



In questo numero:

1. [DECRETO LEGISLATIVO 3 MAGGIO 2024, N. 62](#), recante Definizione della condizione di disabilità, della valutazione di base, di accomodamento ragionevole, della valutazione multidimensionale per l'elaborazione e attuazione del progetto di vita individuale personalizzato e partecipato.
2. [LEGGE 17 maggio 2024, n. 70](#) recante Disposizioni e delega al Governo in materia di prevenzione e contrasto del bullismo e del cyberbullismo
3. [DECRETO MINISTRO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI DI CONCERTO CON IL MINISTRO PER LA FAMIGLIA, LA NATALITÀ E LE PARI OPPORTUNITÀ DEL 3 GIUGNO 2024](#) concernente la definizione delle modalità per la redazione del Rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile da parte delle aziende pubbliche e private che occupano oltre 50 dipendenti, ai sensi dell'articolo 46 del Decreto legislativo n. 198/2006.
4. [DECRETO LEGGE 16 SETTEMBRE 2024, N. 131](#) recante "Disposizioni urgenti per l'attuazione di obblighi derivanti da atti dell'Unione europea e da procedure di infrazione e pre-infrazione pendenti nei confronti dello Stato italiano."
5. [DECRETO-LEGGE 1 ottobre 2024, n.137](#), recante Misure urgenti per contrastare i fenomeni di violenza nei confronti dei professionisti sanitari, socio-sanitari, ausiliari e di assistenza e cura nell'esercizio delle loro funzioni nonché di danneggiamento dei beni destinati all'assistenza sanitaria.
6. [DIRETTIVA \(UE\) 2024/1385 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 14 maggio 2024](#), sulla lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica.
7. [REGOLAMENTO \(UE\) 2024/1689 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO, del 13 giugno 2024](#), che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale e modifica i regolamenti (CE) n. 300/2008, (UE) n. 167/2013, (UE) n. 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 e (UE) 2019/2144 e le direttive 2014/90/UE, (UE) 2016/797 e (UE) 2020/1828 (regolamento sull'intelligenza artificiale).
8. [Corte di Cassazione, sezione Lavoro, Ordinanza 19 febbraio 2024, n. 4313](#), costituisce discriminazione indiretta qualsiasi disposizione che metta in una posizione di particolare svantaggio i lavoratori di un determinato sesso.
9. [Corte di Cassazione civile sezione Lavoro, 22 maggio 2024, n. 14307](#) sussiste discriminazione diretta del datore di lavoro nei confronti di dipendente disabile in caso di violazione degli obblighi di parità e rimozione degli ostacoli.
10. [Corte di Cassazione, sezione Lavoro, sentenza 7 giugno 2024, n. 15957](#), Ambiente lavorativo stressogeno, straining e tutela della salute.
11. [Corte di Cassazione civile, sezione Lavoro](#): Ultime recenti sentenze in materia di stress da lavoro correlato.
12. [Corte di Cassazione Cassazione civile, Sez. lav., ordinanza 12 luglio 2024, n. 19196](#) Mobbing: non va rigettata la domanda risarcitoria solo perché le condotte vessatorie non lo integrano.
13. [Corte di Cassazione civile, sez. un., ordinanza 23 settembre 2024, n. 25398](#) Cittadinanza per matrimonio: sì a un vero e proprio diritto soggettivo.
14. [CGUE, Terza Sezione, 29 luglio 2024, Cause riunite C-184/22 e C-185/22](#) in materia di parità di trattamento retributivo nelle ipotesi di lavoro straordinario svolto in regime di tempo parziale.



[15. Corte EDU, sez. V, sent. 10 ottobre 2024, ric. n. 22512/21](#) La CEDU su inefficace indagine spagnola su accuse di tratta di esseri umani.

#### Altre notizie in merito a:

- A) [La nuova Unione \(Europea\) dell'Uguaglianza](#)
- B) [ISTAT: indagine su molestie vittime e contesto - Anno 2022-2023,](#)
- C) [L'Italia e la Strategia dell'UE per l'uguaglianza LGBTI+ 2020 - 2025](#)
- D) [Mobbing, Bossing e altre forme di discriminazione negli ambienti di lavoro della pubblica amministrazione.](#)

**1) DECRETO LEGISLATIVO 3 MAGGIO 2024, N. 62, recante Definizione della condizione di disabilità, della valutazione di base, di accomodamento ragionevole, della valutazione multidimensionale per l'elaborazione e attuazione del progetto di vita individuale personalizzato e partecipato.**

Il Decreto Legislativo n.62/24 offre parole nuove per concetti più moderni, supera il concetto di invalidità civile basato sulle patologie da curare aiutando a sostenerne i costi e riducendo così le disuguaglianze che si generano, per introdurre il diverso concetto di autodeterminazione e quindi libertà della persona affetta da tali patologie che ha diritto di vivere in mezzo agli altri la sua vita su un piano paritario: in questo senso parliamo di una Rivoluzione Liberale della Disabilità perché si libera il termine dal sostrato di patologia da curare e la si fonda sulla più ampia nozione della libertà individuale e collettiva.

Il decreto in argomento, pubblicato sulla GU del 14 maggio 2024, è il terzo e il più rilevante in attuazione alla Legge delega n. 227/2021 che affida al Governo il compito di adottare uno o più decreti al fine di riformare la disciplina vigente in tema di disabilità per l'armonizzazione con il quadro normativo internazionale dell'ordinamento italiano, una delle riforme previste dalla Missione 5 "Inclusione e Coesione" del PNRR. Il legislatore delegato, con un articolato in 40 articoli suddivisi in 4 Capi, ridefinisce la condizione di disabilità, le modalità di valutazione di base, di accomodamento ragionevole e della valutazione multidimensionale per l'elaborazione del progetto di vita individuale personalizzato.

Alla luce dei principi e degli obiettivi della legge delega, la materia in esame è stata interessata da una complessiva revisione che trasmette una nuova visione - più in linea con l'approccio dei diritti umani e con le concezioni più aggiornate di salute, funzionamento e disabilità- e che eliminerà la disorganicità degli interventi fino ad ora adottati.

La semplificazione degli aspetti procedurali e organizzativi dei processi di valutazione di base - relativi a quelli che erano l'accertamento dell'invalidità civile, della cecità civile, della sordità, dell'handicap e della disabilità - unitamente all'affidamento dei medesimi a un unico soggetto pubblico, porterà verosimilmente ad un miglioramento nell'erogazione dei servizi per le persone con disabilità.

L'efficacia delle norme è differita nel tempo e diversificata nello spazio in quanto, pur essendo entrato in vigore il 30 giugno 2024, ex art.40 sono previste alcune specifiche disposizioni che si applicano, per i territori interessati dalla sperimentazione delle disposizioni in materia di valutazione di base e di



valutazione multidimensionale, a decorrere dal 1° gennaio 2025; per i restanti territori le medesime disposizioni si applicano a decorrere dal 1° gennaio 2026.

Il diritto è un metalinguaggio, pertanto ogni novella legislativa che ridefinisca un termine di legge mutando disciplina e contenuti, cancella intere biblioteche di dottrina e giurisprudenza formatesi su quell'argomento: in questo caso la Disabilità.

Si produce così l'effetto Kirchmaniano da Julius Hermann Von Kirchmann (1802-1884) un insigne giurista e filosofo del XIX sec, che nella sua opera più famosa (*Die Wertlosigkeit der Jurisprudenz als Wissenschaft*, 1847; trad. it. *La mancanza di valore della giurisprudenza come scienza*, Pisa 1942) lanciò una maledizione che diverrà proverbiale per i giuristi: «Tre paroline del legislatore, ed intere biblioteche giuridiche divengono cartaccia» («Drei berichtigende Worte des Gesetzgebers und ganze Bibliotheken werden zu Makulatur»).

Occorre invero sottolineare - ove ce ne fosse bisogno - che tale rivoluzione non scaturisce dal nulla: è frutto di un lungo percorso culturale, sociale e scientifico, in cui un ruolo determinante hanno avuto le stesse persone con disabilità e le loro associazioni rappresentanti, riunite sotto lo slogan "Nulla su di noi senza di noi", per essere soggetti e non oggetti di decisioni di altre parti. Un percorso di emancipazione o, per usare termini più moderni, di empowerment.

#### 1. Le definizioni e le parole giuste

L'art.2 definisce la condizione di disabilità una duratura compromissione fisica, mentale, intellettiva, del neurosviluppo o sensoriale che, in interazione con barriere di diversa natura, può ostacolare la piena partecipazione nei diversi contesti di vita su base di uguaglianza con gli altri.

Lo stesso articolo annovera, tra le varie definizioni, anche quella di profilo di funzionamento, da intendersi come descrizione dello stato di salute di una persona attraverso la codificazione delle funzioni e strutture corporee, delle attività e della partecipazione secondo la ICF (vedasi oltre) tenendo conto della ICD (vedasi oltre), quale variabile evolutiva correlata all'età, alla condizione di salute, ai fattori personali e ai determinanti di contesto, che può ricomprendere anche il profilo di funzionamento ai fini scolastici.

L'art.3, modificando l'articolo di pari numero della Legge n.104/2992, definisce persona con disabilità chi presenta durature compromissioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che, in interazione con barriere di diversa natura, possono ostacolare la piena partecipazione nei diversi contesti di vita su base di uguaglianza con gli altri, accertate all'esito della valutazione di base.

Per effetto dell'art.4, la parola handicap, ovunque ricorra nell'ordinamento - e auspicabilmente anche nel linguaggio comune, aggiungiamo noi! - è sostituita da condizione di disabilità. Le parole persona handicappata, portatore di handicap, persona affetta da disabilità, sono sostituite da persona con disabilità. Se riferite alle persone con disabilità, le espressioni con connotazione di gravità e in situazione di gravità sono rispettivamente sostituite da con necessità di sostegno elevato e da con necessità di sostegno molto elevato. Le parole disabile grave sono invece sostituite da persona con necessità di sostegno intensivo.



Dietro questa rivoluzione terminologica, c'è una profonda evoluzione del pensiero, che merita un sintetico excursus<sup>1</sup>.

Nel 1975 il termine disabile viene utilizzato nella dichiarazione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone disabili (disabled people). Il 1981 viene proclamato dall'ONU "anno internazionale delle persone disabili", espressione che ritroviamo ancora nel 1982 con la risoluzione 37/52 dell'Assemblea Generale dell'ONU, che stabilisce il Programma di azione mondiale riguardante le persone disabili.

Nel 1980 l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), nel documento "Classificazione Internazionale delle Menomazioni, Disabilità e Handicap" (l'International Classification of Impairment, Disabilities and Handicaps, ICDH), distingue tra:

- Menomazione (impairment), intesa come qualsiasi perdita o anomalia permanente a carico di una struttura anatomica o di una funzione psicologica, fisiologica o anatomica;
- Disabilità (disabilities), intesa come qualsiasi limitazione o perdita della capacità di compiere un'attività di base (quale camminare, mangiare, lavorare) nel modo o nell'ampiezza considerati normali per un essere umano. Le disabilità, come le menomazioni, possono avere carattere transitorio o permanente ed essere reversibili o irreversibili, progressive o regressive; possono insorgere come conseguenza diretta di una menomazione o come reazione del soggetto, specialmente da un punto di vista psicologico, a una menomazione;
- Handicap, inteso come condizione di svantaggio, conseguente a una menomazione o a una disabilità, che in un certo soggetto limita o impedisce l'adempimento di un ruolo sociale considerato normale in relazione all'età, al sesso, al contesto socioculturale della persona. Solitamente si tende a confondere l'handicap con il deficit. Sono in realtà due concetti estremamente diversi: a differenza del deficit, che è proprio della persona, l'handicap riguarda il contesto di riferimento.

Secondo tale classificazione, la nozione di disabilità appare dunque collegata a una catena sequenziale che parte da una menomazione, che a sua volta comporta una disabilità, la quale si traduce, in ultimo, in un handicap, ovvero una condizione di svantaggio in ambito sociale per la persona.

Queste distinzioni sono risultate però problematiche nel tempo. Il concetto di disabilità così inteso, di "limitazione dell'agire umano rispetto a uno standard in conseguenza di una menomazione e in grado di dare luogo all'handicap, ovvero a uno svantaggio sociale" spiega la disabilità come una deviazione dal comportamento o dall'attività "normalmente attesi". Il concetto di handicap, per quanto definito come "fenomeno sociale", si traduce in una incapacità del soggetto ad agire come un individuo "normale". La "persona disabile", in quanto "minorata", è vista come un soggetto da proteggere, sostenere, aiutare in contesti prevalentemente assistenziali o sanitari.

Le critiche mosse a questa concezione della disabilità hanno portato l'OMS, nel 2001, ad adottare un nuovo sistema classificatorio: la "Classificazione internazionale del funzionamento, della disabilità e della salute" (International Classification of Functioning, Disability and Health, abbreviata in ICF). La disabilità viene ora intesa come la conseguenza o il risultato di una complessa relazione tra condizione di salute, fattori personali e quelli ambientali. Ne consegue che ogni individuo, date le proprie condizioni di salute, può trovarsi in un ambiente sfavorevole che limita o riduce le sue capacità funzionali e di partecipazione sociale.

<sup>1</sup> Per il sintetico excursus di seguito riportato, si fa riferimento ai contenuti della Guida dell'Agenzia delle entrate "[Disabilità. Iniziamo dalle parole](#)".



Questo approccio “bio-psico-sociale” alla disabilità sposta il focus dall’ambito medico e patologico a quello dell’individuo come “essere sociale”, dalla visione della disabilità come unicamente legata alla menomazione fisica o psichica della persona al contesto ambientale in cui essa agisce e con cui interagisce, trovando ostacoli oppure facilitazioni di varia natura (fisici, ma anche sociali legate a pregiudizi, organizzative, etc.). La disabilità non è più dunque meramente collegata alla condizione di salute, ma è causa di un rapporto fra la persona, con le sue condizioni di salute, e un ambiente non favorevole.

Una persona è dunque relativamente “disabile”, a seconda del contesto. Ambienti diversi possono infatti avere impatti diversi sul medesimo soggetto. L’ICF promuove un metodo di classificazione della salute, delle capacità e delle limitazioni nello svolgimento delle diverse attività che permette di individuare gli ostacoli da rimuovere o gli interventi da effettuare affinché l’individuo possa realizzare il proprio progetto di vita e partecipare ai vari contesti (scolastico, sociale, lavorativo, etc.) su un piano di parità con gli altri. Viene superata una terminologia incentrata sul deficit, o che identifica la persona con esso, e si utilizzano invece termini più descrittivi dei contesti di vita, che puntano l’attenzione sulle risorse e abilità di un soggetto.

Il termine handicap, che da uno studio condotto dall’OMS in vari Paesi risultava avere acquisito per lo più una connotazione negativa, viene abbandonato e si parla invece di “persona che sperimenta difficoltà nella vita sociale”. Inoltre, la disabilità non è più concepita e descritta come problema di un gruppo minoritario, ma come un’esperienza che tutti nell’arco della vita possono sperimentare.

L’ICF utilizza l’espressione “persone con disabilità” e qualche anno dopo, nel 2006, anche la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità (CRPD) - notare come muta la terminologia - ribadisce che la disabilità è legata al rapporto fra persona e ambiente. Nel preambolo si legge infatti che “la disabilità è il risultato dell’interazione tra persone con menomazioni e barriere comportamentali e ambientali che impediscono la loro piena ed effettiva partecipazione alla società su base di uguaglianza con gli altri”.

Il cuore del problema non sta dunque - ribadiamo - nella condizione soggettiva dell’individuo, ma nei contesti sociali e culturali in cui la disabilità si manifesta. Ecco che viene richiamata l’attenzione sulla responsabilità collettiva che da ciò deriva: istituzioni e società civile sono chiamate a rimuovere o ridurre la disabilità, ed educazione e lavoro sono due ambiti particolari cui la Convenzione fa riferimento invitando a un impegno preciso.

Con le norme del Decreto Legislativo 3 maggio 2024, n. 62 si è fatto un indubbio passo avanti in tale impegno e si sono date parole nuove per un diverso modo di pensare alla disabilità, frutto di una presa di coscienza collettiva.

## 2. La valutazione di base per il riconoscimento della disabilità e il certificato per le prestazioni e il progetto di vita

Con gli articoli 5 e seguenti del Decreto Legislativo n.62/2024, è normata la valutazione di base quale procedimento unitario volto al riconoscimento della condizione di disabilità, che comprende ogni accertamento dell’invalidità civile previsto dalla normativa vigente. La valutazione di base si applica anche ai minori e alle persone anziane, fermo quanto previsto dall’art. 27, c.11, del Decreto Legislativo 15 marzo 2024, n.29 per le persone anziane non autosufficienti che abbiano superato il settantesimo anno d’età. Il procedimento per la valutazione di base, disciplinato dall’art.6, si attiva su richiesta



dell'interessato, dell'esercente la responsabilità genitoriale in caso di minore, o del tutore o amministratore di sostegno se dotato di poteri, con la trasmissione, in via telematica all'INPS, del certificato medico introduttivo di cui all'art. 8.

La gestione del procedimento per la valutazione di base è affidata, in via esclusiva a decorrere dal 1° gennaio 2026, all'INPS, mediante le unità di valutazione di base (art.9). Tali unità - anche indicate come commissioni - comprendono due medici nominati dall'INPS, un professionista di area psicologica o sociale e un medico designato da un'associazione in rappresentanza delle persone con disabilità. La persona che richiede la procedura può farsi assistere da un medico o da uno psicologo di fiducia.

L'esito della valutazione di base è attestato da un certificato con validità non limitata nel tempo; nel caso di riconoscimento della condizione di disabilità della persona, sono individuate nel medesimo certificato la necessità e l'intensità dei sostegni nonché gli eccezionali casi di cui all'art. 12, c.2, lett. d) nei quali è ammessa la revisione della condizione di disabilità al termine della scadenza indicata nel certificato.

Il riconoscimento della condizione di disabilità costituisce il risultato del procedimento valutativo di base (art.10). Per la valutazione di base, a decorrere dal 1° gennaio 2025, è utilizzata la già richiamata Classificazione internazionale del funzionamento, della disabilità e della salute. L'ICF è applicata congiuntamente alla versione adottata in Italia della Classificazione internazionale delle malattie (ICD) dell'OMS e di ogni altra eventuale scala di valutazione disponibile e consolidata nella letteratura scientifica e nella pratica clinica (art.11).

Il certificato che riconosce la condizione di disabilità, di cui all'art. 6, c. 7, sostituisce a tutti gli effetti le certificazioni di invalidità civile precedenti, assumendo valore polifunzionale. La trasmissione del certificato nell'interesse della persona integra la presentazione dell'istanza ai fini del conseguimento di prestazioni sociali, socioassistenziali e sociosanitarie (art.13).

L'INPS, secondo quanto previsto dall'art.6, determina le modalità con cui garantire la tempestiva erogazione delle provvidenze economiche conseguenti alla valutazione di base; provvede altresì a garantire l'interoperabilità, anche tramite il fascicolo sanitario elettronico (FSE), delle proprie banche dati (art.16). L'unità di valutazione di base, al termine della relativa visita, informa la persona con disabilità e, se presente, l'esercente la responsabilità genitoriale in caso di minore, il tutore o l'amministratore di sostegno, se dotato di poteri, che, fermi restanti gli interventi, i sostegni e i benefici che direttamente spettano all'interessato a seguito della certificazione della condizione di disabilità, sussiste il diritto ad elaborare ed attivare un progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato, quale ulteriore strumento di capacitazione. Il progetto di vita è diretto a individuare, in una visione esistenziale unitaria, i sostegni, formali e informali, per consentire alla persona stessa di migliorare la propria qualità di vita, sviluppare le proprie potenzialità, poter scegliere i contesti di vita e partecipare in condizioni di pari opportunità rispetto agli altri (art.2, c.1. lettera n). La commissione informa, altresì, i soggetti summenzionati della possibilità di presentare l'istanza per l'elaborazione del progetto di vita attraverso l'invio telematico del certificato della condizione di disabilità da parte della stessa commissione.

Anche i punti unici di accesso (PUA), nonché i servizi sociali, sociosanitari e sanitari territoriali, che entrano in contatto a qualsiasi titolo con la persona con disabilità, hanno obbligo di informazione del diritto ad attivare un procedimento volto all'elaborazione del progetto di vita, individuale, personalizzato e partecipato (art.15).



La persona con disabilità o chi la rappresenta può avanzare l'istanza al fine di avviare il procedimento per l'elaborazione del progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato, in forma libera e in qualsiasi momento, presentandola, oltre che con le modalità soprarichiamate, a uno dei soggetti indicati all'art.23:

- ambito territoriale sociale, se dotato di personalità giuridica, in cui ricade il comune di residenza della persona con disabilità;
- altro ente individuato con legge regionale, quale titolare del relativo procedimento;
- ulteriori punti di ricezione individuati dalle regioni;
- per il tramite del comune di residenza o di uno dei punti unici di accesso del territorio, individuati dagli enti locali o dalle regioni.

La trasmissione del certificato ai soggetti indicati dall'art. 23, su richiesta dell'interessato, da parte della commissione, a seguito dell'informativa al termine della visita relativa alla valutazione di base, ha valore di istanza di parte per l'avvio del procedimento per l'elaborazione del progetto di vita individuale (art.15, c. 2 e c.3). L'avvio del procedimento è comunicato all'istante da parte del responsabile del procedimento, entro quindici giorni dalla presentazione dell'istanza o dalla ricezione della comunicazione da parte della commissione (art.23).

### 3. L'accomodamento ragionevole: la persona con disabilità promotrice e protagonista

Secondo la Convenzione per i diritti delle persone con disabilità, con l'espressione accomodamento ragionevole si intendono le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo adottati, ove ve ne sia necessità in casi particolari, per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali. Può essere richiesto in vari contesti (es. scolastico, lavorativo, etc.). Sul piano concreto l'accomodamento può consistere nell'abbattimento di barriere architettoniche all'interno di un ufficio, nell'acquisto di un software che legga i testi, della previsione di orari di lavoro o di frequenza scolastica differenziati, etc. (per ulteriori esempi, vedasi la recente pubblicazione "Soluzioni ragionevoli sul lavoro. Orientamenti e buone prassi", scaricabile in italiano dalla pagina web dell'Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea).

Al fine di riconoscere l'accomodamento ragionevole e predisporre misure idonee per il suo effettivo esercizio, l'art.17 del Decreto Legislativo n.62/2024 introduce l'art. 5bis alla Legge n. 104/1992.

Per effetto delle nuove previsioni, la persona con disabilità, l'esercente la responsabilità genitoriale in caso di minore, il tutore ovvero l'amministratore di sostegno, se dotato dei poteri, ha la facoltà di richiedere, con apposita istanza scritta, alla pubblica amministrazione, ai concessionari di pubblici servizi e ai soggetti privati l'adozione di un accomodamento ragionevole, anche formulando una proposta, e partecipa al procedimento relativo alla sua individuazione.

L'accomodamento ragionevole è attivato in via sussidiaria e non sostituisce né limita il diritto al pieno accesso alle prestazioni, ai servizi e ai sostegni riconosciuti dalla legislazione vigente.

L'accomodamento ragionevole deve risultare necessario, adeguato, pertinente e appropriato rispetto all'entità della tutela da accordare e alle condizioni di contesto nel caso concreto, nonché compatibile con le risorse effettivamente disponibili allo scopo.



Ci preme evidenziare soprattutto la novità del ruolo propositivo riconosciuto alla persona con disabilità, soffermandoci sul contesto lavorativo.

Quanto a quest'ultimo contesto, ricordiamo che l'art.9, c.4ter del Decreto Legge n.76/2013, convertito con modificazioni dalla Legge n.99/2013, aveva espressamente previsto l'accomodamento ragionevole introducendo il comma 3bis all'art.3 del Decreto Legislativo n.216/2003 "Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro". Peraltro, la stessa Direttiva 2000/78/CE contempla l'accomodamento ragionevole, che nella traduzione italiana ufficiale della medesima è indicato come "soluzioni ragionevoli".

Di recente, le Linee Guida in materia di collocamento mirato delle persone con disabilità, adottate con Decreto del Ministero del lavoro n.43/2022 in attuazione dell'art.1 del Decreto Legislativo n.151/2015, hanno enfatizzato il coinvolgimento attivo del lavoratore o della lavoratrice con disabilità nell'individuazione dell'accomodamento ragionevole.

Con il Decreto Legislativo n.62/2024, come abbiamo visto, c'è il passo avanti ulteriore del riconoscimento del diritto della persona ad avanzare essa stessa una proposta concreta, il cui rifiuto va motivato.

## **2) LEGGE 17 maggio 2024, n. 70 recante Disposizioni e delega al Governo in materia di prevenzione e contrasto del bullismo e del cyberbullismo.**

Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n.125 del 30.05.2024 la legge n. 70/2024, recante Disposizioni in materia recante disposizioni e delega al Governo in materia di prevenzione e contrasto del bullismo e del cyberbullismo. Tale legge, modificando altre disposizioni in materia di tutela dei minori, è volta a contrastare i fenomeni del bullismo e cyberbullismo, confermando azioni preventive ed una strategia di tutela dei minori previste dalla precedente Legge sul cyberbullismo, includendo esplicitamente nelle disposizioni anche le condotte legate al bullismo.

Nella legge, dunque, viene innanzitutto precisata la definizione di bullismo, da intendersi come l'aggressione o la molestia reiterate, da parte di una singola persona o di un gruppo di persone, in danno di un minore o di un gruppo di minori, idonee a provocare sentimenti di ansia, di timore, di isolamento o di emarginazione, attraverso atti o comportamenti vessatori, pressioni o violenze fisiche o psicologiche, istigazione al suicidio o all'autolesionismo, minacce o ricatti, furti o danneggiamenti, offese o derisioni. Inoltre, si allarga l'ambito delle azioni formative ed educative (rientrando, oltre le istituzioni scolastiche, anche le organizzazioni degli enti locali, sportive e del Terzo settore che svolgono attività educative) rivolte anche ai soggetti esercenti la responsabilità genitoriale, cui incombe l'obbligo di orientare i figli al corretto utilizzo delle tecnologie e di presidiarne l'uso. Si prevede anche la possibilità per le regioni di adottare iniziative affinché sia fornito alle istituzioni scolastiche un servizio di sostegno psicologico agli studenti, al fine di favorire lo sviluppo e la formazione della personalità degli studenti medesimi nonché di prevenire fattori di rischio o situazioni di disagio. Inoltre, viene prevista la partecipazione al Tavolo tecnico per la prevenzione e il contrasto del bullismo e del cyberbullismo di esperti con competenze in campo psicologico e pedagogico e delle comunicazioni sociali telematiche, prevedendo la convocazione semestrale dello stesso.

Di particolare interesse sono le disposizioni che modificano la legge sull'istituzione e sul funzionamento del Tribunale per i minorenni in materia di misure rieducative nei confronti di minorenni dalla condotta irregolare, in primo luogo consentendone l'adozione anche nei casi di condotte aggressive, anche in gruppo, anche per via telematica, nei confronti di persone, animali o



cose oppure lesive della dignità altrui. Diverse modifiche attengono poi al procedimento per l'adozione delle misure.

L'attività di segnalazione del minore al tribunale per i minorenni diventa di esclusiva competenza del pubblico ministero, il quale può alternativamente attivare un percorso di mediazione oppure chiedere al tribunale di disporre un progetto di intervento educativo con finalità rieducativa e riparativa, da svolgersi sotto la direzione e il controllo dei servizi sociali minorili. Il progetto di intervento educativo può prevedere la partecipazione del nucleo familiare del minore, tramite un percorso di sostegno all'esercizio della responsabilità genitoriale. A conclusione del progetto, il tribunale per i minorenni, sulla base della relazione predisposta dai servizi sociali, adotta un ulteriore decreto motivato, optando tra le seguenti soluzioni: conclusione del procedimento; continuazione del progetto o adozione di un progetto diverso in relazione alle mutate esigenze educative del minore; affidamento temporaneo del minore ai servizi sociali; collocamento temporaneo del minore in una comunità, da utilizzare solo come extrema ratio, quando tutte le altre possibilità appaiano inadeguate. La riforma prevede inoltre che il tribunale provveda, se del caso, alla nomina di un curatore speciale del minore e che ogni provvedimento debba essere preso previo ascolto del minore e degli esercenti la responsabilità genitoriale.

### **3) Decreto Ministro del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro per la famiglia, la natalità e le pari opportunità del 3 giugno 2024 concernente la definizione delle modalità per la redazione del Rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile da parte delle aziende pubbliche e private che occupano oltre 50 dipendenti, ai sensi dell'articolo 46 del Decreto legislativo n. 198/2006.**

Il provvedimento, adottato dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro per la famiglia, la natalità e le pari opportunità, definisce le modalità per la redazione del rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile da parte delle aziende pubbliche e private che occupano oltre cinquanta dipendenti, in attuazione dell'articolo 46 del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, come modificato dalla legge 5 novembre 2021, n. 162, e nelle more del recepimento delle direttive (UE) 2023/970 e 2024/1500.

Ai sensi dell'articolo 46, comma 1-bis, del citato decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, le aziende pubbliche e private che occupano fino a cinquanta dipendenti possono redigere il rapporto di cui al comma 1 su base volontaria, utilizzando le medesime modalità telematiche definite con il presente decreto.

Le aziende redigono il rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile in modalità esclusivamente telematica. I dati forniti per la redazione del rapporto non devono indicare l'identità del lavoratore, del quale deve essere specificato solo il sesso, in modo che i dati riportati non siano suscettibili di determinare, neppure indirettamente, l'identificabilità degli interessati. I medesimi dati, specificando il sesso dei lavoratori, possono essere raggruppati per aree omogenee.

Ai sensi dell'articolo 4 del decreto in commento, in fase di prima applicazione delle nuove modalità, limitatamente al biennio 2022-2023, il termine di trasmissione del rapporto biennale è stato stabilito al 15 luglio 2024. Per le annualità successive, il termine di trasmissione è confermato al 30 aprile dell'anno successivo alla scadenza di ciascun biennio.

### **4) DECRETO LEGGE 16 SETTEMBRE 2024, N. 131 recante "Disposizioni urgenti per l'attuazione di obblighi derivanti da atti dell'Unione europea e da procedure di infrazione e pre-infrazione pendenti nei confronti dello Stato italiano."**



Il decreto legge n. 131/2024, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 217 del 16.09.2024, introduce misure urgenti per adeguare l'ordinamento italiano agli obblighi derivanti da atti dell'Unione Europea e per risolvere procedure di infrazione pendenti, tra le quali la procedura n. 2014/4231, con la quale l'Unione Europea ha ritenuto non corretto il recepimento nell'ordinamento nazionale della direttiva n. 1999/70/CE del Consiglio, che vieta la discriminazione dei lavoratori a tempo determinato e obbliga gli Stati membri a disporre di misure atte a prevenire e sanzionare l'utilizzo abusivo di contratti o rapporti di lavoro a tempo determinato.

Secondo la Commissione europea, la normativa nazionale non preveniva, né sanzionava in misura sufficiente l'utilizzo abusivo di una successione di contratti a tempo determinato per i lavoratori del settore privato e pubblico.

L'art. 11 del decreto legge in commento apporta sensibili modifiche all'art. 28 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, riconoscendo la possibilità per il giudice, nei casi di trasformazione del contratto a tempo determinato in contratto a tempo indeterminato, di stabilire l'indennità (onnicomprensiva nella misura compresa tra un minimo di 2,5 e un massimo di 12 mensilità dell'ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del trattamento di fine rapporto, avuto riguardo ai criteri indicati nell'articolo 8 della legge n. 604 del 1966), in misura superiore se il lavoratore dimostra di aver subito un maggior danno.

Inoltre con la disposizione introdotta dal decreto legge n. 131/2024, è stato abrogato il comma 3 dell'art. 28 del decreto legislativo n. 81/2015 (che consentiva la riduzione alla metà della indennità massima di 12 mensilità in presenza di contratti collettivi che prevedano l'assunzione, anche a tempo indeterminato, di lavoratori già occupati con contratti a termine nell'ambito di specifiche graduatorie).

#### **5) DECRETO-LEGGE 1 ottobre 2024, n.137, recante Misure urgenti per contrastare i fenomeni di violenza nei confronti dei professionisti sanitari, socio-sanitari, ausiliari e di assistenza e cura nell'esercizio delle loro funzioni nonché di danneggiamento dei beni destinati all'assistenza sanitaria.**

Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 230 del 1° ottobre 2024 il decreto legge n. 137/2024 contenente misure di tutela verso particolari categorie di soggetti che operano nel settore della sanità, giungendo all'esito di un intensificarsi recente degli episodi di violenza.

Il provvedimento normativo in disamina procede da una valutazione di straordinaria necessità e urgenza, attesa la recrudescenza di gravi episodi di violenza in danno dei professionisti e delle strutture sanitarie pubbliche, in particolare nei pronto soccorso, di adottare misure idonee a costituire un valido ed effettivo apparato di deterrenza e contrasto a tali episodi che colpiscono e mortificano il personale addetto a tali delicate funzioni e rischiano di depauperare il patrimonio sanitario pubblico.

In particolare l'art. 1 reca modifiche all'art. 635 c.p., mediante l'inserimento del terzo comma che prevede la punizione con la reclusione da uno a cinque anni e con la multa fino a 10.000 euro, per chiunque che, all'interno o nelle pertinenze di strutture sanitarie o socio-sanitarie residenziali o semiresidenziali, pubbliche o private, con violenza alla persona o con minaccia ovvero in occasione del delitto previsto dall'art. 583-quater, distrugge, disperde, deteriora o rende, in tutto o in parte, inservibili cose ivi esistenti o comunque destinate al servizio sanitario o socio-sanitario. Se il fatto è commesso da più persone riunite, la pena è aumentata.

L'art. 2 apporta modifiche agli artt. 380 e 382bis del c.p.p., in materia di arresto obbligatorio in flagranza, prevedendo la misura precautelare per il delitto di lesioni personali a personale esercente



una professione sanitaria o socio-sanitaria e a chiunque svolga attività ausiliarie ad essa funzionali, previsto dall'articolo 583-quater, secondo comma, c.p. e per il delitto di danneggiamento previsto dall'articolo 635, terzo comma, c.p.. In particolare mediante la modifica all'art. 382bis del c.p.p., si considera comunque in stato di flagranza ai sensi dell'art.382, colui il quale, sulla base di documentazione video-fotografica o di altra documentazione legittimamente ottenuta da dispositivi di comunicazione informatica o telematica, dalla quale emerga inequivocabilmente il fatto, ne risulta autore, sempre che l'arresto sia compiuto non oltre il tempo necessario alla sua identificazione e, comunque, entro le quarantotto ore dal fatto.

#### **6) DIRETTIVA (UE) 2024/1385 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 14 maggio 2024, sulla lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica.**

La nuova Direttiva 14 maggio 2024 n. 2024/1385/UE (GUUE 24 maggio 2024, Serie L) sulla lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica, mira alla prevenzione e al contrasto alla violenza contro le donne e alla violenza domestica in tutta l'Unione; introduce nuove disposizioni per la definizione dei reati e delle pene, la protezione delle vittime e l'accesso alla giustizia, l'assistenza alle vittime, la raccolta di dati, la prevenzione, il coordinamento e la cooperazione tra gli Stati membri. E' entrata in vigore dal 13 giugno 2024. Gli Stati membri sono tenuti ad adottare le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative necessarie per conformarsi ad essa entro il 14 giugno 2027.

La nuova direttiva si pone espressamente in continuità con gli impegni internazionali assunti dagli Stati membri per combattere e prevenire la violenza contro le donne e la violenza domestica, in particolare con la Convenzione ONU sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione nei confronti della donna (CEDAW) del 18 dicembre 1979, la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità del 13 dicembre 2006 (CRPD), la Convenzione del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica, firmata a Istanbul l'11 maggio 2011, e la Convenzione dell'Organizzazione internazionale del lavoro sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, firmata a Ginevra il 21 giugno 2019.

#### **7) REGOLAMENTO (UE) 2024/1689 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO, del 13 giugno 2024, che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale e modifica i regolamenti (CE) n. 300/2008, (UE) n. 167/2013, (UE) n. 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 e (UE) 2019/2144 e le direttive 2014/90/UE, (UE) 2016/797 e (UE) 2020/1828 (regolamento sull'intelligenza artificiale).**

Il 12 luglio 2024 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea il tanto atteso AI ACT (di seguito anche il "Regolamento"), ovvero la prima regolamentazione a livello europeo in materia di intelligenza artificiale. L'AI Act non si rivolge soltanto agli sviluppatori di sistemi di intelligenza artificiale, ma anche alle organizzazioni pubbliche e private che intenderanno farne uso, nonché agli importatori ed ai distributori di tali tecnologie.

Il primo aspetto saliente è che – decorsi sei mesi dall'entrata in vigore del Regolamento (dal 2 febbraio 2025) – inizieranno ad essere sanzionabili i divieti con riguardo a quei sistemi per i quali il rischio per i diritti delle persone è stato considerato inaccettabile dal legislatore. Si tratta, ad esempio, di sistemi di intelligenza artificiale con finalità manipolative o volti a sfruttare le debolezze di categorie di persone particolarmente vulnerabili o sistemi di social scoring o ancora sistemi di sorveglianza di aree pubbliche in real-time, basati su modelli di riconoscimento biometrico.



Gli adempimenti più onerosi sono previsti per i sistemi ad alto rischio. Avranno tempo sino al 2 agosto 2026 le organizzazioni che sviluppano o utilizzano sistemi di AI ad alto rischio – elencati nell'Allegato III dell'AI Act - tra cui soluzioni per il riconoscimento biometrico o ancora sistemi valutativi o di selezione in ambito lavorativo, scolastico o per l'accesso a servizi essenziali. Il termine è, invece, di 36 mesi (sino al 2 agosto 2027) per altre tipologie di sistemi di AI ad alto rischio - non ricompresi nell'Allegato III - destinati ad essere utilizzati come componenti di sicurezza di un prodotto o che sono essi stessi un prodotto, per il quale è prescritta una valutazione di conformità ai sensi della normativa UE (ad esempio macchinari industriali, giocattoli o dispositivi medici).

Avranno, invece, solo 12 mesi dalla data di entrata in vigore (sino al 2 agosto 2025) per adeguarsi alle nuove regole gli sviluppatori di modelli di IA per scopi generali ("General Purpose AI" o "GPAI").

Per le organizzazioni che stanno utilizzando o che sono intenzionate ad utilizzare sistemi che potrebbero rientrare tra le categorie vietate, sarà opportuno avviare sin da subito le necessarie attività di due diligence al fine di valutare in modo compiuto se effettivamente tali sistemi possano essere fatti rientrare nel perimetro vietato ed adottare, nel caso, i necessari correttivi.

Il Regolamento disciplina anche i sistemi di intelligenza artificiale già immessi sul mercato o che saranno immessi sul mercato prima della data di applicazione delle relative disposizioni. In particolare, i fornitori di modelli di GPAI immessi sul mercato prima del 2 agosto 2025, dovranno adottare le misure necessarie per conformarsi agli obblighi stabiliti dal Regolamento entro il 2 agosto 2027.

Nel quadro del processo di implementazione dell'AI Act, va segnalato che la Commissione Europea ha già provveduto ad istituire l'AI Office che svolgerà un ruolo fondamentale nell'attuazione dell'AI Act, soprattutto in relazione ai modelli di GPAI. L'Ufficio garantirà l'attuazione coerente della nuova normativa, prestando il proprio supporto in favore degli Stati membri. Avrà, inoltre, il compito di monitorare l'effettiva attuazione degli obblighi prescritti dal Regolamento da parte dei fornitori di modelli di GPAI. In collaborazione con gli sviluppatori di AI, la comunità scientifica e le altre parti interessate, l'AI Office coordinerà altresì la stesura di codici di condotta.

## GIURISPRUDENZA ITALIANA

### **8) Corte di Cassazione, sezione Lavoro, Ordinanza n. 4313 del 19 febbraio 2024, costituisce discriminazione indiretta qualsiasi disposizione che metta in una posizione di particolare svantaggio i lavoratori di un determinato sesso.**

Sul presupposto che costituisce discriminazione indiretta, ai sensi dell'art. 25, comma 2, d.lgs. n. 198 del 2006, qualsiasi disposizione, criterio, prassi, atto, patto o comportamento che, pur non illecito o intrinsecamente discriminatorio, metta, di fatto, i lavoratori di un determinato sesso in posizione di particolare svantaggio rispetto a quelli dell'altro, la Suprema Corte ha affermato che, anche in ragione dell'accertata preponderanza statistica delle donne tra i lavoratori in part time, costituisce discriminazione indiretta ai fini delle progressioni economiche orizzontali, l'attribuzione di un punteggio ridotto ai lavoratori a tempo parziale, rispetto a quelli a tempo pieno, in proporzione al minor numero di ore di lavoro svolte rispetto ai colleghi con pari anzianità, ma impiegati a tempo pieno.

La Cassazione intervenendo sul tema, ha evidenziato che la discriminazione operata dalle amministrazioni pubbliche e private allorché garantiscono le progressioni economiche soprattutto per i lavoratori full time, a discapito dei lavoratori part time, va a penalizzare fortemente le lavoratrici



donne. Questo perché una grande parte delle lavoratrici donne svolge un lavoro con orario ridotto, al contrario dei lavoratori uomini. Cosicché, penalizzando il part time nelle progressioni economiche si va automaticamente a discriminare il lavoro femminile.

Con l'ordinanza n. 4313, sezione lavoro, del 19 febbraio 2024, la Cassazione pronunciandosi sul part time ha negato l'esistenza di un automatismo tra la riduzione dell'orario di lavoro e la riduzione dell'anzianità di servizio valutabile ai fini delle progressioni economiche

La vicenda ha riguardato una lavoratrice a tempo parziale dell'Agenzia delle Entrate che ha impugnato un processo di selezione interna per il passaggio a una migliore fascia retributiva, denunciando una discriminazione per la riduzione del suo punteggio di anzianità, rispetto ai colleghi a tempo pieno, nonostante pari anzianità di servizio. Tale riduzione, secondo la lavoratrice, ha comportato anche una discriminazione indiretta di genere, visto l'ampio ricorso al part-time tra le lavoratrici femminili, principalmente per motivi familiari e assistenziali.

Il Tribunale di Genova, in funzione di giudice del lavoro aveva riconosciuto il comportamento discriminatorio a causa dell'assegnazione di un punteggio maggiore assegnato ai colleghi full time risolvendo la questione con la richiesta di cessazione del comportamento discriminatorio individuato e con il riconoscimento di un risarcimento di 8.466,47 euro a favore della lavoratrice.

A seguito dell'appello presentato dall'Agenzia delle Entrate, la Corte d'Appello di Genova, confermando integralmente quanto disposto dal giudice di primo grado oltre ad accertare la sussistenza di una discriminazione diretta del lavoro a tempo parziale, evidenziava la sussistenza di una discriminazione indiretta basata sul genere, poiché sono le donne tra i dipendenti delle pubbliche amministrazioni ad usufruire maggiormente del part time. Il giudice, infatti, afferma che "la preponderante presenza di donne nella scelta per il lavoro a tempo parziale è da collegare al notorio dato sociale del tuttora prevalente loro impegno in ambito familiare e assistenziale, sicché la discriminazione nella progressione economica dei lavoratori part time andrebbe a penalizzare indirettamente proprio quelle donne che già subiscono un condizionamento nell'accesso al mondo del lavoro".

Il nodo centrale del successivo ricorso per cassazione proposto dall'Agenzia delle Entrate riguardava l'interpretazione delle norme che disciplinano il lavoro a tempo parziale e la valutazione dell'anzianità di servizio ai fini della progressione economica.

La Cassazione ha puntualizzato che: «non può esserci alcun automatismo tra riduzione dell'orario di lavoro e riduzione dell'anzianità di servizio da valutare ai fini delle progressioni economiche. Occorre invece verificare se, in base alle circostanze del caso concreto (tipo di mansioni svolte, modalità di svolgimento, ecc.), il rapporto proporzionale tra anzianità riconosciuta e ore di presenza al lavoro abbia un fondamento razionale oppure non rappresenti, piuttosto, una discriminazione in danno del lavoratore a tempo parziale. E l'onere della prova dei presupposti di fatto che determinano la razionalità, in tale contesto, del riproporzionamento è a carico del datore di lavoro (v., conf., Cass. n. 10328/2023)».

La Cassazione ha concluso, poi, che «svalutare il part-time ai fini delle economiche orizzontali (ovverosia progressioni economiche non legate ad avanzamenti di carriera, ma comunque meritate, secondo parametri che includono anche l'anzianità di servizio) significa, nei fatti, penalizzare le donne rispetto agli uomini con riguardo a tali miglioramenti di trattamento economico (...) si può poi aggiungere che la preponderante presenza di donne nella scelta per il lavoro a tempo parziale è da collegare al notorio dato sociale del tuttora prevalente loro impegno in ambito familiare e



assistenziale, sicché la discriminazione nella progressione economica dei lavoratori part-time andrebbe a penalizzare indirettamente proprio quelle donne che già subiscono un condizionamento nell'accesso al mondo del lavoro.

I giudici della Suprema Corte hanno sostanzialmente condiviso le statuizioni della Corte d'appello di Genova che aveva ritenuto il trattamento deteriore della lavoratrice a part-time riconducibile alla discriminazione indiretta di genere (in violazione dell'art. 25, comma 2, del d.lgs. n. 198 del 2006, (Codice delle pari opportunità), giacché in quel contesto aziendale al rapporto di lavoro a tempo parziale erano ricorse, in grande maggioranza, le donne.

#### **9) Corte di Cassazione civile sezione Lavoro, 22 maggio 2024, n. 14307 sussiste discriminazione diretta del datore di lavoro nei confronti di dipendente disabile in caso di violazione degli obblighi di parità e rimozione degli ostacoli.**

Nella sentenza in oggetto, la Corte di Cassazione si pronuncia sulla pronuncia della Corte d'Appello di Napoli che aveva confermato la sentenza di primo grado, con cui si riconosceva l'illegittimità del licenziamento in considerazione della sopravvenuta inidoneità parziale alle mansioni, condannando il datore di lavoro a reintegrare il dipendente e a pagare una indennità. La Corte afferma che attua una discriminazione diretta il datore di lavoro che licenzi un dipendente disabile in violazione degli obblighi posti a suo carico di rimuovere gli ostacoli che impediscono alla persona stessa di lavorare in condizioni di parità con gli altri lavoratori, giacché quest'ultimo subisce un trattamento sfavorevole in ragione di una sua particolare caratteristica che costituisce il fattore discriminatorio protetto.

La Corte, infatti, alla luce della normativa statale e sovranazionale, afferma infatti che, come da orientamento oramai consolidato, nell'ipotesi di licenziamento per inidoneità fisica sopravvenuta del lavoratore, il datore di lavoro ha l'onere di provare la sussistenza delle giustificazioni del recesso, dimostrando non solo il sopravvenuto stato di inidoneità del lavoratore e l'impossibilità di adibirlo a mansioni, eventualmente anche inferiori, compatibili con il suo stato di salute, ma anche l'impossibilità di adottare accomodamenti organizzativi ragionevoli, i quali, senza comportare oneri finanziari sproporzionati, siano idonei a contemperare, in nome dei principi di solidarietà sociale, buona fede e correttezza, l'interesse del disabile al mantenimento di un lavoro confacente alla sua condizione psico-fisica con quello del datore a garantirsi una prestazione lavorativa utile all'impresa. Si tratta infatti di obblighi in capo del datore di lavoro previsti specificamente da norme poste a protezione del disabile e della sua condizione non può che derivare la natura discriminatoria dell'atto.

#### **10) Corte di Cassazione, sezione Lavoro, sentenza 7 giugno 2024, n. 15957, Ambiente lavorativo stressogeno, straining e tutela della salute.**

con la presente sentenza, la Suprema Corte ha affermato che un ambiente lavorativo "stressogeno" può configurare un fatto ingiusto tale da far considerare le altre condotte datoriali, apparentemente lecite ed episodiche, come vessatorie ed in contrasto con gli obblighi imposti al datore di lavoro ai sensi dell'art. 2087 cod. civ., il quale dispone che egli deve adottare le misure "necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale" del lavoratore.

Nella sentenza si specifica che è configurabile il mobbing lavorativo ove ricorra l'elemento obiettivo, integrato da una pluralità continuata di comportamenti pregiudizievoli per la persona interni al rapporto di lavoro e quello soggettivo dell'intendimento persecutorio nei confronti della vittima, a prescindere dall'illegittimità intrinseca di ciascun comportamento, in quanto la concreta connotazione intenzionale colora in senso illecito anche condotte altrimenti astrattamente legittime. È invece



configurabile lo straining, quando vi siano comportamenti stressogeni scientemente attuati nei confronti di un dipendente, anche se manchi la pluralità delle azioni vessatorie.

### **11) Corte di Cassazione civile, sezione Lavoro: Non sempre deve esserci il mobbing. Ultime recenti sentenze in materia di stress da lavoro correlato.**

La Corte Suprema di Cassazione-sezione lavoro-, ha emesso recentemente sentenze molto chiare sulla responsabilità in capo ai datori di lavoro in tema di stress da lavoro. In tali sentenze si evidenzia che anche in mancanza dei requisiti specifici del mobbing, i giudici del lavoro sono tenuti a verificare violazioni dell'azienda in materia di salute e sicurezza sul lavoro e in particolare sui seguenti aspetti:

1. se il dipendente abbia lavorato in un ambiente con situazioni stressanti e/o conflittuali;
2. se a causa di questo ambiente, il dipendente abbia subito danni;
3. se l'azienda abbia preso le dovute precauzioni, come richiesto dall'articolo 2087 del Codice Civile, per prevenire o mitigare tali condizioni lavorative dannose.

In assenza della prova di aver esercitato le dovute tutele, il datore di lavoro può essere chiamato a rispondere con risarcimento al dipendente danneggiato.

Di seguito alcune sentenze:

#### Stress da lavoro: sentenza Cassazione 3791 2024

Nel caso specifico, nell'ordinanza n. 3791 del 12 febbraio 2024, la Corte si è espressa su una lavoratrice che aveva citato in giudizio il Ministero dell'Istruzione, per aver subito, per lungo tempo, comportamenti mobbizzanti da parte di un dipendente.

Le corti di prime cure avevano rigettato la sua richiesta poiché non era stata provata la presenza di mobbing.

D'opposto giudizio quello della Suprema Corte ritenendo che nelle sentenze fosse stato erroneamente ignorato l'obbligo, da parte del datore di lavoro, di verificare e prevenire il verificarsi di situazioni di stress nocivo nell'ambiente di lavoro, come previsto dall'articolo 2087 del Codice Civile, al di là dei requisiti previsti per la fattispecie del mobbing.

Altre importanti pronunce in merito al fenomeno dello Straining:

Cassazione civile, sez. lavoro, ord. 4664 del 21 febbraio 2024: Il datore di lavoro deve evitare iniziative che possano ledere i diritti dei dipendenti, anche in assenza di intenti persecutori propri del mobbing.

Cassazione civile, sez. lavoro, ord. 29101 del 19 ottobre 2023: Lo straining è riconosciuto come una forma attenuata di mobbing, priva del requisito della continuità dei comportamenti ma comunque lesiva e risarcibile ai sensi dell'articolo 2087 del Codice civile.

Cassazione civile, sez. lavoro, ord. 28923 del 18 ottobre 2023: Differenzia tra mobbing, che richiede una pluralità di comportamenti vessatori, e straining, caratterizzato da comportamenti stressogeni isolati ma con effetti duraturi.

Cassazione civile, sez. lavoro, ord. 3692 del 7 febbraio 2023: Anche in assenza di mobbing, è illegittimo mantenere un ambiente stressogeno che danneggia la salute dei lavoratori.

Cassazione civile, sez. lavoro, ord. 10115 del 29 marzo 2022: Specifica che l'onere della prova spetta prima al lavoratore, che deve dimostrare il danno subito e la nocività dell'ambiente di lavoro, mentre il datore deve provare di aver adottato tutte le cautele necessarie.

Le sentenze evidenziano che la responsabilità dell'azienda secondo l'articolo 2087 c.c., non richiede necessariamente azioni intenzionalmente dannose ma si verifica anche se l'azienda non ha impedito condizioni di lavoro stressanti che possono nuocere alla salute dei dipendenti.



### **12) Corte di Cassazione Cassazione civile, Sez. lav., ordinanza 12 luglio 2024, n. 19196 Mobbing: non va rigettata la domanda risarcitoria solo perché le condotte vessatorie non lo integrano.**

Nell'ipotesi in cui il lavoratore chieda il risarcimento del danno patito alla propria integrità psico-fisica in conseguenza di una pluralità di comportamenti del datore di lavoro e dei colleghi di lavoro di natura asseritamente vessatoria, il giudice del merito, pur nella accertata insussistenza di un intento persecutorio idoneo ad unificare tutti gli episodi addotti dall'interessato e quindi della configurabilità di una condotta di mobbing, è tenuto a valutare se alcuni dei comportamenti denunciati - esaminati singolarmente, ma sempre in sequenza causale - pur non essendo accomunati dal medesimo fine persecutorio, possano essere considerati vessatori e mortificanti per il lavoratore e, come tali, siano ascrivibili a responsabilità del datore di lavoro, che possa essere chiamato a risponderne, nei limiti dei danni a lui imputabili.

### **13) Corte di Cassazione civile, sez. un. ordinanza 23 settembre 2024, n. 25398 Cittadinanza per matrimonio: sì a un vero e proprio diritto soggettivo.**

L'acquisto della cittadinanza per matrimonio attiene ad una situazione giuridica soggettiva avente la consistenza di diritto soggettivo, con conseguente radicamento della giurisdizione in capo al giudice ordinario. Tale diritto affievolisce ad interesse legittimo solamente nel caso di diniego della cittadinanza per la sussistenza della causa ostativa di cui all'art. 6, comma 1, lett. c), L. n. 91 del 5 febbraio 1992. Lo stabilisce la Cassazione civile, sez. un., ordinanza 23 settembre 2024, n. 25398.

Il quesito portato all'attenzione del giudice di legittimità attiene all'individuazione del giudice cui spetti il compito di conoscere della controversia riguardante l'accertamento dei requisiti necessari all'acquisto della cittadinanza italiana per matrimonio del richiedente coniugato con un cittadino italiano.

In tema di acquisto di cittadinanza, il riparto di giurisdizione tra giudice ordinario e giudice amministrativo riposa sulla distinzione tra le ipotesi in cui il richiedente è titolare di un diritto soggettivo all'acquisto e quelle in cui, invece, detiene un interesse legittimo.

La normativa che disciplina tale materia, la legge n. 91 del 5 febbraio 1992, distingue tra ipotesi in cui l'attribuzione della cittadinanza avviene al mero ricorrere di requisiti positivi individuati ex lege e quelle in cui si controverte della sussistenza di esigenze di sicurezza pubblica ostative al riconoscimento e per le quali è richiesto l'esercizio di un potere discrezionale da parte della pubblica amministrazione. Se per le prime il richiedente è titolare di un vero e proprio diritto soggettivo e, quindi, la giurisdizione appartiene al giudice ordinario, nelle altre la giurisdizione è devoluta al giudice amministrativo in quanto l'istante è detentore di un interesse legittimo.

L'approdo alla soluzione cui giungono le SS.UU., avviene sulla scia di una ricostruzione sistematica della fattispecie da parte dei giudici di legittimità che sottolineano come l'acquisto della cittadinanza per matrimonio origini dal possesso tanto dei requisiti di rilevanza oggettiva e non valutativo-discrezionale di cui all'art. 5 della legge n. 91/1992, quanto dall'assenza delle cause ostative di cui all'art. 6, relative alla condanna per determinati reati. L'insussistenza del requisito ostativo di cui alla lettera c) dell'art. 6 (i comprovati motivi di sicurezza), se anche induce la pubblica amministrazione a svolgere una verifica caratterizzata da un sostrato delibativo e discrezionale, non è in grado di caratterizzare l'intera fattispecie attributiva, ma determina l'affievolimento della posizione giuridica soggettiva del richiedente solo se, ed in quanto, venga in concreto esercitata dall'Autorità che per tale precipuo motivo neghi la cittadinanza.



In particolar modo, la peculiarità della fattispecie di cui agli artt. 5 e 6, L. n. 91 del 1992 si apprezza nel confronto con la diversa ipotesi dell'acquisto della cittadinanza per naturalizzazione ex art. 9, legge citata, in cui all'amministrazione è attribuito un analogo potere valutativo. Mentre nel primo caso l'esercizio del potere da parte dell'amministrazione è meramente eventuale e l'acquisto o il diniego della cittadinanza sono frutto di atti del tutto vincolati, nel secondo il rilascio della cittadinanza consegue ad un provvedimento di concessione che richiede una valutazione complessa di opportunità dell'inserimento a pieno titolo dello straniero nella collettività nazionale. Tale distinzione si riflette anche nel tenore lessicale delle due norme: nell'art. 9, infatti, la disposizione indica che la cittadinanza "può essere concessa"; diversamente, l'art. 5 prevede che la cittadinanza "può" essere acquistata.

La decisione delle Sezioni Unite, favorevole alla tesi del diritto soggettivo, si pone in tal modo in continuità con la costante giurisprudenza amministrativa, che ha sempre affermato la giurisdizione del giudice ordinario in relazione all'attribuzione della cittadinanza per matrimonio.

## GIURISPRUDENZA EUROPEA

### **14) CGUE, Terza Sezione, 29 luglio 2024, Cause riunite C-184/22 e C-185/22 in materia di parità di trattamento retributivo nelle ipotesi di lavoro straordinario svolto in regime di tempo parziale.**

La Corte di Giustizia UE ha dichiarato con la pronuncia citata, che una normativa nazionale in forza della quale il pagamento della maggiorazione per il lavoro straordinario è previsto, per i lavoratori part time, solo per le ore di lavoro effettuate oltre l'orario normale di lavoro per il tempo pieno, costituisce un trattamento meno favorevole per i lavoratori a tempo parziale.

### **15) Corte EDU, sez. V, sent. 10 ottobre 2024, ric. n. 22512/21 La CEDU su inefficace indagine spagnola su accuse di tratta di esseri umani.**

La Corte Edu si pronuncia sul caso riguardante una donna nigeriana, vittima di tratta di esseri umani e sfruttamento sessuale tra la Nigeria e la Spagna, la quale aveva lamentato l'inadeguatezza delle indagini condotte dalle autorità spagnole a seguito della sua denuncia. I Giudici di Strasburgo hanno verificato significative carenze procedurali, quali l'assenza di qualunque azione concreta durante i primi due anni dalla denuncia, l'aver trascurato di seguire ovvie linee di indagine, la superficialità ed insufficiente motivazione della decisione di chiudere provvisoriamente il caso. Di qui la palese inosservanza dell'obbligo di indagare efficacemente su un reato dalle conseguenze devastanti per le vittime, con violazione dell'art.4 (divieto della schiavitù e del lavoro forzato) della Convenzione europea dei diritti umani.

## **ALTRE NOTIZIE**

### **A) La nuova Unione (Europea) dell'Uguaglianza.**

Il 17 settembre scorso il Presidente della Commissione Europea, Ursula von der Leyen, ha presentato al Parlamento europeo il collegio dei Commissari proposti per il mandato 2024-2029.

Tra i temi evidenziati durante l'evento la von der Leyen si è soffermata sul concetto di equilibrio, sia in termini di competenza e di geografia sia di genere. Del collegio proposto, infatti, fanno parte 11 donne, pari al 40 % dei componenti, risultato ottenuto grazie a un'attenta opera di negoziazione con gli Stati membri, che ha consentito di rimodulare la composizione del collegio proposto in modo da



passare da un valore iniziale del 22% per le donne e del 78% per gli uomini (“percentuali inaccettabili”) all’attuale quota femminile, corrispondente, appunto, al 40 %.

In quest’ottica è stata gestita anche l’assegnazione delle sei vicepresidenze esecutive, che prevede quattro donne e due uomini, per un’”Unione dell’Uguaglianza” per tutti e in tutti i sensi, concetto che continuerà a essere centrale nel lavoro della Commissione nei prossimi cinque anni.

Tutto ciò riflette sia i progressi compiuti in molti settori nell’ambito dell’”Unione dell’Uguaglianza”, sia le sfide e gli ostacoli reali che attualmente ancora esistono e persistono in Europa. Promuovendo l’uguaglianza e l’inclusione e difendendo e sostenendo i diritti delle minoranze - ha sottolineato la von der Leyen - l’Europa non solo potrà creare una società e un modello sociale più giusti, ma riuscirà anche a sfruttare tutto il suo talento e il suo potenziale per la costruzione di un futuro sostenibile, prospero e sicuro.

Scendendo nello specifico del mandato ad-hoc previsto per il “Commissioner-designate for Equality” , è possibile evidenziare gli ambiti su cui la Commissione punterà nel prossimo quinquennio, i.e.:

- ② sviluppo di una tabella di marcia per i diritti delle donne in vista della Giornata internazionale della donna 2025, in modo da definire i principi chiave della politica in materia di uguaglianza di genere per gli anni a venire;
- ② una nuova strategia per l’uguaglianza di genere, aggiornandone le azioni su tutte le questioni che riguardano le donne - dalla lotta contro la violenza di genere alla loro emancipazione economica e alla loro partecipazione alla politica, affrontando qualsiasi discriminazione in ambito salute, istruzione, alloggi, protezione sociale e fornitura di beni e servizi, ivi comprese le sfide nel mercato del lavoro, la violenza online e l’equilibrio tra lavoro e vita privata.
- ② Una rinnovata strategia per l’uguaglianza LGBTIQ per il periodo post-2025, concentrandosi, in particolare, sulle continue e persistenti molestie e violenze generate dall’odio, anche online.
- ② Una nuova strategia contro il razzismo, con l’obiettivo di garantire che tutti siano in grado di vivere una vita libera dalle barriere da esso create, con azioni risolutive che consentano di affrontare la discriminazione, l’incitamento all’odio e ogni tipo di crimine generato dall’odio.
- ② La salvaguardia dei diritti delle persone appartenenti alle minoranze in Europa.
- ② L’attuazione del quadro strategico dell’UE per l’uguaglianza, l’inclusione e la partecipazione dei rom in Europa.
- ② La piena attuazione della Strategia per i diritti delle persone con disabilità, affinché anch’esse possano esercitarli, con autonomia e partecipazione.
- ② L’attuazione della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità.
- ② La piena attuazione della Convenzione di Istanbul sulla prevenzione e la lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica.
- ② L’integrazione delle considerazioni sull’uguaglianza nelle politiche, nella legislazione e nei programmi di finanziamento dell’UE, a seconda dei casi.
- ② La raccolta di un maggior numero di dati, e di migliore qualità, sull’uguaglianza, in modo da permetterne la comparabilità in tutta l’UE, in collaborazione con tutti gli Stati membri.



2 Un piano d'azione sul cyberbullismo e un'indagine a livello europeo sugli impatti più ampi dei social media.

Durante il suo mandato, infine, il Commissario designato sarà supportato da una specifica task force dedicata al principio della Parità - o Uguaglianza che dir si voglia.

### **B) ISTAT: indagine su molestie vittime e contesto - Anno 2022-2023**

Il Rapporto ISTAT sulle molestie riferito alla rilevazione 2022-2023, pubblicato lo scorso 1 luglio 2024, indica che sono circa 2 milioni e 322 mila le persone fra i 15 e i 70 anni che nel corso della loro vita lavorativa hanno subito una forma di molestia sul lavoro, di cui l'81,6% donne, pari ad 1 milione 900 mila (nella precedente rilevazione ISTAT 2018 il dato corrispondente era pari a 1 milione 400 mila).

In particolare si tratta di sguardi offensivi, offese, proposte indecenti, fino ad atti più gravi come la molestia fisica. Le molestie subite dalle donne avvengono sia in contesti di lavoro privato (14,4%) sia pubblico (13,5%). Solo il 6,3% delle lavoratrici ha dichiarato l'esistenza di corsi di formazione in azienda o ufficio dedicati al fenomeno delle molestie.

### **C) L'Italia e la Strategia dell'UE per l'uguaglianza LGBT+ 2020 - 2025.**

La Strategia dell'UE (UE COM 2020/152) sull'uguaglianza di genere annunciato dalla Presidente Von Der Leyen nel discorso sullo stato dell'Unione 2020 - presentato dalla Commissione Europea - si basa essenzialmente sulla visione di un'Europa in cui "le persone, nel rispetto delle differenze, sono uguali e libere di vivere pienamente la propria vita indipendentemente dal proprio orientamento sessuale, identità/espressione di genere o caratteristiche sessuali", la Commissione ha voluto adottare anche un approccio olistico, definendo strategie politiche "mainstreaming" e le cui azioni chiave sarebbero da conseguire entro il 2025, al fine di eliminare ogni forma di discriminazioni LGBT+ in tutte le politiche dell'UE. Interessante è a tal proposito, il documento (e-book) dell'Istat - pubblicato il 2 luglio u.s - in collaborazione con l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali (UNAR). Le questioni teoriche, metodologiche e statistiche analizzano dettagliatamente diversi fattori di discriminazioni lavorative nei confronti delle persone LGBT+ e le diversity policy, un documento aggiornato che fornisce inoltre, una serie di spunti per la ricerca nei diversi ambiti, con collegamenti ipertestuali per sensibilizzare/informare sulle tematiche pilastro obiettivo della strategia nel nostro paese, come ad esempio "l'applicazione della protezione giuridica" contro ogni forma di discriminazione o "l'attuazione di politiche atte a promuovere l'inclusione e la diversità sul luogo di lavoro" ecc. Rispetto al passato forse remoto, una domanda è d'obbligo. Possiamo considerare e dire che, osservando i risultati delle diverse dimensioni che le misure atte a favorire gli interventi sulle politiche a favore dell'equity gender, per le famiglie e la lotta alle disuguaglianze, il nostro paese attualmente abbia raggiunto livelli tali da escludere "ogni forma" di discriminazione sul lavoro, registrando una diminuzione dei fenomeni quali di molestie, diversità culturali e sociali, disparità retributiva e pensionistico -gender pay gap ? In sostanza quanto hanno inciso in concreto le politiche attuali in ambito lavorativo, sociale e culturale, quanto ancora oggi gli stereotipi, i pregiudizi di genere continuano ad incidere nella vita delle persone e quanto sono cresciuti i differenziali salariali o retributivi se fenomeni come pressioni, condizionamenti sociali e culturali continuano a influenzare la permanenza nel mondo del lavoro degli LGBT per cui le politiche attive continuano ad essere di fatto un miraggio?

### **D) Mobbing, Bossing e altre forme di discriminazione negli ambienti di lavoro della pubblica amministrazione.**



Mobbing, Bossing e altre forme di discriminazione negli ambienti di lavoro della pubblica amministrazione

## Introduzione

L'odiosità e l'inaccettabilità del mobbing, del bossing e delle varie forme di discriminazione riguarda fenomeni tanto inammissibili quanto comuni che si verificano negli ambienti di lavoro, inclusi quelli della pubblica amministrazione, ai quali nessuno sembra trovare soluzioni funzionali che vadano oltre i proclami di buone intenzioni e singole azioni attuate caso per caso.

È noto che questi fenomeni hanno conseguenze gravi sulla salute psicologica e fisica delle persone coinvolte, incidono pesantemente sull'efficacia e l'efficienza delle istituzioni almeno quanto la burocrazia e ne danneggiano irreparabilmente l'immagine alle fondamenta. Questa relazione intende analizzare non solo le diverse modalità di molestie e discriminazioni, ma anche il contesto che le sostiene, le loro cause e le possibili misure di prevenzione e intervento.

## Definizioni

- **Mobbing:** Si riferisce a una serie di atti ostili e ripetuti diretti contro un individuo in un contesto lavorativo con l'intento di metterlo in una posizione minore attraverso l'emarginazione, l'umiliazione, quando non direttamente con azioni atte a danneggiarne il lavoro e/o la carriera. Tali comportamenti possono includere: Sottovalutazione delle capacità professionali, isolamento sociale e professionale, critiche ingiustificate e ripetute, diffusione di voci false e molto altro.

2. **Bossing:** Una forma di mobbing esercitata nello specifico, in rapporto complementare, da un superiore nei confronti di un subordinato. Si manifesta tramite strategie di intimidazione e controllo, con il fine di spingere il dipendente a dimettersi o a lasciare il lavoro, spesso attraverso una gestione autoritaria e disfunzionale delle risorse umane.

- **Discriminazione:** Riguarda disparità di trattamento basate su caratteristiche personali, tra cui razza, genere, orientamento sessuale, età, disabilità o appartenenza a gruppi sociali marginalizzati. Negli ambienti della pubblica amministrazione, la discriminazione può manifestarsi in vari modi, tra cui: Assegnazione iniqua di compiti; opportunità di carriera negate; ambiente di lavoro ostile.

Tutti questi sono, a valle, inscrivibili nei modelli che prenderemo in considerazione.

## Premesse

Mobbing, Bossing e la Discriminazione, al netto degli aspetti legali che tratteremo separatamente, si configurano, tecnicamente, dal punto di vista delle interazioni umane, come forme di Violenza.

Quando parliamo di Violenza intendiamo tutti quei comportamenti che in modo diretto o indiretto mettono una persona in posizione "minore" rispetto ad un'altra e/o rispetto al contesto.

In questa relazione affronteremo la questione partendo proprio dalla Violenza insita in questi comportamenti, inscritta nel Modello "Maggiore/minore/Equivalente" proposto dall'antropologa Pat Patfoort, e a quello dello psicologo Harald Ege, cui affiancheremo metodologie quali l'economia comportamentale, i Nudge e altri, in sede di proposta delle soluzioni.

Tali modelli, assieme ad altri studi, risultano infatti adatti per definire le forme della Violenza, per prevedere e percorrerne gli esiti, ma anche per definire gli aspetti normativi cui ascriverla e procedere in proposte che abbiano in sé dei criteri, al di là degli aspetti etici, che possano sfociare in un progetto



operativo in seno alle istituzioni (norme e regolamenti), sia di progetti che abbiano alla base una struttura che permetta una corretta analisi, una pianificazione agevole, e una azione praticabile ed efficace.

Il modello Maggiore minore Equivalente in breve

Modello Maggiore, minore, Equivalente di Pat Patfoort:

Il Modello Maggiore, minore, Equivalente di Pat Patfoort offre una linea guida e una cornice di riferimento utile per comprendere cosa ci si aspetta dal comportamento e dalle interazioni per poterle definire Etiche, Ecologiche e rispettose.

Attenzione a non confondere Equivalenza con Uguaglianza!

Definiamo prima di tutto due tipi di rapporto all'interno delle Interazioni Umane.

Rapporto simmetrico e rapporto complementare:

Il Rapporto Simmetrico è un rapporto non organizzato che, per funzionare, necessita di essere alla pari.

È quello fra colleghi, compagni ed amici. Questo tipo di rapporto è caratterizzato dall'uguaglianza delle parti. esse sono speculari; non ci sono per definizione dominanti e subordinati; il diritto all'esercizio del potere è distribuito equamente;

Il Rapporto Complementare: si sviluppa in seno a forme di organizzazione e, per funzionare, esige un rapporto in cui la distribuzione di diritti e doveri, per essere funzionale allo scopo, è necessariamente asimmetrica e complementare.

È quello fra Genitori/Figli, Medico/Paziente, Datore di Lavoro/Lavoratore-Professionista, Docente/Discente. Questo tipo di rapporto è caratterizzato dalla differenza fra le parti e dal fatto che una completa il suo ciclo funzionale nell'altra; il potere è distribuito in maniera asimmetrica fra la parte detenente e la subordinata;

Principio di Equivalenza:

Il concetto di Equivalenza, all'interno del Modello Maggiore, minore, Equivalente di Pat Patfoort, rappresenta la linea per definire le interazioni etiche e rispettose.

Partiamo con la differenza fondamentale fra Uguaglianza ed Equivalenza.

L'Equivalenza, a differenza dell'uguaglianza, implica in sé un riconoscimento delle differenze tra gli individui. Questo vale sia nel senso di valorizzare la loro unicità e specificità, ma anche le situazioni ed il contesto, il ruolo etc.

Rispettare questo principio implica sia che nessuno può offendere a titolo personale nessun'altro ma anche che, ad esempio, un dirigente, nel rispetto dei compiti di ognuno, possa chiedere ad un sottoposto di performare in base alle sue specifiche caratteristiche o in considerazione delle sue specifiche e oggettive mancanze e ad un altro qualcosa di completamente diverso, evitando di incorrere nei limiti dell'uguaglianza che standardizza.

Posizioni Maggiore e minore:



Concettualmente è abbastanza semplice comprendere come si può prendere una posizione Maggiore rispetto a qualcun altro; ciò che sfugge invece è che prendere quella posizione è alla base della comunicazione violenta e della violenza nelle interazioni.

Questa colpisce tre aree estese di bisogni Umani: Il Bisogno di Sicurezza, Il Bisogno di Riconoscimento e il Bisogno di Autonomia.

Per estensione la posizione Maggiore e quindi l'interazione violenta, la si prende in due differenti modi, facili da individuare: La Prevaricazione e l'Esclusione.

Ci sono due modi di prevaricare: mettersi sopra gli altri oppure sminuire e farli sentire inadeguati.

Anche l'esclusione può essere perpetrata in maniera diretta oppure indiretta.

Alcuni esempi, più o meno gravi, da manuale, di posizione Maggiore in condizioni di rapporto simmetrico:

Ordine: un ordine dato in un contesto di pari è un modo di mettere in posizione minore l'altro; Pressione camuffata: dire "Starebbe molto meglio se si prendesse più cura di sé", sono modi di mettere l'altro in posizione m.; Il consiglio: "Dovresti avere più pazienza" è un modo di dire che stiamo sbagliando e di metterci in posizione m. La lezione: "Te l'avevo detto", "L'ho sempre detto io che..." mette in posizione M chi parla rispetto all'altro che si troverà in posizione m.; La predizione: "Vedrai come andrà a finire", "Se glielo dici ti accorgerai di come...", "Vuoi forse che..."; Porre sé stessi come esempio: "Se tu facessi come ti dico/come me allora sì che le cose funzionerebbero..."; La glorificazione di sé stessi: "Ah, se non ci fossi io, come fareste!", "Fortunatamente non c'è bisogno che mi dicano di fare le cose, le faccio e basta", "Merito di più di quel che mi dai". La presunzione: è intesa come atteggiamento cui possono o meno seguire delle affermazioni. L'atteggiamento di chi ti guarda come se stessi dicendo sciocchezze, l'atteggiamento di supponenza e malcelata soddisfazione cui seguono frasi tipo "Ma come, non sei stato invitato?". Il Giudizio e la Critica: in ogni sua forma, verbale e non verbale. Che si tratti di una espressione di disprezzo, di un no con la testa fatto con presunzione, che si tratti di colpire l'azione "Hai fatto un pessimo lavoro", o la persona "Sei un pessimo lavoratore", "Hai torto, stai sbagliando!" sono tutte affermazioni che mettono chi le ascolta in posizione m e preparano il terreno al conflitto. La Generalizzazione: "Con te è sempre la stessa storia", "Non ci sei mai quando ho bisogno di te", "Sei uguale agli altri" sono tutti modi di mettere l'altro in posizione m attaccando l'immagine di sé. L'accusa: "È colpa tua", "È causa tua", "Se non avessi fatto così tutto questo non sarebbe successo". La minaccia: "Se non va bene sarà colpa tua", "Se non facciamo come dico io non si farà affatto". L'osservazione offensiva: "Non voglio più vederti", "Difendo solo i miei interessi". La lamentela colpevolizzante: "Quel che faccio non ti va mai bene". L'ironia diretta o indiretta: "Faccio da solo, se aspetto te...", "Eh certo, ha parlato Madre Teresa, ma finiscila...", "Oh, il signore si è degnato di darci udienza!". Lo scherno: "Ma ti sei visto?". La menzogna: anche questa può essere diretta e quindi mentire per non trovarsi nella posizione minore o indiretta negando qualcosa per la stessa ragione. Prevenire le risposte: "Non sono razzista ma...", "Forse credi che non capisca niente ma...". La valanga: che sia ripetere la stessa frase più e più volte "Sei un ladro, un ladro, un ladro", "Capra, capra, capra" o inondare con un fiume di parole l'altro, siamo in presenza di una valanga. La politica del silenzio e i comportamenti passivo aggressivi: anche quando non diamo nessuna risposta mettiamo l'altro in posizione m. Il messaggio ambiguo: si ha ogni volta che le nostre parole e il nostro non verbale non sono coerenti, come nel passivo aggressivo o nel doppio legame. "Stai calmo" detto urlando; "Sì, sì, ho capito" mentre la nostra espressione è confusa; "Sì sì, ho capito"



mentre il non verbale comunica “non me ne frega niente”. Il messaggio non curato: parlo per non farmi capire. Il messaggio deviato: pettegolezzi e/o parlare alle spalle.

### Presupposti dell'escalation

In ambito psicologico accade che nelle “normali” interazioni umane tutte queste hanno come base una forma di premessa nascosta che possiamo circoscrivere in pochi esemplificativi elementi:

1) L'escalation, a partire dai fatti (cosa e come sono avvenuti), che dovrebbero essere sotto il riflettore dell'interazione, tende a procedere in due differenti “ambienti mentali” (livelli logici di Dilts) che spostano il riflettore dai fatti alle “questioni di principio” prima (i perché) e sull'attacco “ad personam” subito dopo (chi). Nel momento in cui avviene l'escalation i fatti sono lo sfondo che fa da cornice e il riflettore è sulla persona.

2) Nel momento stesso in cui avviene lo spostamento, nell'attore del comportamento, subentra una componente emotiva o pulsionale, cui segue un comportamento automatico che viene successivamente (post hoc) ristrutturato in un racconto dei fatti che giustifica l'azione.

Ad esempio: una discussione che diventa una litigata fra colleghi oppure la stessa discussione che, superato il confine dato dal rapporto complementare fra dirigente e sottoposto, diventa un conflitto aperto senza esclusione di colpi fra persone fuori dal ruolo, in cui ognuno si sente dal lato giusto della storia e così si racconta.

### Le direzioni dell'escalation

Premesso che la Violenza, quando perpetrata e/o subita, produce sempre degli effetti sulla persona e sul contesto.

Questo implica in sé il fatto che per ragioni legate al nostro istinto di sopravvivenza, essa è indigeribile e, psicologicamente, ha necessità di trovare una qualche forma di collocazione che, in rari casi è leva di crescita, ma nella norma produce effetti disfunzionali in cui le azioni e le reazioni ridondano in profezie autoavverantisi che mantengono o peggiorano il problema.

Questi fenomeni, pervasi di violenza, intrinseca e/o estrinseca, hanno tre direttrici di scarico.

1. L'escalation simmetrica, in cui il conflitto è aperto, dichiarato e alla pari, tipico dei rapporti simmetrici o dei casi in cui si esula dalla complementarità dal rapporto giungendo agli estremi come espresso in precedenza.

2. La Catena, in cui si subisce la violenza in una posizione minore e la si scarica altrove dove è possibile prendere la posizione Maggiore. Ad esempio: si subisce violenza a lavoro e la si scarica a casa; si subisce violenza dal superiore e la si scarica con i sottoposti. Fra questi ci sono anche il nonnismo o i riti di inclusione e passaggio che diventano parte della cultura del contesto.

3. L'Implosione, in cui la violenza subita non ha possibilità di scaricarsi e porta ai noti fenomeni psicologici quali l'ansia, la depressione, il burnout, le dipendenze, fino alle estreme conseguenze legate al fenomeno dei suicidi.

Questi elementi sono strettamente legati al modo in cui funzioniamo e vanno considerati “contesto-dipendenti”; motivo per cui le azioni riparatorie correlate di sani principi e buone intenzioni poste in essere sui singoli, o sul gruppo di persone, sortiscono scarsi effetti.



L'azione, che vedremo in seguito, per essere efficace, deve scardinare alcuni automatismi attivandone altri. Questo si può fare SOLO lavorando sul contesto.

### Harald Ege e il TERRORISMO PSICOLOGICO (Mobbing)

Il principale studioso che si è occupato del tema con cui l'Italia, nello specifico, ha quantomeno un debito intellettuale è Harald Ege. Egli definisce il mobbing come puro TERRORISMO PSICOLOGICO. Definizione che restituisce pienamente la dimensione e le ricadute del fenomeno sulla vita delle persone.

Harald Ege, psicologo del lavoro tedesco-italiano, ha dedicato gran parte della sua carriera allo studio e alla lotta contro il mobbing sul posto di lavoro. Considerato uno dei massimi esperti mondiali in questo campo ha contribuito significativamente alla comprensione e alla prevenzione di questo fenomeno. Dopo aver conseguito la laurea in Germania presso l'Università di Costanza, consegue il Dottorato di ricerca in Psicologia del Lavoro presso l'Università di Bologna.

Ege ha iniziato a interessarsi al fenomeno del mobbing nei primi anni '90. Ha fondato l'associazione "PRIMA" (Associazione Italiana contro Mobbing e Stress Psicosociale) nel 1996, diventando un punto di riferimento in Italia per la ricerca e l'intervento in questo ambito.

Premettendo che uno degli assiomi della pragmatica della comunicazione umana postula che la comunicazione è composta di due parti, ovvero il contenuto e la relazione, e che nel modello della Patfoort abbiamo parlato di rapporti simmetrici e complementari, il dott. Harald Ege identifica nel contesto tre fattori che fungono da substrato al manifestarsi del fenomeno:

1. il comportamento (o la relazione) del mobber
2. il comportamento (o la relazione) della vittima
3. l'ambiente (organizzazione, altri colleghi, ecc.).

Procederemo in analisi mettendo assieme il lavoro della Patfoort con il lavoro di Ege e commissionandone gli elementi.

La struttura del lavoro di Ege verrà pertanto integrata dal lavoro che abbiamo già visto svolto dalla Patfoort. Questo si necessita per mettere in evidenza il fatto che studi diversi, in cui si procede attraverso osservazioni dei fenomeni della Violenza da angolazioni differenti, portano ad una metanalisi che identifica punti in comune. Punti in comune che vanno necessariamente identificati e ristrutturati se si vuole procedere in seno ad una idea fattibile e pragmatica di soluzione.

Il lavoro di Ege mette in evidenza che ognuno di questi elementi interviene in due direttrici che porteranno al fenomeno del mobbing: l'elemento osservato può esserne direttamente la causa, oppure essere indirettamente un agente che ne favorisce la comparsa. Egli sviluppa un modello in 6 fasi anticipate da una prefase detta condizione zero:

La "condizione zero", detta prefase, ci riguarda in prima persona perché è tipica della Cultura italiana, intesa come il nostro paradigma o modello del mondo. Cultura che normalizza il conflitto come parte della relazione. Un conflitto che non necessariamente è atto alla distruzione in sé e per sé quanto a mettersi costantemente in una posizione Maggiore rispetto all'altro.

1ª Fase: il conflitto mirato.



Nel contesto, che prevede come paradigma la normalizzazione della comunicazione violenta atta a mettersi in posizione Maggiore, avviene una rottura di schema. La tendenza di noi esseri umani nel tentare di ottenere un risultato è spesso BIAS, ovvero contiene in sé uno o più errori cognitivi sistematici. Uno di questi, di fronte a qualcosa che non funziona, è quello di fare “di più dello stesso”. Ad esempio: se al clic del tasto di accensione di una lampadina questa non si accende, l'automatismo ci spinge a procedere premendo più volte lo stesso; se il pc rallenta e dopo aver premuto invio non

accade nulla, pur sapendo che dobbiamo aspettare, abbiamo l'irresistibile tentazione, spesso assecondata, di premerlo più volte; stessa cosa accade nell'escalation dei conflitti che porta ad alzare l'asticella dello stesso (ad esempio il volume della voce) fino alle conseguenze della stessa, ovvero il conflitto aperto che sposta dal cosa e dal come alle questioni di principio e alla persona. Questo sposta la pace verso la guerra in cui il mettersi in posizione Maggiore passa dal distruggere l'avversario tout court senza fare ostaggi, non solo nell'ambiente di lavoro ma anche in ambito privato.

2ª fase: l'inizio del Mobbing o maturazione del conflitto.

In questa fase non sono ancora presenti ricadute in ambito psicologico del mobbizzato, cionondimeno l'escalation ha preso forma perché è passata dai fatti alla persona. Si è passati quindi dall'aver una o più discussioni accese, in cui ogni occasione è buona per rinnovare l'attacco (cosa che dà inizio al mobbing in senso stretto) ad una dichiarazione di “guerra” in cui anche il minimo pretesto crea situazioni in cui la vittima viene colpita da atti che provocano terrore psicologico. In questa fase, la vittima, solitamente, cerca ancora di normalizzare il proprio rapporto con il mobber. Tant'è che non sempre è chiaro il tipo di relazione fra i due o che è in atto un processo di mobbing.

3ª fase: comparsa dei sintomi psicosomatici.

In questa fase, la continuità della violenza, porta la vittima ad implodere e cominciano a presentarsi i problemi di salute, tipicamente legati all'insicurezza (bisogno di sicurezza), all'ansia collegata, che a sua volta ha ricadute facendo emergere problemi digestivi e all'insorgenza dell'insonnia.

4ª fase: errori ed abusi dell'amministrazione del personale.

La quarta fase è caratterizzata da un'accresciuta sofferenza della vittima e dall'errore sistematico dell'amministrazione nella gestione di quest'ultima. Errore sistematico che si esplica generalmente in due ambiti. L'amministrazione può essere parte integrante del problema condividendo o promuovendo direttamente il modello tossico e violento e quindi normalizzando ciò che normale non è, oppure può non avere le risorse in termini di know how per riconoscere, comprendere e agire all'insorgenza dei primi segnali, o peggio mettendo la testa sotto la sabbia in una sorta di processo di negazione psicologica di gruppo. Questi fattori rendono impossibile qualsiasi azione da parte della vittima con il conseguente aggravamento del senso di isolamento e vulnerabilità che portano ad un significativo aggravarsi della situazione.

Fase 5: Serio Aggravamento della Salute Psico-Fisica

È in questa fase che si manifesta la vera disperazione e con essa il peggioramento delle condizioni psicologiche e fisiche della vittima. Parliamo di forme più o meno gravi di depressione, di uso di psicofarmaci e psicoterapia che non possono risolvere il problema reale. Risulta evidente che non esiste cura che non sia palliativa in grado di salvare una persona finché questa continua ad essere ostaggio di un contesto che ne abusa psicologicamente.

6ª fase: esclusione dal mondo del lavoro.



L'epilogo finale infelice di questo processo è l'esclusione della vittima dal mondo del lavoro a causa dell'insostenibilità della situazione o a episodi gravi.

Questa può avvenire: per dimissioni volontarie, che tolgono alla persona anche i mezzi di sussistenza; il licenziamento a causa di reazioni simmetriche della vittima, che vanno dallo scontro verbale a quello fisico, alla vendetta sul mobber fino a rari casi di omicidio; la richiesta della vittima di prepensionamento o di pensione di invalidità; in casi estremi, ma non rari, del suicidio della vittima.

Contesti facilitanti e cause dei fenomeni di mobbing e discriminazione nella pubblica amministrazione

1. **Strutture gerarchiche:** La pubblica amministrazione per sua natura e per il suo funzionamento è organizzata in strutture gerarchiche rigide, dove il potere può essere usato bene ma anche abusato da parte di chi occupa posizioni superiori rispetto ai subalterni.
2. **Cultura organizzativa:** Ogni ambiente di lavoro ha una sua ecologia di funzionamento, questa può essere funzionale o disfunzionale. In presenza del secondo caso si ha, correlata, una cultura del silenzio, la normalizzazione delle pratiche di mobbing e discriminazione come parte del normale vivere e interagire di quell'ambiente. La cultura organizzativa non solo facilita tali comportamenti, ma spesso li trasmette da una generazione di lavoratori all'altra rendendone difficile l'estirpazione.
3. **Pressioni e stress lavorativo:** Ambienti di lavoro stressanti, scadenze pressanti e carichi di lavoro eccessivi, mantengono le persone in un sistema tossico di attivazione psicologica detto di "attacco/fuga" divenendo propedeutici al manifestarsi di conflitti interpersonali e comportamenti direttamente o indirettamente violenti.
4. **Mancanza di formazione:** L'assenza di formazione sulla gestione delle interazioni umane, sulla gestione e guida dei gruppi, della logistica inerente il lavoro, sull'etica e l'ecologia che dovrebbero fare da base alle interazioni stesse, sull'equivalenza nella diversità, sulla comunicazione, portano necessariamente a comportamenti inadeguati anche in presenza di buone intenzioni.

Conseguenze comuni

1. **Sulla salute dei lavoratori:** I soggetti colpiti da mobbing e discriminazione sperimentano sia disagi e disturbi psicologici (come ansia e depressione), che fisici (come malattie psicosomatiche, cardiache, disturbi gastrointestinali etc).
2. **Sulla produttività:** Un ambiente di lavoro tossico riduce non solo la qualità della vita nell'ambiente ma in modo diretto anche la produttività dei dipendenti, portando a un aumento sensibile dell'assenteismo e del turnover e una pesante diminuzione dell'efficienza e dell'efficacia dell'intero sistema.
3. **Sull'immagine della pubblica amministrazione:** Tali comportamenti danneggiano la reputazione delle istituzioni pubbliche riducendo, giustamente, la fiducia dei cittadini nel servizio pubblico in senso esteso.

Misure di prevenzione e intervento

Premessa:

Aspetti normativi:



A tutt'oggi, nonostante vi sia una certa attenzione da parte dell'opinione pubblica e si stia sviluppando una certa sensibilità rispetto al tema, si riscontra la mancanza di quella massa critica che spesso viene generata e sostenuta dagli organi di informazione. Massa critica necessaria per superare quelle resistenze che impediscono di mettere in priorità il problema, porre in essere e attuare le procedure normative ad hoc.

Lo dimostra il fatto che, al netto della marginalità dell'argomento in seno agli organi di informazione, giuridicamente non esiste una norma che identifichi in modo univoco il mobbing e di conseguenza il bossing come fattispecie di reato.

Questa grave assenza viene parzialmente colmata in sede giudiziale assimilando il mobbing ad altri reati:

- l'art. 572 del Codice Penale che nella prima parte recita: "Chiunque, fuori dei casi indicati nell'articolo precedente, maltratta una persona della famiglia o comunque convivente, o una persona sottoposta alla sua autorità o a lui affidata per ragioni di educazione, istruzione, cura, vigilanza o custodia, o per l'esercizio di una professione o di un'arte, è punito con la reclusione da tre a sette anni. Questo articolo estendendo anche all'arte o professione il reato di maltrattamento del contesto familiare è insufficiente a coprire, ad esempio, tutte quelle condotte riconducibili al mobbing orizzontale (fra colleghi).
- In generale riferendosi all'art. 2087 del Codice civile che recita: "L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro", il concetto si ritiene esteso anche alla Pubblica Amministrazione.
- Le singole fattispecie criminose quali la Violenza Privata, le Minacce etc.

Il rimando ad altre norme ed articoli dei codici Penale e Civile crea un enorme problema in quanto la vittima si trova a dover affrontare un procedimento in cui i singoli comportamenti sono attenzionati in maniera parcellizzata senza la possibilità di inquadrarle in un quadro più ampio in cui ascrivere sia una intenzionalità sia un collegamento fra questi ultimi. La mancanza di una specifica norma incriminatrice rende inoltre difficile attribuire la responsabilità al datore di lavoro ai sensi dell'art. 40 del codice penale per l'omissione di controlli sui propri dipendenti che abbiano commesso azioni penalmente rilevanti per mobbing nei confronti dei colleghi nel mobbing orizzontale.

Dal punto di vista normativo, pertanto, è impellente agire al fine di perseguire tutte le strade che portino all'elaborazione della fattispecie di reato e delle conseguenti norme che coprano, in ogni suo aspetto, la garanzia del Diritto delle vittime di essere tutelate.

1. Costruzione del contesto normativo: È fondamentale che le istituzioni adottino politiche e norme chiare che definiscano i reati di mobbing, bossing e discriminazione in seno all'ambiente lavorativo in modo univoco. Che predispongano altresì, in attuazione, dei processi che siano propedeutici a costituire un ambiente lavorativo psicologicamente salubre in cui il mobbing e la discriminazione siano considerati fuori luogo. A fronte del fenomeno della politica del silenzio e in tutela dell'esposizione a ritorsioni da parte del mobber, questi processi necessitano di essere accompagnati da procedure di segnalazione tutelanti, accessibili e riservate, definendo specificatamente quali siano le azioni legalmente ammissibili in tutela della vittima che garantiscano l'assunzione delle responsabilità degli atti compiuti dall'attore/i.



2. **Formazione e sensibilizzazione:** Programmi di formazione periodizzati e obbligatori per tutti i Dirigenti degli Enti, per tutti i titolari d'Azienda e dipendenti nel settore pubblico e nel privato, orientati alla comprensione e alla consapevolezza delle dinamiche sottese nelle interazioni umane e di come queste portino al conflitto, quindi al mobbing e alle discriminazioni. Sviluppo di percorsi di Team Building, sulla gestione dei gruppi, sulla negoziazione e sulla comunicazione assertiva e non violenta. Programmi formativi creati ad hoc, dopo l'analisi dello specifico contesto, con metodologia Educativa, Maieutica, Pedagogica ed Esperienziale; ovvero le uniche che possano realmente produrre quell'effetto che la semplice trasmissione delle informazioni dei corsi frontali manca completamente.

3. **Supporto psicologico e nelle interazioni:** Prevedere delle strutture esterne, quali sportelli di ascolto, e delle figure interne non inserite nel sistema e non ricattabili da questo, preposte ad offrire accesso a servizi di affiancamento e supporto, quali quelli della negoziazione, del counseling, del supporto psicologico, psicoterapeutico e psichiatrico per i dipendenti. Questo consente una fattiva prevenzione e, per quelli già colpiti, può aiutare a mitigare gli effetti negativi e a favorire un recupero più rapido.

4. **Monitoraggio e valutazione:** Implementare sistemi di monitoraggio in seno alle normative vigenti sullo stress da lavoro correlato per rilevare eventuali segnali di mobbing e discriminazione, con valutazioni periodiche della cultura lavorativa.

5. **Operare per cambiare il contesto:** Pensare nel 2024 di cambiare il comportamento delle persone attraverso moniti, cartelli, questioni di principio legate alla morale è quantomeno ingenuo e anacronistico. Nell'esperienza personale di ognuno di noi risulta evidente che in

capo a decenni vi sono molte cose che sono cambiate nella percezione del mondo, come nei comportamenti. Comportamenti che in anni passati attuavamo comodamente in pubblico e che oggi ci metterebbero a disagio senza che vi siano stati cartelli che abbiano spinto in tal senso. Dal Politically Correct al modo di fare comicità, da ciò che in passato entrava a buon titolo in un ambito di percezione ed esperienza legato alla ribellione e alla sensualità, come una gonna sopra un ginocchio, oggi viene, viceversa, considerato un abbigliamento ordinario, normale, se non morigerato. Di contraltare si spreca i cartelli che richiamano a norme, anche solo di buona educazione, che vengono disattesi e percepiti come parte dell'arredamento.

Nessuno, tranne gli studiosi di psicologia, psicologia delle masse, di architettura delle scelte, di economia comportamentale, neuroscienze, persuasione e nudge, si stupisce della normalità insita nel fatto che in un luogo sacro si parli a voce bassissima e in un bar i volumi siano nettamente più alti.

La verità è che non solo ci si dovrebbe stupire ma è qualcosa da cui si dovrebbe trarre una lezione importante, ovvero, se vogliamo che nell'ambiente lavorativo si parli a voce bassa e con educazione, non servono i cartelli (a meno che non siano scritti con tecniche di persuasione e nudging), occorre trasformare il "Bar di Caracas" in una Chiesa.

Cambiare operando sul contesto è l'azione più potente, efficace, efficiente e duratura che si possa mettere in campo.

Facciamo alcuni esempi: percorsi formativi esperienziali che, analogamente alla scenografia di un laboratorio teatrale, siano costruiti ad hoc attraverso l'uso sapiente delle neuroscienze, da professionisti. Questi percorsi, implicando i Dirigenti e Dipendenti nel processo, anche se in modo non evidente, devono essere strutturati affinché il cambiamento avvenga, rispettando le naturali



caratteristiche di ognuno, per effetto collaterale rispetto al cambiamento del contesto. Chiaramente il modo di comunicare e l'esempio sono una parte fondamentale del contesto.

Il campo delle possibilità e dei modi di intervento è fortunatamente molto vasto. È sufficiente uscire dalla logica del semplice buonsenso e buone intenzioni per entrare in quella, talvolta controintuitiva, di un approccio scientifico e sistematico al problema.

### Conclusioni

Il mobbing, il bossing e le discriminazioni non solo rappresentano una odiosa violazione dei diritti umani e dei lavoratori, ma compromettono anche l'integrità e l'efficacia della pubblica amministrazione che rappresenta lo specchio e l'esempio di come dovrebbero funzionare le cose nella società. È imperativo, pertanto, che ogni istituzione sviluppi tutte le strategie proattive in suo potere per prevenire e ristrutturare gli ambienti in cui si verificano tali fenomeni. Solo attraverso un impegno collettivo reale che esiga un ambiente di lavoro sano e rispettoso come una ovvietà imprescindibile e culturalmente acquisita, si possono garantire de facto il benessere dei dipendenti e la fiducia dei cittadini.

<https://arsg.it/?p=737>

<https://www.frareg.com/it/dossier/il-fenomeno-del-mobbing-nella-pubblica-amministrazione-2/>

<https://www.brocardi.it/codice-penale/libro-secondo/titolo-xi/capo-iv/art572.htm>

*Questa rassegna è stata curata da Daniela Cervigni (CUG Ministero Salute), Fabio Prasca (CUG ASI), Maria Vincenza Guarini (CUG MEF), Luisa Santoro (CUG ASI), Enrico Ciliento (CUG Agenzia Entrate), Cosimo Francesco Torre (CUG Comune di Bologna), Ivana Esposito (CUG Agenzia delle Dogane e Monopoli), Marco Podda (CUG Difesa), Franco Monopoli (CUG INPS) e Laura Barnaba (CUG MIT).*