



## Dal diritto antidiscriminatorio alla salute e sicurezza nel lavoro: le Consigliere ed i Consiglieri di fiducia nel lavoro privato e nella P.A.\*

Di seguito si pubblicano gli interventi presentati al I Convegno nazionale delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia, “*FIDARSI È MEGLIO! Il lavoro delle Consigliere e dei Consiglieri di Fiducia in Italia*”, tenutosi a Bologna il 21 settembre 2023, da Sabrina Colombari, Laura Calafà, Pasquale Ciccarelli, Donatella Casadio, Giovanni Farneti, Eva Neri, Rita Salvaggio, Chiara Federici, Lara Benetti, Elisa Berni, Chiara Alberta Parisse.

---

\* I presenti contributi sono stati sottoposti al vaglio del Comitato di redazione della Rivista.

## Presentazione

di Sabrina Colombari\*

Motivazione, qualità del servizio, senso di appartenenza, identità, efficienza, soddisfazione, sono solo alcune delle parole che connotano, o dovrebbero connotare, la relazione delle persone con il lavoro.

Alle volte, però, il lavoro diventa causa di disagio, se non di vera e propria sofferenza. Questo accade quando le relazioni organizzative ed interpersonali esitano in conflittualità distruttive, aggressività, comportamenti discriminatori, umilianti o vessatori. Ed allora il luogo di lavoro diventa fonte di ansia, paura, esclusione, ove la salute e la sicurezza delle persone sono messe a rischio.

Sono molteplici i motivi che impongono ai datori di lavoro di attivare strumenti di rilevazione del clima aziendale, di promozione di un ambiente sano e sicuro, di pronta presa in carico e gestione delle situazioni di disagio: vincoli di carattere normativo, motivi economico-produttivi – il disagio si ripercuote sulla quantità e qualità del servizio-prodotto erogato – e motivi di carattere etico. Molteplici sono anche i ruoli e le figure preposte a garantire ai datori di lavoro il monitoraggio e lo sviluppo del clima organizzativo e del benessere del personale: il Servizio di prevenzione e protezione, il Medico competente, il Comitato unico di garanzia (CUG), i Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS).

A queste figure, circa un ventennio, è stato affiancato un nuovo ruolo, deputato alla rilevazione, presa in carico e gestione di conflittualità, discriminazione o molestia sul lavoro, le Consigliere e Consiglieri di fiducia (nel seguito anche Cdf).

Per mettere a fuoco le caratteristiche, l'evoluzione e le traiettorie di sviluppo di questo ruolo è stato organizzato il primo convegno nazionale delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia "FIDARSI È MEGLIO! Il lavoro di Consigliere e Consiglieri di Fiducia in Italia". L'evento ha avuto luogo a Bologna nel settembre 2023, su iniziativa della Rete delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia di area metropolitana bolognese, con il patrocinio della Rete nazionale dei Comitati unici di garanzia ed ha visto la partecipazione di oltre 100 Cdf provenienti da enti pubblici ed atenei di tutto il paese.

---

\* Sabrina Colombari è Presidente Comitato Unico di Garanzia Azienda USL di Bologna e Responsabile del progetto Consiglieri/e in Rete – Area metropolitana bolognese. [sabrina.colombari@ausl.bologna.it](mailto:sabrina.colombari@ausl.bologna.it)

La Rete delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia di area metropolitana bolognese, una realtà consolidata sul territorio cittadino, è formata da 18 professioniste e professionisti dipendenti dalle quattro aziende sanitarie bolognesi, dal Comune di Bologna e dalla Città metropolitana di Bologna e, dal 2011, è disposizione di tutto il personale che opera negli enti sopra elencati.

Questo volume, che raccoglie i contributi presentati al convegno, intende rappresentare lo stato dell'arte circa la diffusione, l'operatività e gli aspetti più rilevanti e/o critici di questo ruolo, attraverso diverse le traiettorie che le relatrici ed i relatori hanno approfondito.

Il primo contributo, riguardante i "Limiti della figura delle/dei consigliere/i di fiducia" presentato da Laura Calafà, ricostruisce, come "*le tessere del mosaico da ricomporre*" l'evoluzione storico-normativa delle/dei Consigliere/i di fiducia, del ruolo e delle funzioni esercitate, nella cornice degli strumenti di prevenzione dei rischi psico-sociali all'interno delle istituzioni e aziende pubbliche e delle aziende private. Uno sguardo attento è dedicato sia all'evoluzione dei Codici di condotta, lo strumento di normazione che – come definito da Calafà – plasma l'attività e gli ambiti di competenza dei Cdf, sia al "*modello di prevenzione a rete con strumenti innovativi*" che comprende diversi soggetti quali la Direzione, i CUG, i RLS, l'Organismo indipendente di valutazione, il Medico competente, il Servizio di prevenzione e protezione ed, infine, le Consigliere ed i Consiglieri di fiducia

La seconda traiettoria è focalizzata sugli "Elementi di efficacia nel lavoro delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia". L'analisi, presentata da Pasquale Ciccarelli, è legata al modello "a rete" dell'area bolognese ed evidenzia le peculiarità di questa esperienza, sottolineandone due caratteristiche significative in termini, appunto, di efficacia. Il primo elemento è il tempo, valorizzato sia nella dimensione della rapidità che in quella della lentezza, sia come prontezza di intervento e sia come intervallo, o spazio temporale sospeso e dedicato all'ascolto, alla riflessione ed alla rielaborazione. Il secondo fattore di efficacia è costituito dal quadro mentale delle/dei Cdf, inteso come postura, orientamento al *problem setting* piuttosto che al *problem solving*, sospensione del giudizio, curiosità accogliente e paziente.

Il terzo contributo è centrato sull'ascolto, inteso come competenza *core* di Consigliere/i di fiducia. Donatella Casadio e coll. mettono in luce e sottolineano l'importanza dell'ascolto attivo, definito anche come "*ascolto differenziato*", una capacità di ascolto aperta e non giudicante che, oltre a facilitare la narrazione, l'emersione e l'accoglienza delle emozioni e dei bisogni delle parti, esplora le emozioni della/del Consigliera/a, facilitando una posizione di terzietà o, meglio, di equiprossimità nella gestione del colloquio stesso. Questa modalità di ascolto è facilitata dalla prassi, comune alla Rete Cdf di area metropolitana bolognese, di condurre i colloqui in coppia. Tale prassi è mutuata dal modello della mediazione relazionale-simbolica<sup>1</sup>, dove la presenza di due Cdf risulta particolarmente utile,

---

<sup>1</sup> V. CIGOLI – E. SCABINI, *La mediazione familiare: l'orizzonte relazionale-simbolico*, in G. ROSSI, E. SCABINI (a cura di), *Rigenerare i legami: la mediazione nelle relazioni familiari e comunitarie*, Milano, Vita e Pensiero, 2004.

poichè facilita una gestione strategica, la suddivisione dei compiti (formulare le domande, gestire il processo, osservare il linguaggio, analogico) e, di conseguenza, lo stress della conduzione dei colloqui. Da ultimo, la co-conduzione, costituendo anche occasione di osservazione, rispecchiamento e *feed back* reciproco tra Cdf, diviene possibilità di apprendimento, riflessione ed autoriflessione.

La quarta direttrice mette a fuoco il “Ruolo della Consigliera di fiducia nella prevenzione delle molestie e delle discriminazioni”. Nella cornice di quanto indicato dalla Convenzione della Organizzazione Internazionale del Lavoro 190 del 2019, dalla “Direttiva superamento violenza contro le donne” del 29 novembre 2023 del Ministro per la Pubblica amministrazione e dalle Linee guida sulla “parità di genere nell’organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le Pubbliche amministrazioni”, Chiara Federici evidenzia ed esemplifica la funzione di prevenzione, oltre che di contrasto, svolta dalle Consigliere e dai Consiglieri di fiducia. La descrizione del progetto di miglioramento del benessere lavorativo SmartLAB, condotto presso un ente di ricerca dalla Consigliera di fiducia, evidenzia il ruolo fondamentale della Cdf quale soggetto promotore della cultura della prevenzione in materia di discriminazioni e molestie e come il sistema di prevenzione della salute e sicurezza sui luoghi possa, e debba, essere integrato e arricchito attraverso un più organico e strutturale collegamento con la figura del Cdf e le funzioni che quest’ultima già svolge attraverso, ad esempio, l’ascolto, i report semestrali/annuali, la collaborazione con i CUG e con tutti gli attori che concorrono al benessere lavorativo.

Il quinto contributo ha portato uno sguardo inedito sul ruolo e l’attività delle e dei CDF oltre la Pubblica amministrazione. Lara Benetti infatti, attraverso la propria esperienza di Consigliera di fiducia presso aziende private, presenta una approfondita riflessione circa la crescente diffusione di questa figura nelle organizzazioni private ed il ruolo di interlocuzione *“privilegiata in ogni situazione di potenziale o reale prevaricazione che si realizzi all’interno dell’ambito lavorativo”* che assolve anche nei contesti private. Sono sempre più numerose le imprese che hanno compreso l’importanza di un ascolto professionale dei bisogni per lo sviluppo del benessere organizzativo e del clima aziendale. E sono in crescita quelle che vedono la nomina della/del Cdf come una *“scelta utile e saggia anche per una piccola o media impresa, ove le funzioni aziendali tipicamente coinvolte nelle tematiche in oggetto (HR, Medicina del lavoro, Ufficio personale) sono inesistenti o accentrate nelle mani di una o alcune persone”*. In questi contesti il pericolo di sottostimare conflitti, molestie e discriminazioni è elevato ed i danni che tali fenomeni possono causare alle vittime, all’immagine dell’organizzazione a tutte le persone implicate possono essere rilevanti sia in termini umani che economici.

Il sesto tema oggetto di trattazione, *“Privacy e Consigliere/a di fiducia: come rispettare il GDPR?”* richiama la necessità di un corretto trattamento dei dati personali nella gestione dei casi sottoposti alla attenzione delle Cdf. Alla luce del regolamento europeo 2016/679 “Regolamento generale sulla protezione dei dati” (c.d. GDPR), Elisa Berni considera la possibile collocazione della figura Cdf nei

ruoli privacy definiti dal GDPR. L'analisi muove dalla considerazione delle modalità operative tipiche che Consigliere e Consiglieri adottano, la procedura informale e/o la procedura formale, e dalle analogie e differenze tra questo ruolo, ancora piuttosto atipico e non normato, con altre figure più codificate dal Garante della privacy quali il Medico competente e l'Organismo di vigilanza *ex d.lgs. n. 231/2001*.

La settima ed ultima pista di analisi ed approfondimento ha riguardato il lavoro delle e dei Cdf in contesti lavorativi internazionali multiculturali, organizzazioni ove le differenze etnico – culturali e linguistiche richiedono a Consigliere/i di fiducia l'esercizio di ulteriori competenze rispetto a quelle tradizionalmente presenti nei percorsi di formazione di tali figure. Chiara Alberta Parisse esamina i principali profili problematici legati alle difficoltà, in primo luogo, di ordine linguistico che la Consigliera deve affrontare. La necessità di fare ricorso ad una lingua comune diversa dalla lingua madre può, infatti, limitare la capacità di espressione o di comprensione delle sfumature nella narrazione o la capacità di interpretazione dei documenti normativi di riferimento, complicando o inficiando la positiva risoluzione del caso. Parisse propone, infine, diverse buone pratiche, frutto della esperienza maturata, che possono facilitare l'accesso alla Consigliera di fiducia, la presa in carico e la creazione di una relazione di apertura tra questa e le persone che a questi si rivolgono, affinché *“ogni persona si senta ascoltata e possa confrontarsi con altre culture nella maniera migliore possibile”*.

Tutti i contributi concorrono a sottolineare come le/i Cdf rivestano un ruolo chiave nella promozione e salvaguardia della salute e sicurezza sul lavoro. Attraverso l'ascolto, il supporto, la mediazione dei conflitti, e la consulenza, questa figura contribuisce significativamente a creare un ambiente di lavoro sano, sereno e produttivo e favorisce una cultura aziendale basata sul rispetto, sulla fiducia e sulla collaborazione. In contesti lavorativi, sia pubblici che privati, sempre più complessi, la presenza delle/dei Consigliere/i diventa cruciale per garantire un equilibrio tra le esigenze aziendali e il benessere individuale e l'investimento nelle competenze e nelle risorse necessarie per sostenere l'operato delle/del Cdf si traduce in un beneficio tangibile per l'intera organizzazione. Il percorso è tracciato ma, come insegna Machado, il cammino si fa camminando e la comunità delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia vuole essere protagonista nel modellare e migliorare continuamente questo viaggio.

# Opportunità e limiti della figura delle/dei Consigliere/i di fiducia

di Laura Calafà\*

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Consigliere/a di fiducia e fasi evolutive dell’ascolto organizzato. – 3. Tecniche integrate di prevenzione del rischio psico-sociale (non solo nell’ente pubblico). – 4. Modello di prevenzione “a rete” con strumenti innovativi.

## 1. Premessa

In Italia, alla fine del 2023, solo nella Pubblica amministrazione, risultano attivi circa un centinaio di Consiglieri/e di fiducia nominati ed operativi in enti e istituzioni pubbliche e risultano approvati almeno 120 codici di condotta/codici etici a cui si collega la loro attività di contrasto e prevenzione delle molestie e violenze nei luoghi di lavoro.

In questa sede occorre segnalare che la realtà nella quale si cala l’attività del Consigliere di fiducia è plasmata dal codice di riferimento adottato, che ne definisce i confini di competenza e l’ambito di operatività della sua azione. L’azione e il codice di riferimento si collocano in un contesto normativo in continua modificazione che considera congiuntamente aree tematiche tradizionalmente disgiunte nella scienza giuridica lavoristica: la parità, i divieti di discriminazione, la tutela della salute e della sicurezza, l’attività di codificazione autonoma e gli istituti di partecipazione sindacale. Semplificando, possiamo ammettere che il legame tra codice, Consigliere/a e comitato, è quasi ontologico, una lettura che tende a prediligere la centralità dell’atto di normazione *ad hoc* (il codice di condotta), rispetto alla descrizione dell’attività prestata dal soggetto incaricato di attuarlo (il/la Consigliere/a).

Il Consigliere di fiducia vanta già un dignitoso passato operativo in Italia. Sono almeno tre le fasi evolutive che oggi possono già compiutamente delinearsi. I connotati di questa evoluzione saranno tracciati nel presente contributo consapevoli che le tessere del mosaico da ricomporre non sono sempre di immediata evidenza. Solo ricomponendole ci pare di poter adeguatamente perseguire la finalità ultima del presente contributo che è quella di proporre un

---

\* Laura Calafà è professoressa ordinaria di Diritto del lavoro – Università degli studi di Verona. [laura.calafa@univr.it](mailto:laura.calafa@univr.it)

modello di buona prassi da validare *ex artt.* 2 e 6 del d.lgs. n. 81/2008 o, comunque, di considerare l'attività svolta nel contesto delle attività specifiche di attuazione della Convenzione ILO 190 e della Raccomandazione n. 206.

## 2. *Consigliere/a di fiducia e fasi evolutive dell'ascolto organizzato*

Il/La Consigliere/a di fiducia è uno/a specialista chiamato/a ad affrontare il tema delle molestie (non solo sessuali) sui luoghi di lavoro e, di recente, del *mobbing*. In particolare, tali esperti sono chiamati a: prevenire, gestire, risolvere efficacemente i casi di molestie, *mobbing* e discriminazioni laddove esista un codice di comportamento approvato dall'Ente o dall'impresa di riferimento. I compiti del/della Consigliere/a di fiducia sono vari e compositi e tendono ad aumentare nel periodo attuale in cui ampio risalto nella normativa vigente viene dato ai rischi stress-lavoro correlato e/o alle nuove tipologie di rischio legati alle differenze di genere, di nazionalità e di contratto di lavoro.

Questa ricca definizione dettata nell'ambito di una esperienza di ricerca collegata ad una di didattica-applicata<sup>1</sup>, consapevole di un dato oramai acquisito e cioè che i fenomeni patologici complessi hanno multiple dimensioni che trovano una risposta appagante solo nella logica multidisciplinare. In questo contributo si fornisce una sintesi estrema di tre momenti evolutivi precisi della figura del Consigliere e del contesto giuridico nel quale opera. Il tracciato evolutivo si evidenzia nell'oggetto mutante dell'interesse (e quindi della relativa competenza) del/della Consigliere/a: dalle molestie sessuali al *mobbing*, passando attraverso le discriminazioni, per arrivare, genericamente, a forme diverse di disagio al lavoro che possono comprendere stress, burn-out e altre figure non completamente tipizzate dalle scienze competenti.

La figura del Consigliere di fiducia è stata prevista nella 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. Un cenno al Consigliere di fiducia viene fatto anche nell'Accordo quadro europeo sullo stress lavoro correlato dell'8 ottobre 2004<sup>2</sup>. La fase di recepimento delle direttive comunitarie antidiscriminatorie (dir. 2000/43, 2000/78, 2002/73) e l'approvazione del TU di salute e sicurezza (d.lgs. n. 81/2008), hanno reso sempre più evidente la

---

<sup>1</sup> Chi scrive ha coordinato il Corso di perfezionamento universitario per Consiglieri di fiducia dell'Università di Verona fino al 2015: <https://www.dsg.univr.it/?ent=cs&id=682>.

<sup>2</sup> Nel punto 6 dell'Accordo dedicato a *Prevenire, eliminare o ridurre i problemi di stress da lavoro* si trova scritto che sono diverse le misure che possono prevenire, eliminare o ridurre i problemi derivanti dallo stress e che queste misure possono essere collettive, individuali o entrambe, possono misure concrete oppure politiche sullo stress. Il riferimento al Consigliere di fiducia è indiretto dato che l'Accordo scrive che qualora "la presenza di esperti all'interno dei luoghi di lavoro dovesse risultare insufficiente, possono essere designate consulenze esterne, nel rispetto della legislazione europea e nazionale, degli accordi e delle pratiche collettive". Il riferimento è, in effetti, alquanto labile: anche il successivo Accordo interconfederale siglato da Cgil, Cisl, Uil e rappresentanti di alcuni datori di lavoro il 9 giugno 2008 rinvia a generici "esperti esterni" laddove non ci siano professionalità adeguate in azienda.

centralità di una simile professionalità chiamata ad attuare un c.d. codice di comportamento e di prevenzione adottato da un datore di lavoro pubblico o privato. Seppure esistente anche nel settore privato, è nell'ambito pubblico che risulta presente in modo massiccio.

L'introduzione della figura del Consigliere non può essere disgiunta dall'approvazione di un codice di condotta da parte dell'ente/azienda interessato/a. Per quanto riguarda i codici di condotta, questi sono atti di carattere volontario, assunti dal datore di lavoro (pubblico e privato) al fine di promuovere un clima favorevole al rispetto della dignità della persona che lavora. Il codice integra, affianca e supporta le regole contenute nei contratti collettivi e nelle leggi. Ha specifiche funzioni di prevenzione dei comportamenti vietati, crea procedure utili alla soluzione delle vicende rientranti nel suo campo d'applicazione, favorisce l'emersione delle situazioni latenti e cerca, allo stesso tempo, di formare ed informare. La procedura di applicazione delle eventuali sanzioni, in particolare, con gli anni si è standardizzata in due specifici tronconi: la procedura informale (che vede come soggetto attivo il Consigliere di fiducia, con funzioni di ascolto, consulenza e mediazione) e la procedura formale (che rimane regolata dalle disposizioni del contratto collettivo applicabile e dalla legge).

Il codice di condotta – essendo un atto di auto normazione – viene approvato dal datore di lavoro (pubblico e privato), facendo riferimento alle diverse regole operative nei due settori; il codice è preferibilmente il risultato di un processo di elaborazione partecipata, aperto alle parti sociali, ai comitati di parità o antimobbing (laddove esistenti) e/o ai dipendenti e alle loro rappresentanze.

La Comunità europea negli anni Novanta - con una serie di atti non vincolanti – cercò di incentivare l'introduzione di codici di condotta per reprimere e prevenire le molestie sessuali nei luoghi di lavoro e l'affermazione del ruolo del Consigliere di fiducia, chiamato a gestire un simile codice. Il codice di condotta e la figura del Consigliere di fiducia sono stati, in effetti, previsti:

- nella Raccomandazione della Commissione europea 92/131 relativa alla *Tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro*;
- dalla dichiarazione del Consiglio del 18.12.1991 relativa all'applicazione della raccomandazione stessa con la quale si invitano gli Stati membri a sviluppare e ad applicare politiche integrate volte a prevenire e a lottare contro le molestie sessuali nel mondo del lavoro;
- dalla Risoluzione A3-0043/94 del Parlamento europeo;
- dalla Risoluzione del Parlamento europeo A5-0283/2001;

La Risoluzione del Parlamento europeo A5-0283/2001, in particolare, dopo aver consigliato agli Stati membri di completare e rivedere la normativa in materia di mobbing, raccomanda *“la messa a punto di un'informazione e di una formazione dei lavoratori dipendenti, del personale di inquadramento, delle parti sociali e dei medici del lavoro, sia nel settore privato che nel settore pubblico; ricorda a tale proposito la possibilità di nominare sul luogo di lavoro una persona di fiducia alla quale i lavoratori possono eventualmente rivolgersi”*.



I codici di condotta – da allora e laddove approvati (in Italia se ne contano numerosi, soprattutto nel settore pubblico) – hanno registrato una progressiva estensione dell’oggetto della propria competenza dalle molestie sessuali nei luoghi di lavoro fino alla repressione e prevenzione di ogni atto rivolto a violare la dignità di chi lavora (comprese le discriminazioni e il *mobbing*).

Ad oggetto variabile, rimane immutata la struttura del codice di condotta così come si era prefissato lo stesso legislatore comunitario predisponendo un “modello di codice” da riprodurre nelle singole realtà aziendali. E così è stato fatto: si ricordi, ad esempio, che l’esperienza di codificazione dei comitati pari opportunità costituiti *ex* contratto di comparto a partire dalla tornata del 1998, ha avuto a disposizione un fac-simile di codice di condotta allegato al contratto nazionale stesso.

Il quadro normativo fissato dall’Unione europea si arricchisce – dal 2000 – di una serie di direttive c.d. antidiscriminatorie che si integrano alle regole di natura *soft* appena ricordate, creando un raccordo tra discriminazioni e molestie, senza modificare la parte del codice di condotta e del Consigliere di fiducia; le tornate della contrattazione collettiva di comparto a partire del quadriennio 2002-2005 hanno, come poco sopra anticipato, anche affrontato il tema facendo rientrare tra le competenze dei costituendi comitati antimobbing anche quella di proporre codici di condotta specifici che verranno poi presentati alle Amministrazioni per i conseguenti adempimenti specifici. Tra questi *adempimenti conseguenti*, la clausola standard presente in tutti i contratti di comparto, elenca la costituzione e il funzionamento di sportelli di ascolto, nell’ambito delle strutture esistenti e l’istituzione della figura del consigliere/a di fiducia.

Dal punto di vista dei contenuti, ci si limita a segnalare, nell’impossibilità di trattarla adeguatamente, la questione della molestia ambientale e del suo legame con il fenomeno del mobbing. La molestia c.d. ambientale è una discriminazione vietata *ex* d.lgs. nn. 215 e 216 del 2003, e d.lgs. n. 198/2006 e concerne la creazione di un “ambiente di lavoro ostile, degradante, umiliante e offensivo” in ragione della razza e origine etnica, dell’età, della disabilità, delle convinzioni personali o religiose e del genere.

Questa seconda fase risulta ricca di sollecitazioni importanti in tema che vanno, appunto sistematizzate. Presenta caratteristiche specifiche: al diritto promozionale *soft* della Comunità delle origini si aggiunge la contrattazione collettiva e un diritto antidiscriminatorio non semplicissimo da comprendere, ma estremamente importante come supporto all’intera attività di progettazione dei codici e di promozione del Consigliere di fiducia. Basti ricordare il valore della disposizione relativa all’obbligatorietà dei piani triennali di azioni positive per la pubblica amministrazione transitata dal d.lgs. n. 196/2000 al d.lgs. n. 198/2006. È grazie all’azione progettuale avviata con i piani triennali che trovano spazio approvati numerosi codici nella Pubblica amministrazione italiana (art. 48 del d.lgs. n. 198/2006 c.d. codice della pari opportunità). L’ampliamento dell’oggetto della codificazione “oltre le molestie sessuali” fa contemporaneamente mutare il ruolo rivestito dal Consigliere. Anche senza conoscere in modo approfondito il

significato e le specifiche differenze tra le varie figure oggetto di codificazione – non è questa la sede opportuna – appare evidente quanto tali fenomeni siano accumulati dalla loro natura “patologica” nel senso che appaiono comunque lesivi del benessere inteso – nella sua accezione più semplice – come ricerca di un equilibrio positivo tra dimensione fisica e psichica della persona che lavora, privilegiato *soggetto dell’attenzione organizzativa*. È questa intersezione tra promozione della dignità e strumenti di innovazione legati al perseguimento delle pari opportunità a rappresentare il collante della seconda fase appena descritta. L’idea di approvare un codice e di nominare un consigliere concorre a costruire specifiche competenze chiamate ad affrontare simili situazioni di disagio appare come una delle risposte possibili al perseguimento di strategie innovative del personale della pubblica amministrazione. A partire dalla prevenzione/repressione speciale di fenomeni di patologica violazione della dignità delle persone (le molestie), la seconda fase si caratterizza per un oggetto ampliato e fortemente condizionato da una graduale centralità assunta dai sistemi di valorizzazione del benessere della persona che lavora ancora non generalizzata, ma potenzialmente in grado di riqualificare l’intera esperienza avviata. Il confronto ancora in corso con la comparsa di nuovi soggetti di partecipazione come i comitati antimobbing è uno delle novità che hanno reso necessario un ripensamento degli equilibri definiti.

### *3. Tecniche integrate di prevenzione del rischio psico-sociale (non solo nell’ente pubblico)*

Il/la Consigliere/a di fiducia è una *figura atipica* e non certo una *figura anomala*. Dal quadro appena tracciato emerge chiaramente che nell’ordinamento sono rinvenibili i presupposti di legittimità che giustificano (anche se in termini di mera volontarietà) la scelta del datore di lavoro pubblico e privato di organizzarne il servizio previa approvazione di un codice di condotta. La centralità del codice di condotta nella definizione della fisionomia del Consigliere di fiducia risulta importante sia in termini di fissazione delle competenze, sia in termini di definizione dello schema operativo (attività svolta).

Nelle prime due fasi tracciate è emersa una mappatura variegata e puntiforme di figure potenzialmente rilevanti per un codice di condotta del fenomeno del disagio al lavoro, che si manifesta attraverso diverse figure quali le molestie (sessuali e non, ambientali, morali), il *mobbing* e il suo collegamento con le c.d. costrittività organizzative, il *burn out*, finanche lo stress. A partire dalla lesione del bene della dignità della persona mediante le molestie sessuali, si è arrivati gradualmente e non uniformemente, a proiettare il codice di condotta e il ruolo del Consigliere di fiducia a quello del benessere della persona che lavora e alla tutela della salute della stessa in termini di equilibrio psico-fisico.

#### 4. Modello di prevenzione “a rete” con strumenti innovativi

La strumentalità dell'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008 era finalizzata proprio a dar conto della difficoltà di valutare i rischi psico-sociali. Di fronte a questa difficoltà, ma con la consapevolezza che si tratta di rischi emergenti da prendere in seria considerazione e che solo una risposta di matrice prevenzionistica può risultare appagante, la questione della valutazione dei rischi e del relativo obbligo ci porta fino ad una verifica dell'esistenza di uno spazio libero da colmare con buone prassi che si collocano volontariamente “oltre l'obbligo” previsto dal legislatore.

Il rischio psico-sociale di origine lavorativa non è facile da misurare. Tale rischio, però, si può prevenire mediante strumenti innovativi che possono trovare adeguato riconoscimento nel sostegno all'innovazione che il testo unico di salute e sicurezza consente di progettare.

La proposta di standardizzare una procedura che, prendendo avvio da una indagine di clima gestita dai comitati esistenti (istituti di prevenzione collettiva), porti alla redazione di un codice di condotta integrato (fonti di prevenzione di carattere volontario) a tutela della dignità e della salute di chi lavora trova ragione nell'esperienza maturata da numerose pubbliche amministrazioni. È l'ascolto e le tecniche a questo collegate che aiutano a prevenire il rischio psico-sociale ed è a queste tecniche (esercitate professionalmente da Consiglieri di fiducia, sportelli d'ascolto o mediatori) che il modello di prevenzione del rischio psico-sociale e organizzativo in azienda dovrebbe guardare con un po' di attenzione, soprattutto in un ambito come quello della Pubblica amministrazione dove strutturale appare lo scollamento tra utilizzazione della persona che lavora, potenziale della stessa e procedure di assunzione e di progressione in carriera.

Il sistema di prevenzione a rete comprende diversi soggetti, dell'ente di riferimento (Direzione, CUG, rappresentanti dei lavoratori/lavoratrici; OIV):

- Per la parte salute e sicurezza: Medico competente – RSPP – Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza
- Per la parte ascolto organizzativo: Consigliere/a di fiducia – Nucleo di ascolto organizzato/sportello psicologico di ascolto.

Per comprendere il modo compiuto il quadro regolativo nazionale si ricordi che ciascun contratto collettivo di comparto in vigore prevede la seguente dichiarazione congiunta in materia di molestie: «A fine di incentivare l'adozione di misure per la prevenzione delle molestie sessuali per la tutela della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori, le parti auspicano l'adozione, da parte degli enti, di codici di comportamento relativi alle molestie sessuali nei luoghi di lavoro, tenendo anche conto delle indicazioni già fornite con il codice tipo in materia, allegato al CCNL del 5.10.2001».

Le presenti riflessioni dedicate alla nozione di molestia tengono conto che un datore di lavoro, in base all'art. 26, comma 3-ter, del d.lgs. n. 198/2006 è tenuto “ai sensi dell'articolo 2087 del Codice civile, ad assicurare condizioni di lavoro tali da garantire l'integrità fisica e morale e la dignità dei lavoratori, anche concordando

con le organizzazioni sindacali dei lavoratori le iniziative, di natura informativa e formativa, più opportune al fine di prevenire il fenomeno delle molestie sessuali nei luoghi di lavoro. Le imprese, i sindacati, i datori di lavoro e i lavoratori e le lavoratrici si impegnano ad assicurare il mantenimento nei luoghi di lavoro di un ambiente di lavoro in cui sia rispettata la dignità di ognuno e siano favorite le relazioni interpersonali, basate su principi di eguaglianza e di reciproca correttezza”.

#### *Riferimenti bibliografici*

C. ALESSI, *La Convenzione ILO sulla violenza e le molestie sul lavoro*, in “Lavoro e diritto”, 2023, n. 3, p. 578 ss.

M. BARBERA, G. GUARISO (a cura di), *La tutela antidiscriminatoria. Fonti, strumenti, interpreti*, Torino, Giappichelli, 2019.

L. CALAFÀ, *Molestie e violenze sul lavoro: strumenti di prevenzione e contrasto*, in “Igiene & Sicurezza del Lavoro”, numero monografico agosto 2023.

L. CALAFÀ, *Marginalità apparente: l'innovazione organizzativa della PA alle soglie della XVIII legislatura*, in “Rivista giuridica del lavoro”, 2018, n. 3, p. 473 ss.

L. CALAFÀ, *Il diritto del lavoro e il rischio psico-sociale (e organizzativo) in Italia*, in “Lavoro e diritto”, 2012, n. 2, p. 257.

L. CALAFÀ, *La violenza e le molestie nei luoghi di lavoro: il poliedrico approccio del diritto del lavoro gender oriented*, in G. GOSETTI (a cura di), *Violenza e molestie sessuali nei luoghi di lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2019, p. 36 ss.

L. CALAFÀ, G.G. BALANDI, *Il rischio a lavoro oggi*, in G.G. BALANDI, L. CALAFÀ (a cura di), *Il rischio psico-sociale nel lavoro. Un'analisi comparata*, in “Lavoro e diritto”, 2012, p. 179 ss.

B. PELIZZONI, F. MINCHILLO, A. RINALDI, N. GAIARIN, *I Circoli di ascolto organizzativo. Dall'analisi del benessere organizzativo all'esperienza dell'ascolto nelle amministrazioni pubbliche*, Catanzaro, Rubettino editore, 2008.

*Sicurezza e salute di genere*, “Igiene & Sicurezza del Lavoro”, numero monografico agosto 2023.

#### *Abstract*

*Il contributo è dedicato alla figura del consigliere/a di fiducia che operano nel settore pubblico e privato di cui viene preliminarmente ricostruita l'evoluzione storica, il ruolo e le funzioni esercitate. Mancando una definizione giuridica condivisa nel diritto domestico, l'A. si concentra sullo strumento giuridico collegato al Consigliere/a di fiducia: il codice di condotta, di cui esistono diverse formule e tipologie. Nelle conclusioni ci si sofferma sulla moltiplicazione degli strumenti di prevenzione riconducibili ai cd. rischi psico-sociali all'interno delle istituzioni e aziende pubbliche e delle aziende private delle figure della prevenzione attente al funzionamento del cd. ascolto organizzativo.*

# Elementi di efficacia nel lavoro delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia

di Pasquale Ciccarelli\*

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Il tempo: la rapidità e la lentezza. – 3. La mentalità delle/dei Cdf.

## 1. Premessa

Questo intervento propone degli spunti di riflessione relativi ad alcuni aspetti della pratica, tratti dall'esperienza del gruppo di lavoro di cui faccio parte e che qui rappresento, vale a dire la rete metropolitana bolognese delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia, e in particolare il sottogruppo attivo nelle tre organizzazioni sanitarie pubbliche del territorio (Azienda USL di Bologna, Azienda Ospedaliero-Universitaria Policlinico Sant'Orsola, Istituto Ortopedico Rizzoli). Questo gruppo interaziendale opera dal 2011 e si è misurato con oltre 400 casi.

È opportuno premettere che il termine efficacia viene qui utilizzato in maniera non rigorosa, cioè non sulla base di rilevazione, misurazione e valutazione sistematica degli esiti della attività, cosa certamente auspicabile ma di complessa realizzazione in ragione degli aspetti prevalentemente soggettivi e qualitativi in gioco. Nel concreto del nostro lavoro ci limitiamo a una rilevazione empirica di questo aspetto chiedendo agli interessati, alla fine del percorso o qualche tempo dopo, se la situazione di disagio sia, nella loro percezione/valutazione, migliorata, peggiorata o rimasta sostanzialmente invariata. Pertanto il titolo dell'intervento può essere più correttamente riformulato come “riflessioni relative ad aspetti del processo di lavoro dei Cdf (rilevanti in particolare sotto il profilo della relazione), che nella nostra esperienza sembrano favorire esiti positivi”.

Sottolineo *nella nostra esperienza* in quanto le considerazioni che presentiamo, nella convinzione che siano di interesse sufficiente a essere condivise, non hanno pretesa di essere valide in altri setting né, tantomeno, generalizzabili. Il modo in cui si realizza l'attività dei consiglieri è infatti estremamente differenziato e mutevole in quanto dipendente dall'intrecciarsi di tre ordini di variabili:

---

\* Pasquale Ciccarelli è medico del lavoro. Consigliere di fiducia Rete area metropolitana bolognese – Azienda USL di Bologna

- il contesto organizzativo, cioè la struttura e la cultura dell'ambito nel quale si svolge/opera, che condizionano fortemente il tipo di problematiche emergenti (già nella nostra casistica esistono consistenti differenze, in buona parte riconducibili alla provenienza dall'una o l'altra delle tre organizzazioni, nelle quali alcune diversità – negli assetti gerarchici, negli stili e modalità di gestione del potere, nelle culture e identità professionali e/o accademiche – sembrano prevalere sulla comune matrice sanitaria);
- le previsioni del codice di condotta (mandato) e le conseguenti specifiche modalità di organizzazione dell'attività;
- la provenienza professionale, nonché le attitudini e sensibilità individuali delle persone che assumono il ruolo.

Sarà chi ascolta a valutare se e quanto le considerazioni che seguono possano essere pertinenti alla propria realtà operativa.

In riferimento alle suddette variabili, la nostra attività si può sintetizzare nei punti seguenti:

- è situata nel contesto organizzativo di una *burocrazia professionale*, categoria alla quale – citando Mintzberg<sup>1</sup> – possono ascrivere le organizzazioni sanitarie; non secondaria è la cospicua dimensione del sistema, che annovera circa 13.000 dipendenti;
- le Consigliere e i Consiglieri sono *interni* all'organizzazione, differenti per professionalità e formazione, e condividono percorsi e/o iniziative formative ad hoc;
- i colloqui e l'intero percorso (definito dal Codice di condotta *Procedura informale*) vengono effettuati congiuntamente da due consiglieri, possibilmente di genere diverso e tassativamente non appartenenti al settore organizzativo della persona richiedente;
- infine, non meno importante, la pratica è sistematicamente oggetto di condivisione, confronto e revisione attraverso regolari incontri dell'intero gruppo.

I due focus della nostra riflessione sono il tempo, o meglio, i tempi (dovuti, necessari, auspicabili, utili nel processo) e la mentalità, l'orientamento al ruolo del/della Cdf.

## 2. Il tempo: la rapidità e la lentezza

Il tempo è un fattore di grande importanza/rilevanza, sia nella fase iniziale di presa in carico, sia in quella successiva di gestione del caso. Considerando le possibili modulazioni di questo fattore da parte del Cdf possiamo distinguere alcune situazioni nelle quali è preferibile la rapidità dell'agire e altre nelle quali si rivela opportuna la lentezza.

---

<sup>1</sup> HENRY MINTZBERG, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1996.  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Modello\\_delle\\_cinque\\_configurazioni\\_organizzative\\_di\\_Mintzberg](https://it.wikipedia.org/wiki/Modello_delle_cinque_configurazioni_organizzative_di_Mintzberg).

Assicurare al più presto un primo riscontro alla richiesta (usualmente un contatto telefonico per concordare l'incontro, ma anche per avere qualche informazione sul tipo di problema/situazione alla base della richiesta, come vedremo più avanti) e, successivamente, rispettare eventuali tempi previsti (il nostro Codice ci impegna a portare a termine la PI entro 60 giorni) oppure termini concordati con l'interessato, oltre a costituire una generica caratteristica di "qualità" di ogni servizio, genera affidabilità, che per noi rappresenta un indispensabile tassello nella costruzione di un rapporto "di fiducia" (che non va dato per scontato bensì costruito ogni volta, cosa non semplice, poiché spesso i nostri interlocutori sono persone sfiduciate e diffidenti rispetto all'organizzazione).

Nella stessa direzione va il riuscire a offrire tempi brevi per la presa in carico; questo va certamente incontro a un'attesa, una richiesta di urgenza presente quasi sempre (la decisione di rivolgersi ai consiglieri è spesso non facile e sofferta), ma il tema della tempestività, della rapidità con cui si riesce ad organizzare il primo incontro si presta a una ulteriore considerazione. Nella gran parte dei casi che hanno radici remote, caratterizzati da tensioni, contrasti e incomprensioni che si trascinano da tempo, questo aspetto appare di importanza relativa: non sono pochi giorni o anche qualche settimana a influenzare sostanzialmente le possibilità di intervento e di evoluzione di una situazione cristallizzata, di un conflitto in escalation già avanzata. Non è evidentemente qui in discussione l'importanza di non sottovalutare le situazioni di conflitto e della loro gestione precoce, ma questo è un altro tema per noi centrale nelle occasioni di presentazione della funzione o di specifici momenti formativi rivolti ai ruoli dirigenziali e di coordinamento.

Al contrario, un intervento rapido o persino immediato risulta particolarmente rilevante nelle situazioni violente e traumatiche (quali aggressioni, alterchi violenti, ovviamente molestie), sia per offrire necessario supporto alla vittima, sia per accrescere le possibilità di recupero e ricomposizione; la rapidità è importante anche in situazioni di esasperazione e di disagio grave.

Già nei toni della richiesta e nel primo contatto telefonico è pertanto utile cercare elementi per una prima ipotesi di posizionamento del caso sul continuum acuzie/cronicità e dramma/sitcom.

Nelle situazioni più complesse e croniche una certa dilatazione dei tempi può essere importante e auspicabile. In concreto può rivelarsi utile, in occasione del primo incontro, porre dei limiti temporali, arginare il fiume in piena di un racconto che da tempo attendeva di essere ascoltato e, trascorso un tempo ragionevole e compatibile con un'attenzione consapevole (circa un'ora) programmare un ulteriore incontro. Quello che accade in un colloquio di tre ore è profondamente diverso da quello che può accadere in tre incontri di un'ora intervallati da una o due settimane. Questi tempi dilatati possono creare spazi di analisi ed elaborazione, nei quali, parallelamente al consolidarsi della relazione, diventa possibile:

- decostruire il racconto preparato, in genere unilaterale e reticente (la storia si amplia e si arricchisce, *rivelando di sé molto più di quanto apparisse*);

- andare oltre il ruolo di vittima (molestie a parte) e intravedere la propria quota di responsabilità in una relazione disfunzionale (la non accettazione di un sovraordinato, l'autorità non riconosciuta);
- assumere la prospettiva organizzativa oltre/accanto a quella individuale (leggere diversamente quello che viene interpretato come accanimento) e viceversa (sovraordinati ai quali sfugge il portato individuale dell'agire organizzativo);
- spostare lo sguardo dal passato al futuro, prefigurare il futuro e come arrivarci (in termini sia personali sia organizzativi).

### 3. La mentalità delle/dei Cdf

La mentalità è intesa come l'orientamento, l'atteggiamento, la postura rispetto alla pratica; non ci riferiamo a specifici contenuti o tecnicità, ma ad aspetti generali del modo di porsi rispetto alle richieste.

Nei primi tempi della nostra attività il gruppo era animato da un orientamento decisamente risolutorio, progressivamente attenuatosi all'emergere della consapevolezza del rischio di alimentare un ingiustificato senso di onnipotenza destinato a produrre profonde frustrazioni nelle non rare situazioni in cui non si giunge alla risoluzione, semplicemente in quanto alcuni problemi non si lasciano sciogliere. Parallelamente abbiamo scoperto come ciò non costituisse un fallimento, in quanto anche in questi casi la presenza del consigliere può rivelarsi importante e utile, se non a risolvere, almeno ad accompagnare, sostenere un esame di realtà, favorire magari l'innescare di percorsi individuali (ad es. la ricerca di un aiuto specifico). Nel gruppo è dunque cresciuta l'importanza attribuita all'aspetto del gestire rispetto al risolvere; gestire inteso naturalmente non nel senso dell'amministrare/organizzare, bensì del prendersi cura. L'etimologia del termine, passando da manager/management/maneggio, ci porta a *gesto*, e diventa interessante ri-pensare all'attività del Cdf attraverso i gesti che la compongono, fra i quali, in questa prospettiva meno performativa, diventano cardine l'accogliere, l'ascoltare, il costruire la relazione. E dunque diventa prevalente l'orientamento al *problem setting* rispetto all'inflazionato *problem solving*, e strumento imprescindibile il formulare domande anziché fornire risposte.

È quanto ci suggerisce il grande studioso di consulenza organizzativa Edgar Schein nel suo libro *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*<sup>2</sup>. L'umiltà alla base di questa ricerca è quella del riconoscere la propria ignoranza (la non conoscenza dell'Altro che incontriamo), spesso oscurata da una conoscenza preconstituita e pregiudiziale; riconosciuto ciò, diventa possibile coltivare un'accogliente curiosità, una paziente esplorazione non giudicante. E aggiungiamo così, ai "gesti" del Cdf, il sospendere il giudizio, prerequisito essenziale nella ricerca

---

<sup>2</sup> Tradotto in E.H. SCHEIN, *L'arte di far domande*, Milano, Guerini Next, 2014.



della terzietà: un atteggiamento che richiede di essere consapevoli dell'inevitabilità del prendere posizione, e di interporre quindi un sufficiente distacco per riconoscere il nostro schierarci e non assecondarlo. Si tratta di un esercizio non semplice; ci viene in ausilio un altro splendido libro della sociologa Marianella Sclavi, *Arte di ascoltare e mondi possibili - Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*<sup>3</sup>, nel quale l'autrice propone "le sette regole dell'arte di ascoltare". Ne riportiamo le prime tre, che sintetizzano perfettamente quanto accennavamo sopra:

1. Non avere fretta di arrivare alle conclusioni. Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.
2. Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista. Per riuscire a vedere il tuo punto di vista devi cambiare punto di vista.
3. Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva.

In conclusione, cambiando radicalmente registro, propongo una riflessione, forse un po' azzardata e poco lineare, che attraverso la poesia allude alla dimensione *creativa* dell'attività del Cdf. Nella nostra esperienza questo elemento è reso necessario dalla sostanziale unicità di ogni caso e dalla conseguente assenza o inadeguatezza di soluzioni precostituite.

Nel nostro gruppo utilizziamo sempre più la mediazione, o meglio l'approccio mediativo. Orbene, nell'ambito della mediazione due termini ricorrenti sono trasformativo e generativo, riferiti alla ricerca di una ricostruzione delle relazioni coinvolte su basi rinnovate e secondo percorsi non predefiniti.

I termini generativo/generare e poesia sono legati da uno stretto rapporto etimologico: dalla radice sanscrita *pu* (generare, procreare) deriva il termine greco *ποιέω* (produrre, fare, creare, comporre), dal quale, attraverso *ποίησις*, giungiamo al latino *pōēsis* (poesia).

A illuminare il rapporto fra l'attività del consigliere, nella sua dimensione generativa – della co-costruzione della relazione, così come di possibili percorsi di cambiamento –, e una dimensione "poetica" vengono alcune righe sulla poesia tratte da un testo di John Berger<sup>4</sup>, critico d'arte, scrittore e pittore britannico scomparso nel 2017. Vi lascio alla suggestione di queste sue parole, con l'invito a leggerle lentamente, magari un paio di volte, e a lasciarle risuonare.

Le poesie, anche quando sono narrative, non somigliano ai racconti. Tutti i racconti parlano di battaglie, di un tipo o dell'altro, che si concludono in vittorie o sconfitte. Tutto porta verso la conclusione, quando si saprà come è andata a finire.

Le poesie, incuranti degli esiti, attraversano i campi di battaglia, occupandosi dei feriti, ascoltando i monologhi selvaggi di chi trionfa o di chi ha paura. Portano una sorta di pace.

---

<sup>3</sup> M. SCLAVI, *Arte di ascoltare e mondi possibili - Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Milano, Bruno Mondadori, 2003.

<sup>4</sup> J. BERGER, *E i nostri volti, amore mio, leggeri come foto*, Milano, Bruno Mondadori, 2008.

Senza anestetizzare o dare facili rassicurazioni, ma riconoscendo e promettendo che ciò di cui si è fatta esperienza non può svanire come se non fosse mai stato [...] la promessa è che il linguaggio ha riconosciuto, ha dato rifugio all'esperienza che chiedeva, che protestava a gran voce.

[...] In tutta la poesia le parole, prima di essere strumenti di comunicazione, sono una presenza.

# L'ascolto differenziato. Una peculiarità della Rete metropolitana delle Consigliere e dei Consiglieri di fiducia di Bologna

di Donatella Casadio, Giovanni Farneti, Eva Neri, Rita Salvaggio\*

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. L'ascolto. – 3. L'ascolto attivo. – 4. L'ascolto differenziato. – 5. Il sostegno. – 6. Il confronto. – 7. Il percorso condiviso. – 8. Caso 1. – 9. Caso 2. – 10. Conclusioni.

## 1. *Premessa*

Cosa significa l'ascolto differenziato per i/le Consigliere/e di fiducia? Nel modello della Rete Cdf bolognese, come in tutte le professioni d'aiuto, l'ascolto ha un ruolo fondamentale ed è svolto in coppia con un approccio multi-professionale.

I percorsi attuati e le soluzioni individuate cambiano in base ai tipi di disagio segnalato, ma anche ai/diversi/e interlocutori e interlocutrici.

I Consiglieri di fiducia (nel seguito anche Cdf) nominati dal Comune di Bologna sono quattro, attivi dal 2015, fanno parte della Rete metropolitana delle e dei Cdf insieme ai colleghi e alle colleghe delle Aziende Sanitarie di Bologna e di Imola e della Città metropolitana di Bologna.

La peculiarità di questa funzione è rappresentata dal lavoro in coppia: una modalità che consente una maggiore forma di tutela sia dei Cdf stessi e sia della persona che a loro si rivolge. Ne permette, inoltre, l'immediato arricchimento dei diversi punti di vista, quando presenti, e un approfondimento più efficace della situazione rappresentata.

Lavorare in coppia consente una suddivisione dell'attività gestionale e organizzativa del caso non "pesando" sul singolo Cdf che svolge questa mansione in una piccola percentuale rispetto al monte ore totale del servizio per l'Amministrazione.

Le/i Cdf si occupano della gestione delle segnalazioni di disagio lavorativo del personale dell'ente e collaborano, ove si presenti la necessità, alla gestione dei casi della Rete metropolitana.

---

\* Donatella Casadio, Giovanni Farneti, Eva Neri e Rita Salvaggio sono Consigliere/i di fiducia del Comune di Bologna.

## *2. L'ascolto*

L'ascolto è una delle funzioni principali dell'attività di Consigliere e Consiglieri di fiducia nella relazione con la persona che chiede un intervento di supporto, imprescindibile per la costruzione della fiducia reciproca.

L'ascolto empatico, il silenzio accogliente, la sospensione del giudizio e l'assenza di critica permettono a chi parla e a chi ascolta di sintonizzarsi sullo stesso piano comunicativo; ciò che comunemente viene descritto come "sentirsi a casa". È questo livello comunicativo che i Cdf mirano a costruire per affrontare i dissensi tra le persone e ogni disagio relazionale all'interno del contesto lavorativo, sperimentando – poi – una possibile modalità "creativa" di gestione dei conflitti. Tenendo conto dei bisogni e delle aspettative di tutte le persone coinvolte, ovvero del benessere lavorativo complessivo, provano a trasformare il conflitto aprendo nuovi spazi di dialogo con l'obiettivo di giungere alla soluzione migliore per tutte le parti coinvolte.

## *3. L'ascolto attivo*

L'ascolto attivo è una tecnica di ascolto caratterizzata da:

- **Focalizzazione:** chi conduce il colloquio predispone un setting che riduca le interferenze e si predispone ad eliminare, per quanto possibile, le distrazioni concentrandosi sul parlante.
- **Feedback:** le/i Cdf attraverso la parafrasi, la riformulazione e le domande di chiarimento ciò che si assicurano di aver compreso correttamente ciò la persona intende comunicare.
- **Sospensione del giudizio:** le/i Consigliere/i non esprimono giudizi, né a parole né attraverso la comunicazione non verbale, rispetto a quanto viene loro riferito, ma mantengono un atteggiamento accogliente e di rispetto per i sentimenti e le opinioni del parlante.
- **Domande:** nell'ascolto attivo le/i Consigliere/i pongono attenzione a formulare prevalentemente domande aperte e di chiarimento per esplorare ulteriormente il messaggio e dimostrare interesse.

È importante il tempo congruo da dedicare alla persona, l'attenzione pronta a cogliere tutte le forme di linguaggio attraverso cui il disagio si esprime (forma verbale e non verbale), e l'assenza di qualsivoglia pregiudizio per stabilire un rapporto di reciproco rispetto, un clima di confidenzialità e fiducia, oltre che conoscenza dei fatti portati all'attenzione dei Cdf.

L'ascolto deve dunque essere aperto e disponibile non solo verso l'altro e quello che dice, ma anche verso sé stessi al fine di ascoltare le proprie reazioni per non identificarsi o confondersi con l'altro, e accettare i propri limiti, anche quello di non sapere e/o di non avere soluzioni immediate da suggerire.

Fondamentale è sospendere ogni tipo di pre-giudizio sull'interlocutore/interlocutrice, e sulla situazione portata all'attenzione del Cdf, perché difficilmente i casi sono sovrapponibili seppur all'apparenza analoghi.

Accogliere è la prima risposta alla richiesta di aiuto, la più importante tra quelle che precedono la fase di ascolto della difficoltà segnalata.

Segue il domandare, che non è un indagare, ma un percorso di approfondimento supportato da interrogativi utili al chiarimento della situazione descritta e per la quale si richiede l'intervento. Approfondire è necessario in quanto non sempre la prima percezione corrisponde oggettivamente ai fatti avvenuti.

Proprio per questo è necessario, pertanto, riformulare il racconto della situazione di disagio, tenendo conto di tutti gli elementi acquisiti durante il colloquio, non escludendo che si possa arrivare ad una differente lettura di quanto riportato.

Solo a questo punto della fase di ascolto è possibile abbozzare una proposta di percorso, concordato con la persona, facendo a volte un vero e proprio lavoro di "ristrutturazione" della storia raccontata, definendo la situazione di disagio in maniera più oggettiva e attivando la possibilità di rinnovamento e di cambio di prospettiva.

#### 4. *L'ascolto differenziato*

L'ascolto "differenziato" rappresenta un ascolto mirato delle persone che si rivolgono alle/ai Cdf per il raggiungimento di una soluzione personalizzata. Una modalità che associa, all'ascolto attivo, un ascolto "riflessivo", che mette in contatto con sé stessi, le proprie emozioni e le proprie paure.

Non di rado casi apparentemente analoghi nascono da differenti bisogni e richiedono soluzioni differenti. Obiettivo comune e prioritario è individuare l'effettiva motivazione del disagio rappresentato dalla persona che lo racconta; disagio che non sempre corrisponde a quanto oggettivamente accaduto, intervenendo - inevitabilmente - la visione soggettiva. Come sopra già esplicitato, occorre quindi riformulare quello che viene raccontato con un'osservazione attenta e, per quanto possibile, distaccata dei fatti per avere una visione quanto più accurata possibile.

Un esempio concreto è rappresentato dai casi in cui viene segnalato un disagio percepito come "demansionamento" in cui il/la dipendente racconta ai Cdf una situazione lavorativa nella quale ritiene ci sia una svalutazione delle proprie competenze e del proprio ruolo professionale. Un altro esempio riguarda episodi di comportamenti e/o atteggiamenti del/della proprio/a responsabile valutati come di "discriminazione" che minano alla base la relazione di lavoro e personale.

Molto spesso entrambe le situazioni sopra citate sono invece da ricondurre ad un'alta conflittualità con il/la superiore, tra le cause di disagio maggiormente rappresentate nei colloqui/casi.

## *5. Il sostegno*

Il sostegno si manifesta prioritariamente nella forma dell'accoglienza e dell'ascolto, oltre che con parole di conforto già nella fase di primo contatto, nella scrittura della mail o nel corso della prima telefonata, e durante tutto il percorso attivato con la persona che si rivolge ai Cdf.

Questo tipo di intervento è volto alla creazione di una relazione più approfondita e punta a creare le condizioni di un proficuo percorso di consapevolezza dei propri bisogni e delle proprie aspettative di chiunque si rivolge ai Cdf. La chiarezza del proprio sentire e dell'obiettivo che si intende raggiungere consente di individuare la soluzione migliore possibile in quel contesto, volta a ripristinare il benessere sul posto di lavoro.

Un esempio importante è costituito dall'esperienza vissuta dai Cdf del Comune di Bologna nel periodo pandemico. Il costante e continuativo lavoro di sostegno per alcune persone è stato fondamentale durante il periodo di isolamento obbligato e di eventuale solitudine. In quella eccezionale condizione di vita e di lavoro, le persone hanno infatti considerato i Consiglieri di fiducia come punto di riferimento a cui raccontare situazioni particolarmente stressanti o di disagio, lavorative e talora anche personali, e che richiedevano risorse individuali rilevanti che taluni non sentivano di avere.

## *6. Il confronto*

Il confronto nasce dallo scambio di opinioni tra più persone e consente di conoscere diversi punti di vista e trovare possibili soluzioni comuni. Durante il racconto della persona che si rivolge alle/ai Consigliere/i di fiducia avviene l'incontro fra due punti di vista, che possono diventare tre, perché non sempre i due Consiglieri che seguono il caso hanno la medesima visione. A volte basta infatti focalizzarsi su aspetti differenti per giungere a un'altra visione/opinione; il valore aggiunto del lavoro in coppia nasce proprio dal confronto aperto e diretto. A questa prima immediata forma di confronto si aggiunge, nella pratica delle Rete, la ricchezza della supervisione dei casi in rete metropolitana, un dialogo a più voci a beneficio di ogni interlocutore e interlocutrice. Parallelamente è possibile (e in taluni casi necessario) allargare il confronto con l'Area personale e organizzazione del Comune di Bologna, che può fornire, in alcuni casi specifici, un altro punto di vista più tecnico e professionale. Il confronto tra soggetti differenti con *mission*, formazioni, mansioni e ruoli diversi, permette di avere un quadro complessivo e integrato della situazione presentata.

## 7. Il percorso condiviso

Il percorso condiviso ha inizio con il primo incontro e rappresenta una peculiarità del ruolo dei Cdf. Si attiva con la richiesta dell'utente tramite mail e prosegue nel corso dei vari incontri durante i quali emergono le sue richieste e le nostre proposte di possibili azioni per raggiungere l'obiettivo desiderato.

Durante il percorso è necessario costruire insieme un rapporto che si basa sulla fiducia e sulla correttezza reciproca; ogni passo del lavoro dei Cdf è sempre autorizzato dalla persona e non si attiva alcuna azione che non sia condivisa e concordata. Talora il disagio del singolo può diventare problema di un gruppo e in questo caso si lavora parallelamente su due livelli differenti perseguendo autonomamente ma in stretta connessione la migliore soluzione lavorativa tanto per il singolo, quanto per tutto l'ufficio/unità.

Il percorso condiviso, partendo da situazioni diverse, in base agli anni di servizio, al genere, al contesto...etc, di chi chiede supporto ai Cdf, può portare a varie soluzioni costruite a misura della persona, e da lei individuate come scelta migliore in risposta al suo problema.

Attraverso l'analisi di due casi concreti, presentati di seguito, i Cdf del Comune di Bologna viene meglio approfondita e chiarita la necessità di adottare un differente approccio, dalla domanda alla soluzione.

## 8. Caso 1<sup>1</sup>

La persona che ha richiesto un colloquio è una lavoratrice neoassunta, ha 28 anni ed ha conseguito una Laurea magistrale in Lingue e letterature straniere. Successivamente al percorso di formazione lavoro è stata assegnata all'ufficio Risorse finanziarie. Si è rivolta ai Cdf perché non è soddisfatta dal lavoro che svolge, si sente demotivata. Non riesce a parlare con la propria Responsabile che reputa persona poco disponibile e, a volte, aggressiva. Vorrebbe poter crescere professionalmente, mettendo a frutto le competenze acquisite durante il percorso di studi. Ha chiesto di poter cambiare ufficio o di avere altre mansioni ma le è stato risposto che non c'è alcuna possibilità.

Riassumendo le richieste, si evidenzia una motivazione di crescita professionale, aspettative maggiormente coerenti al curriculum e maggiore gratificazione lavorativa.

Le strategie di possibile soluzione del caso, condivise con la persona, hanno riguardato un possibile inserimento mirato, anche attraverso un percorso di *reskilling* finalizzato allo sviluppo di nuove competenze che permettano alla persona di andare a ricoprire un differente tipo di ruolo all'interno dell'azienda, verso un percorso di crescita professionale.

---

<sup>1</sup> Le informazioni sui casi sono modificate a tutela dell'anonimato e non riconoscibilità delle reali situazioni gestite.

## 9. Caso 2

La persona che si è rivolta ai Cdf è in servizio da lungo tempo ed ha 59 anni. Ha un diploma di scuola superiore presso un istituto tecnico economico e lavora da 35 anni nell'ufficio Affari generali e istituzionali. Si è rivolta ai Cdf perché considerata poco *smart* rispetto ai neoassunti, con poca valorizzazione dell'esperienza maturata, svolge mansioni poco impegnative che non tengono conto della sua esperienza.

Riassumendo le richieste del caso 2, si evidenzia la motivazione di essere riconosciuto nel proprio percorso, le aspettative e la soddisfazione nel ruolo.

Anche in questo caso la strategia di soluzione possibile e condivisa ha riguardato le competenze, in una logica di *upskilling* per favorire l'espansione delle conoscenze possedute e l'acquisizione di nuove competenze legate al campo di lavoro nel quale lavora.

Si definisce inoltre una attività di *mentoring* che consenta alla persona di trasferire il proprio sapere ai più giovani colleghi, associata al riconoscimento di maggiore flessibilità oraria ed alla opportunità di lavorare da remoto.

## 10. Conclusioni

Dai due casi presentati sinteticamente, scelti soprattutto perché emblematici di significative differenze legate all'età anagrafica ed alla anzianità di servizio, si evidenziano bisogni specifici, difficoltà che determinano insoddisfazione sul lavoro, demotivazione, perdita del senso di appartenenza e, come ultima conseguenza, riduzione della qualità del servizio offerto.

Attraverso l'ascolto e l'analisi dei bisogni e delle opportunità, i Cdf possono – anche in collaborazione con i diversi attori istituzionali quali, ad esempio, l'Amministrazione del personale, aiutare le persone ad individuare e realizzare percorsi di riorganizzazione della propria vita professionale, ritrovando quella spinta motivazionale che può consentire loro di vivere la quotidianità lavorativa in maniera più serena, gratificante e proficua.

### Riferimenti bibliografici

- M. BURLEY-ALLEN, *Imparare ad ascoltare*, Milano, Franco Angeli, 2007
- L. LUGLI, M. MIZZAU, *L'ascolto*, Bologna, Il Mulino, 2010
- C.R. ROGERS, *La terapia centrata sul cliente*, Molfetta, La Meridiana, 2007
- M. SCLAVI, *L'arte di ascoltare e mondi possibili*, Milano, Bruno Mondadori, 2003



# Il ruolo della Consigliera di fiducia nell'ambito della prevenzione delle molestie e delle discriminazioni

di Chiara Federici\*

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. La Convenzione OIL 190 del 2019. – 3. La Cdf nell'ambito del sistema di prevenzione.

## 1. Premessa

Il contributo è finalizzato a riflettere sul ruolo che la Consigliera di fiducia (di seguito anche Cdf) assume e, in prospettiva futura, potrà ancora più efficacemente assumere, nell'ambito della prevenzione di molestie, violenze e discriminazioni sui luoghi di lavoro.

L'esigenza di approfondire il tema del raccordo tra *Prevenzione* e *Consigliera di fiducia* accompagna il mio lavoro di Cdf da tempo e nasce da una constatazione esperienziale: laddove al Cdf la regolamentazione interna (Codice di condotta/Codice etico/Regolamento istitutivo, ecc.) riconosce, oltre alla funzione "tipica" di ascolto, assistenza e tutela del personale, anche ulteriori specifiche funzioni di promozione/prevenzione, il ruolo ne esce rafforzato, in particolare dal punto di vista dell'efficacia delle azioni a contrasto di discriminazioni e molestie.

Fermo restando quanto sopra, su cui tornerò nell'ultima parte di questo contributo laddove illustrerò i risultati di un'esperienza attuata in un Ente di Ricerca, ritengo comunque che, anche in considerazione della diffusione che la figura di Cdf sta avendo nei luoghi di lavoro, riflettere sul suo ruolo nell'ambito della prevenzione sia oggi particolarmente attuale per due principali motivi:

- La ratifica e la successiva entrata in vigore nel nostro paese della Convenzione OIL 190 del 2019;
- L'adozione da parte del ministero competente, di direttive e linee guida che richiamano espressamente la funzione preventiva svolta dal Consigliera di fiducia, ove istituito.

---

\* Chiara Federici è avvocatessa, Consigliera di fiducia CNR e Consigliera di fiducia ISTAT, già Consigliera di fiducia INFN, Università di Pisa e Scuola superiore Sant'Anna di Pisa.

## 2. La Convenzione OIL 190 del 2019

Nella normativa antidiscriminatoria, *prevenzione*, spesso declinata anche con il termine *promozione*, e *contrasto* sono due facce della stessa medaglia, nel senso che l'una non può esistere senza l'altra e viceversa.

Da ultimo, di questa medaglia a doppia faccia troviamo ampiamente attuazione nella Convenzione OIL sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro n. 190 del 2019, ratificata dall'Italia con legge 15 gennaio 2021, n. 4 ed entrata in vigore il 29 ottobre 2022, e della Raccomandazione n. 206 del 2019 che l'accompagna dal punto di vista applicativo.

La Convenzione ha un apposito Capo, il Capo IV, denominato appunto "Protezione e Prevenzione" ove vengono delineate alcune delle misure suggerite agli Stati destinatari tra le quali, per quanto riguarda appunto il tema della prevenzione, ricordo quelle che mi sembrano le più importanti, per lo meno per quanto riguarda il possibile effetto sul nostro sistema di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, ossia l'obbligo di adottare misure che consentano l'inclusione della violenza e delle molestie nella gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, e l'adozione di leggi e regolamenti che richiedano ai datori di lavoro di individuare procedure partecipate di coinvolgimento di lavoratori e lavoratrici al fine dell'adozione di misure adeguate in materia di prevenzione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro (cfr. art. 9 della Convenzione OIL: *Ciascun Membro dovrà adottare leggi e regolamenti che richiedano ai datori di lavoro di intraprendere misure adeguate e proporzionate al rispettivo livello di controllo in materia di prevenzione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, ivi compresi la violenza e le molestie di genere, e in particolare, nella misura in cui sia ragionevolmente fattibile, attraverso ... b) l'inclusione della violenza e delle molestie, come pure dei rischi psicosociali correlati, nella gestione della salute e della sicurezza sul lavoro; c) l'identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi relativi alla violenza e alle molestie, con la partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori e dei rispettivi rappresentanti, e l'adozione di misure per prevenirli e tenerli sotto controllo*).

Sul punto, la Raccomandazione n. 260, al paragrafo 8 specifica anche che "La valutazione dei rischi sui luoghi di lavoro di cui all'articolo 9 c) della Convenzione dovrebbe tenere conto dei fattori che aumentano la probabilità di violenza e molestie, ivi compresi i pericoli e i rischi psicosociali. Un'attenzione particolare dovrebbe essere prestata ai pericoli e ai rischi che: a) siano conseguenza delle condizioni e delle modalità di lavoro, dell'organizzazione del lavoro e della gestione delle risorse umane, a seconda dei casi; b) riguardino soggetti terzi, quali clienti, fornitori di servizi, utenti, pazienti e il pubblico; c) siano conseguenza della discriminazione, dell'abuso dei rapporti di potere e delle norme culturali, sociali e di quelle relative al genere che favoriscono la violenza e le molestie."

In altre parole, sintetizzando, posto che è riconosciuto al lavoratore e alla lavoratrice il diritto ad un mondo del lavoro libero da molestie e violenze, il datore di lavoro ha l'obbligo di adottare un sistema organizzativo che prevenga il rischio di tali accadimenti, attraverso il ricorso a molteplici azioni e strumenti la cui

individuazione, nella maggior parte dei casi, passa da percorsi che mettono al centro l'ascolto e la partecipazione del personale stesso.

È conseguenza ovvia, data la centralità nell'ambito del sistema di prevenzione che assumono oggi le molestie e le violenze e i fattori alle medesime correlati, che il sistema di prevenzione della salute e sicurezza sui luoghi possa essere integrato e arricchito attraverso un più organico e strutturale collegamento con la figura del Cdf e le funzioni che quest'ultima già svolge attraverso, ad esempio, l'ascolto, i report semestrali/annuali, la collaborazione più o meno strutturata con i CUG ove presenti, ecc.

### 3. La Cdf nell'ambito del sistema di prevenzione

Come noto la Cdf, allo stato attuale, mancando una legislazione che ne delinei compiti e funzioni, trova solitamente il proprio ambito di definizione nei "Codici/Regolamenti etici/di condotta" che vengono adottati dal datore di lavoro.

Da ciò consegue che tale ruolo viene declinato in maniera diversa a seconda del contesto di riferimento. Minimo comune denominatore è comunque sempre l'assegnazione alla Cdf di una funzione di ascolto di lavoratrici e lavoratori che riferiscono di essere vittima di molestie/violenza/discriminazione a cui consegue un'assistenza e tutela più o meno strutturata (procedura informale/procedura formale, eventuale rapporto tra procedura formale e procedura disciplinare).

Se questo è lo "stato di fatto", è al contempo vero che la Cdf, per lo meno per quanto riguarda il pubblico impiego, ha iniziato ad essere richiamata in direttive e linee guida ministeriali che rappresentano quasi una presa d'atto, un riconoscimento, di qualcosa che di fatto esiste e può essere valorizzato.

Ricordo qui in particolare la recente direttiva superamento violenza contro le donne del 29.11.2023 del Ministro per la Pubblica amministrazione e le Linee guida sulla "parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni" adottate, in attuazione dell'art. 5 del d.l. n. 36/2022, convertito con modificazioni dalla legge n. 79/2022, dal Dipartimento della funzione pubblica e dal Dipartimento per le pari opportunità.

Sia la direttiva che le Linee guida sopra richiamate sottolineano la funzione di prevenzione che svolge la Cdf.

In particolare, la direttiva 29.11.2023, nel sottolineare l'importanza di dare centralità alle azioni di prevenzione a seguito della ratifica della Convenzione OIL, delinea un sistema di prevenzione che vede al centro i seguenti protagonisti tra i quali troviamo anche la Cdf: *CUG, responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità, la/il Consigliera/e di parità, la/il Consigliera/e di fiducia, ove sia stata nominata, l'OIV, il RSSPP, il responsabile delle risorse umane e gli altri Organismi contrattualmente previsti*. E sempre la Cdf è definita *strumento di mediazione dei conflitti e prevenzione dei fenomeni di molestie e violenze*.

Anche le Linee guida sopra citate, inseriscono la Cdf all'interno degli strumenti di promozione del benessere organizzativo, di prevenzione e di informazione sulle problematiche relative a fenomeni di mobbing, discriminazioni, molestie psicologiche e/o fisiche.

Questa funzione di prevenzione richiamata, e quindi espressamente riconosciuta al Cdf, è insita nelle funzioni "tipiche" e maggiormente diffuse del Cdf, ossia di ascolto e protezione delle vittime di molestie e di raccordo con il CUG e il management variamente rappresentato considerato che:

- l'ascolto strutturato offerto al personale può prevenire a livello individuale l'aggravarsi di una situazione ancora non chiaramente di molestia/discriminazione;
- l'attivazione e l'eventuale intervento del Cdf possono avere effettivi dissuasivi all'interno del contesto lavorativo;
- le relazioni/report semestrali/annuali presentati al CUG e al datore di lavoro possono contenere indicazioni specifiche, in relazione a possibili rischi di molestie;
- la collaborazione, più o meno strutturata con i CUG, laddove presenti (nel settore privato non ci sono), può anche sostanziarsi in suggerimenti che possono poi essere utilizzati per l'elaborazione del piano di azioni positive all'interno del PIAO.

Se le azioni sopra ricordate hanno in sé la doppia matrice della prevenzione e del contrasto, lavorando, più o meno indirettamente, su entrambi i piani, la domanda da porsi è se esistano delle esperienze nell'ambito delle quali si riconosce al Cdf la legittimazione ad attivare, a scopo prevenzionistico, ulteriori azioni, non necessariamente collegate all'ascolto che essa svolge.

La risposta è positiva considerato che, per lo meno in alcuni contesti di lavoro pubblico, esistono dei Codici di condotta che riconoscono al Cdf il compito di *suggerire azioni opportune volte a promuovere un clima organizzativo idoneo ad assicurare la pari dignità e libertà delle persone in collaborazione con il CUG.*

A tale previsione spesso si accompagna la facoltà "per il Cdf di avvalersi di collaborazioni interne ed esterne all'Istituto per consulenze specifiche necessarie ai casi in esame" e la disciplina di un esplicito dovere di collaborazione del datore di lavoro così declinato "I responsabili delle strutture hanno il dovere di prevenire il verificarsi di discriminazioni, di atti e comportamenti, ivi incluse le molestie, anche sessuali, la violenza morale o psichica, lesivi della dignità della persona e di sostenere la persona che ne risulti vittima, oppure che si senta o appaia tale nelle more degli accertamenti relativi. Tutti i lavoratori e le lavoratrici devono contribuire ad assicurare un ambiente di lavoro in cui venga rispettata la dignità delle persone."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Per una lettura complessiva di questo tipo di Codici si veda, ad esempio, il Codice etico per la prevenzione delle molestie sessuali e morali e per la tutela della dignità delle persone che lavorano e operano all'interno dell'istituto nazionale di astrofisica ([http://www.inaf.it/it/sedi/sede-centrale-nuova/comitato-unico-di-garanzia/risorse-2021/Codice\\_di\\_condotta\\_mobbing\\_INAF\\_FINAL\\_2021\\_differences.pdf](http://www.inaf.it/it/sedi/sede-centrale-nuova/comitato-unico-di-garanzia/risorse-2021/Codice_di_condotta_mobbing_INAF_FINAL_2021_differences.pdf)), il Codice di comportamento per la tutela della dignità delle persone che lavorano e operano all'interno dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (<https://www.infn.it/images/cug/CodiceComportamentoDic2011.pdf>).

In attuazione di queste previsioni, pertanto, la Cdf è essa stessa soggetto propulsore di azioni specifiche, finalizzate a migliorare il benessere organizzativo ed a formare/informare/sensibilizzare i lavoratori e le lavoratrici sulle tematiche di competenza.

Personalmente ho avuto modo di fare esperienza di questo tipo di attività, attraverso un progetto specifico finalizzato al miglioramento del benessere organizzativo che ho seguito come Cdf in un ente di ricerca che vede assegnati alla Consigliera compiti di promozione di azioni finalizzate a promuovere un clima organizzativo idoneo ad assicurare la pari dignità e libertà delle persone.

Il progetto, denominato SmartLAB, vedeva nella Consigliera di fiducia il soggetto promotore dell'iniziativa, era coordinato da un gruppo composto, oltre che dalla stessa Consigliera, da componenti CUG e dal consulente esterno e curatore scientifico del progetto, ed era sostenuto dal datore di lavoro quale azione concreta di miglioramento rispetto alle criticità emerse dall'indagine sul benessere organizzativo realizzata negli anni precedenti su iniziativa della prima Cdf dell'ente<sup>2</sup>

Il progetto si fondava sulla realizzazione di laboratori di progettazione partecipata, costituiti da un numero limitato e definito di dipendenti, finalizzati ad individuare possibili soluzioni organizzative di miglioramento attraverso il dialogo, l'ascolto e il confronto in piccoli gruppi.

Obiettivo generale del progetto era quello di diffondere nel contesto lavorativo, nuove modalità di lavoro, che coinvolgessero maggiormente i dipendenti nell'elaborazione di proposte di sviluppo dell'organizzazione, contribuendo così ad un'organizzazione del lavoro che mettesse sempre più al centro la Persona con l'ulteriore obiettivo di migliorare il clima lavorativo, a livelli più o meno profondi.

Come anticipato nella premessa di questo contributo, ritengo che assegnare al Cdf anche compiti finalizzati a promuovere, coordinare, possibilmente unitamente al CUG ove presente, azioni finalizzate a migliorare il clima e il benessere del personale, sia una scelta vincente sia dal punto di vista del rafforzamento della funzione preventiva del Cdf ma anche di rafforzamento e accrescimento dell'efficacia della funzione più tipica di contrasto del Consigliera di fiducia.

Rivestire infatti l'incarico di Cdf in contesti lavorativi caratterizzati dalla presenza di un discreto numero di personale e magari con sedi dislocate su tutto il territorio nazionale, non è semplice, perché è forte il rischio che la Consigliera, se esterna, sia percepita, quando e se conosciuta, come qualcosa di distante e ciò, sia da parte del personale dipendente che del Management stesso. Questo rischio può indebolire l'efficacia dell'azione della Consigliera nel contrasto alle molestie,

---

<sup>2</sup> Maggiori informazioni sul progetto e i report di attività sono disponibili sul sito internet dell'Istituto nazionale di fisica nucleare alle pagine <https://www.presid.infn.it/index.php/it/10-articoli-del-sito/38-consigliera-di-fiducia> e [https://web.infn.it/CUG/index.php?option=com\\_content&view=article&id=110&catid=20&lang=it&Itemid=137](https://web.infn.it/CUG/index.php?option=com_content&view=article&id=110&catid=20&lang=it&Itemid=137).

considerato che tale efficacia è direttamente proporzionale, a mio parere, alla conoscenza e fiducia che le persone ripongono in questa figura.

La possibilità di essere soggetto promotore di azioni di miglioramento del benessere può rappresentare per il Cdf un'occasione di conoscenza del personale e del contesto lavorativo ad un livello più profondo, contribuendo quindi in maniera determinante a diffondere la conoscenza della Consigliera stessa nel contesto lavorativo, rafforzando i rapporti con il personale, i suoi rappresentanti, il CUG, il datore di lavoro e con la conseguenza che eventuali interventi a tutela dei singoli trovano più facilmente disponibilità all'ascolto e risoluzione.

Ho ritenuto importante riflettere sul possibile ruolo del Cdf nell'ambito della progettazione di azioni di prevenzione e promozione poiché sono convinta che questa declinazione del ruolo del Cdf sia in linea con ciò che la Convenzione OIL suggerisce.

Inoltre, in un contesto quale quello attuale, alla luce anche della sollecitazione rivolta ai datori di lavoro di adottare Codice etici<sup>3</sup> finalizzati ad individuare misure di prevenzione e contrasto alle molestie sui luoghi di lavoro, e tenuto conto della diffusione della figura del Cdf, è a mio parere non rinviabile una riflessione sulla necessità di individuare un modello generale di Codice di condotta a cui i datori di lavoro possano ispirarsi per la costruzione di un sistema di prevenzione che passi anche dall'adozione di tali Codici.

Se questo è certamente ipotizzabile, la conseguenza immediata sarà riflettere sulla delimitazione dei compiti del Cdf che, per tutte le ragioni sopra esposte, non potranno non comprendere anche una più specifica declinazione della funzione preventiva che questa figura può svolgere alla luce delle disposizioni della Convenzione OIL.

In quest'ottica ritengo che molto utile sarebbe prevedere un'azione di sistematicità e raccordo tra le funzioni del Cdf e altre figure che nel contesto lavorativo si occupano di salute e sicurezza oltre che, per quanto riguarda la pubblica amministrazione, di performance.

In particolare potrebbe essere previsto, oltre all'attribuzione di compiti di promozione di azioni volte a promuovere un clima organizzativo idoneo ad assicurare la pari dignità e libertà delle persone in collaborazione con il CUG se presente, che i report annuali, preferibilmente elaborati con un formato unitario e condiviso attraverso un lavoro di rete informale a livello nazionale, siano rivolti anche al RSPP; che di tali report, se ne tenga conto, per la parte di interesse, ai fini di un aggiornamento quantomeno annuale del DVR. In altre parole i codici di regolamentazione della figura del Cdf potrebbero essere rivisti in un'ottica da garantire un raccordo istituzionalizzato tra questa figura e gli attori dell'intero sistema di salute e sicurezza.

---

<sup>3</sup> Cfr ad es., per la Pubblica amministrazione, la recente direttiva superamento violenza contro le donne del 29.11.2023 del Ministro per la Pubblica amministrazione che richiama, tra le varie misure da intraprendere, quella dell'adozione di Codici etici.

Per quanto riguarda il contesto pubblico, potrebbe essere poi ipotizzato e codicizzato un maggiore raccordo diretto tra Cdf e OIV considerate le funzioni che quest'ultimo organismo riveste con particolare riferimento a quella di supporto all'amministrazione in tema di performance organizzativa e individuale e a quella di valutazione dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

## Il ruolo fondamentale della Consigliera di fiducia nelle organizzazioni private

di Lara Benetti\*

Da qualche anno a questa parte le imprese manifestano la necessità di porre le persone e i loro bisogni al centro della propria strategia di business e si tende sempre di più a considerare l'azienda come un ecosistema aperto e dinamico, nel quale ciascuno sia incoraggiato ad esprimere il proprio potenziale e si senta libero di creare relazioni interpersonali funzionali in un contesto lavorativo positivo ed arricchente.

Non è un caso che il *welfare* – o meglio il *wellbeing* nell'accezione più moderna ed ampia adottata negli ultimi anni – sia diventato un argomento centrale per molte realtà aziendali, indipendentemente dalle dimensioni della singola impresa: le organizzazioni più illuminate pongono oggi al centro il valore delle persone e la promozione di ambienti di lavoro sani e positivi, attraverso la diffusione, sia al proprio interno sia nell'intera comunità, dei valori di diversità, inclusione, unicità e rispetto. La recente pandemia, la crisi economica, la digitalizzazione e le nuove modalità di “lavoro agile” hanno accentuato l'attenzione verso la persona all'interno dei contesti organizzativi.

Il *people caring*, che letteralmente indica il prendersi cura degli individui, prevede strumenti di vario tipo. Il/La Consigliere/a di fiducia – o *Person of Trust* come viene spesso chiamata nelle imprese private – è uno di questi. Si tratta di una figura istituzionale, di provenienza esterna all'organizzazione, che agisce in piena autonomia ed indipendenza, nel rispetto dei fondamentali principi di correttezza, imparzialità e riservatezza, allo scopo di promuovere un ambiente di lavoro positivo, assicurare il rispetto di principi fondamentali di uguaglianza, pari dignità e libertà, prevenire e gestire tematiche relative a discriminazioni, molestie, mobbing ed in generale, tutti quei comportamenti considerati inappropriati o che comunque creano disagio e malessere nell'ambiente lavorativo.

Proprio queste caratteristiche peculiari, unite alla capacità di ascolto e all'empatia, la rendono l'interlocutrice privilegiata in ogni situazione di potenziale o reale prevaricazione che si realizzi all'interno dell'ambito lavorativo. La *Person of Trust*, infatti, è in grado di superare le naturali ritrosie – dettate dal timore delle

---

\* Lara Benetti è avvocatessa, Consigliera di fiducia azienda trasporti municipalizzati Milano, Person of Trust in TIM, ENEL e Jointly srl.



conseguenze, dalla vergogna, dalla sfiducia nelle possibili soluzioni – che normalmente ostacolano l'emersione di situazioni di malessere, disagio o complessità relazionale nelle singole realtà aziendali.

L'estraneità alla compagine sociale e all'organico aziendale – caratteristica che tutela e preserva l'imparzialità e l'indipendenza della funzione – e la garanzia di riservatezza – che garantisce dall'altra parte l'anonimato e la segretezza delle informazioni condivise – sono, a mio avviso, proprio i connotati distintivi della *Person of Trust*, che già nella traduzione letterale del nome allude ad una figura che ispira “fiducia”, proprio in quanto esterna, equidistante tra le parti, indipendente, autonoma e soggetta al vincolo del segreto.

Nonostante sia una figura da tempo prevista dalle raccomandazioni internazionali (in questa sede si citano le più significative: Commissione europea 92/131 del 27.11.1991 relativa alla tutela delle donne e degli uomini, nella quale si raccomanda che gli Stati membri si adoperino affinché nel settore pubblico sia attuato un codice di condotta, che sia applicato nella contrattazione collettiva e che sia destinato a fungere da “esempio per il settore privato”; Risoluzione del Parlamento europeo A3-0043/1994 dal titolo “Designazione di un Consigliere nelle imprese o Consigliere di fiducia”; direttiva sulla parità di trattamento (2002/73/CE) che ha reso centrale la figura del/la Consigliere/a di fiducia, chiamata ad attuare il codice di comportamento e di prevenzione, adottato dal datore di lavoro pubblico o privato) è ancora poco conosciuta, soprattutto nell'ambito privato.

E proprio in questo ambito ci si chiede se in una impresa sia utile la nomina di un/a Consigliere/a di fiducia, tra le molteplici iniziative di welfare aziendale, che nell'era moderna si compone non più e non solo di riconoscimenti monetari, ma di innovative azioni per il benessere.

E la domanda sull'utilità dell'introduzione di questa figura nelle imprese private acquista ancora più significato alla luce dell'espansione del perimetro di competenza e di operatività che la normativa europea ha effettuato dagli anni '90 in poi a favore del ruolo del Consigliere di fiducia. Dal ritenere oggetto di tutela solo le molestie sessuali, in quanto lesive del bene della dignità della persona, si è giunti gradualmente ad ampliare il confine della competenza spostando il focus del suo dell'intervento sul benessere della persona in senso ampio – includendo il rispetto della dignità e delle pari opportunità di tutti i lavoratori – sino ad attribuirle un sempre più esteso compito di tutela della salute dei lavoratori in termini di equilibrio psico-fisico.

Negli ultimi anni, poi, si è assistito ad un ulteriore impulso all'espansione di questa preziosa funzione. Infatti la diffusione del tema della responsabilità sociale delle imprese, la valorizzazione dei codici di condotta, l'adozione dell'art. 28 TUSL (che inserisce nell'elenco dei rischi da valutare in azienda, anche quello collegato allo stress lavoro correlato), la convenzione OIL 190/19 che – come si dirà a breve, costituisce uno strumento normativo innovativo ed evoluto poiché riconosce per la prima volta “*il diritto di tutti ad un mondo del lavoro libero dalla violenza e dalle molestie,*

*ivi compresi la violenza e le molestie di genere*” – ed infine la recente normativa in materia di Certificazione per la parità di genere (l. n. 162/2021), hanno modificato in modo significativo il contesto nel quale si trova ad operare il/la Consigliere/a di fiducia, ampliando i confini della propria area di competenza e rendendo la sua presenza in azienda una risorsa indispensabile nel presidiare il rispetto di un ambiente di lavoro sano, positivo e libero da violenza, attraverso la valorizzazione delle singole persone e delle loro dignità ed unicità.

Affinché la sua presenza nelle organizzazioni sia realmente efficace però è fondamentale che tale figura sia contraddistinta, oltre che da terzietà’ per garantirne l’indipendenza – di pensiero e di azione – anche da una specifica competenza professionale. Accanto alla preparazione giuridica in tema di diritto del lavoro, in materia di violenza di genere e di diritto antidiscriminatorio è necessario che sia dotata anche di una specifica abilità comunicativa – derivante dalla conoscenza di tecniche di comunicazione, che rinforzino ed aumentino la capacità di ascolto e di accoglienza empatica – nonché di una comprovata esperienza nel campo della mediazione dei conflitti. Si tratta, pertanto di una competenza interdisciplinare che rende il/la Consigliere/a di fiducia una figura atipica, unica e non sovrapponibile ad altre funzioni aziendali.

La medesima, infatti, non è e non deve essere un duplicato di figure che esistono già in azienda - con le quali è invece necessario che si relazioni creando una costante e prolifica sinergia di interventi, anche nella progettazione annuale delle politiche di welfare - né un mero simbolo, una figura “di facciata”, svuotata di significato, frutto di un’operazione puramente “cosmetica” dell’organizzazione, qualora sia priva degli strumenti necessari allo svolgimento della funzione a cui è preposta. Si tratta invece di delineare un “*modello di gestione integrata*” all’interno del quale ogni funzione (Direzione, HR, Gestione personale, Ufficio legale, Medicina del lavoro, Rappresentanti sindacali, C.P.O. servizi psicologici o di counselling) mantenga il proprio *focus*, il proprio scopo precipuo e la propria autonomia decisionale, permettendo in tal modo una visione tridimensionale della situazione disfunzionale, in una costante relazione di confronto e allineamento in vista di un bene comune: migliorare l’ambiente lavorativo dal punto di vista relazionale.

Oltre al compito fondamentale di fornire consulenza ed assistenza, esercita infatti l’essenziale funzione di prevenire ogni forma di violenza, attraverso la costante attività di ascolto, informazione e formazione, favorendo in tal modo anche il c.d. “benessere lavorativo”. Dal punto di vista della prevenzione, è dunque centrale il concetto di “salute organizzativa”, intesa come la capacità di un’azienda di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno.

La *Person of Trust* può anche formulare pareri in relazione alle problematiche in campo relazionale, partecipare alla redazione, integrazione e divulgazione del codice etico e predisporre un codice di condotta con regole chiare e definite. Il primo compito è dunque quello di responsabilizzare tutta l’organizzazione, dai vertici fino alla base, svolgendo un prezioso compito di sensibilizzazione,

prevenzione e gestione di tutte le relazioni disfunzionali, connotate da malessere e disagio. Svolge anche attività di indagine, monitoraggio formazione, consulenza e supporto sui temi relativi a discriminazioni, molestie, mobbing e, in generale, in merito a tutti quei comportamenti considerati inappropriati. Svolge, altresì, attività di mediazione dei conflitti, ispirata al paradigma della Giustizia Riparativa, aumentando la consapevolezza, valorizzando le risorse personali dei soggetti coinvolti ed incentivando la riparazione del danno attraverso la proposta di soluzioni creative pratiche per recuperare e migliorare le relazioni interpersonali.

Contribuisce alla diffusione di una cultura del rispetto, della parità, dell'uguaglianza e vigila affinché l'impresa agisca costantemente nel rispetto di tali principi. È un compito di grande responsabilità e valore.

È noto che la violenza di genere nel mondo del lavoro è un fenomeno largamente diffuso e presente in tutti i Paesi e costituisce una vera e propria violazione dei diritti della persona, un fattore di grave malessere e discriminazione che deve essere affrontato in modo tempestivo e adeguato a tutti i livelli. Tale fenomeno si sviluppa all'interno di asimmetrie nei rapporti di potere, alimentate da stereotipi di genere, da norme sociali e comportamentali che sfociano in dinamiche di esclusione e di affermazione di supremazia. Il meccanismo sottostante è sempre il medesimo: il soggetto che agisce comportamenti molesti e/o violenti è tendenzialmente in una posizione di potere – sociale, economico e relazionale – che esercita contro una vittima in posizione di minor vantaggio, risorse e possibilità. La posizione di potere, nel caso dei rapporti di genere, è spesso ricoperta dall'uomo. Ma non solo le donne sono vittima di molestie, discriminazioni e violenza.

Se è vero che qualunque episodio di violenza rimane tendenzialmente taciuto, per timore di ritorsioni, di effetti negativi sulla vittima o conseguenze indesiderate che impattano sulla carriera, il fenomeno delle molestie sessuali costituisce una realtà ancora più sommersa e difficilmente raccontabile poiché la segnalazione/denuncia costituisce per la vittima, ma anche per l'azienda, un tabù difficile da superare, trattandosi di violazioni della sfera intima che suscitano emozioni di disorientamento e vergogna.

In Italia l'indagine ISTAT ha permesso di stimare in 8 milioni e 816 mila il numero delle donne che, nel corso della loro vita, sono state vittime di molestie e in 1 milione 404 mila le donne che nel corso della loro vita lavorativa hanno subito molestie fisiche o ricatti sessuali sul posto di lavoro, rappresentando l'8,9% per cento delle lavoratrici.

Alla luce di tali dati e considerazioni, è evidente la necessità che negli ambienti di lavoro vi sia una maggiore conoscenza del fenomeno e delle condizioni ambientali che lo possono favorire e, contemporaneamente si avverta la necessità di porre in essere tempestive attività di prevenzione, oltre ad una concreta strategia di fronteggiamento a tutela delle vittime.

Per comprendere correttamente il fenomeno è opportuno partire da cosa debba intendersi per violenza e molestia (psicologica e/o sessuale): trattandosi di

realtà e comportamenti che vengono declinati e percepiti con modalità molto differenti a seconda del contesto ambientale e socio-culturale, il percorso per giungere a livello internazionale ad un'univoca definizione del fenomeno è stato lungo e non semplice. Solo nel 2019 l'OIL (Organizzazione Internazionale per il Lavoro dell'ONU) nella Convenzione n. 190 e nella contestuale Raccomandazione n. 206 ha fornito un quadro organico e unitario per prevenire e affrontare la violenza e le molestie nel mondo del lavoro, dandone anche la prima definizione largamente condivisa a livello mondiale: *l'insieme di pratiche, comportamenti o minacce inaccettabili, che ripetutamente o anche solo in un'unica occasione abbiano lo scopo o l'effetto – anche solo potenziale – di causare un danno psico-fisico o economico, anche in ragione del sesso o del genere della vittima.*

Siamo di fronte, per la prima volta, ad una regolamentazione unitaria del fenomeno di tutte le forme di prevaricazione ed aggressività sul lavoro finalizzata a dare ordine all'insieme eterogeneo di fenomeni (quali il *mobbing*, lo *straining*, il *bullying*, il *bossing*, lo *stalking*, le molestie morali, le molestie sessuali e le violenze psicologiche, fisiche e sessuali) che acquisiscono oggi una “nuova cittadinanza”: attraverso un radicale mutamento del lessico, infatti, viene creata l'unitaria ed omnicomprensiva categoria della *“violenza e delle molestie lavorative”*, che consente al contempo di semplificare e di razionalizzare il trattamento giuridico delle molteplici fattispecie.

All'art. 9 della Convenzione si legge che “ciascun Membro dovrà adottare leggi e regolamenti che richiedano ai datori di lavoro di intraprendere misure adeguate e proporzionate (...)” Ad oggi il Legislatore italiano, pur essendosi ufficialmente impegnato in tale senso, si è limitato a ratificare la Convenzione 190 senza l'emanazione di regolamenti attuativi che indichino la strada in maniera rigorosa ai datori di lavoro, individuando precise responsabilità e conseguenti sanzioni. In attesa di una puntuale regolamentazione i datori di lavoro, però, ben possono autonomamente e spontaneamente adeguarsi ai principi fondamentali enunciati dalla Convenzione – che peraltro l'Italia ha votato all'unanimità nelle sue tre componenti rappresentative (rappresentanza datoriale, sindacale e governativa) dimostrando compattezza e convinzione circa la necessità di un intervento radicale in materia – adottando *policy* interne (codici di condotta) di attuazione delle norme comunitarie. Una volta che la Convenzione viene recepita, infatti, pone dei vincoli per l'ordinamento interno del Paese, che deve allineare la legislazione nazionale ai principi in essa enunciati. Ma, poiché le disposizioni della Convenzione, rientrando tra gli “obblighi internazionali” previsti dall'art. 117, comma 1 Cost., risultano immediatamente vincolanti per l'Italia, obbligano i giudici, sin da ora, ad un'interpretazione della legislazione interna (in particolare dell'art. 2087 c.c., del d.lgs. n. 81/2008 e della disciplina antidiscriminatoria, norme centrali in materia) in modo conforme alle disposizioni della Convenzione 190 OIL.

Fondamentale per l'emersione del fenomeno è imparare a “nominare la violenza” e a riconoscere le molestie, il *mobbing*, le discriminazioni, che faticano ad emergere all'interno della realtà aziendale per ragioni connesse al timore delle

conseguenze, alla vergogna, alla naturale ritrosia per la delicatezza dei contenuti ed alla sfiducia nelle possibili soluzioni. È fondamentale che l'organizzazione fornisca una indicazione precisa, trasparente e coraggiosa e che definisca questi fenomeni con i termini corretti e appropriati.

Garantire il benessere dei propri dipendenti, oltre che rappresentare un impegno formale imprescindibile, può contemporaneamente essere motivo di vanto per l'azienda che dimostra una reale e genuina intenzione di affrontare il tema della violenza con responsabilità, disponibilità e spirito innovativo, anche allo scopo di raggiungere e mantenere più agevolmente una migliore reputazione, massimizzando *engagement*, *retention* ed attrattività sul mercato

La presenza della *Person of Trust*, permette di modulare interventi su misura, calati sulle esigenze di ogni specifica realtà aziendale, evitando ai singoli datori di lavoro di ricorrere a programmi generici stereotipati o a piani di azione antiviolenza pre-confezionati, di scarsa utilità ed efficacia, oppure sovrabbondanti. Partendo da una approfondita analisi del contesto il/la professionista può agire sulla cultura organizzativa di ogni singola azienda, implementando le risorse ritenute utili ed efficaci, e sostituendo i pesanti ed obsoleti ingranaggi della burocrazia con strumenti più agili e idonei alla gestione dei fenomeni relazionali disfunzionali.

Le imprese più "illuminate" hanno compreso che offrire un ascolto professionale focalizzato ai bisogni più profondi ed emotivi impattanti nella vita delle persone genera un capitale sociale e un benessere organizzativo immediato e tangibile all'interno del clima aziendale che contamina positivamente il bene-essere di tutti i soggetti coinvolti.

Nominare una *Person of Trust* può rivelarsi una scelta utile e saggia anche per una piccola o media impresa (PMI), nelle quali le funzioni aziendali tipicamente coinvolte nelle tematiche in oggetto (HR, CPO, Medicina del lavoro, Ufficio personale) sono inesistenti o accentrate nelle mani di una o alcune persone, con cariche aziendali cumulative. In queste realtà il rischio di sottostimare il fenomeno è molto elevato con conseguenze dannose per la vittima, per l'organizzazione e per tutti coloro che a qualunque titolo ne vengano coinvolti

La violenza e le molestie - ma anche il conflitto acuto o cronico mal gestito - come noto, sono tutte condotte lesive perché inquinano l'ambiente con un effetto tossico e demoralizzante anche su chi, pur non essendo direttamente vittima del comportamento umiliante e molesto, ne venga a conoscenza o ne sia testimoni. Hanno gravi conseguenze sull'equilibrio emotivo della persona, in termini di perdita di fiducia in se stesse, ansia, disturbi del sonno, disturbi alimentari, disturbo post-traumatico da stress. Ed hanno anche un impatto considerevole sull'impresa: calo di produttività delle persone colpite, perdita di motivazioni personali, assenteismo, assenze per malattia, disagio organizzativo conseguente all'eventuale trasferimento o licenziamento, costi di selezione e formazione del nuovo personale, costi legali, danno reputazionale.

Anche in chiave preventiva la presenza di una *Person of Trust* nelle PMI può tradursi in una scelta tutelante per l'azienda: dalla redazione di campagne di

sensibilizzazione, alla richiesta di scrivere “dal basso” un codice di condotta ed un codice etico, coinvolgendo un gruppo di volontari sensibili al tema che possono diventare sentinelle sul territorio, che vigilano sull’applicazione concreta del codice di condotta e che ne segnalino eventuali violazioni.

Concludendo, la nomina di una figura esterna, dotata sia delle abilità tecniche che delle qualità umane denota un reale interesse all’emersione e alla gestione di casi di violenza, discriminazione e molestia e significa dotare la propria azienda di uno strumento efficace sia in chiave di prevenzione che in ottica di supporto di eventuali casi di violenza.

Il sostegno viene fornito non solo alla vittima del comportamento, ma anche all’autore del medesimo, che può anche essere inconsapevole, ed infine all’organizzazione medesima, che spesso non ha, al proprio interno, gli strumenti, il tempo e la competenza per gestire situazioni “patologiche”, cioè che esulano dalla naturale fisiologia delle relazioni interpersonali.

La nomina della *Person of Trust* soddisfa dunque il bisogno di dotarsi di regole chiare e procedure formali in via anticipata rispetto alla realizzazione di episodi concreti, per non rischiare di gestire situazioni potenzialmente lesive e destabilizzanti sull’onda dell’impatto emotivo che potrebbe generarsi su tutto l’ambiente lavorativo.

Permette anche di approfondire il reale significato dello “star bene” al lavoro, di individuare quali siano i valori in cui tutti si riconoscono e quali siano i limiti alle libertà dei singoli. Agevola la co-costruzione di uno spazio virtuale comune nel quale riconoscersi e sentirsi protetti da confini tracciati ed individuati anticipatamente, che permette l’espressione del potenziale umano e professionale di ogni dipendente. Può anche dare vita alla creazione di “*ambassador*” aziendali, primi attori di un cambio culturale, garanti dei principi espressi nel codice etico ed ispiratori di un modello virtuoso di integrazione e cooperazione capace di creare un ambiente di reale empatia ed apertura verso gli altri, estraneo alle discriminazioni e a qualunque forma di prevaricazione.

## *Privacy e Consigliere/a di fiducia: come rispettare il GDPR?*

di Elisa Berni\*

In un'epoca in cui l'attenzione al corretto trattamento dei dati personali diventa sempre più un'esigenza condivisa, oltre che un precetto normativo da rispettare è inevitabile porsi delle domande su come il/la Consigliere/a di fiducia possa esplicare i propri compiti senza andare in corso a violazioni della normativa nazionale e sovranazionale in materia.

La figura del/della Consigliere/a di fiducia, come noto, viene per la prima volta alla ribalta nella Raccomandazione della Commissione europea 92/131 “*sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro*” e nella Risoluzione A3-0043/94 del Parlamento europeo sulla “*Designazione di un Consigliere nelle imprese o Consigliere di fiducia*”.

Non sorprende, quindi, che nel tratteggiare la disciplina di riferimento, non vi sia negli atti citati, alcun riferimento alla tematica del trattamento dei dati personali, che ha visto invece un sempre più crescente interesse dall'approvazione del regolamento europeo 2016/679 del 27 aprile 2016 “*Regolamento generale sulla protezione dei dati*”, c.d. GDPR.

Tuttavia, oggi, data la diffusione della figura del/della Consigliere/a di fiducia – che ci auspichiamo si diffonda sempre di più anche nelle aziende private – si impone una riflessione approfondita su come, nell'esercizio delle proprie funzioni, la stessa debba operare rispettando i dettami dalla normativa *privacy*. Ciò, a maggior ragione, se consideriamo la tipologia dei dati trattati dai/dalle Consiglieri/e di fiducia, chiamati e chiamate a prevenire, gestire, risolvere casi di molestie, sessuali e non, discriminazioni, dirette e indirette, violenze e, più in generale, situazioni di disagio sui luoghi di lavoro.

Nello svolgimento del loro incarico, tali figure, si trovano quindi a trattare dati personali rilevanti non tanto per il numero, quanto piuttosto per la natura degli stessi: siamo spesso di fonte ai c.d. dati particolari<sup>1</sup>.

---

\* Elisa Berni è avvocatessa, Consigliera di Fiducia della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

<sup>1</sup> “Dati particolari”: Regolamento UE 2016/679 (GDPR) art. 9 – Trattamento di categorie particolari di dati personali: “È vietato trattare dati personali che rivelino l'origine razziale o etnica, le opinioni politiche, le convinzioni religiose o filosofiche, o l'appartenenza sindacale, nonché trattare dati genetici, dati biometrici intesi a identificare in modo univoco una persona fisica, dati relativi alla salute o alla vita sessuale o all'orientamento sessuale della persona. [...]”.

Per tentare di operare una disamina completa dell'argomento, risulta, *in primis*, fondamentale individuare in quale “*veste privacy*” il/la Consigliere/a di fiducia tratta i dati, cercando di inquadrare la figura nei ruoli *privacy* definiti dal regolamento europeo 2016/679 (GDPR).

I principali soggetti *privacy* – oltre ovviamente all’ “interessato”<sup>2</sup> - sono rappresentati da:

- titolare del trattamento (art. 4 GDPR): “la persona fisica o giuridica, l'autorità pubblica, il servizio o altro organismo che, singolarmente o insieme ad altri, determina le finalità e i mezzi del trattamento di dati personali [...]”;
- responsabile del trattamento (art. 4 GDPR): “la persona fisica o giuridica, l'autorità pubblica, il servizio o altro organismo che tratta dati personali per conto del titolare del trattamento”;
- incaricato/autorizzato (art. 29 GDPR): chiunque agisca sotto l'autorità del responsabile o del titolare del trattamento, che abbia accesso ai dati, e che deve essere istruito in tal senso.

Gli adempimenti più significativi in materia di *privacy* sono in capo al titolare del trattamento, che deve, tra l'altro, fornire un'adeguata informativa sul trattamento, agevolare l'esercizio dei diritti degli interessati, redigere un registro dei trattamenti, redigere una valutazione di impatto, tutto in attuazione del principio di “responsabilizzazione” (c.d. *accountability*) nel rispetto del quale deve mettere in atto misure tecniche ed organizzative adeguate a garantire ed essere in grado di dimostrare che il trattamento sia attuato conformemente al regolamento UE.

Il responsabile del trattamento deve anch'esso conformarsi alla disciplina dettata in tema di trattamento di dati personali e agire nel rispetto delle indicazioni fornite dal titolare, all'interno del contratto stipulato, in ordine alla durata, alla natura e alle finalità del trattamento, al tipo di dati personali e alle categorie di interessati, etc.

L'incaricato/autorizzato al trattamento non ha poteri autonomi, ma effettua materialmente le operazioni di trattamento sui dati personali secondo le istruzioni impartite da titolare o responsabile.

Il/la Consigliere/a è quindi titolare, responsabile o incaricato al trattamento?

Per provare a dare una risposta, prendiamo le mosse dalle attività e dalle modalità con cui opera e con cui effettua il trattamento dei dati.

È noto che il/la Consigliere/a opera o con una procedura informale o con una procedura formale, qualora quest'ultima sia stata definita dall'ente di appartenenza.

---

<sup>2</sup> “Interessato” è il destinatario finale della tutela prevista dal GDPR per quanto riguarda le operazioni di trattamento dei dati personali. All'art. 4 del regolamento, alla definizione di “dato personale”, si trova il riferimento esplicito all’ “interessato” (“Dato personale qualsiasi informazione riguardante una persona fisica identificata o identificabile (“interessato”); si considera identificabile la persona fisica che può essere identificata, direttamente o indirettamente, con particolare riferimento a un identificativo come il nome, un numero di identificazione, dati relativi all'ubicazione, un identificativo online o a uno o più elementi caratteristici della sua identità fisica, fisiologica, genetica, psichica, economica, culturale o sociale”).



La procedura informale<sup>3</sup> prevede la presa in carico del caso e la messa in atto di una serie di azioni e interventi (investigazioni interne, audizione di “persone informate sui fatti”, realizzazione di incontri congiunti tra le parti, analisi di documenti, etc.) sempre preventivamente concordati e autorizzati dall’interessato, al fine di ricomporre il conflitto o ottenere la cessazione della molestia o del disagio.

Sia che si concluda positivamente che negativamente, il/la Consigliere/a è il *dominus/a* della procedura, acquisisce direttamente i dati che tratta, definisce finalità e modalità del trattamento. Quindi, apparirebbe plausibile, in questo caso, considerare la il/la Consigliere/a, titolare del trattamento, ponendo a suo carico tutti gli obblighi connessi alla posizione. Da questa interpretazione Consigliere/a-titolare del trattamento deriva una ulteriore considerazione: al momento della cessazione dell’incarico, non deve fornire all’ente che l’ha nominato/a alcun dato, ma dovrebbe conservare i dati in suo possesso per il periodo ritenuto congruo.

Se quanto appena detto può ritenersi condivisibile, si pone un problema per i/le Consiglieri/e che sono stati nominati, all’atto dell’incarico, responsabili esterni del trattamento dall’ente incaricante. In questo caso, come si dovrebbero comportare? Non accettare la nomina a responsabile esterno? Comportarsi da titolari del trattamento indipendentemente dalla nomina a responsabile esterno? E soprattutto, dovranno restituire i dati all’ente, asserito titolare, al momento della scadenza del contratto? A quest’ultima domanda, credo, ogni Consigliere/a risponderrebbe negativamente. Che senso avrebbe, infatti, in fase di presa in carico del caso, chiedere il consenso per poter compiere qualsiasi azione e attività, ponendo la massima attenzione a non violare la riservatezza degli utenti, se poi, una volta terminato il mandato, ogni tipo di dato, indipendentemente dal rilascio del consenso, venisse rilasciato all’ente?

Meno problematiche pone la procedura formale. Questa, qualora sia stata prevista dall’organizzazione che ha nominato il/la Consigliere/a, viene azionata nel caso in cui quella informale non abbia dato i frutti sperati<sup>4</sup> e si sostanzia nella segnalazione del caso al vertice dell’ente, rimanendo comunque in ogni caso per la presunta vittima la possibilità di rivolgersi alle autorità competenti (in tale circostanza la/il Consigliere/a potrebbe essere chiamato a testimoniare). A questo punto il vertice aziendale avvia l’istruttoria per l’irrogazione di eventuali azioni disciplinari, salvo l’obbligo di trasmissione alla competente autorità giudiziaria nel caso in cui si ravvisi l’integrazione di un reato.

<sup>3</sup> Cfr. Raccomandazione della Commissione del 27 novembre 1991 sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro: “*In un primo momento bisognerebbe consigliare i dipendenti di risolvere, ove possibile, il problema per via informale. In taluni casi potrebbe risultare sufficiente cercare di spiegare alla persona che si comporta scorrettamente che il comportamento da essa assunto non è benaccetto, che offende o crea disagio o che interferisce con lo svolgimento del lavoro*”.

<sup>4</sup> Cfr. Raccomandazione della Commissione del 27 novembre 1991 sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul lavoro “*Si raccomanda che laddove il querelante ritenga inadeguati i tentativi di soluzione del problema sul piano formale, ove questi ultimi siano stati respinti o i risultati siano insoddisfacenti, si applichi una procedura formale intesa fornire un’adeguata soluzione. Tale procedura dovrà garantire ai lavoratori una seria presa di posizione da parte dell’organizzazione nei confronti di tali denunce*”.

In questo caso, dal momento della denuncia al vertice, il titolare del trattamento dei dati non sarebbe più il/la Consigliere/a, ma il vertice dell'ente stesso. Il/la Consigliere/a non è più il *dominus/a* dell'azione, che viene invece il vertice dell'ente che definirà le finalità e le modalità del trattamento, fornirà la propria informativa e adotterà tutte quelle misure tecniche e organizzative che sono proprie del titolare del trattamento.

Ma in questo caso, qual è la sorte dei documenti e quindi dei dati in possesso del/della Consigliere/a? Confluiscono nel fascicolo del procedimento disciplinare?

Se così fosse, il/la Consigliere/a dovrebbe richiedere consenso esplicito al trasferimento dei dati? O dovrebbe semplicemente informare l'utente, nell'informativa iniziale, che qualora lo stesso scelga la procedura formale i suoi dati verranno trasferiti all'ente?

Per tentare di rispondere a tutte queste domande potremmo provare a ragionare per analogia, andando a operare un parallelismo tra il/la Consigliere/a di fiducia e altre due figure autonome e indipendenti presenti nelle organizzazioni, sul cui inquadramento ai fini *privacy* si è, invece, chiaramente espresso il Garante per la protezione dei dati personali italiano: il Medico competente e l'Organismo di vigilanza *ex d.lgs. n. 231/2001*.

Con nota del 19 marzo 2019 il Garante ha chiarito che il Medico competente tratta dati personali in applicazione della disciplina in materia di igiene e sicurezza sul luogo di lavoro, definendo lo stesso come autonomo titolare del trattamento. Il Medico competente svolgerebbe una funzione pubblica e sarebbe indipendente dal Datore di lavoro.

Per quanto attiene, invece, all'Organismo di vigilanza, il Garante si è espresso su richiesta di parere da parte dell'Associazione dei componenti degli Organismi di vigilanza *ex d.lgs. n. 231/2001*, emanando in data 12 maggio 2020 un "*Parere sulla qualificazione soggettiva ai fini privacy degli Organismi di Vigilanza previsti dall'art. 6, d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*". Da quanto si legge nel documento, il Garante ritiene l'Organismo di vigilanza un autorizzato al trattamento, in quanto "*l'OdV, pur essendo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, non possa essere considerato autonomo titolare del trattamento (art. 4, n. 7 del Regolamento), considerato che i compiti di iniziativa e controllo propri dell'OdV non sono determinati dall'organismo stesso, bensì dalla legge che ne indica i compiti e dall'organo dirigente che nel modello di organizzazione e gestione definisce gli aspetti relativi al funzionamento compresa l'attribuzione delle risorse, i mezzi e le misure di sicurezza (art. 6, commi 1 e 2 d.lgs. n. 231/2001)*". Ovviamente da tale interpretazione dobbiamo escludere il caso in cui l'Organismo di vigilanza sia il gestore delle segnalazioni in tema di *whistleblowing*, così come disciplinato dal recente d.lgs. n. 24 del 2023.

Da qui i nostri interrogativi, anziché diminuire, aumentano. Il/la Consigliere/a di fiducia è equiparabile al Medico competente in quanto indipendente dall'ente che lo nomina? È equiparabile all'Organismo di vigilanza *ex d.lgs. n. 231/2001* in quanto non distinto dall'ente, ma parte dello stesso? È,

piuttosto, come hanno inteso molte organizzazioni, un responsabile esterno in quanto tratta dati “per conto del titolare del trattamento”?

A tali interrogativi se ne aggiunge un altro: e se il/la Consigliere/a di fiducia è una figura legata da un rapporto di lavoro subordinato con l'ente stesso? È necessariamente un autorizzato al trattamento? Una volta esaurito l'incarico, deve trasmettere i dati trattati, anche e soprattutto nelle procedure informali e anche a prescindere dal consenso, al Datore di Lavoro?

Molti sono gli interrogativi senza risposta che rendono auspicabile un celere intervento del Garante che fornisca una indicazione univoca sul ruolo *privacy* dei/delle Consiglieri/e di fiducia. Certo è che perché tale autorità si esprima in tal senso è necessario che venga prima definita, anche normativamente da fonti interne, la figura del/della Consigliere/a di fiducia, affinché possa avere pieno titolo e riconoscimento tra le figure della governance degli enti.

# L'integrazione delle differenze culturali e linguistiche nella gestione dei casi della Consigliera di fiducia

di Chiara Alberta Parisse\*

SOMMARIO: 1. Presentazione. – 2. Profili problematici. – 3. Buone pratiche. – 4. Conclusioni.

## 1. *Presentazione*

Il presente contributo mira ad approfondire il ruolo delle differenze etnico-culturali all'interno dell'attività della Consigliera di fiducia (Cdf nel seguito), la quale è chiamata sempre più ad operare anche all'interno di contesti internazionali o multiculturali, e quali possano essere le soluzioni efficaci per integrare tali differenze nella trattazione dei casi sottoposti alla stessa. Da ultimo, verranno analizzate alcune buone pratiche da mettere in atto, attraverso le quali la Cdf possa contribuire alla creazione di un ambiente inclusivo, contribuendo all'integrazione delle persone straniere all'interno della comunità di riferimento.

Le organizzazioni aziendali, amministrative e le realtà universitarie – ivi comprese Scuole di specializzazione o Scuole di alta eccellenza – si trovano oggi ad avere all'interno della propria comunità di riferimento persone di nazionalità, culture e lingue diverse con cui lavorare e confrontarsi.

Tale circostanza può essere osservata sin dal momento dello svolgimento dei colloqui per l'ottenimento di un determinato lavoro, in quanto viene sin da subito richiesta la conoscenza di almeno due lingue, in modo tale da poter comunicare proficuamente all'interno dell'ambiente di lavoro.

Relazionarsi con persone di nazionalità differenti, tuttavia, genera uno sforzo notevole, in quanto implica confrontarsi e conoscere un nuovo modo di relazionarsi con le persone, apprendere una nuova lingua e, conseguentemente, trovare strategie comunicative efficienti per integrarsi all'interno di un paese. Non solo.

Il confronto con persone straniere, infatti, all'interno di un luogo di lavoro, può essere osservato attraverso molteplici prospettive: la prospettiva della persona

---

\* Chiara Alberta Parisse è Consigliera di fiducia presso Gran Sasso Science Institute.

di un paese estero assunta per lo svolgimento di determinate mansioni; la prospettiva della persona che si relaziona con il/la collega del paese estero, la prospettiva del datore di lavoro.

Ciò genera ripercussioni significative anche sull'attività della Consigliera di fiducia, in quanto chiamata ad operare non solo per la mediazione e/o risoluzione di controversie o situazioni spiacevoli all'interno del luogo di lavoro, ma, in aggiunta, anche all'interno di contesti internazionali e/o multiculturali, i quali possono determinare non poche difficoltà nello svolgimento della mansione.

## *2. Profili problematici*

Profili problematici, ad un primo esame, possono essere individuati, anzitutto, in relazione alla prospettiva adottata; in secondo luogo a difficoltà di ordine linguistico; in terzo luogo a difficoltà di ordine culturale.

Con riferimento alla prima, bisogna anzitutto rilevare che, come sopra menzionato, possono essere adottate prospettive diverse. La persona di origini straniere che, per qualsivoglia motivo, si trasferisce in Italia e lavora all'interno di un contesto aziendale, pubblico o universitario, potrebbe trarre arricchimento da tale esperienza lavorativa, ma, allo stesso tempo, potrebbe avere problemi di integrazione diversi rispetto a quelli di una persona nata nel paese – nel caso di specie, l'Italia. D'altro canto, anche le persone che lavorano e/o si relazionano con la persona straniera, potrebbero avere problemi di comunicazione con una persona proveniente da un paese estero, in quanto devono prendere in considerazione alcuni fattori – quali la lingua, la nazionalità, la cultura – che non prenderebbero altrimenti in considerazione rapportandosi a persone dello stesso paese. Da ultimo, bisogna considerare anche la prospettiva del datore di lavoro, il quale potrebbe eventualmente trovarsi a lavorare con clienti e/o persone internazionali e, pertanto, avendo bisogno di una persona che sia in grado di parlare in maniera fluente una determinata lingua.

La Consigliera di fiducia, pertanto, nello svolgimento della sua attività, deve anzitutto analizzare la prospettiva dei soggetti con cui deve interfacciarsi e valutarne la posizione.

In secondo luogo, sorgono sovente difficoltà di ordine linguistico. Non tutte le persone, infatti, soprattutto prendendo in considerazione le persone straniere, siano esse studenti/studentesse o lavoratori/lavoratrici, conoscono la lingua italiana, o la conoscono così bene da comunicare sfumature particolari nella narrazione degli avvenimenti alla Consigliera di fiducia; pertanto la maggior parte delle volte devono ricorrere alla lingua inglese (o alla lingua richiesta dall'istituto di riferimento).

Ciò potrebbe creare problemi anche nella procedura di trattazione iniziale dei casi e nella raccolta di informazioni da parte della Consigliera di fiducia, in quanto da un lato la narrazione potrebbe risultare incompleta o potrebbero

mancare elementi da cui desumere determinati dettagli o stati d'animo della persona che effettua una segnalazione; d'altro canto, se la Consigliera stessa possiede un livello base di conoscenza della lingua inglese – il quale, nella maggior parte dei casi, è pari al livello B1, solo formalmente richiesto – potrebbe non comprendere perfettamente ciò che la persona sta raccontando. A ciò si aggiunge anche un potenziale problema di accento e di maggiore o minore velocità del parlato, che potrebbe da un lato provocare nella Consigliera di fiducia problemi di comprensione; dall'altro nella persona straniera che effettua una segnalazione una sensazione di disagio, venendo a mancare quel rapporto di cruciale importanza di confidenzialità e riservatezza, il quale caratterizza l'attività della Consigliera.

Da ultimo, i documenti legislativi che delimitano l'ambito di operatività della Consigliera di fiducia – quali il Codice etico e il Codice di condotta – sono spesso redatti esclusivamente in lingua italiana, senza una corrispondente traduzione inglese. Inoltre spesso i codici vengono pubblicati all'interno del sito web dell'amministrazione, azienda o università di riferimento, ma non resi particolarmente visibili, o, talvolta, vengono allegati insieme ad altri documenti da firmare, pertanto la persona che li riceve non presta la giusta attenzione o, al contrario, non viene messa nelle condizioni di conoscere perfettamente il contenuto degli stessi. La persona straniera, pertanto, incontra notevoli difficoltà in primo luogo nel reperimento dei testi normativi; in secondo luogo nell'utilizzo e nella comprensione di tecnicismi e del linguaggio giuridico, il cui mancato intendimento determina lacune nella lettura dell'intero testo e nella conoscenza delle soluzioni e delle strategie che possono essere eventualmente prospettate dalla Consigliera per la trattazione del caso di specie.

Un'ulteriore difficoltà, connessa a quella linguistica, è rappresentata dall'interpretazione stessa dei documenti normativi: possono, infatti, coesistere interpretazioni diverse dei Codici o delle disposizioni degli stessi.

Sovente, infatti, possono essere sollevate dalla persona di origini straniere discrepanze tra la lettura del testo, ove possibile e disponibile, e l'interpretazione dello stesso; inoltre, qualora i codici siano stati tradotti in una lingua, la traduzione può essere farraginosa o ad ogni modo non totalmente corrispondente al testo originario.

Inoltre, anche da un punto di vista meramente pratico della trattazione del caso, in relazione soprattutto alla raccolta di informazioni ad opera della Consigliera, potrebbero sorgere problemi linguistici e/o di interpretazione, che richiedano l'ausilio di un interprete, il quale, talvolta, potrebbe anche non mettere a proprio agio la persona che effettua una segnalazione, o la stessa potrebbe pensare che non vi sia una adeguata e completa traduzione.

Da ultimo, un terzo profilo problematico è rappresentato da difficoltà di ordine culturale. La persona di origini straniere, infatti, trasferendosi in un paese, deve fare i conti anzitutto con una realtà culturale totalmente diversa rispetto a quella in cui è cresciuto/a. Vi è inoltre un ulteriore aspetto da non sottovalutare:

lontano dai propri cari e dalla propria famiglia, spesso le persone di origine straniera, nel rivolgersi alla Consigliera di fiducia, paventano problemi non solo in relazione all'episodio accaduto, ma anche in relazione alle ripercussioni psicologiche che possono subire loro stessi e i loro familiari, in quanto preoccupati per la situazione di studio e/o lavoro dei propri figli e delle proprie figlie. Esiste, infatti, una dimensione non solo individuale, ma anche collettiva, che merita particolare attenzione.

Il compito della Consigliera di fiducia, a tal proposito, è alquanto delicato, in quanto viene chiamata a svolgere un'operazione particolarmente certosina: trovare un equilibrio tra i comportamenti attuati – alle volte discriminatori, altre volte tesi a favorire l'inserimento delle persone straniere nel tessuto lavorativo e sociale nel paese ospitante – e la valutazione, da parte della persona straniera, degli stessi, i quali, alle volte, possono anche essere stati ispirati dalla buona fede di pensare di rispettare e valorizzare la diversità culturale delle persone straniere.

L'attività della Consigliera di fiducia, in tal senso, si rivela particolarmente importante, in quanto è investita di un compito ulteriore: non solo ricercare tale delicato equilibrio, ma altresì far comprendere ad entrambe le parti le intenzioni reciproche e il significato della messa in atto di quel determinato comportamento. Inoltre, deve valutare quel comportamento non solo in base ai codici di riferimento, ma anche all'insegna della cultura di riferimento, in modo tale da promuovere un dialogo proficuo e reciproco tra la persona che effettua una segnalazione e la persona segnalata.

Tali considerazioni sono particolarmente importanti sia nella procedura informale che nella procedura formale: la Consigliera di fiducia, infatti, deve essere messa nelle condizioni di poter comprendere il quadro generale, anche culturale. Qualora, infatti, la stessa volesse procedere ad una risoluzione bonaria e pacifica del conflitto, o attraverso forme alternative di risoluzione dei conflitti, deve ben tenere a mente gli elementi culturali dei soggetti coinvolti. La cultura, infatti, è indice rivelatore dell'identità di una determinata persona, luogo vivo di scambio di opinioni e idee, e spesso conoscere un'altra cultura significa mettere in discussione la propria identità, tale per cui l'incontro con il diverso diviene traumatico. Esso, infatti, obbliga ad un confronto con ciò che non si conosce e incarna potenzialmente una minaccia verso la propria identità.

Inoltre, il confronto con il diverso può provocare non solo arricchimento e integrazione ma, d'altro canto, anche creare una maggiore diffusione di stereotipi e pregiudizi e, conseguentemente di discriminazioni o situazioni spiacevoli. La discriminazione può determinare, su chi la subisce, diversi effetti: isolamento, mancanza di autostima, volontà di fallire, amplificata dal fatto di trovarsi in un paese straniero.

Pertanto, è particolarmente importante per la Consigliera di fiducia trovare un equilibrio e operare una giusta valutazione dei comportamenti segnalati, non imponendo un determinato modello culturale, mantenendo un determinato grado di indipendenza, terzietà e riservatezza, in modo tale da non arrecare pregiudizio o

danni di sorta né alla persona segnalante, né alla persona segnalata, facendo sempre capire come sia possibile capire i comportamenti, interpretarli, agire e scegliere in un modo differente.

### *3. Buone pratiche*

Le sopracitate considerazioni spingono dunque alla riflessione circa eventuali buone pratiche che possono essere attuate dalla Consigliera di fiducia, in concertazione con gli istituti, enti o amministrazioni di riferimento.

Anzitutto, con riferimento alla prima problematica, relativa alla diversità di prospettive adottate, è auspicabile che la Consigliera di fiducia capisca in primo luogo lei stessa le diverse visioni e i diversi atteggiamenti delle parti coinvolte, ponendosi con un atteggiamento di sospensione del giudizio e di ascolto; in secondo luogo, sia nella procedura formale, sia nella procedura informale, è altresì importante che la stessa faccia comprendere, anche attraverso tecniche di mediazione, le rispettive posizioni alle parti coinvolte, cercando di conciliare in maniera bonaria il conflitto. Qualora ciò non sia possibile, deve tuttavia prendere in considerazione i sopracitati fattori, considerandoli, tuttavia, anche alla luce dei Codici di riferimento, operazione alquanto spinosa.

In relazione alla difficoltà linguistica summenzionata, è anzitutto consigliabile effettuare una traduzione del Codice di comportamento e del Codice etico perlomeno in lingua inglese, in modo tale da renderlo accessibile a tutta la comunità. In secondo luogo è consigliabile rendere i detti codici visibili, non solo tramite il sito web o i canali social, ma anche tramite l'invio di una email a tutta la comunità o al personale di riferimento, attraverso l'organizzazione di eventi di sensibilizzazione, conferenze e presentazioni dell'attività della Consigliera di fiducia, anche in collaborazione con altre associazioni o figure specializzate.

Una buona pratica è inoltre identificata nella diffusione di video-pillole in inglese sul sito web e sui canali social dell'istituto di riferimento sul ruolo della Consigliera, sulla possibilità di consulenza, sulle procedure da seguire, in modo tale da avere maggiori informazioni e avere maggiore consapevolezza sull'attività della stessa. Si consiglia altresì di pubblicare tali video-pillole con cadenza periodica e programmandone i contenuti in maniera precisa. Una valida alternativa potrebbe essere costituita dalla redazione di un Vademecum o di un toolkit sui passi da seguire per riconoscere una discriminazione e su come rivolgersi alla Consigliera.

È inoltre auspicabile, nell'ambito delle azioni di sensibilizzazione, la redazione, in collaborazione con il Comitato unico di garanzia, di un glossario di genere, contenente definizioni e termini corretti per riguardanti la sfera del genere, delle molestie, delle discriminazioni, del mobbing e la promozione di campagne concernenti la lotta agli stereotipi, altresì incoraggiando la possibilità di rivolgersi alla Consigliera per denunciare tali episodi.



Un'altra buona pratica può essere identificata nella predisposizione di una sezione FAQ nei siti sull'attività della Consigliera.

Per quanto concerne il profilo più strettamente linguistico, è inoltre consigliabile appurare in maniera effettiva la conoscenza della lingua inglese, la cui valutazione avviene, nella maggior parte delle volte, con una mera lettura e traduzione di un testo o presentazione di sé stessi di qualche minuto. Essa, infatti, viene accertata ufficialmente attraverso la presentazione di un certificato ufficiale, ma sarebbe consigliabile scegliere criteri ulteriori per la valutazione linguistica, quali test di ascolto o comprensione e una simulazione di un caso con eventuale risoluzione, in modo tale da valutare la preparazione e la capacità di capire il problema.

Inoltre, qualora la Consigliera dovesse avvalersi dell'ausilio di un interprete, proprio in virtù della difficoltà sia linguistica, sia culturale, è importante far capire, anche attraverso la firma di un modulo per iscritto, che il colloquio avviene in un ambiente sicuro e riservato, che non vi saranno ripercussioni di sorta e che vi è un rapporto di fiducia e di lavoro con l'interprete, spiegando nel dettaglio le eventuali azioni e la procedura che sarà seguita.

Da ultimo, invece, con riferimento al profilo problematico riguardante la diversità culturale, può sovente capitare che vi sia un'indisposizione, anche culturale, ad un eventuale dialogo con una Consigliera di fiducia, la quale potrebbe avere problemi ad esercitare ed affermare il proprio ruolo. È dunque importante non far sentire la persona segnalata giudicata, adottando invece un atteggiamento di ascolto, ponendosi, anche dal punto di vista fisico, più vicino ad essa, e allo stesso livello, non dietro una scrivania, ma accanto alla persona, in modo tale da creare, nei gesti e nella postura, un atteggiamento di confidenza e riservatezza.

È auspicabile che la Consigliera di fiducia, nell'esaminare il caso, faccia capire alle parti coinvolte che, in virtù del contesto culturale, possono esistere e essere messi in atto comportamenti che possono essere percepiti e accettati in maniera diversa in due differenti culture. Costituirebbe altresì una buona pratica operare delle ricerche sulla cultura e nazionalità delle persone coinvolte, sui propri *background*, sulle pratiche eventualmente diffuse nel proprio paese, in modo tale da valutare anche in maniera adeguata le intenzioni dell'autore/autrice del comportamento segnalato e aiutarlo/a altresì a comprendere quel comportamento, affinché non si ripeta e non possano essere arrecati ulteriori pregiudizi alla persona offesa. In tal senso, dunque, sarebbe anche particolarmente utile la messa in atto, da parte della Consigliera, di *role-play*, in modo tale da provocare un'immedesimazione e al contempo una prevenzione e sensibilizzazione del comportamento.

#### 4. Modello di prevenzione "a rete" con strumenti innovativi

Il presente contributo ha inteso introdurre una nuova dimensione nella valutazione dell'attività della Consigliera di fiducia, ossia la dimensione internazionale e dell'integrazione delle differenze linguistiche.

Alla luce delle considerazioni svolte, è possibile trarre dunque delle conclusioni.

La diversità linguistica e culturale, soprattutto in contesti sempre più internazionali, deve essere attentamente valutata e tenuta nel dovuto conto dalla Consigliera: ciò non significa che essa debba costituire un ostacolo allo svolgimento dell'attività, ma piuttosto che debba essere considerata invece come elemento che può essere valorizzato, portando a valutazioni anche diverse se la Consigliera non fosse messa nella condizione di conoscerla.

Da ultimo, molto importante appare altresì il concetto di integrazione: la Consigliera di fiducia deve infatti adoperarsi affinché, nella sua prestazione lavorativa, ogni persona si senta ascoltata e possa confrontarsi con altre culture nella maniera migliore possibile.