

## **SISTEMA BENESSERE: VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE E PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

La nostra Costituzione, all'art. 32, stabilisce che "la Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività".

La salute tutelata dalla norma costitutiva non è intesa in senso limitativo come assenza di malattia e/o infermità fisiche/psichiche, ma come stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, così come definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità.

Il diritto alla salute viene riconosciuto anche e soprattutto sui luoghi di lavoro, dove spetta al datore di lavoro garantirlo ad ogni singolo lavoratore, adeguandosi agli obblighi imposti dalla legge con il D. Lgs. 626/94 e successivamente con il D. Lgs. 81/2008.

La principale innovazione apportata dal D. Lgs. 81/2008 rispetto alla normativa precedente è il passaggio da un sistema rigido di protezione, finalizzato a garantire un ambiente di lavoro tecnologicamente sicuro ma poco orientato alla prevenzione e molto alla repressione, ad un sistema flessibile, orientato agli aspetti gestionali e organizzativi e alla prevenzione.

Cardine di tutto il sistema è il concetto di prevenzione dei rischi, che non riguardano più solamente l'ambito fisico, ma anche l'aspetto psico-sociale della prestazione lavorativa.

Il principio ha delle solide basi normative nell'art. 2087 c.c. che cita "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".

Realizzare una condizione di armonia tra la persona e l'ambiente diventa fondamentale per creare le condizioni ottimali per una proficua attività lavorativa.

Il concetto di benessere organizzativo diventa allora il pilastro centrale e la leva su cui ogni organizzazione dovrebbe investire per affrontare al meglio un percorso di cambiamento.

Il datore di lavoro pubblico, come datore di lavoro "esemplare", ha il compito di mettere in atto tutte quelle politiche che consentono di creare, all'interno dei luoghi di lavoro, tutti i presupposti per ottenere il massimo di produttività in un contesto nel quale si ottimizzino risultati, benessere dei lavoratori, parità e pari opportunità.

E' quindi compito specifico di questa Amministrazione, da un lato promuovere interventi ispirati alla logica della prevenzione e della salute, al fine di garantire un ambiente sicuro e sereno nel rispetto della dignità del lavoratore, e dall'altro intraprendere iniziative volte a valorizzare il personale come risorsa strategica per garantire che la Difesa possa svolgere al meglio i compiti assegnati, in linea con quanto previsto dagli elementi di indirizzo strategico presenti nel Libro Bianco per la Sicurezza Internazionale e la Difesa.

Per raggiungere efficacemente questi obiettivi, il Ministero si avvale di una nuova struttura denominata "**SISTEMA BENESSERE**".

All'interno di questa struttura il tema del benessere viene affrontato da molteplici punti di vista coinvolgendo diversi attori, alcuni già esistenti altri di nuova istituzione:

- Comitato Unico di Garanzia (di seguito denominato “CUG”);
- Consigliere di Fiducia (di seguito denominato “Consigliere”);
- Servizi benessere e organizzazione del personale (di seguito denominati “Servizi Benessere”);
- Servizi Prevenzione e Protezione;
- Altri organismi che a vario titolo si occupano delle materie di cui sopra (Organismo Indipendente di Valutazione della performance, Comitato Pari Opportunità della Magistratura Militare, etc.).

## **1. IL COMITATO UNICO DI GARANZIA**

E' un organismo interno all'amministrazione a composizione paritetica (amministrazione e sindacati). Oltre ad assumere, unificandole, tutte le funzioni dei precedenti Comitati Pari Opportunità e dei Comitati Antimobbing, amplia le proprie competenze nell'ambito della normativa antidiscriminatoria e della normativa relativa alla salute e sicurezza sul lavoro, con particolare riferimento all'aspetto del benessere di chi lavora, che viene collegato alla produttività.

### **Obiettivi:**

- Assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, benessere lavorativo;
- Garantire parità e pari opportunità di genere;
- Eliminare ogni forma di violenza morale e psicologica e di discriminazione diretta e indiretta relativa al genere, all'età, alla disabilità, alla religione, all'etnia, all'orientamento sessuale e all'identità di genere;
- Ottimizzare la produttività del lavoro pubblico;
- Razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della PA, anche in materia di pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e benessere dei lavoratori e lavoratrici.

### **Funzioni e compiti**

Il CUG ha compiti propositivi, consultivi e di verifica nell'ambito delle competenze ad esso attribuite, così come previsto dalle linee guida emanate con direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione e Pari Opportunità del 2011.

E' strumento funzionale alla valorizzazione delle risorse umane e allo sviluppo del benessere organizzativo, promuovendo iniziative in ambiti importanti come la gestione del personale, l'organizzazione, la conciliazione e la salute.

Il CUG costituisce un valido supporto per la dirigenza al fine di promuovere l'efficienza e la produttività, anche attraverso il miglioramento del clima aziendale.

Il CUG opera in un contesto di relazioni, in cui si rapporta in primis con il Consigliere, interlocutore privilegiato del Comitato e figura centrale nella trasposizione degli obiettivi strategici in azioni concrete volte alla promozione del benessere e alla prevenzione del malessere organizzativo.

## **2. IL CONSIGLIERE DI FICUCIA**

Il Consigliere è una figura di garanzia che costituisce uno strumento operativo per la realizzazione del Sistema Benessere.

E' un professionista che opera per garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e per contrastare ed eliminare ogni forma di disagio lavorativo, costrittività organizzativa, molestia morale e/o psichica e discriminazione all'interno dell'organizzazione.

Il Consigliere è nominato dalla Direzione Generale per il personale civile tra i dipendenti dell'Amministrazione, su proposta del CUG, previa individuazione dei requisiti culturali e professionali della persona da designare.

Il Consigliere nello svolgimento delle proprie funzioni opera in piena autonomia, secondo le modalità ritenute dallo stesso più opportune, senza alcun vincolo di subordinazione.

Il Consigliere svolge il proprio incarico con riservatezza, non fornendo a terzi alcuna notizia di cui venga a conoscenza nell'espletamento dello stesso, neanche dopo la sua cessazione.

Per lo svolgimento dei propri compiti, il Consigliere si avvale di idonei locali forniti ad uso esclusivo dell'Amministrazione; può avvalersi della collaborazione delle idonee, qualificate figure professionali, interne all'Amministrazione stessa, in ambito medico, psicologico e giuridico di volta in volta richieste.

Nell'espletamento dell'incarico, il Consigliere è considerato in attività di servizio a tutti gli effetti, dura in carica due anni, con possibilità di rinnovo.

La nomina è revocata, su proposta motivata del CUG, in caso di gravi inadempienze, omissioni, ritardi e/o violazioni degli obblighi di imparzialità, correttezza e riservatezza.

### **Compiti e funzioni**

Il Consigliere opera in un'ottica di promozione del benessere, attraverso un'analisi che favorisce l'individuazione di strategie di cambiamento e miglioramento organizzativo, per fare della complessità una risorsa.

Diffonde la cultura delle pari opportunità e della tutela della dignità delle persone. Collabora nella redazione delle *policies* interne al fine di favorire una costruttiva convivenza sociale di chi lavora all'interno dell'organizzazione. Coadiuva il management nella comunicazione interna ed esterna, al fine di individuare gli strumenti più idonei per promuovere e garantire il benessere organizzativo e individuale.

La conoscenza della struttura organizzativa e delle sue modalità di funzionamento, molto differenti all'interno del Ministero della Difesa per le sue specifiche caratteristiche, consente al Consigliere, in collaborazione con il management e i Servizi benessere, la progettazione e l'attuazione di interventi in un'ottica di promozione del benessere e prevenzione del disagio.

Nell'ambito della prevenzione, una volta individuate le aree di criticità e rischio organizzativo, il Consigliere agisce con attività di formazione e informazione, sensibilizzazione e supporto agli Enti

dell'Amministrazione. Attua inoltre la progettazione e realizzazione di azioni positive che possano contribuire a ripristinare un ambiente di lavoro sicuro e sereno nel rispetto della dignità e libertà del lavoratore.

Per quanto riguarda il disagio lavorativo, il Consigliere svolge funzioni di consulenza ed assistenza a favore dei dipendenti civili che si presentano come vittime di comportamenti lesivi della dignità di donne ed uomini nel lavoro, ivi comprese discriminazioni, molestie morali e/o psicologiche nel contesto lavorativo.

In particolare:

- assume il caso solo su richiesta della persona lesa, la quale ha facoltà di recedere in qualunque momento;
- acquisisce ogni documento utile necessario alla conoscenza dell'organizzazione in cui opera;
- fornisce consulenza e assistenza al fine di trovare la soluzione più idonea del caso;
- non può adottare alcuna iniziativa senza preventivo consenso della persona;
- sente i dirigenti, i responsabili di struttura e i soggetti eventualmente coinvolti, suggerendo provvedimenti e iniziative atti a perseguire soluzioni conciliative;
- svolge un'opera di raccordo tra l'Amministrazione e il pubblico dipendente, agendo nell'interesse di entrambi e, in applicazione delle disposizioni vigenti, può accedere su delega del dipendente agli atti di interesse, prenderne visione ed estrarne copia nella massima riservatezza;
- riceve ed esamina le segnalazioni dei lavoratori che vengono veicolate dal Centro di ascolto;
- cura i rapporti tra i Servizi Benessere, l'Amministrazione e il Comitato, alle cui riunioni può essere invitato a partecipare, in qualità di esperto senza diritto di voto;
- riferisce al Comitato sull'attività svolta e sull'esistenza di condizioni di lavoro o fattori organizzativi o gestionali che possano determinare l'insorgenza di situazioni discriminatorie o di violenza morale e/o psicologica, al fine di agevolare l'intervento del Comitato anche nella predisposizione di azioni positive.

In caso di impedimento o conflitto di interessi del Consigliere, al fine di assicurare con urgenza la continuità delle funzioni, il Comitato provvede ad individuare un sostituto temporaneo.

### **Procedure previste per la gestione dei casi**

Il dipendente civile che si ritiene esposto a situazioni riconducibili ai fenomeni di cui sopra può rivolgersi al Consigliere e/o al Servizio Benessere per avviare una "Procedura Informale" o una "Procedura Formale".

#### *Procedura informale*

Il dipendente che si ritiene esposto a situazioni riconducibili ai fenomeni di cui sopra, può rivolgersi al Consigliere tramite l'indirizzo pubblicato sul sito istituzionale del Comitato: [consiglieredifiducia@persociv.difesa.it](mailto:consiglieredifiducia@persociv.difesa.it).

Egli fornisce indicazioni generali in materia, provvede a raccogliere le informazioni necessarie per eventuali approfondimenti e fornisce elementi utili alla prevenzione e alla rimozione delle criticità rilevate proponendo le azioni positive ritenute più idonee.

Il Consigliere, nella propria opera di assistenza e mediazione, incontra le parti interessate al fine di pervenire ad una valutazione obiettiva della situazione. Una volta giunto ad una definizione del problema, in accordo con la parte lesa, propone possibili soluzioni che presenta agli organi competenti. Per favorire il superamento della situazione di disagio e per restituire serenità all'ambiente di lavoro, può coadiuvarsi col "Medico competente" previsto per legge ovvero con esperti utili alla soluzione del caso.

L'intervento del Consigliere deve essere tempestivo e concludersi in tempi brevi, garantendo l'assoluta riservatezza.

E' comunque fatto salvo il diritto della persona interessata di avvalersi in ogni momento, indipendentemente dallo svolgimento delle procedure informali, di ogni forma di tutela prevista dalla normativa.

Ogni iniziativa che s'intenda intraprendere si svolgerà con le massime garanzie di anonimato, di tutela delle persone interessate e della loro privacy. A tal fine il Consigliere fornisce all'interessato l'informativa di cui all'art. 13 del D. Lgs. 196/2003 e richiede allo stesso il consenso al trattamento dei dati personali con le modalità previste dagli artt. 80 e 81 del D. Lgs. 196/2003.

#### *Procedura formale*

L'utente che si ritenga esposto a situazioni riconducibili ai fenomeni di cui in premessa, qualora non ritenga di ricorrere al Consigliere ovvero qualora dopo tale intervento il comportamento indesiderato permanga, può presentare denuncia formale secondo le modalità di cui all'art. 6 del Decreto Ministeriale del 6 novembre 2008 (Codice di condotta nella lotta contro le molestie sessuali del Personale civile del Ministero della Difesa).

### **3. I SERVIZI BENESSERE E ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE**

All'interno dei E/D/R vengono istituiti i Servizi Benessere e organizzazione del personale, gestiti da un Responsabile.

Tali Servizi operano in linea con i principi, le linee di indirizzo e gli obiettivi definiti dal CUG e dal Consigliere tenendo in considerazione il concetto di benessere lavorativo ed organizzativo nella sua complessità, attraverso azioni finalizzate allo sviluppo di capacità personali del lavoratore e interventi di prevenzione e gestione di situazioni a rischio. Operano perlopiù in contesti organizzativi in cui è richiesto un cambiamento al fine di favorire nuovi ed efficaci processi di adattamento che garantiscano, da un lato la produttività lavorativa, dall'altro il benessere del lavoratore.

I Servizi del benessere si articolano in due aree:

- area benessere e organizzazione;
- area del disagio lavorativo.

L'area benessere e organizzazione:

- effettua indagini sul clima e sulle culture organizzative; studia le variabili che possono influenzare i comportamenti organizzativi e le azioni tese a favorire/ostacolare i processi di cambiamento;

- studia modelli di intervento tesi ad agire sui fattori motivazionali che sono alla base della realizzazione personale e dell'autoefficacia;
- progetta e realizza interventi di sviluppo organizzativo coinvolgendo agenti e rappresentanti dei vari livelli della struttura;
- progetta e realizza interventi formativi rivolti al personale finalizzati allo sviluppo di competenze trasversali che ne rafforzino le capacità di *coping* e la resilienza organizzativa;
- promuove iniziative volte al monitoraggio costante dei livelli di stress occupazionale al fine di tutelare la salute psicofisica dei lavoratori;
- opera in sinergia con le attività svolte dal Consigliere, con il quale collabora nella realizzazione delle attività formative e nella gestione delle problematiche organizzative;
- attiva iniziative tese a favorire livelli di comunicazione e rapporti interpersonali positivi tra operatori, per mantenere e incrementare un clima organizzativo favorevole alla collaborazione e produttività e per incrementare i livelli di soddisfazione del personale;
- fornisce informazioni generali sulle tematiche di competenza.

L'area del disagio opera attraverso il "Centro di ascolto".

Il Centro:

- assicura ad ogni dipendente un adeguato contesto di ascolto e di accoglienza di ogni forma di disagio lavorativo, costrittività organizzativa, comportamenti discriminatori e molestie morali e/o psicologiche, fornendo informazioni sulle procedure formali e informali di cui sopra e sui possibili interventi;
- svolge compiti istruttori rispetto alla successiva analisi di competenza del Responsabile e/o del Consigliere, fornendo un inquadramento del caso utile a favorirne l'esito positivo;
- attraverso il Responsabile, opera in stretta collaborazione con il Consigliere definendo di volta in volta le procedure da seguire nella valutazione del singolo caso di disagio emerso;
- è punto di riferimento per tutto il personale che ne faccia richiesta nell'E/D/R in cui sorge e nel bacino di utenza di volta in volta definito in assenza di altri centri di ascolto;
- opera con orari e in giorni prestabiliti previo appuntamento;
- al suo interno gli operatori sono tenuti a garantire il rispetto della privacy e del segreto professionale.

I Servizi Benessere adottano un regolamento interno che ne disciplina le modalità di funzionamento e ne regola nel dettaglio la composizione.

#### **4. LE RELAZIONI TRA I SOGGETTI DEL SISTEMA BENESSERE**

##### **Relazioni tra CUG e Consigliere**

Le funzioni del CUG e quelle del Consigliere sono sinergiche e complementari; il CUG è interlocutore privilegiato del Consigliere.

Il CUG ha funzioni di carattere "politico strategico" e il suo ruolo ha portato più generale e organizzativa, il Consigliere invece è deputato ad offrire un ausilio più "diretto" e operativo al personale dell'amministrazione.

In base alla direttiva, concernente “Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”, emanata, in data 4 marzo 2011, dal Dipartimento della Funzione Pubblica di concerto con il Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il CUG trasmette, entro il 30 marzo di ogni anno, ai vertici politico ed amministrativo, una relazione sulla situazione interna del personale, riferita all’anno precedente, riguardante l’attuazione dei principi di parità, pari opportunità, benessere organizzativo e di contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro – *mobbing*. In detta relazione, in pratica, il CUG considera il clima aziendale, le eventuali situazioni di malessere o di possibile discriminazione che si rilevano dall’analisi dei dati relativi al personale.

Il Consigliere è un importante sensore del clima aziendale e di tali situazioni. E’ quindi opportuno uno stretto collegamento tra CUG e Consigliere, sia per la prevenzione delle situazioni di malessere sia per promuovere iniziative volte allo sviluppo del benessere organizzativo ed individuale.

A tal fine il Consigliere presenta annualmente al CUG una relazione sulla propria attività e su quella dei Servizi benessere, propositiva per l’attività di prevenzione e riepilogativa in merito all’attività svolta.

Nel caso in cui il CUG riceva segnalazioni di casi singoli li invia al Consigliere, previo consenso dell’interessato.

### **Relazioni tra Consigliere e Servizi Benessere**

Il Consigliere, nell’ambito delle sue competenze, si avvale dei Servizi Benessere con i quali mantiene un rapporto di stretta collaborazione e condivisione.

I Servizi Benessere attuano le linee di indirizzo e coordinamento individuate dal Consigliere, in sinergia con il CUG. Essi propongono al Consigliere le iniziative che ritengono più opportune per individuare strategie di cambiamento e miglioramento organizzativo.

I Servizi Benessere riferiscono circa l’attività svolta nell’ambito delle proprie competenze al Consigliere, il quale a sua volta relaziona al CUG, al fine di elaborare proposte di intervento a carattere generale.

### **Relazioni tra CUG, Consigliere, Servizi Benessere, Servizi Prevenzione e Protezione, Medico competente**

Importanti conoscitori della composizione e delle caratteristiche dei dipendenti dell’organizzazione sono il Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione e il medico competente.

Quest’ultimo collabora con il datore di lavoro ed effettua la sorveglianza sanitaria con attribuzioni specifiche sulla salute e sicurezza sul lavoro e per tutti gli aspetti che richiedono un’efficace tutela della salute intesa come “stato di completo benessere fisico, mentale e sociale”.

Il Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione valuta la natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro e relativi alle attività lavorative, ai sensi dell’art. 28 del D. Lgs. 81/2008, che fa specifico riferimento ai nuovi rischi psico-sociali, legati allo stress lavoro-correlato.

Lavoratori sotto stress costituiscono un costo per l'organizzazione, in quanto lo stress è causa di insufficienza e minore produttività, oltre che di maggiori tassi di infortuni ed incidenti.

Per tali ragioni è auspicabile una fattiva collaborazione tra questi soggetti e il CUG/Consigliere/Servizi Benessere, incentrata sull'attenzione e sinergia volta al raggiungimento dell'obiettivo "benessere" e alla prevenzione e rimozione dei fattori di rischio.

Su impulso del CUG e con il fattivo contributo di un gruppo di lavoro all'uopo costituito, l'Amministrazione della Difesa – Segretariato Generale della Difesa/DNA-I Reparto "Personale"-Ufficio "Antinfortunistica, Sanità, Ambiente e Vigilanza" ha prodotto apposita direttiva finalizzata alla valorizzazione delle differenze di genere nella valutazione del rischio sui luoghi di lavoro, in attuazione di quanto previsto dall'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008. Ciò, nell'ottica anche di consentire al CUG e al Consigliere di predisporre efficaci misure di prevenzione nonché idonei strumenti di *work-life balance*.

### **Relazioni tra CUG/Consigliere e OIV**

Nel lavoro pubblico alcune importanti indicazioni al fine della valutazione dello stress lavoro correlato, anche in ottica di genere, possono derivare dall'analisi dell'indagine di clima operata dall'OIV nell'ambito delle sue funzioni.

L'OIV, ai sensi dell'art. 14 D. Lgs. 150/2009, verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo.

Inoltre, l'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 include il fattore pari opportunità tra i fattori di misurazione e valutazione della performance organizzativa di un'amministrazione. Una gestione attenta del tema delle pari opportunità non risponde soltanto a fondamentali obiettivi di uguaglianza, ma costituisce una leva importante per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi resi.

E' quindi opportuna una collaborazione tra questi organismi, al fine di promuovere azioni positive e interventi strategici nell'ambito delle tematiche sopra evidenziate.

Così come la collaborazione tra CUG e OIV, anche quella tra quest'ultimo e il Consigliere è opportuna. La relazione annuale del Consigliere, ad esempio, può essere uno strumento importantissimo per orientare le indagini di clima che l'OIV è deputato a svolgere.

### **5. NORMA DI CHIUSURA**

Tutto il personale che a qualsiasi titolo lavora ed opera all'interno del Ministero della Difesa, nella sua componente sia militare sia civile, è tenuto a collaborare con gli attori del "Sistema Benessere", al fine di garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo ed individuale nel rispetto della dignità del lavoratore.