.7. IL CODICE DI CONDOTTA

È un atto di carattere volontario e di autonormazione, adottato dal datore di lavoro (pubblico e privato) al fine di promuovere un ambiente e, quindi, un clima favorevole al rispetto della dignità e della libertà della persona che lavora. Il codice integra, affianca e supporta le regole contenute nei contratti collettivi e nelle leggi.

Ha specifiche funzioni di:

- a. prevenzione dei comportamenti vietati;
- b. creazione delle procedure utili alla soluzione delle vicende rientranti nel suo campo d'applicazione;
- c. favorire l'emersione delle situazioni latenti;
- d. formare e informare circa la ricerca e l'attuazione di una situazione di benessere con la prevenzione e la possibile soluzione del malessere.



### 3.

## LE MANIFESTAZIONI DEL MALESSERE LAVORATIVO

### 3.1. PREMESSA

Lo studio sul ruolo del Consigliere di Fiducia non può prescindere da un “excursus” sulle tipologie di “*condotta generatrice di disagio*” che possono essere rilevate in ambito lavorativo; è importante definire un generico ambito di intervento del Consigliere di Fiducia, benché – si ripete – ogni azienda pubblica o privata avrà problematiche proprie riferibili al particolare oggetto sociale, alla tipologia del contratto di lavoro applicato, alle mansioni e qualifiche previste e presenti, al genere, all’età, alla condizione e al titolo di studio dei lavoratori.

Pertanto, volutamente, le definizioni saranno molto esemplificative e forse non esaustive: il presente studio ha una finalità diversa rispetto a una ricerca ricognitiva/descrittiva del disturbo, l’obiettivo è la definizione del ruolo del Consigliere di Fiducia e del Codice di Condotta.

### 3.2. IL MOBBING

Le vessazioni tipizzate che hanno più interessato la psichiatria e la giurisprudenza negli ultimi anni sono quelle unificate sotto la definizione di “mobbing”.

Tali fattispecie, pseudo/tipizzate (la giurisprudenza è in continua evoluzione ma normativamente non è ancora figura definita), sono individuate in **comportamenti vessatori e/o persecutori**, attuati o direttamente dal datore di lavoro (bossing) o dai colleghi (mobbing) che, in

attuazione di un preordinato disegno – “mobbing organizzativo” – o manifestazione spontanea di una diffusa conflittualità, sono **finalizzati all’espulsione della vittima dall’organizzazione lavorativa**.

Le azioni attuate dai cosiddetti “mobbers” o “co-mobbers” (coloro che hanno un ruolo attivo come compartecipi dell’azione o assistono **senza volere** intervenire) consistono – secondo uno studio della casistica – in: attacchi all’immagine sociale; limitazione dei rapporti e delle relazioni sociali (i colleghi evitano la compagnia della vittima, parlano alle sue spalle, la deridono; il datore di lavoro la dequalifica, le assegna compiti esorbitanti: attua in sintesi comportamenti finalizzati all’espulsione del soggetto/vittima).

Affinché si possa parlare di mobbing è necessario – secondo la casistica giurisprudenziale – individuare le seguenti manifestazioni caratteristiche:

- l’intenzionalità del mobber di ledere il lavoratore o in maniera attiva o attraverso la mancata adozione di misure idonee alla tutela<sup>1</sup>;
- la protrazione nel tempo del comportamento (almeno sei mesi per la giurisprudenza);
- la finalità dell’espulsione del soggetto;
- il danno psico/fisico.

**Sotto il profilo penale è importante, per il suo contributo allo studio, la sentenza 33624 del 2007 – Quinta Sezione Penale** – che, dopo aver ripetuto la nozione ormai consolidata di mobbing – ovvero di condotta

---

<sup>1</sup> L’illecito del datore di lavoro nei confronti del lavoratore consistente nel determinarsi di una condotta protratta nel tempo con le caratteristiche della persecuzione finalizzata all’emarginazione del dipendente. **I comportamenti possono essere materiali o provvedimenti dello stesso datore di lavoro** indipendentemente dall’inadempimento di specifici obblighi contrattuali previsti dalla disciplina del rapporto di lavoro subordinato. **La sussistenza della lesione del bene protetto e delle sue conseguenze** deve essere verificata considerando l’idoneità offensiva della condotta, che può essere dimostrata – per la sistematicità e durata dell’azione nel tempo – dalle sue caratteristiche oggettive di persecuzione e discriminazione, **risultanti specificamente da una connotazione emulativa e pretestuosa**. (Cassazione 6 marzo 2006 n. 4774) Caratterizzano il mobbing la sua *protrazione nel tempo* attraverso una pluralità di atti (giuridici o meramente materiali, anche intrinsecamente legittimi: Corte cost. 19 dicembre 2003 n. 359; Cass. Sez. Un. 4 maggio 2004 n. 8438; Cass. 29 settembre 2005 n. 19053; dalla protrazione, il suo carattere di illecito permanente: Cass. Sez. Un. 12 giugno 2006 n. 13537); *la volontà che lo sorregge* (diretta alla persecuzione od all’emarginazione del dipendente); la conseguente *lesione*, attuata sul piano professionale o sessuale o morale o psicologico o fisico. Esso si distingue da singoli atti illegittimi quali la mera dequalificazione ex art. 2103 c.c.. Fondamento dell’illegittimità è (in tal senso, anche Cass. 6 marzo 2006 n. 4774) l’obbligo datorile, ex art. 2087 c.c., di adottare le misure necessarie a tutelare l’integrità fisica e la personalità morale del prestatore.” **Cassazione Sezione lavoro Sentenza 9 settembre 2008, n. 22858**

che si protrae nel tempo con le caratteristiche della persecuzione finalizzata all'emarginazione del lavoratore – si preoccupa di inquadrare il fenomeno dal punto di vista penale. **Si premette che nel nostro codice penale non esiste il reato di mobbing**, pertanto tale condotta **potrà costituire reato solo qualora ricada nelle fattispecie già esistenti** che hanno come connotato non tanto un singolo atto lesivo ma la reiterazione di una pluralità di atteggiamenti, convergenti sia nell'esprimere ostilità verso la vittima sia nel mortificarla e isolarla nell'ambiente di lavoro: la fattispecie può essere ricondotta al **reato di maltrattamenti di cui all'articolo 572 c.p.**, commessi da persona dotata di autorità nell'esercizio di una professione.

### 3.3. IL BURN OUT

Alcuni autori identificano il “burn out” nello stress lavorativo specifico delle “helping professions”. Tale concetto (che alla lettera significa essere bruciati, esauriti, scoppiati) è stato introdotto per indicare una serie di fenomeni di affaticamento, logoramento e improduttività lavorativa registrati nei lavoratori inseriti in attività professionali a carattere sociale. È una sorta di reazione allo stress lavorativo riscontrabile negli operatori sanitari oppure nelle professioni scolastiche – insegnanti –, nelle guardie giurate, negli appartenenti alle forze armate ecc., che si occupano di casi e persone “difficili” e giungono, per la delicatezza del proprio operato, all'esaurimento della loro carica emotiva. A volte è il sovraccarico di lavoro, dovuto a deficiente gestione amministrativa, che conduce l'individuo a “distress” e squilibri ansiosi depressivi (consistenti in depressione, bassa stima di sé, senso di colpa, sensazione di fallimento, rabbia e risentimento, alta resistenza ad andare al lavoro ogni giorno, indifferenza, negativismo, isolamento, sensazione di immobilismo, sospetto e paranoia, rigidità di pensiero e resistenza al cambiamento, difficoltà nelle relazioni con gli utenti, cinismo, atteggiamento colpevolizzante nei confronti degli utenti, irrequietezza, senso di stanchezza ed esaurimento, apatia, nervosismo, insonnia) e somatici (tachicardia, cefalee, nausea, ecc.).

Tale situazione di disagio spesso induce il soggetto a abuso di alcool o di farmaci e gli effetti di tale patologia coinvolgono non solo il singolo lavoratore ma anche l'utenza, alla quale è offerto un servizio inadeguato e un trattamento meno umano.

Il soggetto colpito non si accorge che la difficoltà proviene da un proprio stato di stress e tende a incolpare per possibili errori chi con lui collabora o è a lui affidato. La fattispecie studiata dal punto di vista psichiatrico non vede ancora una giurisprudenza consolidata in Italia <sup>2</sup>.

### 3.4. LE MOLESTIE

La molestia si identifica in un comportamento discriminatorio che reca disturbo; secondo la definizione dell'art. 660 c.p. si tratta di una fattispecie che integra, sotto il profilo penale, il reato di violenza privata a sfondo non propriamente sessuale.

In ambito lavorativo si tratta di comportamenti attuati da un superiore gerarchico o da un collega con cui la vittima è a stretto contatto. Il lavoratore, in una posizione gerarchicamente subordinata, è costretto a subire ingiuste vessazioni, che inducono non solo sofferenza e malessere ma anche concreti pregiudizi alla serenità del lavoro e alle aspirazioni di carriera. Spesso la vittima si caratterizza per avere una determinata situazione familiare (è separata, divorziata, single), per differenze scolastiche, di razza, di religione, di istruzione. Se la molestia dura nel tempo e implica connotazioni sempre diverse si configura il mobbing o lo stalking, se addirittura si associa una connotazione sessuale ci troveremo di fronte alla molestia sessuale. Particolare importanza per il nostro ordinamento assumono le molestie di genere, cioè quei comportamenti molesti, subiti solo in quanto si è appartenenti ad un genere sessuale e non ad un altro, *anche in assenza di avances sessuali vere e proprie*. Tali tipi di

---

<sup>2</sup> Se è vero che il termine burn-out non ha trovato riferimento, ciò non significa che la giurisprudenza non sia attenta alla problematica. Si trova un utile spunto in una sentenza di merito del penale del Tribunale di Torino, sez. I, 15.7.2002. Il Giudice monocratico ha ritenuto che un responsabile dell'istituto di Vigilanza Privata di Torino fosse colpevole del reato di lesioni personali colpose aggravate dalla violazione delle norme antinfortunistiche cagionate ad un lavoratore (la persona offesa era stata colpita da infarto del miocardio) per colpa individuata segnatamente nell'aver omesso di effettuare la valutazione del rischio da stress psico-fisico inerente alla attività di vigilanza, e nell'aver omesso di adottare quei comportamenti organizzativi tecnici e procedurali atti a evitare il rischio specifico dello stress che ha portato alla lesione personale citata. La decisione aveva riconosciuto la tutela del lavoratore per omessa valutazione del rischio specifico da stress lavorativo connesso all'attività lavorativa e dunque nell'aver posto l'attenzione, quale causa originante la lesione all'integrità fisica, sulla cattiva organizzazione del lavoro come fonte generatrice di fatti lesivi della salute del lavoratore.



molestie possono, infatti, comportare delle conseguenze spiacevoli, sia sul piano personale sia professionale, e pertanto sono da considerarsi come *gravi forme di discriminazione sessuale*.

### 3.5. IL MALESSERE LAVORATIVO

Spesso il lavoratore, pur non subendo attacchi diretti alla propria persona, avverte una situazione di malessere conseguente a una condizione di costrittività lavorativa per la quale – a volte anche a causa di tratti specifici della propria personalità –, reagisce in maniera tale da sviluppare una sindrome persecutoria o ansiosa depressiva. Solitamente è una situazione di **distress** lavorativo che è anche chiamata **work harassment**<sup>3</sup>. Vivere la situazione lavorativa e professionale con modalità negative può portare l'individuo a reagire nell'ambiente con prassi diversificate. È importante osservare l'intermediazione giocata dai processi di valutazione e di percezione soggettivi; nell'individuo esistono una serie di 'registri' soggettivi (di memoria personale, biologica e culturale) che lo caratterizzano nelle proprie modalità di azione/interazione nel contesto lavorativo. Lo stress, si riferisce a innumerevoli condizioni di vita ma negli ultimi anni il lavoro è diventato la causa di malessere maggiormente discussa e studiata. Quando le richieste ambientali sono eccessive, sia soggettivamente sia oggettivamente, e le situazioni stressanti si prolungano oltre il limite individualmente tollerato, si crea una sorta di rottura dell'equilibrio, un break-down psico-fisico che potrebbe indurre la persona a mostrare una patologia.

### 3.6 LA DISCRIMINAZIONE IN GENERE

La discriminazione è definita dalle direttive europee (2000/43 – 2000/78 – 215/2003 – 216/2003) una situazione in cui una persona è trattata più

---

<sup>3</sup> Si pensi al caso indagato dalla Cassazione **lavoro 5 febbraio 2008, n. 2729** relativo a una depressione derivante dalla umiliazione per demansionamento; oppure denunce ex art. 2087 c.c. di malessere derivante dal comportamento dell'azienda, che non aveva dato seguito, e neppure risposto, alla domanda di trasformazione del rapporto di lavoro da full time a part-time. (v. Tribunale di Milano, nr. 2694 del 9 Agosto 2007, Tribunale Forlì, nr 75 del 22 Marzo 2007)

o meno favorevolmente in base al sesso, alla razza, all'origine etnica alle convinzioni personali, religiose o tendenze sessuali rispetto a un'altra in situazione analoga.

Sussiste discriminazione nei confronti della lavoratrice madre, verso la donna in genere o nei confronti dell'handicap, della religione, della lingua, della nazionalità ecc.

### 3.7. LO STRAINING

Per *mas training* si intende il raggiungimento del controllo e della padronanza della situazione da parte del soggetto che prova appagamento nell'uso adeguato delle proprie risorse

Tuttavia, molti lavoratori sono vittime di poche azioni ostili, distanziate nel tempo oppure di un'unica azione ostile, isolata (un grave demansionamento, un trasferimento gravoso o illegittimo non qualificabili propriamente come mobbing).

Tali fenomeni incidono sulla personalità lavorativa del soggetto perché provocano situazioni di stress-forzato in cui la vittima subisce almeno un'azione che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo. Per straining si intende, quindi, un'azione stressante con durata costante.

Lo straining si distingue dal mobbing, in quanto nella prima "situazione patologica" la vittima subisce almeno un'azione (non più condotte reiterate nel tempo) che ha come conseguenza un effetto negativo nell'ambiente lavorativo. La vittima è, rispetto alla persona che attua lo straining, in persistente stato di inferiorità. Pertanto, il mobbing si caratterizza per una serie di condotte ostili e frequenti nel tempo; per la configurazione dello straining è sufficiente una singola azione con effetti duraturi nel tempo (come nel caso del demansionamento). Questa è la definizione data dal Tribunale di Bergamo – sez. lavoro 1° grado – 20/06/2005 – giudice Bertoncini – che ha analizzato la fattispecie, rappresentata solo da un demansionamento assoluto e protratto (cd. forzata inattività) per oltre due anni; il comportamento illecito datoriale è stato qualificato come "straining", determinativo del danno biologico e del danno alla professionalità. Non sono noti altri precedenti giurisprudenziali che qualifichino il fenomeno.

### 3.8 LA MOLESTIA SESSUALE

Secondo le recenti direttive europee nr. 43/78 del 2000, nr. 215 e 216/2003, e il D.Lgs. 145/2000 la molestia sessuale “è ogni atto o comportamento, a connotazione sessuale, recante offesa alla dignità e libertà della persona che la subisce ovvero sia suscettibile di creare ritorsioni o un clima di intimidazione nei suoi confronti”.

La caratteristica essenziale della molestia sessuale è rappresentata dal fatto che l'atto è **indesiderato** da parte dell'individuo che lo subisce. A seconda della sensibilità individuale, infatti, c'è chi accetta l'atto come apprezzamento o forma di corteggiamento ma anche chi lo ritiene fin dal tocco, apparentemente causale, una molestia <sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Interessante è una sentenza del Tribunale di Forlì 2/3/2006 che cerca di differenziare mobbing e molestia sessuale. Secondo il Tribunale la definizione di molestia sessuale deve fare riferimento alla risoluzione del Consiglio d'Europa del 29/5/90 che definisce molestia sessuale: “ogni comportamento a connotazione sessuale, o qualsiasi altro tipo di comportamento basato sul sesso, compreso quello dei superiori e dei colleghi, che offende la dignità degli uomini e delle donne nel mondo del lavoro, inaccettabile se: – il comportamento è indesiderato, irragionevole ed offensivo per le persone che lo subiscono; – il rifiuto o l'accettazione di tale comportamenti sono utilizzati, esplicitamente o implicitamente, per motivare una decisione inerente all'accesso, alla formazione professionale, all'assunzione di un lavoratore, al mantenimento del posto di lavoro, alla promozione, alla retribuzione o a qualsiasi altra decisione attinente all'occupazione; – il comportamento crea un ambiente di lavoro intimidatorio, ostile o umiliante per chi lo subisce”. Capita sovente che le condotte di mobbing possano realizzarsi anche attraverso vere e proprie molestie sessuali ed allora appare problematico distinguere le due figure. Secondo la psicologia del lavoro, dalla quale il giurista trae il concetto stesso di mobbing, due sono le differenze fondamentali. La molestia sessuale può essere costituita anche da un solo atto, il mobbing deve essere sistematico. Il molestatore ha, nei confronti della vittima, un chiaro intento libidinoso, il mobber può tendere a dare fastidio, punire, denigrare, espellere. In sostanza la molestia sessuale è una manovra di avvicinamento, il mobbing è una strategia di allontanamento. Le molestie si caratterizzano oltre che per le continue avances sessuali per la volontà di lusingare la vittima al fine di ottenerne ... sono finalizzate quasi a vendicarsi per il torto subito di non essere stato prescelto per godere le grazie della persona oggetto di desiderio. La possibile linea di demarcazione tra le due condotte prese in considerazione, cioè molestia sessuale e mobbing, può essere rappresentata dall'elemento psicologico dell'autore. Posto, infatti, che nella molestia sessuale normalmente si rileva l'elemento della volontà, quantomeno nella forma del dolo eventuale, se l'autore delle molestie avrà avuto solo intenti di natura sessuale – senza ricercare ulteriori scopi dalla propria condotta – allora la fattispecie sarà riconducibile alle molestie sessuali. Si realizzano nella realtà molte situazioni nelle quali il contenuto sessuale costituisce lo sfondo, lo strumento per la molestia piuttosto che il fine: pensiamo a ambienti di lavoro maschili nei quali alla collega donna viene fatto subire un linguaggio volgare e pieno di doppi sensi: in casi come questo l'intento degli autori è molto più l'emarginazione che non la provocazione sessuale e, conseguentemente, la casistica potrà ricondursi a singoli episodi in un contesto mobbizzante.

I comportamenti possono schematicamente consistere in: apprezzamenti verbali, battute pesanti e allusive, un linguaggio volgare, gli ammiccamenti, fotografie e immagini mostrate, disegni su fogli o computer, l'esposizione di materiale offensivo, le richieste implicite o esplicite di rapporti sessuali – magari con promesse di carriera – fino al vero e proprio atto sessuale.

Ai sensi dell'art. 609 bis c.p. è violenza sessuale ogni **atto** sessuale (quindi ogni manifestazione sopra elencata) costretto o fatto subire da un soggetto con violenza minaccia o abuso di autorità.

Nel diritto del lavoro c'è la possibilità dell'applicazione dell'aggravante del n. 1 del co. II cioè l'abuso delle condizioni d'inferiorità psichica della persona offesa al momento dell'atto.

### 3.9. LO STALKING LAVORATIVO

Lo stalking è il comportamento, ora definito e punito dall'art. 612 bis c.p., con il quale un soggetto (nella nostra materia il datore di lavoro o un superiore) detto stalker non si limita a molestare la vittima ma pone in essere ulteriori e plurimi comportamenti illeciti costituenti diverse figure di reato, come p.es.: l'ingiuria (art. 594 cp) la diffamazione (art. 595 cp), la violazione privata (art. 610 cp), la minaccia (art. 612 cp), la violazione di domicilio (art. 614 cp), il danneggiamento (art. 635 cp), fino alle lesioni personali (art. 582 cp) e all'omicidio (art. 575 cp). Tali condotte possono cagionare anche alternativamente nel soggetto che le subisce: 1) un perdurante e grave stato di ansia e paura; 2) ovvero un fondato timore per l'incolumità propria e dei prossimi congiunti o di persona legata da relazione affettiva; 3) un timore che lo costringa a alterare le proprie abitudini di vita. Ovviamente, ove i comportamenti costituenti reato siano più gravi delle condotte sopra elencate, il colpevole sarà punito per la condotta più offensiva. Quando tra le condotte vi è anche la violenza sessuale, il reato configurabile non è più lo stalking ma la violenza sessuale. Il delitto è punito solo a querela di parte (salvo si tratti di persona minore o disabile).

È importante ricordare sotto il profilo della c.d. azione preventiva, che fino al momento in cui non viene proposta querela per il reato in oggetto, la persona offesa può esporre i fatti all'autorità di pubblica sicurezza avanzando richiesta al questore, nei confronti del c.d. stalker, autore della condotta, del cd. Ammonimento. Il questore deve assumere

(nel caso sia necessario) le informazioni dagli organi investigativi, sentire le persone informate sui fatti, e nel caso in cui ritenga fondata l'istanza, deve *ammonire oralmente* il soggetto nei confronti del quale è stato richiesto il provvedimento, invitandolo a tenere una condotta conforme alla legge. Di ciò redige un *processo verbale*. Il decreto di ammonimento non presuppone l'acquisizione della prova del fatto ma richiede la sussistenza di un quadro indiziario che renda *verosimile l'avvenuto compimento di atti persecutori*. Nella pratica, quindi, il questore deve apprezzare la fondatezza della istanza, come accennato in precedenza, formando il convincimento ragionevole sulla attendibilità e plausibilità delle vicende esposte, senza che sia necessario il riscontro compiuto dell'avvenuta lesione del bene giuridico tutelato dalla sopra menzionata norma penale incriminatrice.

### 3.10. L'ALIENAZIONE

Il fenomeno psico/fisico dell'alienazione<sup>5</sup> è configurabile nel momento in cui il lavoro diventa per il soggetto solo un mezzo di sopravvivenza individuale, non l'espressione positiva della natura umana. È un fenomeno in continua evoluzione che ha ripercussioni importanti sull'equilibrio psico-fisico del soggetto colpito.

### 3.11. MANCATO ADEGUAMENTO AL D.LGS. 81/08 – 106/09

Il datore di lavoro ha il dovere di adeguarsi alla normativa in vigore dal 15 maggio 2008 cioè il nuovo T.U. sulla sicurezza (D.Lgs. 81 del 09

---

<sup>5</sup> Alienazione era un termine messo in circolo dalla filosofia di Hegel, che letteralmente vuol dire il 'diventare altrò e quindi anche il cedere ad altri ciò che è proprio. Nella produzione capitalistica essa assume, stando a Marx, vari aspetti, connessi tra loro. In primis, riguarda il rapporto dell'operaio con il prodotto del suo lavoro: tale prodotto è per lui un ente estraneo, che non gli appartiene, ma è esclusivo possesso del capitalista, per il quale egli lavora. In secondo luogo, nell'attività produttiva l'operaio si estrania da sé, non considera il proprio lavoro come parte della vita reale che si svolge altrove, a casa, fuori e indipendentemente dal lavoro. Infine, nella produzione capitalistica l'operaio perde la sua essenza generica: l'essere 'uomo'.

aprile 2008), che ha sostituito il D.Lgs. 626/94 e gli altri provvedimenti emessi in materia di tutela della sicurezza e salute sul lavoro. Il decreto legislativo n. 81 ha riordinato e coordinato le norme relative alla tutela della sicurezza del lavoro. Il Testo Unico ha esteso, rispetto al precedente D.Lgs. 626/94, gli obblighi e i campi di applicazione. Si rivolge infatti a:

- tutti i settori di attività, privati e pubblici, e a tutte le tipologie di rischio;
- tutti i lavoratori e lavoratrici, subordinati, *autonomi e imprese familiari*;
- lavoratori somministrati rispetto agli utilizzatori;
- lavoratori a progetto;
- lavoratori a domicilio: solo formazione e utilizzo DPI conformi.

*I principali obblighi del datore di lavoro (artt. 17 e 18) sono:*

- valutare tutti i rischi e conseguentemente elaborare il documento di valutazione degli stessi (*non delegabile*);
- designare il responsabile del servizio di prevenzione e protezione dai rischi (*non delegabile*);
- nominare il medico competente;
- designare i lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di: prevenzione incendi e lotta antincendio, evacuazione dei luoghi di lavoro – in caso di pericolo grave e immediato –, di salvataggio, di primo soccorso e, comunque, di gestione delle emergenze;
- fornire ai lavoratori i necessari e idonei dispositivi di protezione e di sicurezza individuali;
- richiedere l'osservanza da parte dei singoli lavoratori delle norme vigenti e su ciò vigilare;
- adottare le misure per il controllo delle situazioni di rischio in caso di emergenza;
- informare preventivamente e adeguatamente i lavoratori esposti a rischi gravi;
- adempiere gli obblighi di informazione, formazione e addestramento;
- consegnare tempestivamente al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, su richiesta di questi, copia del DVR e del DUVRI;
- elaborare il DUVRI e consegnarne tempestivamente copia ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- comunicare all'INAIL, o all'ISPEMA in relazione alle competenze i dati relativi agli infortuni sul lavoro che comportino un'assenza dal lavoro di almeno un giorno, e a fini previdenziali di almeno 3 giorni;
- consultare il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza;

- adottare le misure necessarie ai fini della prevenzione incendi e dell'evacuazione dei luoghi di lavoro;
- nell'ambito dello svolgimento di attività in regime di appalto e di subappalto, munire i lavoratori di apposita tessera di riconoscimento, corredata di fotografia, contenente le generalità del lavoratore e l'indicazione del datore di lavoro;
- aggiornare le misure di prevenzione;
- comunicare annualmente all'INAIL i nominativi dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

Il TU individua:

- *datore di lavoro*;
- *responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione dai rischi (RSPP)* – interno o esterno all'azienda, a esclusione di alcuni settori in cui è obbligatorio interno. Nelle imprese fino a 30 dipendenti può coincidere con il datore di lavoro;
- *rappresentante dei Lavoratori per la sicurezza (RLS)* – per le aziende con meno di 15 dipendenti c'è la possibilità che sia eletto il Rappresentante Territoriale (RLST);
- *medico competente*;
- *addetti alle emergenze*.

Il D.Lgs. 81/08 impone al datore di lavoro l'osservanza di obblighi per garantire e tutelare la sicurezza e la salute dei lavoratori.

In particolare, l'elemento centrale della sicurezza sul lavoro e della relativa normativa è rappresentato dal documento di valutazione dei rischi che deve essere stilato, adottato e portato a conoscenza dei lavoratori. Il mancato adeguamento alla normativa implica responsabilità anche contrattuali da parte del datore di lavoro.

### 3.12. ULTERIORI FORME DI DISAGIO

Ulteriori disagi su cui sta indagando la scienza medica si registrano da parte dei lavoratori stranieri – che spesso altre a doversi adattare a stili di vita diversi non sono accettati dai colleghi –; da parte di chi deve “mettersi nuovamente sul mercato” a una certa età a seguito di una crisi che ha colpito il suo settore lavorativo.

Anche l'utilizzo di nuove forme di contratti di lavoro (contratti cd. precari – a termine, a progetto, interinale ecc.) conducono il lavoratore all'incertezza e all'insicurezza circa il proprio futuro.

In altri casi e per altro verso la presenza di una forza lavoro sempre più vecchia (poco flessibile e poco adattabile ai cambiamenti) per mancanza di adeguato turn-over, è fenomeno che deve essere attentamente valutato.

Particolare attenzione dovrà essere posta alla presenza di elevati carichi di lavoro, con conseguenti pressioni sui lavoratori da parte del management: ciò determina una tensione emotiva elevata che prostra la personalità del lavoratore. Il lavoratore si sente impotente verso un certo stato di cose, ha scarsa stima di sé, diventa prima un disadattato e poi un invisibile che, spesso, arriva a gesti estremi come il suicidio a causa di una lenta e inesorabile depressione.



## 4.

# LA STORIA DEL CONSIGLIERE DI FIDUCIA

### 4.1. PREMESSA

La figura del Consigliere di Fiducia trova la propria fonte normativa nella legislazione europea che inizialmente la descrive come un tutore dei lavoratori vittime di discriminazioni e molestie (sessuali e non).

La C.E. ha fortemente raccomandato agli stati membri di adottare e diffondere all'interno delle organizzazioni lavorative (pubbliche e private) il Codice di Condotta, strumento di tutela della dignità dei lavoratori contro le discriminazioni, le molestie e, quindi, contro ogni forma di disagio.

Per comprendere il “ruolo” del Consigliere di Fiducia non si può prescindere dallo studio della specifica normativa europea, ripercorrerne l'iter, evidenziando i principi che più interessano al nostro studio.

### 4.2. LA RACCOMANDAZIONE 92/131 DELLA COMMISSIONE EUROPEA

Il ruolo del Consigliere di Fiducia è previsto, per la prima volta, dalla Raccomandazione della Commissione europea 92/131 relativa alla Tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro e dalla Risoluzione A3-0043/94 del Parlamento europeo.

In particolare, dopo la definizione di molestia sessuale, all'art. 2 della Racc. citata è stabilito: *“Si raccomanda che gli Stati membri si adoperino affinché nel settore pubblico sia attuato il codice di condotta della*

*Commissione, relativo alla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro, riportato in allegato. L'iniziativa assunta dagli Stati membri nell'avviare e proseguire una politica positiva intesa a creare un ambiente di lavoro in cui uomini e donne rispettino reciprocamente l'inviolabilità della loro persona è destinato a fungere da esempio per il settore privato".*

La Commissione Europea, quindi, raccomanda che gli Stati Membri promuovano l'adozione del codice di condotta e che tale strumento sia efficace, applicato e impiegato nella contrattazione collettiva (art. 4 Racc.).

Alla norma sono allegati le "linee guida del codice di condotta", inteso quale strumento aziendale per la soluzione del problema della tutela della dignità degli uomini e delle donne sul posto di lavoro e in tutti gli ambiti.

I datori di lavoro pubblici e privati devono essere, quindi, incoraggiati a seguire le raccomandazioni contenute nel Codice di Condotta che deve essere redatto e adattato alle dimensioni e alla struttura della specifica organizzazione. Anche le piccole e medie imprese devono adeguare le proprie azioni al tema della prevenzione della discriminazione: l'adozione del Codice dovrà, sul piano pratico, tenere conto delle specifiche esigenze aziendali.

Attraverso l'adozione del Codice si attua una politica di sviluppo di prassi intese a creare un ambiente di lavoro scevro da ricatti a connotazione sessuale in cui uomini e donne siano naturalmente portati al rispetto della reciproca inviolabilità della persona.

La Raccomandazione esprime la seguente condivisa idea: *"Le molestie sessuali guastano l'ambiente di lavoro e possono compromettere con effetti devastanti la salute, la fiducia, il morale e le prestazioni di coloro che le subiscono. L'ansia e lo stress provocati da abusi di questo genere causano assenze per malattia, una minore efficienza o un allontanamento dal posto di lavoro e la ricerca di un nuovo impiego. I lavoratori subiscono spesso le conseguenze negative di una siffatta situazione e danni a breve e lungo termine per quanto concerne le prospettive professionali quando si trovano costretti a cambiare lavoro. Le molestie sessuali possono, inoltre, coinvolgere negativamente anche quei lavoratori che non subiscono comportamenti indesiderati, ma che si trovano a essere testimoni o che sanno del verificarsi di un comportamento di questo tipo. Anche i datori di lavoro si trovano a subire le conseguenze avverse di abusi a sfondo sessuale. Vi è, infatti, un impatto diretto sulla redditività dell'impresa nel caso in cui il personale si assenti per malattia o si licenzi perché esposto a molestie sessuali. Ne risente inoltre anche l'efficienza economica dell'impresa in cui si*

*registra un calo di produttività dei lavoratori costretti a operare in un clima in cui non viene rispettata l'integrità personale”.*

La molestia sessuale – così come gli altri comportamenti dei quali si tratterà – altera il clima lavorativo. L'organizzazione si ammala poiché chi la subisce è meno produttivo, si assenta, spesso si allontana dal posto di lavoro. Tali eventi non possono che essere considerati una perdita per l'azienda che ha formato il lavoratore e lo ha fornito di un bagaglio di conoscenze che dovranno essere trasfuse in un nuovo assunto, con tempistiche spesso lunghe.

Inoltre, gli altri lavoratori – i colleghi della vittima – perdono fiducia nel datore di lavoro, che non è stato in grado di prevenire il comportamento che ha creato disagio; il mancato rispetto dell'integrità personale di qualsiasi lavoratore è percepito come mancata osservanza e ottemperanza delle regole interne, sintomo di una leadership inefficace, debole, poco incline a tutelare chi lavora in quell'ambiente.

Al fine di salvaguardare i lavoratori e per creare un clima di relazioni vere (azione sulla comunicazione) la raccomandazione europea prevede:

*“Si raccomanda che i datori di lavoro designino una persona competente incaricata di fornire consulenza e assistenza ai dipendenti oggetto di attenzioni moleste e che si assuma la responsabilità di contribuire alla soluzione di qualsiasi problema, sia con mezzi informali che formali. Può essere positivo il fatto che tale funzionario venga designato con l'accordo dei sindacati o dei dipendenti in quanto ciò aumenterà il consenso nei suoi confronti. Tali consiglieri potrebbero ad esempio essere membri del servizio del personale o del servizio che si occupa della parità di opportunità.*

***In talune organizzazioni essi vengono designati come ‘consiglieri di fiducia’ o ‘colleghi comprensivi’.*** Spesso tale ruolo può essere svolto dal sindacato dei lavoratori o dai gruppi di sostegno delle donne. Qualunque sia il responsabile designato, si raccomanda che egli riceva la formazione più adeguata per risolvere nel migliore dei modi i problemi specifici e sia informato in maniera particolareggiata circa la politica e le prassi interne per svolgere efficacemente il compito assegnatogli. È importante inoltre che gli siano fornite adeguate risorse per ottemperare alle proprie mansioni e ogni protezione contro eventuali ritorsioni nei suoi confronti”.

La Raccomandazione Europea stabilisce, quindi, che il Consigliere di Fiducia debba operare sia per creare un clima favorevole (la norma prescrive testualmente “per prevenire il verificarsi di comportamenti a connotazione sessuale e per risolvere efficacemente i problemi, qualora la molestia sessuale abbia luogo, è rappresentato da una giusta formazione

*in materia dei dirigenti e dei quadri. L'obiettivo di tale formazione dovrebbe consistere nell'individuare i fattori che contribuiscono a rendere un ambiente di lavoro esente da siffatti comportamenti e a sensibilizzare i partecipanti alle proprie responsabilità nell'ambito della politica del datore di lavoro e di qualsiasi problema essi possano incontrare) sia per risolvere la situazione di conflitto attraverso le procedure di cui si tratterà nei successivi capitoli.*

Il Consigliere di Fiducia ha il compito di assistere, fornire consulenza e risolvere (o tentare la soluzione) dei casi di disagio denunciati.

La Raccomandazione prescrive che il Consigliere di Fiducia sia possibilmente un membro del Comitato Unico – a mio parere è meglio che collabori con il Comitato ma sia a esso estraneo –; abbia una formazione adeguata; osservi le prassi interne; abbia adeguate risorse e sia protetto contro ritorsioni nei suoi confronti.

Il Consigliere di Fiducia, infatti, può essere percepito come figura positiva nel momento in cui crea il clima positivo, forma, informa, costruisce; diventa “un consulente scomodo” quando si avvale delle procedure formali nei confronti degli autori dei fatti illeciti. Si pensi che solitamente la molestia proviene dalla dirigenza o dal collega che esercita spesso mansioni più elevate rispetto alla vittima.

Quindi è possibile sintetizzare le prime nozioni nel seguente schema:



Inoltre il Consigliere di Fiducia ha le seguenti prerogative:



#### 4.3. LA RISOLUZIONE A3-0043/94 DEL PARLAMENTO EUROPEO

La successiva evoluzione della figura è stata tracciata dal Parlamento Europeo con la Risoluzione A3-0043/94, a seguito di una proposta presentata dalla on. Muscardini sul ruolo di 'consulente di fiducia' all'interno del mondo del lavoro (B3-1735/91) e sull'estensione delle competenze del 'difensore civico' a quello di 'consulente di fiducia' sempre nell'organizzazione lavorativa (B3-1736/91).

La risoluzione prende in considerazione le seguenti normative:

- la risoluzione del Consiglio del 29 maggio 1990 sulla tutela della dignità degli uomini e delle donne nel mondo del lavoro;
- la raccomandazione della Commissione sulla tutela della dignità degli uomini e delle donne nel mondo del lavoro;
- la raccomandazione della Commissione del 27 novembre 1991 sulla protezione della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro;
- il codice di condotta concernente i provvedimenti da adottare nella lotta contro le molestie sessuali.

La Risoluzione prende atto che un numero troppo elevato di donne e di uomini subisce situazioni di molestie sessuali sul luogo di lavoro:

ossia comportamenti che costituiscono minaccia per la parità professionale; in particolare il Parlamento fa riferimento a studi condotti all'epoca in Europa, Stati Uniti e in Giappone, che evidenziano che le molestie sessuali sul luogo di lavoro rappresentano non solo un attentato alla dignità della persona ma comportano una minore produttività e un costo supplementare in materia di gestione del personale <sup>1</sup>. La raccomandazione e il Codice di Condotta devono essere il primo pilastro Europeo per la costruzione di una normativa sulla pari dignità.

Il Parlamento quindi:

1. invita gli Stati membri dell'Unione ad adottare quanto prima una **legislazione adeguata che obblighi il datore di lavoro**, da un lato, a prendere misure di prevenzione, prevedendo sanzioni nei regolamenti interni delle imprese e, dall'altro, a **designare un consigliere con il compito, nell'ambito di queste ultime, di combattere i casi di molestie sessuali proteggendo tanto le vittime quanto i testimoni**;
2. chiede che l'**istituzione** di tale consigliere venga effettuata in concertazione tra le parti sociali e la direzione delle imprese e, se del caso, in collaborazione con i competenti ispettorati del lavoro;
3. ritiene che in generale **le donne siano** in situazione migliore degli uomini per occupare un simile posto in quanto costituiscono il maggior numero delle vittime delle violenze e sono pertanto **maggiormente in grado di creare un clima di fiducia e di comprensione reciproca**;
4. chiede ai datori di lavoro di **dare al consigliere i mezzi per agire**, in particolare **sul piano materiale e psicologico (disponibilità, corsi di formazione, incontri con altri consiglieri)**;

---

<sup>1</sup> Uno studio effettuato in 160 grandi imprese americane indica che le molestie sessuali rappresentano circa 6-7 milioni di dollari in perdite annuali per ogni impresa, a causa della diminuzione della produttività e dell'aumento dell'assenteismo. Il Merit Systems Protection Board degli Stati Uniti ha determinato che, tra il 1978 e il 1980, le molestie sessuali sul luogo di lavoro sono costate al governo federale 189 milioni di dollari. In Giappone il c.d. "seku hara", costituisce già un grave problema sociale. Nei costi, tra l'altro, non sono compresi quelli derivanti dalle eventuali procedure giudiziarie per danni, valutate in 10.000 dollari. Negli Stati Uniti tra il 1978 e il 1980, le molestie sessuali sul luogo di lavoro sono costate al governo federale 189 milioni di dollari. Il numero non è preciso poiché molte vittime non si lamentano e non sollevano il problema per timidezza oppure per paura di perdere il posto di lavoro. Gli studi dimostrano che le donne potenzialmente vittime delle molestie sessuali lo sono più per la loro vulnerabilità o dipendenza finanziaria che per criteri fisici. Ciò spiega il fatto che le madri nubili, le donne divorziate o le vedove, o che appartengono a minoranze etniche o ancora lavorano in un ambiente maschile, sono le prime vittime delle molestie sul luogo di lavoro.

5. chiede che il consigliere **disponga** delle stesse **garanzie di lavoro** dei membri del consiglio d'impresa, allo scopo di evitare le rappresaglie e per salvaguardare la sua indipendenza;
6. chiede che il consulente e i rappresentanti sindacali possano fruire di una **formazione adeguata**;
7. chiede che le **misure** adottate in senso all'impresa **per combattere le molestie sessuali siano portate a conoscenza di tutti i lavoratori dal momento dell'assunzione, con il nome del consigliere, l'orario e il luogo dove può essere contattato**;
8. insiste affinché le **funzioni dei consiglieri** non siano limitate alle **consultazioni** delle vittime ma comportino anche **azioni di prevenzione** nonché d'**informazione** e di **sensibilizzazione dei lavoratori** sulle varie forme di abuso di autorità in materia sessuale nelle relazioni di lavoro, nonché delle possibilità di ricorso tanto a livello d'impresa quanto a livello giudiziario;
9. invita i governi degli Stati membri a esigere dai loro organi, incaricati del controllo dell'applicazione della legislazione in materia di lavoro, **l'elaborazione di testi che forniscano alle vittime delle molestie sessuali informazioni** sui vari gradi di ricorso:
  - ricorso a livello dell'impresa (sanzioni disciplinari applicabili dal datore di lavoro);
  - ricorsi a livello dei consigli professionali (comitati di conciliazione);
  - ricorso presso le giurisdizioni penali e civili nei casi più gravi;
10. chiede che, nel caso delle piccole e medie imprese o delle cooperative agricole che non dispongano dei mezzi per creare un posto di consigliere, gli ispettorati del lavoro o le istanze incaricate della parità di trattamento tra uomini e donne e, all'occorrenza, le amministrazioni locali, vengano abilitate ad assicurare tale ruolo con la maggiore indipendenza, allo scopo di consentire alle donne che lavorano nelle piccole strutture di beneficiare degli stessi servizi;
11. chiede alle Istituzioni comunitarie di dare il buon esempio, nominando rapidamente un consigliere incaricato di combattere le molestie sessuali in seno alle stesse istituzioni;
12. insiste d'altronde affinché gli Stati membri si impegnino positivamente nella lotta contro le molestie sessuali sul luogo di lavoro creando posti di consigliere "ad hoc" nelle amministrazioni nazionali e nelle grandi imprese del settore pubblico;
13. chiede, infine, che le Istituzioni comunitarie, i governi degli Stati membri e i parlamenti degli Stati organizzino campagne d'informa-

zione, allo scopo di favorire un clima di prevenzione contro le molestie sessuali sul luogo di lavoro (...).

In sintesi e per schema, secondo la direttiva, la Consigliera di Fiducia ha le seguenti caratteristiche:



#### 4.4. LA DIRETTIVA COMUNITARIA 2000/43/CE

La Direttiva Comunitaria 2000/43/CE del Consiglio del 29 giugno 2000 (in GU 19 luglio 2000, n. L 180): “Parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall’origine etnica”, segna un’ulteriore tappa nell’evoluzione della figura e amplia il concetto di discriminazione. Per la CE *la protezione contro le discriminazioni – fondate sulla razza o l’origine etnica –, deve essere rafforzata dall’esistenza, in ciascuno Stato membro, di un organismo o di organismi incaricati di analizzare i problemi in questione, studiarne possibili soluzioni e fornire assistenza concreta alle vittime.*

Gli Stati membri, riguardo le disposizioni che devono essere richiamate nel campo di applicazione di contratti collettivi, possono affidare alle parti sociali, a richiesta congiunta, il compito di mettere in atto la Direttiva assumendo le misure necessarie che permettano di garantire, in qualsiasi momento, i risultati imposti dalla stessa.



L'Art. 3 della Direttiva prevede che il campo di applicazione della norma si estenda a tutte le persone che lavorano nel settore pubblico e nel settore privato – compresi gli organismi di diritto pubblico – in relazione alle condizioni di accesso all'occupazione per qualsiasi forma di lavoro – dipendente e autonomo –, anche in relazione ai criteri di selezione e alle condizioni di assunzione, indipendentemente dal ramo d'attività e dai livelli della gerarchia professionale; i lavoratori dovranno essere tutelati al momento delle promozioni o all'atto dell'accesso a tutti i tipi e livelli di orientamento e formazione professionale anche in caso di perfezionamento e riqualificazione professionale (p.es. i tirocini). La tutela dovrà riguardare l'occupazione e le condizioni di lavoro – comprese le modalità di licenziamento e la retribuzione. Il lavoratore non potrà essere discriminato per la sua affiliazione o per l'attività che svolga in un'organizzazione di lavoratori o di datori di lavoro o in qualunque organismo i cui membri esercitino una particolare professione. Quindi, è compito degli Stati Membri prevedere tutte le misure necessarie per assicurare eque e non discriminatorie condizioni di lavoro (p.es. l'istituzione di organismi di conciliazione e quindi il rinvio esplicito anche alla precedente normativa).

#### 4.5. LA DIRETTIVA 2000/78/CE

La direttiva 2000/78/CE del Consiglio del 27 novembre 2000, detta un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro e, quindi, nel campo di diretto monitoraggio del Consigliere di Fiducia.

Il Consiglio enuncia il fondamentale principio che *“l'occupazione e le condizioni di lavoro sono elementi chiave per garantire pari opportunità a tutti i cittadini e contribuiscono notevolmente alla piena partecipazione degli stessi alla vita economica, culturale e sociale e alla realizzazione personale”*.

La direttiva riserva una particolare protezione ai portatori di handicap (p.es. al punto 16 prevede la messa a punto di misure che tengano conto dei bisogni dei disabili sul luogo di lavoro).

**L'Articolo 1** della direttiva enuncia l'**Obiettivo**: *“La presente direttiva mira a stabilire un quadro generale per la lotta alle discriminazioni fondate sulla religione o le convinzioni personali, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali, per quanto concerne l'occupazione e le condizioni di la-*

*voro al fine di rendere effettivo negli Stati membri il principio della parità di trattamento”.*

Inoltre **all'art. 2 è spiegata la nozione di discriminazione:** “1. *Ai fini della presente direttiva, per «principio della parità di trattamento» si intende l'assenza di qualsiasi discriminazione diretta o indiretta basata su uno dei motivi di cui all'articolo 1.* 2. *Ai fini del paragrafo 1: a) sussiste discriminazione diretta quando, sulla base di uno qualsiasi dei motivi di cui all'articolo 1, una persona è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga; b) sussiste discriminazione indiretta quando una disposizione, un criterio o una prassi apparentemente neutri possono mettere in una posizione di particolare svantaggio le persone che professano una determinata religione o ideologia di altra natura, le persone portatrici di un particolare handicap, le persone di una particolare età o di una particolare tendenza sessuale, rispetto ad altre persone, a meno che: i) tale disposizione, tale criterio o tale prassi siano oggettivamente giustificati da una finalità legittima e i mezzi impiegati (...); ii) nel caso di persone portatrici di un particolare handicap, il datore di lavoro o qualsiasi persona o organizzazione a cui si applica la presente direttiva sia obbligato dalla legislazione nazionale ad adottare misure adeguate, conformemente ai principi di cui all'articolo 5, per ovviare agli svantaggi provocati da tale disposizione, tale criterio o tale prassi.* 3. *Le molestie sono da considerarsi, ai sensi del paragrafo 1, una discriminazione in caso di comportamento indesiderato adottato per uno dei motivi di cui all'articolo 1 avente lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante od offensivo. In questo contesto, il concetto di molestia può essere definito conformemente alle leggi e prassi nazionali degli Stati membri.* 4. *L'ordine di discriminare persone per uno dei motivi di cui all'articolo 1, è da considerarsi discriminazione ai sensi del paragrafo 1.”.*

#### 4.5.1. LA DISCRIMINAZIONE DIRETTA E INDIRECTA

È utile spiegare i concetti di discriminazione diretta e indiretta, facendo riferimento anche alla norma interna sulle pari opportunità, in altre parole l'art. 25 del decreto legislativo 198/2006.

Nella legge si evidenziano due definizioni complementari di discriminazione:

- **Discriminazione diretta:** è una situazione nella quale una persona è trattata, in base al sesso, meno favorevolmente di quanto sia, sia stata

o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga: gli esempi possono essere quelli riguardanti la mancata assunzione di una lavoratrice perché incinta oppure, la mancata promozione di una lavoratrice perché donna. Secondo la Corte di giustizia europea, la tutela discriminatoria potrebbe essere utilizzata per colpire trattamenti penalizzanti legati all'identità sessuale (**Corte Giustizia 30.04.1996, C-13/94**).

È irrilevante l'intento dell'autore dell'atto, tant'è che la discriminazione potrebbe derivare dall'applicazione di regole contenute in un contratto collettivo e persino da norme di legge. La discriminazione "è" in quanto tale.

- **Discriminazione indiretta:** è la situazione nella quale una disposizione, un criterio o una prassi apparentemente neutri possono mettere in una situazione di particolare svantaggio le persone di un determinato sesso rispetto a persone dell'altro, salvo che tale disposizione, criterio o prassi siano oggettivamente giustificati da una finalità legittima e i mezzi impiegati per il conseguimento della finalità stessa siano appropriati e necessari. Sia la giurisprudenza italiana sia quella della Corte di giustizia hanno considerato criteri apparentemente neutri, dai quali può derivare una situazione di particolare svantaggio per la lavoratrice o il lavoratore p.es l'anzianità di servizio, la statura, la formazione professionale, l'adattabilità a orari e luoghi di lavoro variabili. Tali criteri sono potenzialmente di carattere indirettamente discriminatorio per le lavoratrici, che, di fatto, hanno normalmente minore anzianità di servizio (p.es. interrompono l'attività lavorativa per ragioni familiari o entrano più tardi nel mercato del lavoro); rivestono in genere livelli mediamente più bassi di formazione; hanno minore flessibilità nel lavoro, in ragione delle responsabilità familiari che gravano sulle stesse. Sono anche indirettamente discriminatori i sistemi di classificazione basati su criteri che enfatizzano solo qualità tipiche degli appartenenti a un sesso (come la forza fisica, la statura) o certi trattamenti riservati al lavoro atipico (p.es. il part-time).

Le conseguenze particolarmente svantaggiose prodotte, anche in via solo potenziale, sui lavoratori dell'uno o dell'altro sesso, sono all'origine di trattamenti assimilabili a quelli direttamente discriminatori.

#### 4.5.2. IL DIALOGO SOCIALE

Andando avanti nella lettura della direttiva è di particolare importanza l'art. 13 ai fini di interesse del presente studio:

**Dialogo sociale:** “1. Gli Stati membri, in conformità delle rispettive tradizioni e prassi nazionali, prendono le misure adeguate per incoraggiare il dialogo tra le parti sociali al fine di promuovere il principio della parità di trattamento, tra l’altro attraverso il monitoraggio delle prassi nei luoghi di lavoro, contratti collettivi, **codici di comportamento** e ricerche o scambi di esperienze e di buone pratiche.

2. Gli Stati membri, nel rispetto delle rispettive tradizioni e prassi nazionali, incoraggiano le parti sociali, lasciando impregiudicata la loro autonomia, a concludere al livello appropriato, accordi che fissino regole antidiscriminatorie negli ambiti di cui all’articolo 3 che rientrano nella sfera della contrattazione collettiva. Tali accordi devono rispettare i requisiti minimi stabiliti dalla presente direttiva e dalle relative misure nazionali di attuazione”.

Senza alcun approfondimento sulle questioni e le teorie nate intorno alla nozione di Dialogo Sociale, si può dire che esso rappresenti uno degli strumenti partecipativi più rilevanti e innovativi per le politiche sociali dell’Unione Europea. Il Dialogo Sociale, attuando una stretta collaborazione tra i sindacati, le organizzazioni degli imprenditori e le istituzioni pubbliche, garantisce alle Parti sociali un ruolo essenziale nella “governance” dell’Unione e, quindi, dello Stato membro.

Attraverso tale forma di concertazione lo Stato definisce e applica al suo interno le norme sociali europee. In sintesi il Dialogo Sociale è una concreta modalità di partecipazione degli attori e dei soggetti istituzionali alla crescita e allo sviluppo delle **politiche attive del lavoro**. Il dialogo sociale deve avere quale ulteriore obiettivo promuovere e monitorare i **cd. Codici di comportamento (che nell’evoluzione della figura Consigliere di Fiducia chiameremo codici di condotta), ai quali è dedicato un successivo capitolo.**

Per ora non possiamo prescindere dalla convergente posizione Consigliere di Fiducia/Codice di Condotta (l’uno non esiste senza l’altro).



#### 4.6. LA DIRETTIVA 2002/73/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO

La Direttiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 settembre 2002 (che modifica la **direttiva 76/207/CEE** del Consiglio stesso) relative all'attuazione del principio della parità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda sia l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali sia le condizioni di lavoro, prescrive ulteriormente che le molestie legate al sesso di una persona e le molestie sessuali sono contrarie al principio della parità di trattamento fra uomini e donne. Pertanto il Parlamento Europeo definisce il concetto di Parità e vieta ogni forma di discriminazione.

La Direttiva pone l'accento su una problematica importante: la disparità non si produce soltanto sul posto di lavoro ma anche nel momento dell'accesso all'impiego e alla formazione professionale.

La tutela deve essere di ampio spettro sin dalla fase d'instaurazione del rapporto in modo tale da coadiuvare e seguire la persona per tutto il percorso lavorativo. La Comunità Europea esorta e incoraggia il datore di lavoro e i responsabili della formazione professionale a adottare misure idonee per combattere tutte le forme di discriminazione sessuale e, in particolare, per attuare misure preventive contro le molestie e le molestie sessuali sul posto di lavoro, in conformità al diritto e alla prassi nazionali.

Quali sono gli strumenti di cui possono dotarsi gli Stati membri?

Il dialogo fra le parti sociali finalizzato a affrontare e combattere le varie forme di discriminazione fondate sul sesso nei luoghi di lavoro.

All'art. 8 ter 1. della direttiva si legge che *“gli Stati membri, conformemente alle tradizioni e prassi nazionali, prendono le misure adeguate per incoraggiare il dialogo tra le parti sociali al fine di promuovere il principio della parità di trattamento, fra l'altro attraverso il monitoraggio delle prassi nei luoghi di lavoro, contratti collettivi, codici di comportamento, ricerche o scambi di esperienze e di buone pratiche”*.

L'articolo richiamato fa esplicito riferimento al Codice di Comportamento (e quindi a chi dovrà attuarlo), di cui i datori di lavoro dovranno dotarsi sempre al fine di promuovere, in modo sistematico e pianificato, la parità di trattamento tra uomini e donne sul posto di lavoro.

Fondamentale è l'informazione da offrire ai lavoratori: deve essere adeguata, costante nel tempo, fornita con mezzi idonei e professionisti preparati negli specifici settori e materie.

La direttiva 2002/73 ha reso evidente la centralità della Figura del Consigliere di Fiducia chiamata ad attuare un c.d. Codice di Comportamento e di prevenzione, adottato dal datore di lavoro pubblico o privato.

## 4.7. SINTESI FINALE

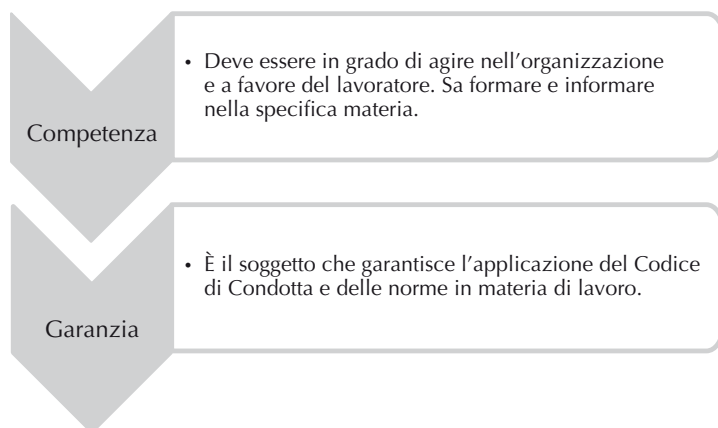
Una prima definizione di Consigliere di Fiducia – che si preciserà e chiarirà nel corso di questo studio – alla luce della normativa richiamata si può sintetizzare in: *la figura esperta nell'affrontare il tema delle molestie (non solo sessuali) sui luoghi di lavoro.*

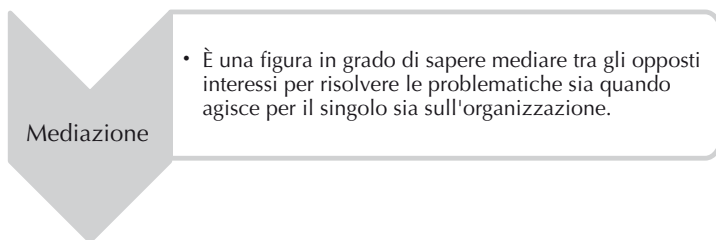
Il termine “molestia” nel tempo perde l’univoca connotazione sessuale e pertanto: lo specialista dovrà affrontare la tematica dell’organizzazione malata e trattare nuove problematiche legate allo stress, al mobbing, alla conciliazione ecc.

Il Consigliere deve prevenire, gestire, risolvere i casi a lui sottoposti attraverso strumenti e tecniche particolari, adatte e adattate al singolo contesto.

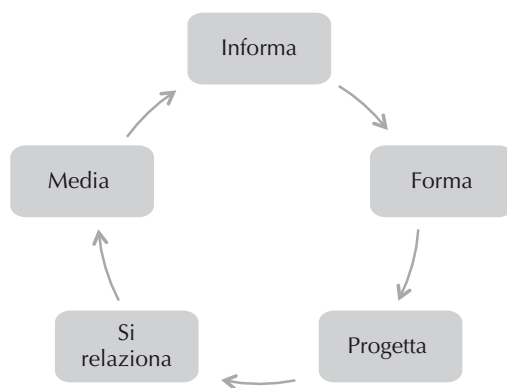
Il Consigliere attua il Codice di Condotta, redatto dopo un’attenta mappatura dell’impresa o dell’ente di riferimento; per tale ragione il suo ruolo può essere definito e assimilato, secondo una concezione molto attuale in riferimento ai modelli organizzativi di impresa, l’Organismo di Attuazione e Sorveglianza del Codice di Condotta.

Elementi che caratterizzano la figura secondo quanto emerge dalle prime considerazioni.





## Attività del Consigliere di Fiducia



Il Consigliere di Fiducia, non è un “tuttologo”, non è un “multi esperto”, non si identifica nella professione di provenienza.

È un professionista con competenze specifiche, ha solitamente una formazione giuridica (nel campo del lavoro, delle pari opportunità, del diritto penale riguardo determinati reati quali p.es. molestia, violenza sessuale, stalking, diffamazione ecc.); conosce la realtà imprenditoriale (“sa come muoversi nell’organizzazione”, ha dimestichezza con i modelli aziendali – codice etico, codice di condotta, mod. 231, bilancio sociale, test su rischio lavorativo, stress lavoro correlato ecc.), sa ascoltare, mediare, informare, formare, quindi, è comunicativo e sa organizzare le relazioni. Il Consigliere di Fiducia conosce i propri limiti e sa in quale momento è necessario intervenire con un lavoro di équipe e a quali figure o strutture rapportarsi. In definitiva, il Consigliere per le particolari competenze che gli sono richieste, deve essere in grado di inserirsi nell’azienda o nell’ente dove mappa l’organizzazione e implementa la propria azione.





## 5.

# IL CODICE DI CONDOTTA

### 5.1. PREMESSA

Come sopra approfondito, la normativa europea richiede l'approvazione del Codice di Condotta nell'impresa o nella Pubblica amministrazione; l'implementazione del Codice ha come conseguenza l'istituzione del Consigliere di Fiducia.

Il Codice di Condotta è "all'origine" concepito come un regolamento interno all'azienda per prevenire le molestie sessuali. I primi codici normano proprio l'attività del Consigliere in relazione a tale problematica.

L'evoluzione della ricerca statistica aziendale, della giurisprudenza, delle relazioni, induce a prendere in considerazione che il disagio che si manifesta con maggiore frequenza è il cd. "mobbing". I Codici, quindi, si adeguano, formalizzandone una sorta di definizione attraverso l'elencazione delle sue manifestazioni.

Ricordiamo, infatti, che il mobbing non ha mai avuto in Italia una definizione legislativa; in ambito regionale se ne è tentata una norma che la Corte Costituzionale ha spesso ritenuta illegittima, per l'incompetenza della Regione a legiferare in materie di competenza del potere Legislativo<sup>1</sup>.

In ogni caso, non essendo il presente studio teso a una disquisizione sulla problematica della definizione del mobbing, si precisa che

---

<sup>1</sup> L.R. Lazio nr. 16/2002 (illegittima ex Corte Cost. 359/2003); L.R. Abruzzo nr. 26/2004 (illegittima ex Corte Cost. 22/2006); L.R. Umbria nr. 18/2005 (illegittima ex Corte Cost. 238/2006).

la tutela del lavoratore da tali forme di discriminazione oltre che nella consolidata giurisprudenza <sup>2</sup> trova ulteriore fondamento nell'art. 2087 c.c. **“Tutela delle condizioni di lavoro.** *L'imprenditore è tenuto a adottare nell'esercizio dell'impresa, le misure che secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro”*.

## 5.2. IL CODICE DI CONDOTTA NELLA GERARCHIA DELLA FONTI

Il Codice di Condotta è un atto di carattere volontario, assunto del datore di lavoro (pubblico e privato) al fine di promuovere un clima favorevole al rispetto della dignità della persona che lavora. Il Codice è, quindi, definibile atto di autonormazione che integra, affianca e supporta le regole contenute nei contratti collettivi e nelle leggi. La funzione specifica è la prevenzione dei comportamenti vietati e il favorire l'emersione delle situazioni latenti. Il Codice di Condotta, quindi, è auto-approvato dal datore di lavoro (pubblico o privato facendo riferimento alle diverse regole operanti nei due settori).

**L'atto può essere partecipato – ma non è necessario – ovvero stilato con il contributo p.es. dei Comitati antimobbing, pari opportunità (o meglio dal Comitato Unico come ora previsto dal Collegato Lavoro).**

Dal punto di vista della teoria generale del diritto, l'atto di autonormazione è legittimato dal fatto che nell'ambito e all'interno dell'ordinamento statale, esiste una serie di “sotto-sistemi”, qualificabili come “ordinamenti settoriali” che perseguono ciascuno la realizzazione di interessi in e di un determinato ambito. Oltre ai cd. Settori si ammette l'esistenza di particolari microstrutture, come p.es. le aziende pubbliche o private, che esistono e vivono accanto e nell'unica Istituzione che persegue gli interessi generali di tutta la collettività (lo Stato).

Il Codice di Condotta è espressione dell'attività imprenditoriale esercitata, come previsto dalla nostra stessa Costituzione, con una certa autonomia e che si concreta nella facoltà di stabilire un'organizzazio-

---

<sup>2</sup> Ex multis Cass. Sez. Lavoro 7768/1995; Cass. Sez. Lav. 4774/2006; Cass. Sez. lav. 785/2009.

ne propria (auto-organizzazione) e di porre in essere una normazione (auto-normazione) nel campo di particolare competenza.

Il Codice di Condotta non è espressione di un'autonomia assoluta ma poiché "si produce" all'interno di organizzazioni facenti parte dell'ordinamento statale, è sottoposto alla giurisdizione dei Giudici dello Stato (innanzi ai quali esso è impugnabile). La legittimità dell'atto di autonormazione è garantita dall'esistenza innanzitutto della "gerarchia delle Istituzioni" (al cui vertice, si colloca lo Stato) ed è determinata dalla cd. "gerarchia delle fonti del diritto". In pratica solo lo Stato ha una potestà normativa di fonte primaria, gli enti devono disciplinare le loro norme sui principi stabiliti dalle superiori disposizioni (di fonte costituzionale o primaria) poste dallo Stato (15). L'autonormazione è espressione del riconoscimento di una libera sfera di azione ma contiene *in nuce* una limitazione intrinseca di tale libertà, determinata dal fatto di doversi manifestare nell'ambito della supremazia dell'ordinamento statale e nel rispetto delle normative da questo attuate.

Il Codice di Condotta non potrà porsi in contrasto con la legge statale (costituzionale e ordinaria) e neppure con la legislazione europea, con i CCNL, con il contratto di lavoro individuale, ossia con le fonti sovraordinate.

### 5.3. CODICE DI CONDOTTA E ACCORDI DI CLIMA

Gli accordi di clima richiamano il tema del benessere organizzativo: rappresentano la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in tutti i livelli e i ruoli. Si tratta di Codici derivanti da veri e propri accordi tra la parte datoriale e la rappresentanza dei lavoratori. In particolare la Legge 123 del 2 agosto 2007 ("Misure in tema di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e delega al governo per il riassetto e la riforma della normativa in materia") promuove, tra l'altro, la valorizzazione, anche tramite rinvio legislativo, di accordi aziendali, territoriali e nazionali, nonché, su base volontaria, dei codici di condotta e etici e delle buone prassi, che orientino i comportamenti dei **datori di lavoro**, dei lavoratori e di tutti i soggetti interessati ai principi della responsabilità sociale, al fine del miglioramento dei livelli di tutela.

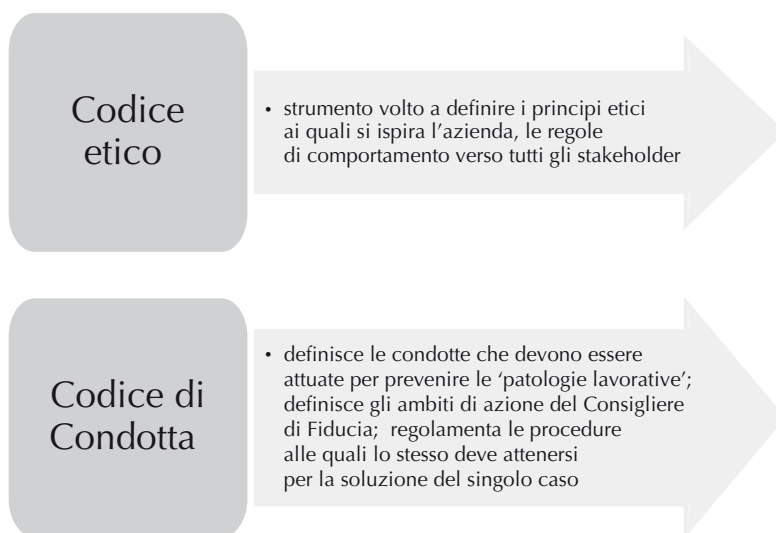
L'adozione di Codici di Condotta e Etici è prevista dai contratti collettivi, p.es., il CCNL Enti pubblici non economici, 2002-2005, artt. 7-8; CCNL Terziario 2004, artt. 35-36; CNL turismo 2004, artt. 146 e 153.

#### 5.4. CODICE DI CONDOTTA E CODICE ETICO: DIFFERENZE E INTEGRAZIONI

È necessario che non siano confusi i concetti di “Codice etico” e di “Codice di Condotta”, anche se l'uno non dovrebbe prescindere dall'altro. **Il Codice di Condotta** è fonte e oggetto del Codice di Etico quale garanzia dell'attuazione di una condotta socialmente etica verso coloro che fanno parte dell'organizzazione.

**Il Codice etico** è, per breve definizione, uno strumento aziendale, previsto nell'attuazione e nella implementazione del modello 231/01, volto a definire i principi etici ai quali si ispira l'azienda, le regole di comportamento verso tutti gli stakeholder (cioè tutti coloro che hanno a che fare con l'azienda).

È il documento in cui si identifica l'azienda e che è alla base delle scelte imprenditoriali (la cd. politica aziendale). È il primo passo verso l'impresa sociale.



## 5.5. IL CODICE DI CONDOTTA NELL'ATTUALITÀ E SUE PROSPETTIVE

Il Codice di Condotta deve adeguarsi e non può prescindere dall'evoluzione legislativa in tema di lavoro. In particolare è necessaria un vero richiamo al d. l.gvo nr. 81/2008 sulla valutazione del rischio lavorativo in genere e la l. 106/2009 sulla valutazione dello stress lavoro correlato.

**Queste ultime norme analizzano, attraverso l'utilizzo di specifici indicatori, l'esistenza di condizioni organizzative che possano determinare i rischi collegati allo stress lavoro-correlato e individuano le eventuali azioni da adottare.**

Quindi, il Codice di Condotta dovrà prevedere misure dirette verso l'organizzazione e i gruppi sociali che la compongono (lavoratori, utenti) sia preventive sia rimediali di processi di stress già in corso; il Consigliere di Fiducia, di conseguenza, dovrà attuare un monitoraggio sistematico da valutarsi nei suoi effetti in base alle diverse fonti.

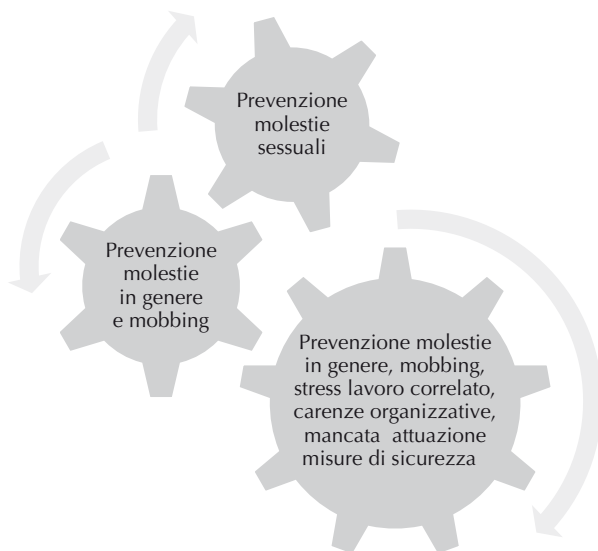
Il Codice, inoltre, dovrà offrire strumenti per valutare le ragioni per le quali si crei disagio nei lavoratori e, quindi, se siano attuate o meno le misure di sicurezza previste dalle norme.

Di conseguenza, il Consigliere deve integrarsi e configurarsi quale figura di équipe: dovrà definire, di concerto con gli altri professionisti, un piano di formazione per migliorare nelle componenti aziendali la consapevolezza dei rischi psicosociali e attuare piani e processi di sviluppo organizzativo con l'apporto delle diverse competenze.

È, quindi, necessario che il Consigliere di Fiducia si integri:

- con il management per definire il processo di gestione dei rischi psicosociali – e, se esistente, con il responsabile delle risorse umane;
- con l'eventuale responsabile della sicurezza, per comprendere le cd "zone d'ombra" e concordare un intervento;
- con lo psicologo e l'équipe medica per definire la modalità di valutazione dei rischi, comprendere a quali indicatori si farà riferimento per il monitoraggio;
- con un gruppo di consulenti eterogeneo per attuare un piano di azione basato sul concetto di prevenzione primaria (intervento sull'organizzazione) e di prevenzione secondaria (intervento sull'individuo); sia per monitorare l'attuazione delle misure di sicurezza previste dalla normativa.

**Schema di evoluzione del codice di condotta sotto il profilo della prevenzione.**



## 5.6. CODICE DI CONDOTTA: CONTENUTI MINIMI

Il codice di condotta deve riportare l'impegno assunto dal datore di lavoro, in riferimento alla politica aziendale che deve essere a vantaggio di chi opera nell'impresa (lo chiameremo il Manifesto del datore di lavoro).

Il codice deve contenere una breve definizioni delle problematiche che possono evidenziarsi nell'ambiente lavorativo e, quindi, creare disagio al dipendente (le definizioni devono essere semplici e chiare).

Il Codice di Condotta deve evidenziare i destinatari finali delle regole in esso contenute; inoltre è opportuno che contenga la definizione di massima dell'attività del Consigliere e di come debba essere strutturata la procedura per la sua nomina.

Fondamentale è la puntuale disciplina delle procedure informali e formali. Devono essere definite le sanzioni a carico di chi viola il Codice eventualmente con un rinvio al CCNL o al contratto aziendale.

Affinché il Codice possa essere considerarsi norma di tutela deve contenere la previsione di come debba essere integrato/modificato ovvero precise regole sulla sua "manutenzione".

Il codice

Contenuti

**manifesto del datore di lavoro**  
**definizione delle problematiche rilevabili**  
**destinatari**  
**definizione e attività del Consigliera**  
**procedura per nomina consigliera**  
**regolamentazione procedura formale**  
**regolamentazione procedura informale**  
**Sanzioni**  
**Manutenzione**

## 5.7. UN'ELABORAZIONE DEL CODICE DI CONDOTTA

L'approvazione del Codice di Condotta rappresenta lo strumento significativo per favorire il clima di benessere lavorativo per tutti coloro che operano all'interno dell'azienda; tale regolamento deve essere concepito come strumento preventivo, redatto e adattato alla organizzazione in cui il datore di lavoro opera dopo un'attenta mappatura dell'azienda. Il Codice di Condotta, se ben strutturato, rappresenta già di per sé uno strumento preventivo, utile deterrente contro comportamenti lesivi della dignità e della libertà del lavoratore.

Il Codice di Condotta si deve "inserire" nell'ambiente di lavoro e deve essere percepito dagli utenti come un mezzo che agisce sulla fiducia collettiva e sull'efficienza del lavoratore; esso è strumento atto a individuare le procedure di protezione che possono essere attuate dalla vittima oggetto di comportamenti lesivi, con l'ausilio del Consigliere di Fiducia, persona esterna all'ente, imparziale e indipendente, con compiti di consulenza ed assistenza.

Di seguito, a titolo esemplificativo, si riporta un Codice elaborato e plasmato sulla base di studi effettuati presso alcune aziende: esso è un "canovaccio" sul quale imbastire la trama per la singola impresa.

*Codice di Condotta per la prevenzione delle molestie, delle discriminazioni, del mobbing, dello stress derivante dall'attività lavorativa per la tutela della dignità delle persone e la creazione del benessere lavorativo in azienda.*

## Indice

### Premessa

- Articolo 1 – Definizioni
- Articolo 2 – Scopo del Codice e della tutela
- Articolo 3 – Destinatari e ambito di applicazione
- Articolo 4 – Le regole di correttezza e collaborazione
- Articolo 5 – Il consigliere di Fiducia
- Articolo 6 – Azione del consigliere di Fiducia
- Articolo 7 – Le procedure
- Articolo 8 – Riservatezza
- Articolo 9 – Formazione, informazione e diffusione
- Articolo 10 – Entrata in vigore
- Articolo 11 – Modifiche

### Premessa

Il presente Codice di Comportamento ha lo scopo di sviluppare all'interno dell'organizzazione aziendale un clima di benessere tra lavoratori, di fiducia tra l'individuo e il management, creando relazioni credibili, rispettose e eque tra le componenti aziendali.

L'azienda intende attuare forme di comunicazione e dialogo al fine di aprirsi ai problemi dei lavoratori, per prevenire situazioni di conflitto, evitare discriminazioni, riconoscere a ogni collaboratore uguali opportunità senza distinzione di età, origine, razza o etnia, nazionalità, condizione sociale, opinione politica, convinzione religiosa, sesso, orientamento sessuale, stato civile, disabilità, stato di salute e ogni altra condizione che possa generale disparità.

Nel presente codice il lavoratore/lavoratrice saranno definiti persona o individuo, senza che ciò implichi differenziazione di genere.

Il presente codice sarà affisso in azienda, diffuso sul sito internet della società con appropriata evidenza, distribuito ai lavoratori nel corso di una conferenza per la sua presentazione.

### Articolo 1

#### **Definizioni**

Il codice di condotta è un insieme di regole studiate e applicate dall'azienda allo scopo di creare il benessere aziendale anche attraverso



la prevenzione di condotte – volontarie o meno – che possano ledere la personalità, le aspettative, la dignità e l'integrità della persona coinvolta nel ciclo aziendale.

A tal fine, l'azienda pone particolare attenzione alle seguenti condotte, di cui si dà una definizione di massima.

**Molestia:** ogni comportamento indesiderato che ha lo scopo o viene percepito avere l'effetto di violare o offendere la dignità di una persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante.

**Molestia sessuale:** ogni comportamento o atto o espressione verbale indesiderati che hanno una connotazione sessuale e lo scopo o l'effetto di violare la dignità e la libertà della persona che lo subisce nonché di creare un clima/ambiente intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o e comunque offensivo. Ogni comportamento o atto aventi le caratteristiche sopra descritte è inaccettabile in quanto indesiderato, sconveniente, offensivo per la sensibilità di chi lo subisce. Ogni comportamento va, quindi, valutato secondo il presente principio: "è la sensibilità individuale che deve essere tutelata e preservata dalla molestia".

**Discriminazione:** è ogni forma di trattamento che sia attuata e percepita come non paritaria rispetto a un individuo o gruppi di individui e sia motivata dall'appartenenza della persona a un particolare gruppo o categoria discriminante. Le forme che si individuano a titolo esemplificativo sono il **razzismo** (verso chi non appartiene a una determinata comunità e ha un'appartenenza razziale, culturale e religiosa diversa rispetto al luogo in cui esercita la propria attività), il **sessismo** (uomo, donna, omosessuale, eterosessuale), l'appartenenza politica, sindacale, la diversità per handicap, per appartenenza o condizione familiare, mansione, qualifica e comunque ogni atteggiamento che non sia giustificativo del differente atteggiamento.

**Mobbing** è un insieme di comportamenti, atti o atteggiamenti attuati o percepiti come **vessatori e/o persecutori**, attuati o direttamente dal datore di lavoro (bossing) o dai colleghi (mobbing), che in attuazione di un preordinato disegno – "mobbing organizzativo" – o manifestazione spontanea di una diffusa conflittualità, ha quale **finalità l'espulsione della vittima dall'organizzazione lavorativa**. Le azioni poste in essere consistono principalmente in: attacchi all'immagine sociale; limitazione dei rapporti e delle relazioni sociali, boicottaggio sul lavoro, provvedimenti disciplinari continui nel tempo e apparentemente non legittimati, dequalificazioni, ostacoli nel conseguimento dei risultati o forzata inattività lavorativa, comportamenti connotati dal fine dell'espulsione.

Non ogni comportamento costituisce mobbing ma è necessario individuare le seguenti manifestazioni caratteristiche: l'intenzionalità di ledere o la mancata adozione di misure idonee alla tutela, la protrazione nel tempo del comportamento, la finalità dell'espulsione.

**Stress lavoro** Lo stress è una condizione fisica o psicologica che insorge in un soggetto quando si trova ad affrontare situazioni che richiedono risorse interne o esterne superiori rispetto a quelle che ritiene di avere e di conseguenza non si senta adeguato rispetto all'ambiente lavorativo.

**Malessere lavorativo** Disagio conseguente a una cattiva organizzazione del lavoro.

**Disagio per mancata attuazione di misure di sicurezza** è una reazione negativa che esprime il lavoratore rispetto alla percezione della mancata adozione da parte dell'imprenditore delle misure di prevenzione e sicurezza prescritte dalla legge. La mancata attuazione va ovviamente valutata anche sotto il profilo del pericolo alla salute fisica di chi opera in azienda.

## Articolo 2

### **Scopo del codice e della tutela**

È diritto fondamentale e inalienabile di tutti quelli che operano all'interno dell'azienda lavorare in un ambiente sereno, dove i rapporti siano corretti e sia rispettata la libertà e la dignità della persona.

Ognuno all'interno dell'azienda è tenuto a contribuire alla promozione di un'organizzazione del lavoro ispirata ai principi sopra riportati, affinché siano evitate molestie – anche a connotazione sessuale – discriminazioni e ogni comportamento integrante mobbing e uno stress derivante dall'organizzazione, nonché disagi conseguenti la mancata attuazione di misure di sicurezza previste dalle norme vigenti: tutti comportamenti che ledano le aspettative e i diritti degli individui, lavoratori, utenti e terzi.

Il datore di lavoro e i lavoratori riceveranno un'effettiva formazione che li educhi a comportamenti che non compromettano il buon andamento del lavoro, danneggino la salute, facciano venire meno la fiducia nell'organizzazione.

Il datore di lavoro si impegna a promuovere piani di équipe con tutte le competenze presenti in azienda al fine di prevenire e monitorare ogni forma di disagio da parte di chi opera in essa compreso il cd. Stress

lavoro correlato e il malessere derivante dalla mancata attuazione delle misure di sicurezza previste dalle norme in vigore.

Alcun individuo potrà sentirsi autorizzato a porre in essere comportamenti che ledano il clima organizzativo o un altro individuo approfittando della propria posizione, qualifica o situazione, personale, familiare o sociale.

L'azienda, quindi, si impegna a:

- garantire un ambiente di lavoro nel quale siano rispettate l'inviolabilità e la dignità della persona anche attraverso l'attuazione di una formazione in tale senso, di colloqui e l'istituzione del Consigliere di Fiducia;
- eliminare le discriminazioni determinate da sesso, razza, religione, convinzioni personali, politiche, culturali, handicap, età, orientamento sessuale, origine etnica, favorendo l'integrazione attraverso la reciproca conoscenza;
- individuare, con la collaborazione dell'intera organizzazione aziendale, chi provoca e attua disagio e malessere psicofisico con atti o comportamenti prevaricatori o persecutori;
- sostenere chiunque denunci comportamenti discriminatori o lesivi della dignità umana;
- sostenere tutti i programmi atti alla valutazione dell'impatto ambiente di lavoro/saluto: formazione, informazione, intervento;
- diffondere la cultura del benessere attraverso un lavoro di équipe tra le competenze presenti in azienda e eventuali collaborazioni/professionalità esterne;
- sanzionare gravemente ogni fondato sospetto di molestia e molestia sessuale, mobbing, comportamenti da cui derivi disagio, mancata attuazione di misure di sicurezza e prevenzione attraverso le procedure del presente codice, del codice etico e del CCNL.

### Articolo 3

#### **I destinatari e l'ambito di applicazione**

Destinatari del presente codice sono tutti coloro che operano nell'azienda. Ogni lavoratore subordinato, di ogni qualifica e mansione, utente, cliente, chi è legato da contratti di collaborazione, appalto ecc. è tenuto all'osservanza del presente codice e è destinatario della tutela contenuta nelle norme.

## Articolo 4

### **Le regole di correttezza e collaborazione**

I destinatari del presente codice sono tenuti a:

- improntare i rapporti con i colleghi, subordinati, utenti e chi entra in contatto con l'azienda a principi di lealtà, rispetto, correttezza e informazione e formazione;
- adempiere ai doveri del proprio ufficio in modo scrupoloso e corretto;
- astenersi da comportamenti o atteggiamenti che, in qualche modo, possano offendere colleghi e utenti o essere lesivi della dignità collettiva o individuale;
- suggerire all'azienda percorsi che possano essere positivi per la creazione del benessere lavorativo;
- prestare piena collaborazione a ogni iniziativa posta in essere dall'azienda che sia tesa a migliorare la qualità dei servizi e del lavoro.

## Articolo 5

### **Il Consigliere di Fiducia**

Il virtù di quanto contenuto nei precedenti articoli, in relazione allo scopo del presente codice e degli obiettivi cui l'organizzazione aziendale è tesa, in una ottica di prevenzione del disagio e di creazione di un clima positivo e corretto, è istituita la figura del Consigliere di Fiducia.

Tale figura, terza rispetto all'organizzazione ma con possibilità di agire sulla stessa, ascolta e assiste tutti i destinatari del codice che si sentono oggetto di discriminazioni, molestie o mobbing e ogni altra forma di disagio.

Il Consigliere di Fiducia cercherà un percorso condiviso con la persona che a lei si è rivolta per risolvere la problematica sottoposta.

A tal fine al Consigliere di Fiducia saranno fornite le risorse economiche, umane e strumentali necessarie per adempiere le proprie funzioni.

Il Consigliere di Fiducia potrà accedere liberamente ai documenti riguardanti il caso trattato, l'azienda fornirà attraverso le figure competenti tutte le informazioni necessarie.

Il Consigliere di Fiducia nel predisporre il proprio piano di intervento potrà avvalersi di collaborazioni interne e esterne all'ente per consulenze specifiche, utili ai casi trattati e alle azioni di prevenzione concertate con l'azienda.

Il Consigliere di Fiducia promuove azioni per favorire un clima organizzativo rispettoso della dignità e della libertà di ogni individuo e promuove l'informazione e la formazione sui contenuti del presente Codice.

Il Consigliere di Fiducia partecipa alle riunioni del Comitato antimobbing e del Comitato Pari Opportunità (se istituiti), ascolta i sindacalisti presenti in azienda, con funzione propositiva e consultiva rispetto a argomenti di carattere generale relativi all'organizzazione del benessere.

Il Consigliere di Fiducia partecipa a iniziative formative e di riqualificazione dirette ai lavoratori al fine di dare il proprio apporto e di essere percepito come figura attiva nella realtà aziendale.

Al termine dell'incarico e, comunque, una volta l'anno, il Consigliere di Fiducia informa il datore di lavoro, il Comitato antimobbing, eventualmente il medico competente, dei casi trattati in maniera aspecifica e impersonale al fine di mantenere la riservatezza su chi a lui si è rivolto.

Il Consigliere di Fiducia è nominato dal datore di lavoro.

Dura in carica quattro anni e può essere rinnovato.

Il Consigliere di Fiducia può essere rimosso dall'incarico per gravi mancanze, ritardi o violazioni degli obblighi d'imparzialità, correttezza e riservatezza previsti dal Codice.

L'individuazione del Consigliere di Fiducia avviene mediante un colloquio con professionisti esterni all'azienda previamente individuati anche con procedimento selettivo valutando le competenze professionali e il curriculum. Particolare attenzione sarà posta ai corsi e percorsi di specializzazione finalizzati al ruolo.

Il Consigliere di Fiducia possiede qualità morali, formazione, esperienza e indipendenza idonee per svolgere il compito previsto.

Il Consigliere di Fiducia conosce aspetti legislativi, ha capacità relazionali e organizzative, ha cognizione del diritto aziendale e del lavoro, è in grado di gestire colloqui.

L'azienda stipulerà con il Consigliere di Fiducia un contratto di consulenza che garantirà la sua terzietà e indipendenza rispetto ai vertici aziendali e percepirà un compenso forfettario concordato in base al progetto di lavoro che sarà dallo stesso sottoposto all'azienda (datore di lavoro e lavoratore)

## Articolo 6

### **Azione del Consigliere di Fiducia**

Nel momento in cui si verifica un atto o un comportamento, lesivi della dignità della persona, chiunque ne sia oggetto potrà rivolgersi al *Consigliere di Fiducia* per avviare, a sua scelta la *procedura informale o formale*, fatta salva, in ogni caso, ogni altra forma di tutela giurisdizionale della quale possa avvalersi e sulla quale può avere un indirizzo da parte dello stesso Consigliere. Il Consigliere di Fiducia dovrà essere investito del caso con apposito mandato/incarico che rispetti la privacy e la riservatezza dell'individuo. La procedura prescelta, tra quelle delineate nel successivo articolo, sarà concordata tra le parti nel suo effettivo percorso, restando a carico del Consigliere l'obbligo di informazione relativamente alle iniziative intraprese.

## Articolo 7

### **Le procedure**

Al fine della tutela aziendale che potrà fornire il Consigliere di Fiducia, sono previste due tipi di procedure, una informale e una formale (intrapresa la prima potrà in ogni momento essere iniziata l'altra). È diritto della persona offesa tutelarsi e chiedere tutela secondo i modi e le procedure previste dalla legge a seconda del comportamento subito.

Il principio fondamentale che ispira il presente articolo è, comunque, che ogni persona alla quale è lesa la dignità, sul luogo di lavoro, deve ricevere tutela o attraverso il Consigliere di Fiducia – con la trattazione informale il caso – o con l'aiuto del datore di lavoro e dei vertici – trattazione formale – o a mezzo delle procedure previste dalle singole norme dell'Ordinamento. L'Azienda:

- tutela la persona vittima di ritorsioni o penalizzazioni e controlla che gli atti o i comportamenti lesivi abbiano fine;
- può effettuare cambi mansione, trasferimenti di reparto anche temporanei, per ristabilire un clima sereno e in modo da non provocare disagi a chi ha sporto denuncia;
- in ogni caso si preoccupa di tutelare la dignità e l'onorabilità della persona indicata come autore dei fatti lesivi, a seguito del suo parere favorevole espresso in maniera esplicita.

Chiunque dichiara il falso incorre in sanzioni disciplinari.

### **Procedura informale**

La persona, che si considera vittima richiede, in forma esplicita conferendo incarico al Consigliere di Fiducia di trattare il caso. Il Consigliere di Fiducia e la persona concordano le azioni più adatte per porre termine al comportamento indesiderato.

La persona lesa sarà ricevuta in un ambiente neutro che garantisca riservatezza e cautela.

Il Consigliere di Fiducia non avvia alcuna azione senza preventivo accordo o autorizzazione da parte della persona che si considera lesa.

Il Consigliere di Fiducia può svolgere indagini finalizzate alla valutazione del caso.

Può proporre alle parti le misure ritenute più adatte per porre termine ai comportamenti denunciati.

Il Consigliere di Fiducia può:

- consigliare la persona, che ha effettuato la denuncia, sui modi più idonei per la soluzione del caso;
- convocare a colloquio o cercare un contatto con la persona autrice dei comportamenti ritenuti lesivi;
- raccogliere testimonianze in maniera discreta, soprattutto in relazione all'ambiente in cui è avvenuto il fatto denunciato, avere accesso alla documentazione legata al caso sempre in un'ottica di ricerca generalizzata;
- stabilito e ottenuto un contatto, proporre incontri in ambienti neutri finalizzati alla soluzione del problema;
- consigliare, nei casi più gravi, al responsabile della struttura competente di agire sull'organizzazione, fatte salve le esigenze della parte lesa.

La procedura informale deve concludersi in tempi ragionevolmente brevi.

In nessun caso il Consigliere di Fiducia può essere chiamato a testimoniare nella procedura formale circa le informazioni e indagini effettuate.

La segnalazione può essere ritirata dalla persona, che si considera lesa, in ogni momento della procedura informale.

### **Procedura formale**

La persona che non è soddisfatta della procedura informale o dell'esito ottenuto, può ricorrere alla procedura formale.

La procedura formale inizia con una denuncia scritta al datore di lavoro o, comunque, ai vertici aziendali competenti in materia di personale, del comportamento ritenuto lesivo.

Nel caso in cui il presunto autore sia il datore di lavoro, la denuncia dovrà essere gestita unitamente a un rappresentante sindacale delegato all'atto della stesura della denuncia; nelle macrostrutture la segnalazione potrà essere inviata alla DRU o al settore personale.

Alcuna ripercussione o provvedimento potrà essere rivolto contro il denunciante.

La procedura formale si svolge secondo la procedura indicata nel Contratto Collettivo Nazionale di Categoria o comunque Integrativo Aziendale.

In ogni caso l'azienda dovrà contestare per iscritto l'eventuale addebito all'interessato/a convocandolo/a non prima che siano trascorsi cinque giorni dalla contestazione per sentire la sua difesa.

Se la denuncia è fondata l'azienda dovrà tutelare la persona che l'ha presentata e procedere sia nei confronti dell'autore sia ricercando all'interno dell'organizzazione soluzioni più confacenti alla problematica esposta.

Rimane fermo che la fondata e grave violenza sessuale, indesiderata dalla vittima, dovrà essere denunciata agli organi di giustizia penale in quanto l'azienda aborrisce senza alcuna giustificazione il reato sessuale.

La persona potrà chiedere l'assistenza del Consigliere di Fiducia che, comunque, avrà funzione di compositore della controversia, potrà proporre la possibile soluzione ma non potrà mai essere difensore di una delle parti o dell'azienda (compito che non compete al consigliere)

La persona che consapevolmente denuncia fatti inesistenti per danneggiare qualcuno o per ottenere vantaggi sul lavoro, ne risponde disciplinarmente.

Quando la denuncia indica come autore persone di altre società che collaborano con l'Azienda o altri individui, la stessa comunica tempestivamente al soggetto denunciato il fatto e mette in atto ogni forma di tutela ritenuta adatta al caso concreto anche attraverso l'ausilio del Consigliere di Fiducia.

## Articolo 8

### **Riservatezza**

Tutte le persone coinvolte nei fatti e nelle procedure descritte sono tenute al massimo riserbo. La diffusione d'informazioni è una violazione dell'etica professionale e del buon andamento aziendale e può essere perseguita a norma di legge.



La persona discriminata, molestata o vittima del mobbing può chiedere che il proprio nome non sia scritto nei documenti, inerenti il caso, a tutela della propria privacy.

In tale ultimo caso la persona sarà comunque consapevole che la mancata individuazione della vittima potrà rendere difficoltoso in alcuni casi l'attuazione di soluzione come p.es il trasferimento, il cambio di mansioni o altre.

Analoghe garanzie di riservatezza sono estese agli eventuali testimoni.

Ogni caso di ritorsione diretta o indiretta è valutabile anche sotto il profilo disciplinare.

È vietata ogni forma di ritorsione contro chiunque denunci comportamenti vietati.

## Articolo 9

### **Formazione e informazione e diffusione**

L'Azienda informa i dipendenti, i collaboratori, gli utenti dell'esistenza del Codice di Comportamento. L'Azienda ne consegnerà una copia a tutto il personale. L'esistenza del codice sarà evidenziata sul sito aziendale, una copia sarà affissa nella bacheca.

Il vertice aziendale, unitamente al Consigliere di Fiducia, illustrerà il codice in una giornata annualmente dedicata e, su segnalazione dei lavoratori, saranno tenuti corsi e convegni aziendali e extraaziendali sulle problematiche riguardanti il benessere lavorativo e l'organizzazione aziendale.

Sarà istituito uno sportello di ascolto aziendale anche su problematiche diverse dal malessere lavorativo.

Saranno interpellati gruppi di lavoratori per la somministrazione di test o questionari che diano una più completa visione della realtà aziendale.

Il Codice di Comportamento sarà inserito tra i documenti utili ai fini della redazione dei modelli organizzativi, del documento rischio lavoro e stress lavoro correlato.

Principio fondamentale è, dunque, che l'Azienda prevenga le molestie, le discriminazioni, il mobbing anche con l'informazione e la formazione.

## Articolo 10

### **Entrata in vigore**

Il Codice di Comportamento è operativo dalla affissione nella bacheca aziendale e contemporanea distribuzione nominativa ai lavoratori.

## Articolo 11

### **Modifiche del Codice di Comportamento**

L'Azienda verifica regolarmente, e per la prima volta dopo un anno dalla data di entrata in vigore, i risultati ottenuti con l'adozione del Codice di Comportamento, unitamente con tutti gli organi aziendali competenti, compresi il Consigliere di Fiducia, i membri del Comitato antimobbing e pari opportunità, il medico competente e i rappresentanti dei lavoratori eletti a tal fine. L'Azienda in ogni caso si riserva il diritto di modificare e o integrare il Codice di Comportamento, anche a seguito dell'entrata in vigore di norme nazionali o europee.

## 6.

# FORMAZIONE E NOMINA DEL CONSIGLIERE DI FIDUCIA

### 6.1. PREMESSA

Successivamente alla approvazione del Codice di Condotta si manifesta la necessità di nominare il Consigliere di Fiducia, professionista incaricato di dare attuazione alle norme in esso contenute e vigilare sulla sua corretta applicazione.

Il professionista ha un preciso ambito di competenza e il ruolo deve essere definito a seconda della realtà in cui si trovi a operare: Piccole Medie Imprese, Amministrazioni Pubbliche, Università, Multinazionali.

Un buon codice definisce le caratteristiche minime e generali della figura, la cui fisionomia si adatta e si plasma in base alla specifica realtà organizzativa e alla quotidiana esperienza.

Il Consigliere di Fiducia svolge funzioni diverse e complesse e deve avere una specifica formazione: deve essere preparato a ascoltare, a prestare consulenza e assistenza, a comprendere i meccanismi posti a base dell'organizzazione lavorativa, a formare, a progettare, a collaborare con le altre figure di staff.

### 6.2. ACCESSO E STRUTTURA DEI CORSI

Le norme comunitarie e interne non offrono indicazioni relativamente alla formazione del Consigliere di Fiducia.

I Codici di Condotta, l'esperienza, le norme nazionali e comunitarie hanno definito un primo quadro di competenze; diverse Università

italiane hanno istituito nella propria offerta formativa il “Corso di perfezionamento per Consigliere di Fiducia”.

L'accesso al corso avviene, previa domanda e analisi dei titoli e delle competenze posseduti dal candidato; segue un colloquio selettivo dal quale l'esaminatore (docente esperto in materia) può verificare l'effettiva capacità e possibilità di formazione dell'aspirante Consigliere.

Particolare attenzione dovrà essere posta alla capacità del professionista di adattarsi al ruolo, accantonando le specifiche competenze per essere in grado di assumere concretamente la funzione.

Il Corso di perfezionamento è strutturato secondo un percorso didattico multidisciplinare che prevede la formazione in diverse materie quali: il diritto del lavoro, il diritto comunitario, il diritto costituzionale, nozioni di base di psicologia, sessuologia, mediche, le tecniche di comunicazione (counselling), mediazione, organizzazione aziendale.

La formazione deve prevedere anche l'analisi dei Codici di Condotta affinché il Consigliere di Fiducia sia in grado di procedere a un'autonomia “costruzione”, per avere gli strumenti interpretativi e per suggerire specifiche modifiche.

I corsi prevedono un aggiornamento annuale delle materie trattate sulla base dell'evolversi della legislazione interna e comunitaria. Diverrà sempre più importante saper leggere e comprendere i modelli e i documenti aziendali (quali p.es il modello rischio lavoro e stress lavoro correlato, il modello 231, il bilancio sociale ecc.); verificare se la impresa abbia adottato **standard quali: lo SA8000 (standard internazionale** che elenca i requisiti per un comportamento eticamente corretto delle imprese e della filiera di produzione verso i lavoratori) <sup>1</sup> oppure lo standard OHSAS 18001 (che specifica i **requisiti per un Sistema di Gestione della Salute e della Sicurezza del Lavoro (SGSSL**, per consentire a una Organizzazione di controllare i suoi rischi di SSL e migliorare le proprie performance) <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Tali standard prendono in considerazione il rispetto dei **diritti umani**; il rispetto dei **diritti dei lavoratori**; la tutela contro lo **sfruttamento dei minori**; le garanzie di **sicurezza e salubrità sul posto di lavoro**.

<sup>2</sup> OHSAS 18001 rappresenta uno **strumento organizzativo** che consente di **gestire** in modo organico e sistematico la **sicurezza dei lavoratori** senza sconvolgere la struttura organizzativa aziendale, puntando sui seguenti **requisiti**: adozione di una **politica per la gestione della sicurezza**; **identificazione dei pericoli**, valutazione dei **rischi** e individuazione delle **modalità di controllo**; in stretta connessione alle prescrizioni legislative o altre adottate; definizione di **programmi e obiettivi specifici** attuando la logica del Plan Do Check Act; definizione di **compiti e responsabilità**; formazione, addestramento e **coinvolgimento del personale**; modalità di consultazione e **comunicazione con i dipendenti** e le parti interessate; gestione controllata

### 6.3. I DOCENTI DEL CORSO

L'approccio multidisciplinare necessita dell'intervento all'interno del corso di diverse professionalità che, a titolo esemplificativo, di seguito si individuano:

- *Giurista (avvocato esperto in materia del lavoro)*: il docente sarà in grado di fornire nozioni precise e complete di diritto del lavoro; del percorso giurisprudenziale interno anche relativamente all'individuazione delle singole fattispecie di malessere lavorativo.
- *Giurista (avvocato esperto in diritto amministrativo)*: il docente dovrà essere in grado di dare una specifica e sintetica competenza per quanto concerne il diritto del lavoro nelle pubbliche amministrazioni, la cd. scala gerarchica, le competenze. In particolare dovrà fornire nozioni per quanto riguarda l'ordinamento universitario, asl, enti territoriali. Il Consigliere di Fiducia, infatti, può agire oltre che nell'organizzazione privata anche in quella pubblica.
- *Giurista, economista (esperto in diritto societario)*: il docente potrà formare il professionista relativamente alla struttura societaria, ai centri di controllo e di decisione, alla conformazione organizzativa (aperta, chiusa) e alle relative problematiche.
- *Esperto in risorse umane o in strategia di impresa e organizzazione aziendale*: il docente dovrà far comprendere l'importanza della comprensione della relazione tra strategia di impresa e gestione delle risorse. Doterà il Consulente della comprensione delle tecniche e delle politiche con cui è gestita la selezione, la formazione, l'organizzazione del lavoro, la valutazione, la retribuzione.
- *Giurista (esperto in diritto della Comunità Europea o dell'Unione Europea)*: la materia, come abbiamo rilevato nei precedenti paragrafi, è stata oggetto di diversi interventi da parte dell'ordinamento sovranazionale; inoltre alcune normative sono direttamente recepbili e applicabili nello Stato membro. È di fondamentale importanza anche conoscere le procedure legislative e processuali europee.

---

della **documentazione**; attuazione delle **modalità di controllo** delle attività connesse a rischi significativi identificati, inclusi processi, quali la progettazione e la manutenzione; preparazione di **misure atte a individuare, prevenire e controllare** i possibili eventi accidentali (infortuni e mancati incidenti) ed emergenze; **monitoraggio e misurazione delle prestazioni del sistema** per la sicurezza e salute, nonché per il mantenimento della conformità legislativa; definizione e realizzazione di **controlli sistematici** (infortuni, incidenti, non conformità, azioni correttive e preventive) e periodici sull'adeguatezza del sistema gestionale; individuazione e valutazione dei **rischi e pericoli connessi alle attività svolte da terzi** presso il sito dell'organizzazione.

- *Esperto in medicina legale*: è la professionalità che spiega le tecniche di anamnesi e analisi documentale al fine di indagare sullo stato di salute del soggetto e ottenere informazioni sull'evolversi della vita lavorativa, sulla presenza di malattie pregresse, motivazioni e eventuali interessi extralavorativi. Inoltre è colui che deve avere la competenza per dimostrare il nesso causale tra l'azione lesiva ed il danno prodotto alla cd. "vittima" e quindi quantificare la lesione all'integrità psico-fisica.
- *Specialista psichiatra*: introdurrà lo studente a comprendere come è enunciata una diagnosi clinica differenziale tra un disturbo dell'adattamento e il più importante disturbo post traumatico da stress (maggiore compromissione dell'affettività dell'individuo con conseguente grave disagio alla sua vita di relazione e cronicizzazione dei disturbi che permangono anche dopo l'allontanamento dai fattori stressanti). Lo psichiatra chiarirà come sia importante una accurata valutazione della personalità del mobbizzato identificandone i problemi adattativi di personalità, la capacità di interazione con l'ambiente lavorativo e i limiti soggettivi.
- *Medico del lavoro*: è il docente che può comunicare le modalità di rilevamento nell'organizzazione dei cd. "rischi lavorativi", analizzando l'ambiente e evidenziando ciò che altera la condizione di **benessere** psico-fisico del lavoratore; il medico del lavoro è la figura aziendale che più degli altri è in sinergia con il datore di lavoro, con il quale è in grado di intervenire per porre rimedio a eventuali anomalie nei vari processi lavorativi.
- *Psicologo*: è la figura che è in grado di somministrare i test psicologici (affidabili secondo criteri di validità ed attendibilità); può insegnare o comunque accennare alle tecniche di gestione del colloquio di sostegno e di counseling psicologico.
- *Esperto sessuologo*: le molestie sessuali sul posto di lavoro sono oggetto e tema di studio della sessuologia clinica in quanto è necessario ricercarne una definizione chiara ed univoca affinché non siano confuse con altri comportamenti che integrano fattispecie diverse. Obiettivo dell'esperto è quello di proporre una rivisitazione critica dal punto di vista sia clinico sia teorico della letteratura riguardante lo studio delle molestie sessuali sul posto di lavoro.
- *Esperto in tecnica di colloquio*: È la professionalità che approfondirà le strategie operative del counseling che consistono nel fornire informazioni (informativo counseling), supportare nella crisi (crisis counseling), agevolare la soluzione di problemi (problem solving conse-

ling), favorire il processo decisionale (decision-making counseling)  
Con l'esperto si approfondiscono le tecniche del colloquio, si sperimenta la capacità di: formulare domande, riassumere, parafrasare, riflettere contenuti, rilevare resistenze, accompagnare nel cambiamento. Si sviluppa la capacità di esprimere empatia, di aumentare la possibilità della persona di rintracciare gli obiettivi del cambiamento, di aggirare e utilizzare la resistenza al cambiamento, favorire l'azione.

- *Consiglieri di Fiducia*: con i consiglieri di fiducia già nominati si costituirà una tavola rotonda anche finale sulle loro esperienze, difficoltà, soluzione dei casi.
- *Consiglieri di Parità*: tali figure istituzionali hanno un ruolo consistente soprattutto nella promozione e controllo dell'attuazione dei principi di uguaglianza, di pari opportunità e non discriminazione di genere, razza, età, sessuale ecc.; essi interverranno alla tavola rotonda per studiare un'attività di collaborazione tra il Consigliere di parità e il consigliere di Fiducia che in ogni caso hanno ambiti di azione e competenza diversi ma a volte sovrapponibili.

#### 6.4. GLI STRUMENTI DI CUI DEVE ESSERE DOTATO IL CONSIGLIERE DI FIDUCIA

Il consigliere di Fiducia dovrà:

- conoscere le dinamiche aziendali; interagire non solo con il Codice di Condotta ma anche con il Codice etico;
- essere in grado di collaborare nella formalizzazione di regolamenti aziendali che consentano ai dipendenti di beneficiare di vantaggi in termini di benefit, orari di lavoro ecc. (dovrà p.es. conoscere gli istituti della conciliazione).

Il professionista deve essere preparato nella cd. "lettura dell'azienda": conoscere le tipologie di contratto di lavoro applicato (il CCNL nazionale, aziendale e individuale); capire e approfondire le dinamiche interne di gestione del personale – p.es sapere analizzare il turnover.

Lo studio multidisciplinare può dotare il Consigliere di Fiducia degli strumenti adatti e necessari alla particolare attività; tuttavia una volta assunto il proprio ruolo all'interno dell'ente o dell'impresa, il professionista nominato dovrà avere la capacità non solo di mettersi in contatto con gli altri Consiglieri nominati per un confronto e un arricchimento di esperienza, ma dovrà essere soprattutto in grado di relazionarsi con le fi-

gure presenti nell'impresa o nell'amministrazione (p.es le risorse umane, la direzione del personale, le figure della prevenzione ecc.).



## 6.5. ISTITUZIONE DELL'ALBO DEL CONSIGLIERE DI FIDUCIA

È auspicabile nel futuro che sia istituito l'“Albo del Consigliere di Fiducia” al quale potranno iscriversi i professionisti che abbiano i seguenti minimi requisiti:

- conseguimento del diploma di perfezionamento post-laurea;
- abbiano almeno una quinquennale preparazione/esperienza nelle materie del lavoro ciò in rapporto alla specifica professione;
- abbiano maturato, anche attraverso un'esperienza di stage, almeno un anno nella specifica funzione.

Per la funzione particolare e per le ancora limitate professionalità, l'albo dovrà essere nazionale.



## 6.6. LA SELEZIONE DEL CONSIGLIERE E L'INSTAURAZIONE DEL RAPPORTO DI COLLABORAZIONE

La scelta del Consigliere di Fiducia avviene dopo l'espletamento di una selezione (pubblica nell'ambito della P.a o dell'ente pubblico o universitario – che diffondono il bando o sul proprio sito o con la pubblicazione sulla G.U. o sul Burl o con altri pubblici strumenti di comunicazione con l'elencazione dei requisiti di formazione e professionalità e dei criteri di scelta ), o attraverso una valutazione – soprattutto in ambito privatistico – “intuitu personae”.

La selezione pubblica – come già sottolineato – è una procedura tipica della pubblica amministrazione che serve per definire una graduatoria da cui attingere per il reclutamento della figura professionale prescelta. L'amministrazione potrà orientare la propria scelta attraverso la valutazione e l'analisi dei titoli e dell'esperienza acquisita dal candidato, potrà anche ritenere opportuno (e ciò è auspicabile) effettuare una preselezione in base ai requisiti sopra citati e fissare un successivo colloquio per “saggiare” l'effettiva preparazione e le capacità di relazione e di intuizione del candidato. Solitamente il colloquio si esplica attraverso l'analisi e la valutazione di un caso concreto di disagio accaduto, sul quale si chiede al candidato di esprimere un parere e eventuali suggerimenti sulla sua soluzione. Nelle Pubbliche Amministrazioni è preferibile che la Commissione sia presieduta dal dirigente del personale o da un delegato del direttore generale affiancato da uno o più esperti nella specifica materia (ciò è importante proprio perché il C.d.F. svolgerà attività che incideranno nella sfera soggettiva dell'individuo e nell'ambito della organizzazione); faranno parte della Commissione i membri dei Comitati, che spesso hanno già coadiuvato l'azienda nella stesura e nell'approvazione del codice di condotta e esperti in diritto del lavoro.

Si auspica che il candidato sia un professionista esterno alla pubblica amministrazione per garantire i requisiti di imparzialità e terzietà della funzione.

Per quanto concerne l'impresa privata, solitamente il professionista è colui che ha già coadiuvato il datore di lavoro nella stesura del codice di condotta; ha una competenza propria, può vigilare sull'attuazione delle regole. Il professionista deve possedere una forte personalità in quanto deve essere garantita l'imparzialità delle proprie scelte successive all'intervento sul caso concreto o alla mappatura della organizzazione.

Tuttavia è auspicabile che anche l'impresa privata incarichi il consulente, dopo averlo selezionato con regole simili a quelle adottate dalla P.A.

## 6.7. L'INCARICO: LA FORMA CONTRATTUALE

Il Consigliere che ha accettato l'incarico dovrà firmare un apposito contratto di collaborazione, previa nomina se si tratta di pubblica amministrazione. Il contratto, oltre la generalità delle parti, avrà il seguente contenuto minimo:

- previsione di disponibilità e reperibilità del professionista (nr. minimo di ore di presenza in azienda/ente e disponibilità telefonica);
- riferimento specifico che l'azione dovrà trovare la propria fonte nel Codice di Condotta e nella normativa interna e comunitaria vigente;
- previsione di compiti e competenze generali;
- durata del contratto e modalità di risoluzione;
- determinazione dell'indennità e rimborso spese;
- previsione dell'ambito di responsabilità e autonomia;
- eventuale ammontare del budget.

# 7. L'ATTIVITÀ DEL CONSIGLIERE DI FIDUCIA

## 7.1. LA CONOSCENZA

La prima fase del progetto “Consigliere di Fiducia” è farsi conoscere, stabilire relazioni sia nei confronti dei vertici sia verso i dipendenti.

Il Consigliere deve fare comprendere il suo ruolo, incontrare i vertici, il management, la dirigenza, il Servizio Prevenzione o il medico competente. L'incontro dovrebbe avere la forma di un evento organizzato in un'apposita riunione; nella fase di primo approccio con il personale è di aiuto la lettura del Codice di Condotta e il suo commento.

Il confronto dovrà essere brillante e esaustivo con uno spazio finale previsto per le domande, i chiarimenti e anche per raccogliere suggerimenti.

Il professionista dovrà comprendere in questa prima riunione cosa i lavoratori si aspettano da lui e quale idea si siano fatti della sua competenza.

Il Consigliere di Fiducia deve essere coadiuvato dal Comitato unico con il quale può anche accordarsi per un piano di azioni positive a favore dell'organizzazione; alcune pubbliche amministrazioni e Università hanno organizzato una piccola conferenza stampa per presentare la figura. Il messaggio che dovrà trasparire è che “designare un Consigliere di Fiducia significa avere a cuore la salute e il benessere dei lavoratori”.

Le ulteriori informazioni dovranno essere fornite ai lavoratori attraverso le pubblicazioni, con posta elettronica, in bacheca. Ogni strumento di diffusione di informazione deve rendere nota e raggiungibile la figura del Consigliere di Fiducia.

## 7.2. LA MISSIONE DEL CONSIGLIERE DI FIDUCIA: AFFRONTARE LA DISCRIMINAZIONE

Un campo di intervento molto importante, previsto dalla normativa comunitaria e nazionale, è l'attività di presidio contro ogni forma di discriminazione lavorativa; il Consigliere deve conoscere la normativa interna e sovranazionale <sup>1</sup> di cui chiederà l'applicazione al datore di lavoro sia nel momento della selezione del lavoratore sia nel corso del rapporto fino alla sua cessazione. È opportuno che in caso di collaborazione con l'Ente pubblico, il Consigliere di Fiducia sia ascoltato e consultato nella stesura dei bandi di concorso affinché le clausole non contengano limitazioni discriminanti in relazione a sesso, età, condizioni di salute o fisiche, religione ecc.

Il bando di concorso nelle sue premesse riporterà la dicitura che nella compilazione è stato consultato e/o sentito il Consigliere di Fiducia oltre al Comitato Unico.

---

<sup>1</sup> Ex multis: Art. 3: Costituzione italiana; Convenzione europea dei diritti dell'uomo *Roma, 1950*; Convenzione per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione *New York, 1956*; Trattato di Amsterdam *Amsterdam, 1997*; Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea *Nizza, 2000*; Testo Unico sull'immigrazione (D.Lgs. 286/98); D.E. n. **2000/43/CE** per la parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica e la **2000/78/CE** che prende in considerazione anche i motivi legati alle convinzioni personali, all'handicap, all'età, agli orientamenti sessuali; D.Lgs. 215 e 216 del 2003 con cui sono state recepite le direttive UE; Il D.Lgs. 215/03 che istituisce presso il Dipartimento Pari Opportunità l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali; il D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198 – “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”, **D.Lgs. 26 marzo 2001, n. 151**, “Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53”, **Legge 8 marzo 2000, n. 53**, “Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città”, **Legge 22 maggio 1978, n. 194**, “Norme per la tutela sociale della maternità e sull'interruzione volontaria della gravidanza; **D.L. 10 gennaio 2006, n. 4, art. 6**, “Semplificazione degli adempimenti amministrativi per le persone con disabilità”, conv. in l. 6 marzo 2006, n. 80; **D.P.R. 6 giugno 2001, n. 380, art. 82**, “Eliminazione o superamento delle barriere architettoniche negli edifici pubblici e privati aperti al pubblico”, **Legge 5 febbraio 1992, n.104**, “Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate”; **Legge 9 gennaio 1989, n. 13**, “Disposizioni per favorire il superamento e l'eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici privati”; **D.L. 26 aprile 1993, n. 122**, “Misure urgenti in materia di discriminazione razziale, etnica e religiosa”, convertito in legge, con modificazioni, dalla Legge 25 giugno 1993, n. 205; **Legge 13 ottobre 1975, n. 654**, “Ratifica ed esecuzione della convenzione internazionale sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione razziale, aperta alla firma a New York il 7 marzo 1966.

Sarebbe opportuno che il Consigliere di Fiducia fosse sempre componente della Commissione di esame concorsuale per vigilare sulla tutela della parità.

La stessa opportunità dovrebbe avere nelle imprese private, quale consulente nelle selezioni, esprimendo un suo parere preventivo anche nella supervisione dei “curricula”.

Ulteriore compito è la “sorveglianza” sulle componenti dei Consigli di Amministrazione, sull’opportunità di inserire negli organi di vertice esponenti di sesso femminile – donne con consolidata esperienza e preparazione – o persone portatrici di handicap o di formazione e cultura diversa, che possano portare un approccio alle problematiche aziendali diverso rispetto alle consuete modalità di soluzione.

### 7.3. IL CONSIGLIERE DI FIDUCIA AFFRONTA LA MOLESTIA SESSUALE E NON

Il Consigliere di Fiducia dovrebbe essere sempre interpellato e intervenire in caso di molestia. Questo è uno dei ruoli più complessi e delicati: raccogliere una confidenza relativamente a un comportamento subito e sentito come umiliante, e quindi devastante, per la vittima. La molestia è un abuso non solo fisico ma anche una percezione individuale e soggettiva di un comportamento che viola la persona. Il Consigliere di Fiducia dovrà mostrare una sensibilità molto particolare; non dovrà mai agire da solo nei casi più complessi ma farsi coadiuvare dalle professionalità che possano sostenere la “vittima” anche sotto il profilo psichico. In relazione alla “lesione morale” il Consigliere di Fiducia dovrà approfondire la possibilità di una soluzione opportuna; in particolare dovrà comprendere se il “comportamento molesto” sia diffuso, conosciuto, tollerato anche da altri soggetti. In altre parole il Consigliere di Fiducia dovrà avere la capacità di “vedere oltre”: esaminare se l’organizzazione sia stata capace di reagire o abbia taciuto; se abbia capito quanto è accaduto o non ne ha avuto percezione; se i lavoratori abbiano ricevuto una appropriata educazione alla denuncia, all’ausilio e alla solidarietà. Tale analisi è essenziale per procedere successivamente alla eventuale informazione e formazione dei vertici e dei dipendenti.

## 7.4. IL CONSIGLIERE DI FIDUCIA AFFRONTA IL DISAGIO, IL MOBBING, LO STRESS

Il Consigliere di Fiducia raccoglie le denunce di disagio e di comportamenti subiti dai lavoratori che abbiano i connotati del mobbing. È necessaria una particolare competenza e preparazione: il Consigliere deve conoscere la giurisprudenza per comprendere di quale tipologia di disagio si tratti; se sia un mobbing spontaneo o una sorta di disegno per espellere la vittima dalla organizzazione; se provenga dalla direzione aziendale o dai colleghi; da quanto tempo duri.

È un'analisi complessa che non si limita all'ascolto ma necessita di una valutazione che possiamo definire "multidisciplinare". Inoltre, è necessario monitorare il clima organizzativo interno all'Azienda, comprendendo se esista una valorizzazione delle professionalità necessarie per raggiungere i risultati attesi nell'assegnazione delle corrispondenti funzioni; se esista un sistema di responsabilità trasparente e condiviso; se vi siano comportamenti corretti nel gruppo e nei vertici.

Il Consigliere di Fiducia misura e valuta i vari fattori, con garanzia di terzietà; raccoglie le segnalazioni pervenute, le analizza, ricerca soluzioni da proporre al vertice. Redige una casistica e nel tempo monitora i casi (ciò per proporre soluzioni organizzative).

## 8. LE METODOLOGIE DI INTERVENTO: L'INTERVENTO SUL SINGOLO CASO

### 8.1. LE PROCEDURE: INFORMALE E FORMALE

La primaria competenza prevista nei Codici di Condotta degli anni '90 – quando ancora il ruolo del Consigliere di Fiducia si limitava all'intervento nei casi di molestia (sessuale e non) e nelle prime manifestazioni del disagio – era la promozione o l'intervento nelle cd. Procedure informali e Formali.

Le funzioni, in entrambe le procedure, si sono nel tempo ampliate e adattate e possono così sintetizzarsi:

#### *Procedura informale*

Il Consigliere – nell'ambito della procedura informale – al fine di ottenere l'interruzione della molestia o del disagio, su richiesta della persona interessata:

- prende in carico il caso (è sempre opportuno avere un mandato per iscritto unitamente a un'autorizzazione all'eventuale trattamento dei dati personali);
- informa il soggetto sulle modalità più idonee per affrontarlo, sugli strumenti e sulle tecniche a propria disposizione e anche delle conseguenze (disciplinari) qualora l'accusa/evento sia del tutto infondato;
- chiede, se è opportuno, l'intervento di altri esperti (psicologi, avvocati, medico competente ecc. ) per formulare un primo giudizio sulla scorta di pareri qualificati;
- sente l'autore/autrice dei comportamenti molesti – se ne ha il mandato;
- può acquisire eventuali testimonianze in maniera discreta;

- può promuovere incontri congiunti tra la persona “vittima” della molestia e l’autore/autrice della medesima;
  - esamina le specifiche della qualifica, della mansione, del ruolo e dell’ambiente;
  - esamina la casistica specifica (il singolo caso) e generale (ambientale).
- Alla fine propone delle soluzioni alla vittima e al vertice tra le quali, qualora necessario per tutelare il soggetto molestato, lo “spostamento” di una delle persone interessate.

È sempre bene fare attenzione che può accadere che chi si rivolge al Consigliere di Fiducia sia convinto di essere vittima ma dall’esame del caso possa non evidenziarsi alcuna “fonte” di disagio nell’ambiente lavorativo, in quanto concorrano o siano determinanti altri fattori (familiari, sociali, extralavorativi). Tuttavia il Consigliere deve cercare, anche in questo caso, una soluzione al problema, tranquillizzando il soggetto affinché la sua attività lavorativa continui a essere positiva per l’organizzazione.

La cautela deve essere molto particolare: qualora le accuse siano del tutto infondate il soggetto che si è rivolto al Consigliere può subire sanzioni disciplinare.

#### *Procedura formale*

Il Consigliere, qualora non ritenga idonea la prima procedura – ciò accade quando il comportamento denunciato sia particolarmente grave e evidente – propone “alla vittima” altri percorsi (anche il procedimento penale se il comportamento denunciato si configuri come reato). Attraverso la procedura formale il Consigliere di Fiducia segnala al vertice il caso e assiste la persona nell’ambito del procedimento disciplinare avviato.

La problematica insita nella procedura informale è l’apparente “perdita” del cd ruolo imparziale e di terzo del Consigliere.

Ciò tuttavia non inficia la competenza del Consigliere di Fiducia nel momento in cui la fonte del proprio comportamento trovi rilevanza nel Codice di Condotta e il suo ruolo non si limiti solo a tali processi ma si proietti nell’ampia prospettiva di ricerca di benessere per l’organizzazione.



## 8.2. LE TECNICHE: PREMESSA

Il Consigliere di Fiducia ha la primaria funzione di “aiuto” verso chi a lui si rivolge in quanto vittima. Chi ricorre al C.d.F. dovrà farlo senza timore di essere identificato; per tale motivo, pur avendo un proprio ufficio – per gli ulteriori compiti dei quali si parlerà in seguito –, il Consigliere di Fiducia sarà dotato di un’utenza (linea telefonica o cellulare) apposita e di una casella di posta elettronica non accessibile dal datore di lavoro. Il Consigliere di Fiducia incontrerà chi a lui si rivolge in situazioni e orari diversi rispetto all’attività lavorativa. È auspicabile che il professionista non abbia un archivio dei casi presso la sede aziendale e che si doti di propri specifici strumenti (p.es p.c. portatile); in alcuni casi si è collocata presso l’azienda una casetta delle lettere posta all’interno di zone di servizio (bagni, sala caffè) con chiavi in dotazione del professionista ai fini di segnalazioni generiche.

Il lavoratore o l’utente si deve sentire tutelato. La privacy e la discrezione sono le prime connotazioni dell’aiuto.

Dopo il primo contatto telefonico o per e.mail avviene l’incontro. Si consiglia di non esprimere pareri telefonici o per posta elettronica: è essenziale conoscere e incontrare chi chiede aiuto.

Nel corso dell’incontro è fondamentale l’ascolto.

## 8.3. ASCOLTARE

L’ascolto non significa udire, ma capire ciò che l’interlocutore dice e quali siano le sue intenzioni: l’Ascolto apparentemente fa assumere al Consigliere di Fiducia un ruolo passivo ma è attivo nell’aiuto al lavoratore.

Ascoltare in modo attivo significa:

- avere informazioni sull’individuo, sull’ambiente;
- capire perché c’è una manifestazione negativa nell’organizzazione;
- esaminare quale fattore abbia sviluppato il disagio;
- cercare i fattori remediali.

Ascoltare significa *non dare per scontato*: è necessario sapere focalizzare la situazione oggettiva.

Il Consigliere di Fiducia deve acquisire e far proprie metodologie di ascolto e mediazione per comprendere i soggetti con cui si relaziona, l’ambiente in cui si muove, le dinamiche interne.

Nel corso del dialogo è opportuno porre assoluta attenzione alle parole, senza obiezioni improvvise, cercando di raccogliere le più ampie informazioni possibili; non bisogna interpretare rapidamente (è necessario non avere alcun preconetto verso l'interlocutore). L'ascolto deve essere paziente: chi parla non deve avere l'impressione di avere tempi stretti.

Dopo un primo ascolto si pongono le domande, senza aggressività, assecondando la personalità dell'interlocutore.

Il soggetto che si è rivolto al Consigliere ha già fatto un primo importante passo, quello di manifestare a chi non appartiene alla sua sfera "affettiva" il proprio problema.

Si consiglia, quindi, di effettuare il colloquio in un ambiente neutro e neutrale: l'ambiente lavorativo è di per sé un ostacolo all'apertura.

Il Consigliere deve sempre essere *filtro e supporto, sostegno e anello forte per chi a lui si rivolge*; deve porre particolare attenzione nel non farsi coinvolgere emotivamente, deve capire – come abbiamo già accennato – con l'ausilio di altre figure (p.es il medico competente o il servizio delegato alla salute ) se il male comunicato derivi dall'ambiente o da un disagio preesistente che si sia acuitizzato nell'organizzazione o sia manifestazione di una difficoltà, che nasce e si sviluppa a prescindere dall'ambiente lavorativo.

In tutti i casi il Consigliere ha un disagio da gestire – derivante o meno dall'ambiente lavorativo –: il soggetto "disagiato, vittima del malessere", comunque, dovrà convivere con un gruppo di lavoratori che dovrà sopportare o condividere un problema.

Nel caso in cui siano coinvolte più persone è sempre meglio ascoltarle separatamente e poi confrontare le versioni per comprendere se il problema riguarda la qualifica, la mansione, l'ambiente o l'organizzazione.

Difficilmente l'ascolto esaurisce il compito del Consigliere nella soluzione del conflitto individuale. Spesso l'origine del malessere è imputabile a un altro soggetto – collega, superiore gerarchico –, pertanto il Consigliere deve svolgere un ruolo di mediazione tentando la negoziazione del conflitto.

La successiva fase inizia con una richiesta scritta del soggetto direttamente interessato. È preferibile, anche ai fini di eventuali responsabilità, che ci sia il conferimento di un mandato formalizzato.

Il Consigliere deve ricomporre il puzzle mettendo insieme tutte le tessere del mosaico e successivamente armonizzarle e avere un quadro d'insieme.

## 8.4. ELABORARE E RICOSTRUIRE I FATTI

La fase successiva all'ascolto è la ricostruzione di quanto sostanzialmente è successo: comprensione delle cause e degli effetti. È opportuno chiedere alla vittima di mettere per iscritto ciò che ha comunicato oralmente. L'elaborazione scritta è sia un mezzo per la cd. Vittima di ricostruzione sia un momento per il Consigliere di Fiducia di effettuare un punto della situazione, discernere ciò che è oggettivo da valutazioni del tutto personali. Attraverso la produzione scritta il Consigliere individua le date, i soggetti coinvolti, gli ambienti, circoscrive la condotta e l'evento. A questo punto è possibile rivolgersi ai soggetti eventualmente coinvolti nelle vicende lavorative: il dirigente delle risorse umane, il responsabile della sicurezza, il medico competente o la struttura della prevenzione.

Se il Consigliere di Fiducia ha mandato in tale senso, nella massima tutela della privacy, riscontra se esistono già delle procedure stragiudiziali o giudiziali che coinvolgano i soggetti o gli ambienti interessati. Attraverso l'indagine si inizia a dare un più netto contorno al caso: il Consigliere di Fiducia individua se e quali regole siano state violate. Dopo l'elaborazione il professionista può richiamare il soggetto che a lui si è rivolto e, con i dati alla mano, ripercorre ogni tappa della vicenda e elaborare una prima valutazione del caso condivisa o meno.

## 8.5. PROGETTARE UNA STRATEGIA

La soluzione del problema, pur partendo da una valutazione il più possibile oggettiva, è sempre una progettazione soggettiva. Spesso è necessario scegliere tra più soluzioni: a volte tutte sullo stesso piano, a volte di compromesso. Il Consigliere di Fiducia dovrà, tra l'altro, decidere tra la procedura formale e informale. Mentre nella procedura informale il ruolo del Consigliere è attivo, propositivo, di mediazione, in quella formale la gestione sarà condotta dal datore di lavoro. Il primo tentativo di un buon Consigliere di Fiducia è risolvere il caso in un'ottica di mediazione. La soluzione può essere graduale, ripensabile; possono essere coinvolti soggetti diversi (chi si occupa della salute del lavoratore e chi agisce sull'organizzazione). Il Consigliere nei casi più complessi – soprattutto se il comportamento denunciato integra gli estremi di reato – deve prospettare al soggetto che a lui si rivolge la possibilità di adire

all'autorità giudiziaria (si pensi a casi di violenza o lesioni gravi, stalking ecc.).

Il Consigliere di Fiducia deve anche comprendere se il suo intervento sia la maggiore salvaguardia per la cd. Vittima.

L'importante compito sopra descritto era il ruolo principale e unico previsto per il Consigliere di Fiducia nelle prime edizioni dei Codici di Condotta: il professionista si attivava nel momento in cui era sottoposto il caso e richiesto un suo intervento solutorio.

Il Codice di Condotta lo limitava nell'intervento sull'organizzazione fattore scatenante il malessere; tuttavia il Consigliere di Fiducia è un professionista con competenze non limitate. Il ruolo cd "a posteriori" (di intervento sul caso accaduto) è spesso non definitivamente risolutivo, è necessario cominciare a progettare secondo un criterio ispirato al cd "principio di prognosi postuma" con la sua legittimazione nell'azione sull'organizzazione.

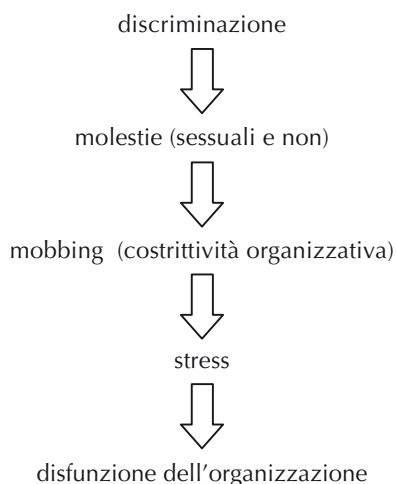
## 9. MODALITÀ DI INTERVENTO: AZIONE SULL'ORGANIZZAZIONE PER LA CREAZIONE DEL BENESSERE AZIENDALE

### 9.1. PREMESSA

Il Consigliere di Fiducia diviene figura di riferimento per l'organizzazione quando l'azienda inizia a mappare il disagio al suo interno e lo rileva come originato da una complessità di fattori e situazioni.

La statistica, la medicina, la ricerca scientifica e giurisprudenziale segnano importanti passaggi con cui si individua il malessere come un'emergenza radicata non solo nel singolo ma nelle componenti aziendali.

Il percorso evolutivo del Consigliere è di seguito sintetizzato:



Il ruolo del C.d.F. non si limita alla promozione/partecipazione alla procedura formale o informale: il professionista assume il compito di tutela della persona sotto il profilo del benessere psicofisico agendo sull'organizzazione: le competenze dovranno integrarsi e modificarsi.

La normativa interna, adeguandosi alle indicazioni europee, ha previsto, una tutela sempre più pregnante dei lavoratori con una serie di obblighi e percorsi a carico del datore di lavoro finalizzati a far divenire l'azienda eticamente corretta.

Si introduce il progetto di "Responsabilità sociale di impresa", che prevede che le aziende definiscano anche regole di gestione dei dipendenti tese a valorizzare il capitale umano con positive ripercussioni sull'ambiente lavorativo e viceversa. Il Consigliere di Fiducia partecipa al progetto attraverso la "ricerca" e "l'attivazione" di percorsi che rendano positivo il clima aziendale.

Il Consigliere di Fiducia dovrà, quindi, elaborare un metodo di lavoro diverso rispetto alle originarie competenze e funzioni e quindi:

- adottare modalità corrette per instaurare relazioni positive con l'organizzazione in cui esplica il proprio ruolo;
- attuare tecniche efficaci per prevenire e/o risolvere il conflitto e le situazioni di malessere presenti nell'azienda;
- applicare metodologie e strumenti efficaci che informino, formino, aiutino datore di lavoro e lavoratore;
- conoscere profondamente il tessuto in cui opera.

La metodologia applicata sarà quella preventiva: scopo del Consigliere di Fiducia è creare un ambiente in cui da una parte il lavoratore si senta appartenente all'organizzazione condividendone i valori, le pratiche, i linguaggi; dall'altra il datore di lavoro sappia di "poter contare" e "condividere" il proprio progetto con chi effettivamente lo deve attuare.

Ogni individuo deve trovare (in misura diversa e nel rispetto della specifica personalità) nella propria attività lavorativa motivazione e significato, perché il lavoro è parte integrante della vita e la "non realizzazione" sviluppa i mali già descritti nei capitoli precedenti.

Il Consigliere, unitamente alle altre figure di staff, agisce per fare comprendere al datore di lavoro che non basta che l'impresa investa in innovazione tecnologica, in differenziazione dei prodotti, in immagine o nei servizi e sia positivamente considerata dagli utenti e dai clienti; è necessario, invece, che il vertice e i preposti tutelino e tengano conto delle differenti esigenze dei dipendenti. I bisogni di chi lavora non sono statici ma si evolvono negli anni a causa delle diverse mansioni, funzio-

ni, compiti assegnati, per effetto del cambiamento del modo di operare aziendale e della stessa situazione umana e familiare del singolo.

Per tali motivi è necessario sviluppare competenze legate alla dimensione emozionale, al modo in cui le persone vivono e rappresentano l'organizzazione: soprattutto, occorre valorizzare l'ambiente e il clima in cui i dipendenti si trovano a dover convivere e lavorare ogni giorno.

È necessario che sia tenuto presente in Azienda ciò che scrive, in materia e ambiti diversi, il Dipartimento della Funzione Pubblica nella Direttiva 24 marzo 2004 (*Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni*) in tema di efficienza delle Amministrazioni. A parere della Funzione è necessario riscrivere le *“condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora”*, ripensare *“la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento”*, ritenendo che *“l'ergonomia – oltre che la sicurezza – degli ambienti di lavoro, costituiscano elementi di fondamentale importanza ai fini dello sviluppo e dell'efficienza delle amministrazioni pubbliche”*, puntando, quindi su elementi nuovi e coerenti con una dimensione più familiare del contesto lavorativo, una visione che considera *“importante offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscano gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esista un'adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale”*, che in termini immediati incentivi il benessere organizzativo e dei luoghi di lavoro come fine (in sé).

Su tali basi dovrebbero essere individuati nuovi rapporti organizzativi. Nell'azienda privata e nella Pubblica Amministrazione si dovrà lavorare per:

- a. l'allestimento di ambienti di lavoro salubri, confortevoli e accoglienti;
- b. la definizione di un Piano di intervento, con obiettivi chiari e sintetici per l'individuazione e la valorizzazione della responsabilità e dei risultati che devono essere legati alla produttività;
- c. la creazione di una rete di comunicazione tra soggetti per dare ascolto alle istanze dei dipendenti;
- d. l'introduzione del Codice di Condotta e l'istituzione del Consigliere di Fiducia quali elementi che possano creare un clima relazionale franco e collaborativo.

L'informazione e la collaborazione creano il benessere organizzativo, in quanto aiutano il lavoratore a realizzare un nuovo modo di affrontare l'attività attraverso il rispetto reciproco, i rapporti tra colleghi e i diversi livelli di responsabilità.

Il coinvolgimento continuo e l'attenzione alle problematiche eliminano o depotenziano le situazioni di stress e conflittualità.

La prevenzione e l'aiuto nella soluzione di casistiche aziendali negative incidono in maniera favorevole sulla qualità delle prestazioni; il ciclo produttivo ne trarrà beneficio: meno assenze per malattie, diminuzione degli atti di sabotaggio, propensione all'aiuto nella crescita aziendale.

Il Consigliere di Fiducia dovrà essere in grado oltre che agire sul singolo problema, di:

- incentrare la propria azione sulla creazione di rapporti soddisfattivi tra i singoli e la struttura (la cd. *customer satisfaction*);
- essere un ausilio per il datore di lavoro nell'azione di confronto periodico con i dipendenti e le singole componenti dell'azienda (i rappresentanti dei lavoratori, i membri dei comitati, il medico competente, i preposti, responsabili H.R. ecc.);
- interagire con lo staff aziendale in maniera costruttiva.

Il lavoratore deve percepire che il Consigliere può incidere sulle decisioni di politica lavorativa aziendale in maniera attiva.

Seguendo e attuando il progetto proposto, l'azienda otterrà un positivo risultato per il lavoratore, per la propria strategia e tale sensazione sarà di beneficio anche per l'utente esterno. Per la realizzazione del piano di azione, il Consigliere di Fiducia dovrà ottenere dall'Azienda strumenti operativi finalizzati alla formazione e all'informazione dei vertici e del nucleo.

L'attività di formazione e informazione sono la chiave fondamentale di apertura al dialogo e al confronto e il presupposto per ogni cambiamento. I lavoratori impareranno a relazionarsi con i colleghi e con il datore di lavoro e a indicare i bisogni, le problematiche, le strategie, le disfunzioni.

Conoscere le regole minime con cui rapportarsi agli altri (colleghi, superiori, utenze) dà consapevolezza a ogni individuo che la distinzione non si può fondare su profili di gerarchia ma di direzione: ciò rappresenta un modo nuovo di configurare compiti e mansioni diversi. Quindi, è importante che il Consigliere di Fiducia, unitamente alle altre figure di staff, contribuisca a costruire i rapporti e le relazioni attraverso l'agire attivo e l'ascolto.

Nel lavoratore aumenterà il senso di appartenenza e di conoscenza: chi opera per e all'interno dell'organizzazione arricchisce il proprio bagaglio personale e professionale.

Comprendere l'organizzazione significa, di conseguenza, far emergere il disagio e individuare l'ambiente o il soggetto in cui potrebbe



trovare terreno fertile il nascere della discriminazione (il cd. punto di debolezza del tessuto aziendale).

In occasione dei momenti di formazione e informazione, il Consigliere entrerà in contratto con la realtà umana aziendale non solo per ascoltare i bisogni e le esigenze ma soprattutto per iniziare a gestire il conflitto, tenendo presenti i diversi livelli di responsabilità e gli equilibri, che all'interno di un'organizzazione non devono essere scalfiti ma rimanere credibili.

Il mobbing, la provocazione, la vessazione nascono e si sviluppano: dove c'è disagio o condotta negligente da parte del datore o del lavoratore; quando l'esecuzione di una prestazione non è motivata; dove le regole di condotta non sono rispettate per disinformazione o cattiva comunicazione.

Il mancato rispetto significa, non solo inadempimento degli obblighi che il contratto di lavoro impone al datore di lavoro, ma anche disagio nella collettività, mancanza di efficienza, perdita di autorità da parte di chi organizza, dispone o detiene una responsabilità settoriale o generale. Gli strumenti di organizzazione se non sono rispettati portano a una "falla" difficile da arginare.

La mancata formazione/informazione non solo lede i diritti del dipendente ma fa saltare i rapporti relazionali, compromette il benessere organizzativo e la stessa produttività aziendale.

Conseguenza di ciò è l'insorgere di condotte, più o meno spontanee, che creano stress e sono fonti di altre patologie; in questo sostrato si evidenziano situazioni di generale degrado partecipativo (di isolamento relazionale) che spesso sfociano in condotte persecutorie.

Il Consigliere di Fiducia dovrà colmare le carenze relazionali che impediscono al lavoratore di svolgere serenamente la propria prestazione, ledendone i conseguenti diritti.

Il benessere organizzativo non coesiste con situazioni di disagio; se c'è formazione, informazione e qualificazione di ogni singola prestazione (in termini di considerazione della professionalità individuale e di capacità relazionale) si creeranno le basi per la soluzione dei problemi organizzativi.

È importante che il Consigliere di Fiducia prima di affrontare la singola problematica che sarà posta alla sua attenzione, riesca a creare in sinergia con il datore di lavoro e con le qualifiche a ciò preposte, il comune sentire della *missione* aziendale (la c.d. appartenenza); l'organizzazione deve essere in grado di cogliere le "insufficienze" per aumentare la produttività attraverso un progetto in continua formazione.

Sarà necessario un investimento nelle risorse umane in un'ottica di miglioramento dei rapporti e diminuzione delle discriminazioni, dello stress, del disagio. Se si forma una coscienza di utilità comune non sarà più necessario attuare le strategie di eliminazione o mortificazione del lavoratore.

È necessario, quindi, fare comprendere al datore di lavoro che l'investimento in un buon Consigliere di Fiducia e in uno staff, che si occupi di risorse umane, sia importante per ridurre le cause che possano comportare malessere.

La disorganizzazione genera malessere con ricadute in termini di costi aziendali perché provoca una dispersione di risorse:

- l'organizzazione accusa una riduzione della capacità produttiva e dell'efficienza;
- il datore di lavoro per affrontare la crisi spesso sbaglia strategia e ciò genera sempre più malcontento;
- cresce il tasso di assenteismo: il lavoratore stressato reagisce mettendosi in malattia;
- ogni piccolo problema diventa più difficile da risolvere;
- diminuisce la fiducia del gruppo verso la capacità del leader;
- le spese per l'*azienda* aumentano.

Creare più o meno scientemente malessere significa, di fatto, "sabotare" una persona o un reparto con conseguente perdita di investimenti. Un ulteriore aumento dei costi deriva dalla necessità di sostituire il lavoratore che "ha subito" molestia, durante la sua assenza per malattia o dal dovere incaricare un altro lavoratore per portare a termine il lavoro incompiuto o errato.

Conseguenza estrema è che il lavoratore sia costretto a dimettersi: ciò causa ulteriori gravi costi all'azienda, che deve selezionare altro personale e predisporre nuova formazione e conseguimento di fiducia.

Tutto ciò senza tenere conto dei cd. Incentivi a un esodo forzoso, delle spese legali – se la risoluzione non è stata concordata – e degli eventuali risarcimenti per cause di lavoro, eventualmente liquidati ai lavoratori che hanno visto accogliere la propria domanda giudiziaria di danni derivanti dal malessere ambientale.

Un ulteriore dato negativo è individuabile nel fatto che chi svolge la propria attività in un ambiente non tutelato, pur non essendo vittima diretta, ne subisce gli effetti: si riscontra calo del rendimento e dell'impegno, un crollo del clima sociale dell'organizzazione e una limitazione della fiducia e della collaborazione tra i dipendenti.

Se le aziende impareranno a investire con più attenzione nella gestione delle risorse umane e nelle buone relazioni all'interno dei luoghi di lavoro il beneficio compenserebbe i costi di consulenza, informazione e formazione.

Per attuare il progetto il Consigliere di Fiducia dovrà inserirsi nell'ente o nell'azienda privata e cominciare a lavorare secondo una metodologia che, in mancanza di linee guida in materia, si suggeriscono secondo la particolare esperienza maturata.

## 9.2. OBIETTIVI DELLO STUDIO DELL'ORGANIZZAZIONE

Il Consigliere di Fiducia per operare in maniera costruttiva deve porre alla base della sua analisi lo studio dell'organizzazione nel suo complesso al fine di:

- individuare i settori cd più sensibili ovvero quelle aree dove è più facile che si sviluppi il disagio;
- rilevare e analizzare i documenti fondamentali per l'azienda: il CCNL, il Contratto aziendale, eventuali contratti individuali, il Codice Etico, il Codice di Condotta, i documenti e i modelli societari ecc.;
- predisporre flussi informativi attraverso i quali siano monitorati i singoli settori lavorativi;
- studiare il sistema complessivo dell'ente o dell'impresa: la cd Corporate governance;
- comprendere quali siano gli obiettivi che si è prefissa l'impresa nel suo complesso e i mezzi che intende utilizzare;
- verificare quali rapporti abbiano instaurato le parti sociali;
- valutare le strutture interne e esterne attraverso le quali agisce l'impresa;
- analizzare l'oggetto sociale, il prodotto o il servizio offerto; se l'organizzazione sia da classificare struttura aperta o una struttura chiusa.

## 9.3. L'ARMAMENTARIO DEL CONSIGLIERE DI FIDUCIA

Per attuare tutti i compiti sopra elencati, il Consigliere di Fiducia deve vedersi garantiti – anche attraverso il Codice di Condotta e gli accordi con gli organi di vertice:

- autonomia di iniziativa e di controllo;
- autonomia decisionale rispetto alle determinazioni da assumere nell'esercizio delle proprie prerogative: controllo, vigilanza, consulenza.

L'autonomia si esprimerà attraverso la garanzia di esclusione da ogni forma d'interferenza e pressione da parte del management aziendale e delle altre figure che agiscono all'interno dell'impresa.

Il Consigliere di Fiducia è una figura di garanzia che non deve esercitare attività operative all'interno della società/ente o essere legata da rapporti diversi rispetto alle competenze richieste.

L'autonomia decisionale non dovrà essere meramente formale ma sostanziale e si esprimerà nella possibilità di:

- accedere a informazioni aziendali;
- controllare lo svolgimento dei rapporti;
- offrire consulenza o chiederne;
- fare proposte.

Il Consigliere di Fiducia dovrà disporre di autonomia finanziaria (budget).

Ulteriori necessarie prerogative sono:

- ampio e incondizionato potere di svolgere i compiti assegnati in totale autodeterminazione, pianificando e attuando, senza alcuna ingerenza, i piani di lavoro prescelti;
- le attività poste in essere dal Consigliere di Fiducia devono essere concertate con i vertici aziendali e non sindacate da alcun altro organismo o struttura dell'organizzazione; se mai discusse in un costruttivo confronto.

I suddetti requisiti/competenze, se anche non previsti dal legislatore, sono condizione necessaria di non soggezione al vertice aziendale e garanzia di indipendenza di una figura che svolge il delicato compito di ricerca del benessere per la soluzione del conflitto. Si pensi al fatto che il Consigliere di Fiducia dovrà intervenire su pratiche aziendali che, a volte, non coincidono con una politica diretta alla salvaguardia dei diritti del lavoratore.

Quindi, per garantire la massima effettività e imparzialità di giudizio, il Consigliere di Fiducia deve caratterizzarsi quale organo terzo, le cui decisioni siano insindacabili. Rispetto a molte criticabili scelte di alcuni enti è necessario che non siano designati soggetti appartenenti alla struttura aziendale.

#### 9.4. LA RETE DEL CONSIGLIERE DI FIDUCIA

Il Consigliere di Fiducia, per l'attuazione di un progetto che si sviluppi nel tempo, deve mantenere una continua interazione con il management aziendale e le più significative funzioni di staff, (p. es. il medico competente o la struttura della prevenzione, la gestione delle risorse umane ecc).

Nelle strutture più complesse si consiglia la formazione di un team con a vertice il Consigliere sul modello dell'Organismo di Vigilanza collegiale (analogamente a quanto accade rispetto all'attuazione del modello organizzativo di cui alla l. 231/01).

La creazione della Rete di fiducia garantisce la massima affidabilità tra i membri, la collaborazione e l'assenza di ogni posizione di conflitto.

I componenti dello staff dovranno possedere professionalità e competenza, costituenti un bagaglio di strumenti e tecniche atte a svolgere efficacemente l'attività assegnata.

#### 9.5. IL BUDGET

Nel contesto delle procedure di formazione del budget aziendale, l'organo dirigente dovrà approvare una dotazione adeguata di risorse finanziarie – proposta dal Consigliere di Fiducia stesso – della quale lo specialista potrà disporre per ogni esigenza necessaria al corretto svolgimento dei compiti (es. consulenze specialistiche, trasferte, convegni, formazione).

#### 9.6. I FLUSSI INFORMATIVI

L'azione del Consigliere dovrà essere caratterizzata dalla continuità pertanto è consigliabile una calendarizzazione dell'attività; se si tratta di un organismo collegiale sarà opportuna la verbalizzazione delle attività (tranne ovviamente quelle sensibili e riservate p.es relative alla procedura informale) e delle riunioni di staff; inoltre è necessario disciplinare i flussi informativi dalle strutture aziendali al Consigliere e tra i membri dello staff e viceversa.

Qualora si decida di incardinare un organismo collegiale è opportuno che lo stesso disciplini il proprio funzionamento interno, formulando

un regolamento delle attività (determinazione delle cadenze temporali dei controlli, degli incontri, individuazione delle procedure, le tecniche per la soluzione dei casi e le relative deleghe).

Sarebbe opportuno prevedere dei Reporting verso gli Organi di vertice – anche se la trattazione dei casi deve essere garantita da una privacy interna – consistenti in:

- relazioni periodiche (es.: semestrali o annuali);
- relazioni su progetti ritenuti rilevanti;
- indagini di approfondimento che possono essere concertate con la direzione aziendale;
- sintesi del lavoro svolto, con cenni generici sulla trattazione dei casi;
- attività di manutenzione del Codice di Condotta nell’osservanza delle parti critiche o modificabili;
- sintesi sull’attività di aggiornamento sui risultati e di formazione e informazione.

## 9.7. LA MAPPATURA: DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

Il Consigliere di Fiducia nell’ambito dell’azione sull’organizzazione deve preventivamente definire la cd. Progettazione organizzativa: p.es. comprendere la struttura aziendale (semplice o complessa), le dimensioni, gli eventuali fattori istituzionali e le procedure (soprattutto se si tratta di P.A. o enti pubblici), la specifica attività (se si tratti di struttura aperta o chiusa), il sistema di corporate governance.

Pertanto il Consigliere procede alla mappatura delle aree/ambienti di lavoro, delle qualifiche o mansioni a rischio.

Il rilievo deve essere specifico, non meramente descrittivo: si rileva la “storia” della società e dell’ente, le eventuali cause e procedimenti in materia di lavoro, i verbali ispettivi, i rilievi di appositi organi.

I documenti di riferimento per iniziare a lavorare sull’organizzazione sono come già accennato:

- il CCNL, il Contratto aziendale o di settore;
- i contratti individuali;
- lo statuto o il Regolamento interno;
- il Codice Etico e il Codice di Condotta;
- il mod. 231/01, il DPS, il documento di valutazione dei rischi e stress lavoro correlato;
- le eventuali certificazioni di qualità;

- l'organigramma aziendale;
- i fascicoli dei dipendenti;
- l'ultimo bilancio di esercizio con la nota integrativa e se esistente il bilancio sociale.

#### *Criteri di mappatura*

La mappatura dovrà avvenire con criteri di:

- **oggettività:** i risultati dell'analisi debbono essere basati su rilevamenti documentali e non discrezionali;
- **attualità:** le analisi devono essere ripetute nel tempo con risultati fra loro congruenti;
- **specificità:** l'approccio metodologico pur riferendosi a aspetti consolidati – validi per la tipologia aziendale in esame – deve valutare correttamente le situazioni “particolari” che ogni azienda presenta (settore produttivo, organizzazione, storia aziendale).

Effettuata la mappatura si individuano anche genericamente: le aree maggiormente esposte a rischio, il processo aziendale – ove sia possibile – la realizzazione degli eventi pregiudizievoli e le relative attività. Così procedendo si determina il grado teorico di rischio lavorativo per ciascuna situazione esaminata: cd. rischio potenziale.

Le ulteriori azioni consisteranno in:

- mappatura e comprensione dei processi e delle strutture organizzative: interviste destrutturate (utili per ulteriormente focalizzare i fattori di rischio, clima interno, cultura aziendale) – es. 1. –; in questo modo è possibile selezionare i processi che rappresentano un maggiore rischio lavorativo;
- analisi approfondita del livello di controllo gestionale di ciascun processo a rischio: analisi documentazione e interviste strutturate con questionari personalizzati sulla singola organizzazione – es. 2;
- valutazione del grado teorico di rischio associato a ciascuna combinazione situazione esaminata/malessere organizzativo: creazione di un database rischi/attività.

## 9.8. I QUESTIONARI

Per rendere oggettive e confrontabili le interviste al personale è previsto l'utilizzo di più questionari adattabili alla singola azienda.

Si riportano di seguito due esempi di tipologia di intervista:

ESEMPIO nr. 1

**INTERVISTA STRUTTURATA** (l'intervista dovrà garantire l'anonimato).

L'intervista strutturata è il questionario, con domande predefinite dall'esaminatore, utilizzato nella fase di preparazione, ricerca progettazione: è preferibilmente scritto.

**Questionario anonimo:**

**1. Profilo anagrafico individuale**

Sesso: F  M

Età: da 18 a 30  da 31 a 45  da 46 a 60  oltre 60

**2. Stato civile**

Celibe/nubile  Coniugata/o  Convivente

Separata/o  Divorziata/o  Vedova/o

**Figli:** no  si  \_\_\_\_\_ (specificare il numero)

**Se si in età scolare** si  no

**Scuola frequentata dai figli:**

Asilo nido  Scuola infanzia  Scuola elementare

Scuola media  Scuola superiore  Università

**3. Istruzione scolastica dell'intervistato**

Licenza elementare  Media inferiore

Diploma (specificare) \_\_\_\_\_

Laurea (specificare) \_\_\_\_\_

**4. Attività lavorativa svolta nell'organizzazione**

Area/Servizio/U.O. di appartenenza(\*)

---

**5. Attuale qualifica lavorativa**

Operaio  Area impiegatizia  Quadro  Dirigenza

specificare altro \_\_\_\_\_



**6. Numero dei dipendenti appartenenti alla stessa area /servizio/u.O. I**

Fino a 15  da 16 a 50  oltre 50

**7. Numero dei dipendenti dell'area /servizio/u.O. Per sesso**

F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

**8. Numero per sesso dei colleghi con cui si condivide l'ufficio o la postazione**

F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

**9. Sesso del superiore**

F  M

**10. Le mansioni attualmente ricoperte sono?**

Corrispondente alla attuale qualifica SI  NO

Superiore alla attuale qualifica SI  NO

Inferiori alla attuale qualifica SI  NO

**11. Giudizio personale sull'attività lavorativa svolta**

Gratificante SI  NO

Dequalificante SI  NO

Molto impegnativa SI  NO

Impegnativa SI  NO

Poco impegnativa SI  NO

Interessante SI  NO

Noiosa SI  NO

Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**12. Rispetto all'attività svolta lei si definisce**

Collaborativo SI  NO

Individualista SI  NO

Conformista SI  NO

Creativo SI  NO

Determinato SI  NO

Insicuro	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Preparato	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Non adeguatamente preparato	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Accondiscendente	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Intransigente	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Non so	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____		

**13. Il superiore è un soggetto che collabora nel creare condizioni positive rispetto all'attività lavorativa svolta?**

SI  NO

Se No perché (specificare) \_\_\_\_\_

**14. Riconoscimento della professionalità da parte dei superiori**

Riconosciuta	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Incoraggiata	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Premiata	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Motiva le risposte \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**15. Riconoscimento della professionalità da parte dei colleghi?**

SI  NO

Motiva la risposta \_\_\_\_\_

**16. I rapporti con superiori**

Formali	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Ossequiosi	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Rispettosi	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Cordiali	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Collaborativi	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Conflittuali	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**17. Rapporti con i colleghi**

- |                           |                             |                             |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Formali                   | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Ossequiosi                | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Rispettosi                | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Cordiali                  | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Collaborativi             | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Conflittuali              | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare) _____ |                             |                             |

**18. Rapporti al di fuori dell'ambiente lavorativo**

- |                 |                             |                             |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Con i superiori | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Con i colleghi  | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |

**19. Nel posto di lavoro ha mai subito comportamenti non consoni o ha riscontrato situazioni disagiati**

SI  NO

Da parte di chi

Superiore

Collega

Utente

**Chi ha messo in atto comportamenti disagiati svolge attività lavorativa nello stesso ambiente?**

SI  NO

Quale è il sesso F  M

Quale è l'età circa: \_\_\_\_\_

Quale è il titolo di studio: \_\_\_\_\_

**Individui il motivo del disagio**

- |  |                             |                             |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| Discriminazione                                | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Comportamenti dequalificanti                   | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Mancato riconoscimento mansione o qualifica    | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Richieste e/o proposte di prestazioni sessuali | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |

Fraasi equivoche a doppio senso	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Apprezzamenti verbali sul corpo e sulla sessualità	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Minacce/intimidazioni/ricatti anche per aver respinto comportamenti a sfondo sessuale	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Richieste/ricatti/minacce anche a sfondo sessuale dalla cui accettazione o rifiuto dipende una decisione riguardante il lavoro	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Battute e/o gesti volgari	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Contatti fisici/tel./messaggi anche per via telematica	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____		

**Da quanto tempo dura?**

Anni nr. \_\_\_\_\_

Mesi nr. \_\_\_\_\_

Giorni nr. \_\_\_\_\_

**20. Si sono verificati nella sede \_\_\_\_\_ o fuori sede \_\_\_\_\_ lavorativa**

**21. Quali sono le strategie di difesa adottate – compreso rivolgersi al datore di lavoro?**

---

---

Sono state efficaci? SI  NO

**22. Ha avuto disagi derivanti dall'organizzazione?**

SI  NO

**23. Come sono gli ambienti di lavoro?**

Adeguati

Non Adeguati

Confortevoli

Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**24. Se attualmente ha un disagio – dovuto all’organizzazione o a altro soggetto – è ricorso a aiuti psicologici?**

SI  NO

**25. Ha già denunciato o iniziato pratiche contro comportamenti discriminatori o di molestia o di disagio?**

SI  NO

A chi si è rivolto?

Dirigente \_\_\_\_\_ Sindacato \_\_\_\_\_

Legale \_\_\_\_\_ Altro \_\_\_\_\_

**26. È a conoscenza di situazioni di disagio subite o vissute da altri dipendenti?**

SI  NO

**27. Conosce il ruolo e la funzione del Consigliere di Fiducia?**

Si (descrive sinteticamente) \_\_\_\_\_

No

**28. Quali interventi ritiene che il Consigliere di Fiducia debba attuare per contrastare in modo efficace eventuali problematiche lavorative?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**29. Ritiene sufficiente la formazione e informazione che riceve dalla sua azienda sulle questioni lavorative?**

SI  NO

Suggerimenti \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESEMPIO nr. 2

**INTERVISTA DESTRUTTURATA** (l'intervista dovrà garantire l'anonimato).

L'intervista destrutturata – o di tipo non strutturato – consiste in una conversazione tra il cd esaminatore e l'utente, al quale sono posti “quesiti aperti” in maniera libera, permettendo a entrambi gli interlocutori di stabilire la direzione che il discorso prende man mano che si procede. Questa metodologia è utile per indagini di tipo esplorativo, in cui il ricercatore non ha ancora un'idea precisa di quali siano gli elementi più importanti da ricercare. È una sorta di dialogo paritario in cui l'intervistato può a sua volta porre domande e questioni.

**Alcune domande da rivolgere potrebbero così essere formulate:**

- Qual è il suo ruolo all'interno dell'organizzazione?
- Quali sono i suoi rapporti con colleghi e superiori?
- Quali difficoltà relazionali o ambientali incontra nella sua attività?
- Quale ruolo ritiene debba assumere un buon datore di lavoro?
- Ha mai subito molestie e/o disagi nell'ambiente lavorativo?
- Che cosa ritiene che non le sia riconosciuto dall'ambiente lavorativo?
- Sa qual è il ruolo del Consigliere di Fiducia?
- Ritiene di essere tutelato nel suo ruolo aziendale e nei propri diritti?

Le interviste, quindi, sono strumenti che il Consigliere di Fiducia prevede nel suo progetto iniziale, al fine di identificare le aree nelle quali sussistano e preesistano circostanze particolari (es. emersione di precedenti violazioni, elevato turn-over del personale, assenze frequenti per malattie, pratiche giudiziarie). L'intervista può essere ripetuta nel tempo anche per monitorare le attività.

## 9.9. L'AZIONE E LE STRATEGIE

Per i processi che presentano un rischio lavorativo non trascurabile è necessario individuare ipotesi di miglioramento del sistema organizzativo e/o procedurale per limitare, nei limiti del ragionevole, il sorgere di

ulteriori situazioni a rischio già individuate nell'analisi iniziale. Le raccomandazioni per il miglioramento sono abitualmente prese in carico direttamente dall'azienda.

La Direzione e il CdA devono rendersi disponibili a un continuo monitoraggio, quando ritenuto necessario o comunque opportuno.

Solitamente le aree più problematiche, su cui intervenire per migliorare il clima interno e il benessere organizzativo, sono quelle individuate fin dalla prima mappatura.

Una volta conclusa la fase della mappatura e l'analisi del rischio il Consigliere predisporrà, secondo una specifica matrice, una fotografia dell'organizzazione aziendale o meglio del sistema organizzativo.

Se emerge il disagio sarà opportuno comprendere:

- il meccanismo/“fattore oggettivo/vincolo organizzativo” che crea o potrebbe creare disagio: se è funzionale è necessario indagare se e in quale misura agisce sull'organizzazione, sull'individuo e di conseguenza sulla salute aziendale nel senso di produttività, efficacia e efficienza della stessa.

Il Consigliere di Fiducia unitamente allo staff aziendale progetta una strategia che non si limita alla cura del “malessere” ma si dirige verso la prevenzione primaria con l'adozione di competenze organizzative.

Alcune strategie che possono suggerirsi sono:

- mantenere e migliorare la qualità lavorativa; progettare un'organizzazione aziendale socialmente responsabile nella quale l'individuo sia stimolato e valutato: la cd giustizia organizzativa;
- valorizzare le risorse umane sotto il profilo fisico e psico-sociale;
- semplificare i processi e le procedure aziendali spesso fonte di stress;
- monitorare le situazioni e gli ambienti problematici.

## 9.10. ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E INFORMAZIONE:

In base all'analisi dei questionari introdotti in azienda, potrà emergere la necessità di formare e informare il personale; attraverso tali attività il lavoratore può acquisire competenze idonee e nello stesso tempo sentirsi parte dell'organizzazione, sono strumenti che incrementano il senso di appartenenza.

**Formare:** è più propriamente fornire gli strumenti, attraverso interventi educativi, addestramento professionale, la stessa informazione.

**Informare:** significa trasmettere conoscenze, notizie, dati riguardanti terminologie, rischi lavorativi, insiemi di notizie utili alla prevenzione, protezione, riduzione del disagio. L'organizzazione deve essere informata circa gli obblighi derivanti dalle norme interne, comunitarie e dalle stesse disposizioni aziendali. È necessario che siano conosciuti i test somministrati, i risultati, le strategie che s'intendono attuare.

I lavoratori devono ricevere adeguate informazioni su:

1. i rischi per la sicurezza e la salute connessi all'attività dell'impresa in generale (sia fisici sia psicologici);
2. le misure, le attività e l'organizzazione di cui si è dotata l'azienda nell'ambito della prevenzione in genere;
3. le normative di sicurezza e le disposizioni aziendali in materia;
4. le procedure del primo soccorso, sotto il profilo dell'emergenza fisica e le procedure per l'assistenza psicologica;
5. i ruoli delle figure competenti per sicurezza e i nominativi;
6. in generale, l'organizzazione aziendale;
7. le informazioni sui codici adottati.

## 9.11. SCOPI E FINALITÀ DELLA FORMAZIONE/INFORMAZIONE

L'informazione e la formazione sono un investimento, non una spesa. Il processo di apprendimento deve trasformare le attitudini di ciascun lavoratore in capacità utili per l'azienda. Un lavoratore formato è maggiormente in grado di gestire il rischio e lavora meglio. Il benessere nasce proprio dalla cooperazione e partecipazione di tutti i soggetti aziendali.

L'informazione aziendale deve essere partecipativa affinché tutte le informazioni, conoscenze, problematiche concernenti l'impresa diventino oggetto di comunicazione fra tutti i dipendenti e a tutti i livelli. Il processo di formazione offre l'opportunità ai lavoratori di suggerire soluzioni tecniche o organizzative, di socializzare, di comunicare accorgimenti sperimentati individualmente. L'informazione non è solo un atto doveroso e un indiscutibile diritto dei lavoratori, essa se bene somministrata può:

- eliminare o ridurre il rischio psico-sociale;
- rendere partecipi e responsabili i lavoratori all'interno dell'organizzazione aziendale;
- ottenere comportamenti corretti e il cambiamento di quelli errati.



## 9.12. STRATEGIA DELL'INTERVENTO DI INFORMAZIONE/FORMAZIONE

Il datore di lavoro non deve limitarsi a consegnare ai lavoratori dispense e opuscoli informativi con firma di ricevuta. L'informazione è un intervento complesso da realizzarsi secondo un progetto idoneo, verificandone in seguito l'efficacia.

Il processo informativo deve essere progettato in modo corretto tenendo presente i seguenti aspetti:

1. il programma deve partire dai bisogni dei partecipanti;
2. le tecniche didattiche usate devono essere congruenti per il raggiungimento dell'obiettivo;
3. i risultati devono essere valutati e misurati;
4. l'attività deve essere documentata.

## 9.13. I BISOGNI E LA PROGRAMMAZIONE

La determinazione del bisogno d'informazione deve partire dall'osservazione di com'è svolto il lavoro all'interno dell'azienda, e quali siano i comportamenti adottati dai lavoratori.

La formazione deve essere compiuta sia da figure aziendali sia da professionisti esterni. I lavoratori non devono essere coinvolti come semplici utenti di servizi formativi e informativi; si deve tenere conto del loro profilo anagrafico e professionale, della tipologia contrattuale o della provenienza settoriale. La necessità formativa deriva da motivazioni di tipo diverso che riguardano:

- lavoro effettivamente prestato (svolgere meglio la prestazione, acquisire competenze utili e possibili percorsi di carriera, prevenire l'obsolescenza professionale);
- attese di cambiamento (trovare condizioni professionali più soddisfacenti in prestazioni e situazioni diverse dello stesso settore o in altri settori; mettersi alla prova per verificare la possibilità di altri progetti professionali, passare dal lavoro dipendente a quello autonomo);
- apprendimento di competenze funzionali che fanno parte di una dotazione considerata ormai "di base" non solo nel mercato del lavoro;
- consapevolezza dell'organizzazione, delle tutele, dei fini aziendali.

## 9.14. LA RELAZIONE FINALE: ATTIVITÀ DI BILANCIO

Il Consigliere di Fiducia presenta ogni anno una relazione sull'attività svolta al datore di lavoro, al Comitato Unico e ai soggetti titolari della contrattazione in sede decentrata. Tale documento dovrà essere esposto anche ai lavoratori in un'apposita riunione perché rappresenta solo un momento di arrivo, la summa del percorso intrapreso e anche il punto di partenza per un'ulteriore attività. Nella relazione è opportuno esporre quanto intrapreso sempre garantendo l'anonimato e la privacy dei singoli lavoratori. La relazione suggerirà gli ulteriori strumenti necessari per le azioni intraprese o da intraprendere.

### *Modello di relazione*

La relazione dovrà essere redatta in lingua Italiana deve presentare:

1. **frontespizio** che riporta:
  - a. nome, cognome del consigliere di Fiducia;
  - b. ragione sociale dell'azienda/ente pubblico presso cui è prestata la collaborazione con la sede (indirizzo e luogo);
  - c. periodo dell'attività di osservazione e lavoro;
  - d. elenco delle principali attività svolte;
2. **sommario** con sintesi di:
  - a. obiettivi;
  - b. attività svolte (descrizione specifica);
  - c. analisi-valutazione dell'esperienza (difficoltà incontrate, relazioni interpersonali, risultati conseguiti);
3. **il corpo della relazione**
  - attività poste in essere;
  - tecniche utilizzate;
  - risultati ottenuti;
  - grado di gradimento;
4. **obiettivi raggiunti**
5. **suggerimenti.**

La relazione dovrà chiudersi con un bilancio dell'attività condotta.