

ISTITUTO NAZIONALE DI ASTROFISICA

RELAZIONE ANNUALE 2025 DELLA CONSIGLIERA DI FIDUCIA (VERSIONE SINTETICA PER PUBBLICAZIONE)

- 1) Il ruolo della Consigliera di Fiducia in INAF
- 2) Le modalità del servizio
- 3) Consuntivo dell'attività svolta nel 2025
- 4) Considerazioni finali e scenari futuri

1) Il ruolo della Consigliera di Fiducia in INAF

La scrivente si è insediata nel ruolo di Consigliera di Fiducia in INAF il primo luglio 2023.

Questa figura è prevista nel **“Codice Etico per la prevenzione delle molestie sessuali e morali per la tutela della dignità delle persone che lavorano e operano all’interno dell’Istituto Nazionale di Astrofisica”**, che ne prevede i compiti e ne regola l’attività. Il documento, nell’ambito dei principi e finalità cui si ispira, attesta l’impegno dell’Istituto a tutelare il diritto dei lavoratori e delle lavoratrici a vivere in un ambiente sereno, nel quale i rapporti interpersonali siano improntati alla **correttezza ed al reciproco rispetto della libertà, dell’eguaglianza e della dignità della persona**. I compiti e funzioni della Consigliera di Fiducia sono strettamente correlati a tali finalità. Questa figura costituisce lo strumento operativo per la loro realizzazione concreta. La Consigliera deve supportare l’Istituto nel perseguimento di tale impegno strategico, finalizzato al **benessere lavorativo** di tutte le persone coinvolte nelle attività di INAF, in modo da garantire un ambiente di lavoro in cui donne ed uomini rispettino reciprocamente la libertà, l’eguaglianza e l’inviolabilità della persona umana, siano tutelati da qualsiasi atto o comportamento che produca un effetto pregiudizievole e che discrimini anche in via indiretta in ragione di sesso, origine etnica, lingua, religione, età, disabilità, orientamento sessuale, convinzioni personali e sia inibito ogni comportamento persecutorio, prevaricatorio o vessatorio, tale da procurare disagio e malessere psicofisico nei lavoratori e nelle lavoratrici. Pertanto gli atti concreti riconducibili alla sfera di efficacia del Codice sono le **discriminazioni dirette ed indirette, le molestie, le molestie sessuali e le molestie morali, anche sotto il profilo del mobbing**. Il Codice tiene in debito conto delle norme di recepimento delle Direttive Comunitarie in

materia di discriminazioni 2000/43/CE (parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica), e 2000/78/CE (parità di trattamento indipendentemente dalla religione, dalle convinzioni personali, dagli handicap, dall'età e dall'orientamento sessuale per quanto concerne l'occupazione e le condizioni di lavoro), che sono state attuate rispettivamente con i D. Lgs. n. 215/2003 e n. 216/2003, nonché della Direttiva 2002/73/CE (discriminazioni in ragione del sesso) recepita con il D. Lgs. n. 145/2005. Nonché alla Direttiva “di rifusione” 2006/54/CE (attuazione del principio di pari opportunità e della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione ed impiego in ragione del sesso), mediante il D. Lgs. n. 5 del 2010, che ha apportato significative modificazioni al Decreto Legislativo n. 198/06 (Codice delle Pari Opportunità). Il Codice tiene conto infine del D. Lgs. n. 81/08, (modificato dal D. Lgs. n. 106/2009) anch'esso di matrice comunitaria, che stabilisce importanti disposizioni di carattere preventivo e prescrizionale, finalizzate alla tutela del **benessere lavorativo**, con particolare riguardo alla considerazione della differenza di genere in relazione alla valutazione dei rischi ed allo stress lavoro-correlato.

Si segnala l'opportunità di promuovere periodiche azioni di informazione e sensibilizzazione di personale e dirigenza sui contenuti del **Codice Etico**, creando occasioni di riflessione sui valori fatti propri dall'Istituto ed opportunità di conoscenza della figura della Consigliera di Fiducia.

Le attività della consigliera desumibili dal dettato del Codice sono in sintesi:

- 1) **ATTIVITA' DI INFORMAZIONE:** la Consigliera svolge una funzione di comunicazione dei contenuti del codice e per far acquisire visibilità e riconoscibilità alla figura di garanzia.
- 2) **ATTIVITA' DI FORMAZIONE:** la Consigliera mette a disposizione, ove ciò sia richiesto, la propria competenza ed esperienza a fini di formazione sia del personale che della dirigenza sui temi trattati dal Codice;
- 3) **ATTIVITA' DI ASSISTENZA E CONSULENZA:** la Consigliera fornisce consulenza al personale, in particolare ove sia stato vittima di comportamenti lesivi (discriminazioni, prevaricazioni, persecuzioni, vessazioni, molestie) e, se ciò viene richiesto, assiste lavoratori e lavoratrici nelle procedure informali e formali.
- 4) **ATTIVITA' DI RELAZIONE:** la Consigliera si relaziona con il personale, con la Presidenza e la dirigenza, i rappresentanti sindacali, i membri del Comitato Unico di Garanzia, la referente dello sportello unico;

Le modalità di esplicazione del servizio.

Come sopra ricordato, il Codice affida alla figura della Consiglieria il compito primario di **consulenza, supporto ed assistenza** nei confronti del personale che si presenti come vittima di comportamenti lesivi della dignità di donne e uomini nel lavoro, quali discriminazioni, molestie e mobbing, inteso quest'ultimo come molestia morale e psicologica con connotazione intenzionalmente vessatoria.

La Consiglieria nel corso del suo mandato, per garantire una corretta e riservata consulenza, ha utilizzato una serie di canali di comunicazione con i dipendenti e la dirigenza. Primo fra tutti un account di posta elettronica dedicato, (consigliera.fiducia@inaf.it). La Consiglieria è altresì reperibile ad un'utenza portatile dedicata, anch'essa fornita dall'Istituto (cell. 3667664628) ed ha messo a disposizione in caso di necessità, anche il proprio recapito telefonico personale fisso, in orario di ufficio (studio 055 282066). Per soddisfare i necessari presupposti perché questa figura abbia un'adeguata funzionalità, che consistono in **puntuale informazione sul ruolo, visibilità, agevole raggiungibilità della figura**, la Consiglieria ha una propria pagina web presso il sito internet dell'Istituto. Sotto il profilo operativo, fermo restando il contatto informale con la Consiglieria, finalizzato ad un primo approccio informativo o ad una consulenza, che deve essere libero e di semplice accessibilità da parte di tutto il personale, è d'uopo riassumere le modalità di intervento "codificate" attivabili a richiesta dell'interessato/ta.

La **Procedura** detta **informale** dispone quanto segue:

- 1) il Consigliere su richiesta della persona lesa, assume la trattazione del caso al fine dell'interruzione dei comportamenti indesiderati.
- 2) Il Consigliere di fiducia non può adottare alcuna iniziativa senza preventivo espresso consenso della persona che ha denunciato tali condotte.
- 3) Il Consigliere di Fiducia può:
- 4) A) consigliare la persona lesa sulle modalità più idonee alla soluzione del caso;
- 5) Sentire a colloquio il presunto autore o la presunta autrice dei comportamenti molesti;
- 6) Acquisire eventuali testimonianze ed accedere ad eventuali atti amministrativi inerenti il caso in esame;
- 7) Proporre incontri ai fini conciliativi tra la persona lesa e l'autore o l'autrice delle molestie;

- 8) Nei casi più gravi consigliare il Responsabile della struttura competente circa lo spostamento di una delle persone interessate, fatte salve le esigenze della parte lesa;
- 9) Suggerisce azioni comunque opportune al fine di assicurare un ambiente di lavoro rispettoso della libertà e dignità del personale coinvolto nel caso.
- 10) La procedura informale deve terminare in termini ragionevolmente brevi (comunque entro 90 gg).
- 11) La segnalazione può essere ritirata dalla persona lesa in ogni momento della procedura informale.

La **procedura formale** prevede una formale denuncia da parte del/della dipendente e, se lo desidera, con l'assistenza della Consigliera, al responsabile della struttura, delle condotte ritenute lesive o al Presidente nel caso in cui il soggetto autore degli atti ritenuti lesivi sia identificabile con quest'ultimo. Entro 5 giorni dalla notizia del fatto la denuncia viene tramessa all'ufficio per i procedimenti disciplinari, e vigente la conseguente procedura si articola secondo quanto previsto dal TU n. 165/2001 ed il CCNL, con la possibilità di ascoltare la Consigliera come persona informata dei fatti.

In ogni caso, la Consigliera si rende disponibile, dopo il primo contatto scritto o telefonico, ad un incontro diretto il più possibile tempestivo con il soggetto che ha segnalato il comportamento ritenuto lesivo, per i chiarimenti e gli approfondimenti del caso. Si ritiene infatti che la puntuale disponibilità all'**ascolto** siano elementi fondamentali per l'efficacia della figura. E' importante esaminare l'evento denunciato insieme al soggetto che richiede l'intervento, per precisare i contorni delle doglianze e verificare congiuntamente le azioni da intraprendere. In tale contesto l'evento viene meglio definito ed a volte ridimensionato. Nel corso dell'incontro diretto, la Consigliera aiuta il soggetto che si sente leso ad individuare **proprie personali strategie di superamento delle criticità**, mobilitando e valorizzando le proprie risorse interiori. In alcune fattispecie meno gravi, un incontro diretto anche solo informativo può anche esaurire il compito della Consigliera. Più frequentemente la Consigliera affianca il soggetto che si è rivolto a lei, consigliandolo nel comportamento da tenere e nelle azioni da intraprendere.

2) Ove invece sia necessario coinvolgere **altre figure specialistiche**, a consigliera sottolinea l'importanza per INAF di essersi dotato di uno **sportello di ascolto gestito da una psicologa/ psicoterapeuta** molto competente. Il servizio ha supportato positivamente il personale che lamentava criticità organizzative, agevolando indirettamente anche la Consigliera nella trattazione dei casi. Pur nel rigoroso

rispetto della riservatezza da parte di entrambe le professioniste nello svolgimento delle loro diverse funzioni, si segnala che frequentemente da parte del personale vi è un consapevole e congiunto coinvolgimento di entrambe le figure. Ed un supporto di natura psicologica ha agevolato i soggetti nel miglior inquadramento delle questioni, nella individuazione della natura del disagio e nell'adozione di percorsi di emersione dalle criticità lavorative con l'ausilio della Consigliera e con l'attivazione del sostegno psicologico.

L'esperienza maturata dalla scrivente in precedenti incarichi ha messo in rilievo una interrelazione tra **disagio personale e clima ambientale**. Questa interrelazione è riscontrabile anche in INAF, dove peraltro non è stata ancora effettuata una vera e propria indagine di clima aggiornata, sincrona, a carattere sistematico e finalizzata ad azioni di miglioramento. Quindi, pur a fronte di azioni lodevoli di raccolta dati e di somministrazione di formazione svolte negli anni precedenti all'insediamento della presente Consigliera, la scrivente non ha ancora elementi che le possano consentire una valutazione del clima lavorativo sulla base di dati quantitativi che offrano una chiave di lettura strutturata del disagio. In questo primo anno di mandato pertanto si è avvalsa, per un migliore inquadramento dei casi individuali che sono stati portati alla sua attenzione, di una valutazione empirica, desunta dall'incrocio delle informazioni raccolte negli incontri (in presenza e da remoto). Ciò in attesa dell'avvio di una indagine che possibilmente si avvalga di metodi di indagine multidimensionali, così da inserire anche il **benessere, l'equità, la trasparenza, i fenomeni di discriminazione e di molestie** fra gli ambiti investigati. Come meglio si dirà nel prosieguo, la sussistenza di un clima ambientale critico è stata desunta dalla concentrazione in alcune specifiche sedi di molteplici casi individuali di disagio che presentano degli indicatori comuni e fanno presumere una loro matrice omogenea. Nelle pregresse esperienze in altri enti, ai fini di risolvere un conflitto o affrontare un disagio, si sono dimostrate molto efficaci iniziative quali seminari, momenti formativi o workshop, nonché **circoli di ascolto organizzativo**, per affrontare i temi in un contesto allargato. In tali ambiti è stato utile anche il coinvolgimento di esperti/e in psicologia del lavoro al fine di apprendere o recuperare la preziosa dimensione del "lavoro di gruppo", di riconquistare motivazioni alla collaborazione fra colleghi*, al dialogo, al reciproco apprezzamento e rispetto, all'uso di un linguaggio inclusivo, non violento o aggressivo, alla gestione da parte del management dello stress e del conflitto.

Sotto questo profilo nel corso del 2025 la scrivente ha proposto la progettazione di una iniziativa sperimentale, che riguardasse le sedi

ove si sono concentrate maggiormente le manifestazioni di disagio, al fine di affrontare le criticità sotto un profilo sistematico. Il progetto di avvio di **circoli di ascolto organizzativo**, come meglio verrà illustrato in altra parte della presente relazione, ha rincontrato subito interesse da parte della governance di INAF e del CUG, nell'ottica di una implementazione delle **occasioni di partecipazione del personale e di ascolto organizzativo**, collettivo o individuale, quale metodologia proficua per intercettare e diminuire il disagio e per **individuare “dal basso” concrete azioni di miglioramento**.

Infine, in parallelo con tali iniziative, sono state poste le basi per **interventi formativi** mirati aventi ad oggetto benessere organizzativo, valori etici, tutele contro discriminazioni e mobbing, che si svolgeranno nel corso del 2026, in sinergia con l'ufficio preposto a benessere e fabbisogni formativi. Anche tali iniziative, secondo la scrivente, saranno preziosa occasione per agevolare una maggiore consapevolezza nei soggetti destinatari delle azioni informative/formative, rendendo più efficace l'attivazione di forme di autotutela in ottica partecipativa.

3) Consuntivo dell'attività svolta nel 2025.

Trattazione dei casi.

La Consiglieria si è insediata nel luglio del 2023 ed ha ereditato dalla precedente gestione dell'ufficio alcuni casi già aperti ed in corso di trattazione a cura della precedente Consiglieria. A ciò si sono aggiunti casi sia di nuova produzione, che radicati comunque in vicende risalenti. (...) Per quanto concerne la presente consiliatura, complessivamente dall'inizio del mandato e nel primo anno pieno di attività (2024) le segnalazioni di criticità e le richieste di consulenza o intervento dal punto di vista quantitativo si registrava un **incremento** rispetto agli anni precedenti, che si era venuto ad intensificare via via che si determinava una maggiore conoscenza della figura della consiglieria e si erano accresciute le occasioni di incontro diretto, anche grazie agli eventi di presentazione organizzati dal Cug.

Per quanto concerne il 2025, dal punto di vista quantitativo si segnala un piccolo decremento del numero dei casi.

Dal punto di vista della qualificazione professionale dei/delle richiedenti assistenza, i casi hanno riguardato **per il 50% circa il personale dell'area ricercatori, e per il resto si riscontrano percentuali variamente ripartite fra tecnici, tecnologi ed amministrativi**. La piccola flessione del numero delle segnalazioni e delle richieste di intervento formalizzate è ascrivibile, secondo una valutazione empirica, alla previsione di interventi ed azioni di

miglioramento a carattere sistemico in determinati ambiti particolarmente critici, che hanno probabilmente frenato o ritardato la proposizione di istanze individuali. Ciò ha determinato la creazione di una aspettativa e l'attesa paziente di un cambiamento di clima, nella speranza che azioni a carattere trasversale potessero determinare positive ricadute anche sulla situazione di disagio lavorativo dei singoli. Si rileva che la principale azione di miglioramento programmata nel corso del 2025, ovvero i circoli di ascolto organizzativo, prenderà le mosse nel 2026. Pertanto, allo stato attuale, non è ancora possibile valutare se queste iniziative finalizzate all'implementazione del benessere organizzativo porteranno i benefici sperati anche sulle singole situazioni di criticità.

La tipologia delle questioni affrontate è riconducibile sostanzialmente ai seguenti filoni:

- 1) la gestione dell'organizzazione del lavoro e delle risorse umane da parte del management, in particolare la distribuzione degli incarichi e la mobilità territoriale e le difficoltà di comunicazione che spesso le accompagna;
- 2) il disagio riconducibile a problemi relazionali con superiori/colleghi e la difficoltà incontrate nella gestione degli interventi da parte del management.
- 3) la microconflittualità orizzontale fra colleghi e verticale con i superiori, spesso connessa a problemi di comunicazione ed all'utilizzo di un linguaggio non accogliente ed inclusivo.
- 4) i rinnovi contrattuali e le aspettative di stabilizzazione, in un momento critico di conclusione di molti progetti connessi al PNRR.
- 5) la sensazione di scarsa equità e trasparenza da parte dell'Ente.

In tutti i casi è stata svolta **azione di ascolto e supporto** dei richiedenti. In due casi è stata richiesta l'attivazione delle procedure informali, in tre casi l'attivazione di procedure formali. Ai richiedenti sono stati offerti sostegno, informazione, suggerimenti ed aiuto per trovare la soluzione del problema o quantomeno per affrontarlo con le proprie risorse personali. Nella maggior parte dei casi (secondo una percezione empirica non quantificabile in modo preciso per ragioni di privacy), i soggetti hanno avuto il contemporaneo supporto dello sportello di ascolto psicologico. Non sono stati segnalati casi di molestie sessuali.

Trattazione analitica dei casi affrontati (omissis).

A conclusione di questa disamina, si ripropongono i suggerimenti a carattere generale avanzati in precedenza, che risultano ancora attuali:

- l'Ente dovrebbe prestare attenzione alla formalizzazione delle procedure interne, per evitare margini di discrezionalità eccessiva delle figure manageriali locali;
- servono atti e regolamenti chiari, precisi e sintetici, in modo da evitare interpretazioni discrezionali e dissonanti da parte di tutti i soggetti preposti alla gestione di gruppi e risorse;
- I direttori di sede, così come i responsabili di progetto, dovrebbero prestare maggiore attenzione alla gestione delle risorse umane, sempre nell'ottica dell'equità e della trasparenza.

5) partecipazione ad eventi e convegni organizzati da INAF.

La Consiglieria è stata invitata a presentarsi ed a svolgere un proprio intervento nell'ambito del **Meeting "Oltre i confini"** che si è tenuto a Bologna nei giorni 5-7 maggio 2025, avente quale specifico tema l'inclusione, con particolare attenzione alla disabilità.

In tale occasione sono state realizzate su impulso del CUG alcune **video-pillole divulgative** al fine di favorire la conoscenza e l'accessibilità degli strumenti di supporto, come la Consiglieria, la referente dello sportello di ascolto psicologico e il CUG medesimo.

4) Considerazioni finali e scenari futuri

a) attivazione del progetto pilota per la formazione di una rete di "circoli di ascolto organizzativo" nelle varie sedi;

Nel corso del 2025, come più sopra anticipato, è stato proposto un progetto sperimentale avente lo scopo di adottare la metodologia dei **circoli di ascolto organizzativo** in alcune sedi portatrici di indicatori significativi.

L'idea forza del progetto partiva dal concetto di "benessere organizzativo", con ciò riferendosi alla capacità dell'organizzazione non solo di essere efficace e produttiva in relazione alla sua missione primaria, ma altresì di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere psicofisico di dipendenti e collaboratori ed alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi vi lavora.

I temi sensibili su cui lavorare sono:

- *La collaborazione tra colleghi.*
- *L'efficienza organizzativa e l'apertura all'innovazione.*
- *Il comfort ambientale e la sicurezza lavorativa.*
- *I Livelli di conflittualità e la gestione della comunicazione non violenta.*
- *Il supporto dei superiori gerarchici.*
- *La percezione di equità e trasparenza*
- *Lo stress ed il sovraccarico:*

Ciò per evitare in ottica preventiva che l'eustress (o stress positivo, che si manifesta quando la stimolazione ambientale è costruttiva ed interessante) si trasformi, per il sovraccarico, in *distress* (o stress negativo, che provoca invece scompensi emotivi e fisici). In altre precedenti esperienze svolte dalla scrivente Consigliera in altri Enti, un effetto benefico molto importante è stato riscontrato nella moltiplicazione delle occasioni di ascolto del personale. Non vi è dubbio che la partecipazione diretta delle persone ad un percorso di segnalazione dei problemi, di discussione e di ricerca delle soluzioni contribuisca al superamento dei problemi stessi, nell'ottica dell'assunzione di responsabilità sia individuale che collettiva. Da una parte vi è un maggiore protagonismo dei singoli, che hanno l'opportunità di dire la propria in una prospettiva costruttiva e di mettersi in gioco, dall'altra una presa in carico, un'assunzione di responsabilità da parte dell'organizzazione. I **circoli** hanno lo scopo di intercettare i disagi e le criticità organizzative, che si ripercuotono sul benessere lavorativo, di elaborarli secondo una metodologia strutturata e di individuare interventi locali di miglioramento. I punti di forza dell'iniziativa consistono nella partecipazione diretta e nella assunzione di responsabilità da parte del personale, nella sperimentazione di una metodologia di *problem solving*, nella proposizione di momenti di ascolto costante e strutturato, nell'intervento capillare a livello locale di progettazione di interventi condivisi di miglioramento e nel sostegno continuo alla sperimentazione tramite il coordinamento ed il monitoraggio da parte della Consigliera e del CUG.

Gli obiettivi del progetto pertanto consistono nella sperimentazione in INAF della **metodologia dei circoli di ascolto organizzativo**, che con il costante monitoraggio del comitato di pilotaggio e con il contributo dei referenti facilitatori, scelti dai Direttori fra il personale ed appositamente formati, raccolgono, attraverso un percorso di coinvolgimento di gruppi di lavoratori e lavoratrici e modalità di ascolto periodiche e strutturate, le criticità concrete che emergono dal

lavoro quotidiano, le approfondiscono e suggeriscono al management ipotesi di soluzione ed azioni di miglioramento.

Il progetto denominato “ **PersoneAlCentro**” è stato inserito nelle **azioni previste dal PAPn2025-2027 inserito nel PIAO INAF approvato dal CDA con delibera del 29 gennaio 2025.**

Si è costituito un gruppo di pilotaggio di cui fanno parte la Consiglieria di Fiducia, la presidente e la vicepresidente del CUG, il dirigente preposto al benessere e formazione, la referente dello sportello di ascolto psicologico. Il progetto è stato approvato da Presidente e Direttore Generale e comunicato al Consiglio di Amministrazione.

Il gruppo di pilotaggio ha preso contatto con i direttori/trici delle sedi **di Bologna, Firenze, Roma OAR e Catania** i/le quali si sono resi disponibili a partecipare alla sperimentazione, ed hanno segnalato i nominativi di due facilitatori/trici (in rappresentanza dei due generi) per ogni sede. Il 18 e 19 novembre 2025 in Roma, presso la sede centrale, sono state somministrate 8 ore di formazione per i facilitatori e le facilitatrici alla presenza dei componenti del gruppo di pilotaggio. Entro la fine del 2015 i direttori hanno richiesto al personale delle 4 sedi la disponibilità a partecipare come componente al costituendo circolo locale e si è attivato un canale di raccolta delle candidature in vista di un avvio effettivo delle attività, previsto a partire dal gennaio 2026.

b) *adesione alla progettazione e realizzazione di un corso di formazione “Benessere organizzativo e Valori etici” da tenersi nel corso del 2026.*

La scrivente è stata tramite per la progettazione di un corso di formazione destinato alla fruizione di coloro che lavorano in ambito INAF, proposto da Fondazione Rigel ETS. La Fondazione è una organizzazione no profit la cui mission è la promozione, il supporto e la realizzazione di progetti mirati a disseminare la cultura del rispetto, dell'inclusione e delle pari opportunità, della valorizzazione della diversità, della prevenzione e contrasto ad ogni forma di discriminazione, della salute e sicurezza sul lavoro, del valore pubblico del benessere organizzativo, dell'etica e della sostenibilità economica, sociale e ambientale. In forza di protocollo di intesa sottoscritto con i Ministri della PA e delle PO, dalla Rete nazionale dei CUG, la Fondazione Rigel si è impegnata a promuovere formazione specifica all'interno delle amministrazioni. Pertanto il progetto in questione è stato concordato con INAF e candidato con successo in risposta all'Avviso PerFormaPA. Si tratta di formazione asincrona, che può essere svolta proficuamente in parallelo con le attività dei circoli di ascolto, in un'ottica di sinergia e reciproco potenziamento.

- c) *Progettazione di interventi mirati in quelle sedi che hanno manifestato indicatori di disagio strutturale.*

Si propone la realizzazione di iniziative seminariali-pilota gestite dalla Consigliera e dalla responsabile dello sportello psicologico di ascolto, che uniscano l'aspetto formativo a metodologie di partecipazione immersiva ed interattiva (come il *role playing*), al fine di far emergere le criticità relazionali e sperimentare tecniche pratiche di gestione dei conflitti e di uso della comunicazione non violenta. Si suggerisce che la scelta comprenda le sedi o comunque gli ambiti che hanno presentato forte conflittualità ed indicatori tali da richiedere un intervento strutturale. Anche questa azione può integrare ed accompagnare l'iniziativa dei circoli ovvero costituirne il seguito, come azione di miglioramento.

- d) *Contributo alla diffusione del Codice Etico e migliore conoscenza della figura della Consigliera, contributo alla diffusione del codice Etico, informazione e formazione sulle tematiche connesse al diritto antidiscriminatorio, alla conciliazione vita-lavoro, al benessere organizzativo, al linguaggio inclusivo.*

Come già proposto in passato, si potrebbe prevedere altresì la realizzazione di una “guida al benessere lavorativo in INAF” illustrata, agile, sintetica ed efficace, che contenga la presentazione della figura della consigliera, informazione sul Codice Etico ed in materia di diritti (maternità e paternità, diritto antidiscriminatorio, mobbing e molestie), cui seguano momenti di presentazione seminariale a fini di informazione e sensibilizzazione sia nei confronti dei dipendenti che degli uffici del personale. Ciò consentirebbe di diminuire le incertezze applicative delle disposizioni, prevenire le incomprensioni, fra i beneficiari ed i responsabili delle risorse umane ed il conseguente rischio di conflittualità latente.

- e) *Collaborazione permanente ad iniziative organizzate da INAF per implementare il benessere lavorativo e per la formazione, in particolare della dirigenza, nell'ottica del diversity management.*

Più in generale la Consigliera si rende disponibile, come giurista esperta in diritto antidiscriminatorio, ove ciò sia ritenuto utile, a partecipare alle future iniziative formative dall'ufficio preposto all'implementazione del benessere organizzativo. E' fondamentale prevedere, nell'ambito della proposta formativa destinata al personale

ed alla dirigenza, la trattazione di temi dei diritti nel lavoro, delle pari opportunità, della prevenzione e rimozione delle discriminazioni, della salute e sicurezza in chiave di *diversity management*. Un miglioramento della percezione dell'equità nell'organizzazione è possibile diffondendo ad ogni livello i principi di eguaglianza, parità di trattamento e pari opportunità che devono obbligatoriamente informare il comportamento della Pubblica Amministrazione. L'Ente dovrà tenere sempre presenti nel proprio agire quotidiano i rischi di discriminazione diretta, ma soprattutto indiretta, che si verifica quando l'azione amministrativa, anche non intenzionalmente, produce effetti pregiudizievoli senza giustificazione per gruppi di soggetti diversamente caratterizzati (per genere, provenienza, età, ecc.). Infine, la valorizzazione delle competenze e del merito individuale è importantissima e non sempre necessariamente implica risvolti economici. L'apprezzamento da parte dei dirigenti del contributo delle singole persone, specie in attività che si avvalgono dell'apporto anche diversificato di molti soggetti con diverse posizioni contrattuali, aumenta la carica motivazionale, gratifica, in sintesi determina benessere. Una maggiore attenzione per l'apporto dei singoli, un potenziamento delle capacità di ascolto, sono tutti interventi con costi economici molto contenuti, ma con grande efficacia sul piano del benessere organizzativo.

Si conclude la presente esposizione con l'auspicio di aver svolto adeguatamente il proprio compito e di aver fornito il proprio contributo al miglioramento del clima organizzativo e delle relazioni interpersonali.

Si ringrazia sentitamente la Presidenza e la Direzione Generale per la fiducia, nonché il CUG per la condivisione degli obiettivi volti al benessere lavorativo di tutte le persone che vivono e lavorano in INAF. Si ringraziano la referente dello sportello di ascolto psicologico ed il Dirigente preposto a Benessere e fabbisogni formativi per la proficua collaborazione.

Firenze-Roma, 31 dicembre 2025

La Consigliera di Fiducia

Avv. Marina Capponi