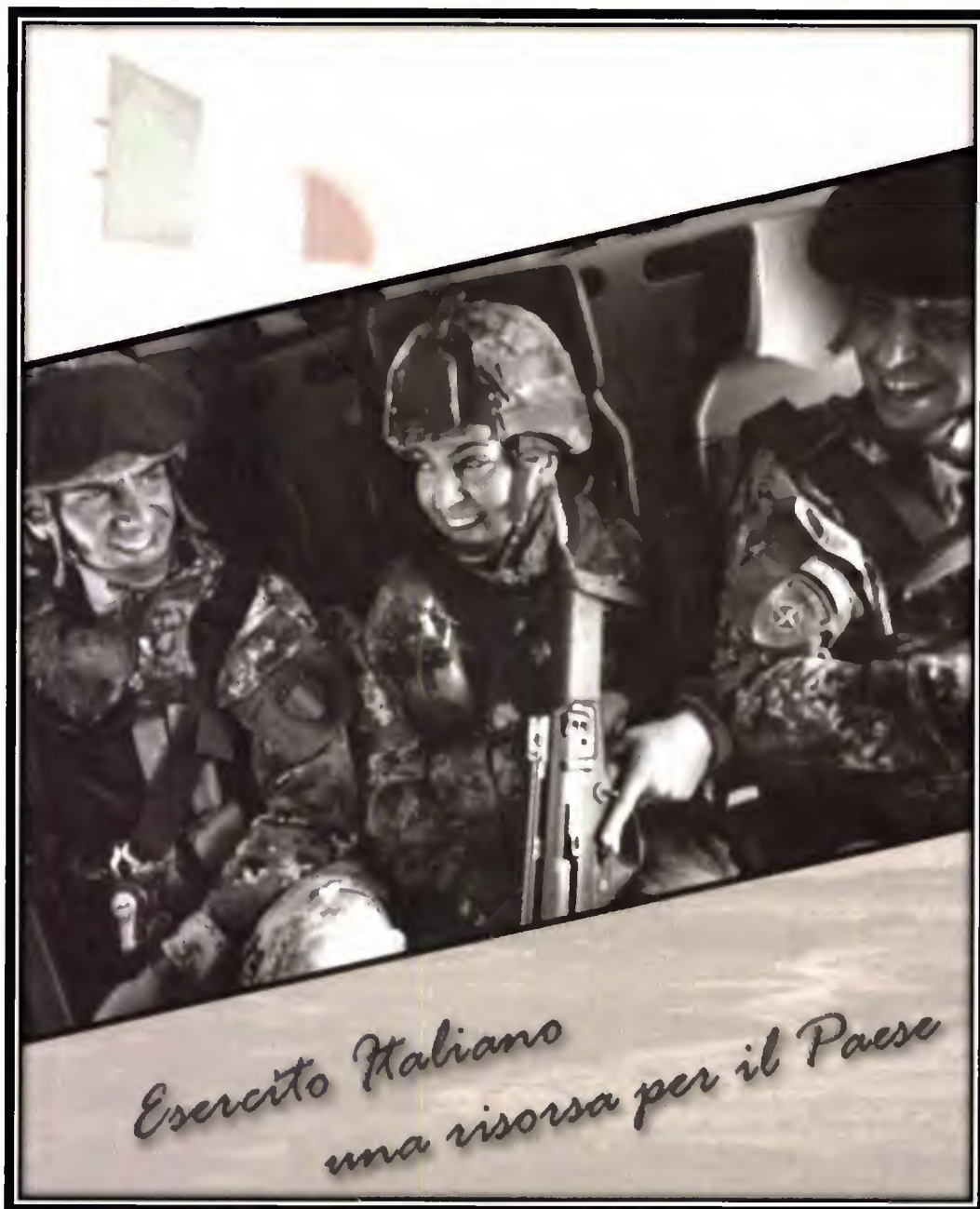




STATO MAGGIORE DELL'ESERCITO



RAPPORTI TRA PERSONALE DI SESSO DIVERSO IN SERVIZIO NELLA FORZA ARMATA

Compendio

RAPPORTI TRA PERSONALE DI SESSO DIVERSO IN SERVIZIO NELLA FORZA ARMATA

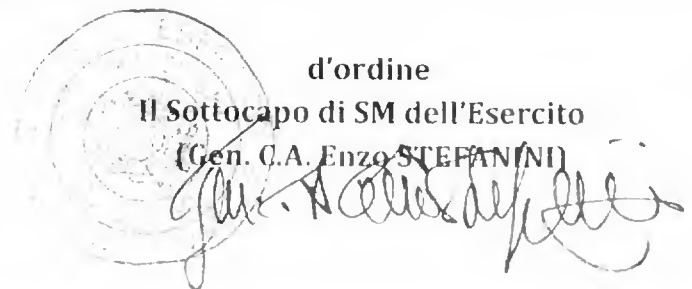
Compendio

1. Il presente compendio si prefigge lo scopo di raccogliere, in un unico documento, tutte le direttive diramate finora, sia dallo Stato Maggiore dell'Esercito sia dallo Stato Maggiore della Difesa, relative alla regolamentazione dei rapporti in servizio tra personale di sesso diverso. Ciò, per fornire ai Comandanti un documento di riferimento per il supporto all'individuazione, trattazione e gestione di eventuali problematiche connesse con le relazioni interpersonali ovvero di genere del personale alle proprie dipendenze.
2. Nella consapevolezza che ogni evento ricadente tra quelli indicati rappresenta un caso a se stante e che la tematica è estremamente dinamica e in continua evoluzione, lo Stato Maggiore dell'Esercito, sta operando e opererà per colmare quei *gap* normativi/regolamentari che, con l'acquisizione di una sempre maggiore esperienza e di ciò che scaturisce dalle *Lessons Learned*, si manifestano nel tempo.
3. Il presente compendio è articolato sui seguenti 5 Annessi, ognuno dei quali è stato diramato con tempi e modi diversi dai predetti Stati Maggiori a partire dall'immissione in servizio del personale di sesso femminile:
 - Annesso I: "Direttiva sulla disciplina delle norme comportamentali uomo - donna" - SME, agosto 2000;
 - Annesso II: "Le molestie sessuali. Nota informativa" - SME, settembre 2000;
 - Annesso III: "Etica Militare" - SMD, dicembre 2002;
 - Annesso IV: "Vademecum per la trattazione dei casi di incompatibilità ambientale" - SME, settembre 2009;
 - Annesso V: "Linee guida in materia di parità di trattamento, rapporti interpersonali, tutela della famiglia e genitorialità - Stralcio" - SMD, dicembre 2012.
4. Tuttavia, al di là di quanto disposto dalla normativa vigente, è di fondamentale importanza sviluppare una forte sensibilità sull'argomento, soprattutto a livello di Comandanti di Corpo che, avvalendosi di tutti gli strumenti a disposizione, percepiscano e individuino, per tempo, le varie situazioni a rischio che potrebbero compromettere l'operatività e l'immagine dell'Ente e, conseguentemente, della F.A..
5. Nell'evidenziare che il compendio in argomento non ha pretesa di essere esaustivo per tutte le tipologie di rapporti e situazioni, si richiama l'attenzione, in particolare, sul fatto che è assolutamente necessario evitare di attuare predisposizioni e organizzazioni in vigore in altri Eserciti con cui la F.A. collabora e opera, se queste esulano dalla tipologia dei rapporti regolamentati a livello nazionale.

d'ordine

Il Sottocapo di SM dell'Esercito

(Gen. C.A. Enzo STEFANINI)



DIRETTIVA SULLA DISCIPLINA DELLE NORME COMPORTAMENTALI UOMO - DONNA

1. GENERALITÀ

- a. Il quadro normativo di riferimento (Regolamento di Disciplina Militare - Norme per la Vita ed il Servizio Interno di Caserma - Regolamento sulle Uniformi) individua esaurienti risposte sulla disciplina dei comportamenti delle donne militari. Le norme, infatti, appaiono neutrali in riferimento al sesso e, nella sostanza, garantiscono "quella pari opportunità" che si pone alla base del servizio militare volontario femminile.
- b. In tale quadro, la presente direttiva, *nelle more delle modifiche da apportare al vigente contesto normativo e/o delle ulteriori disposizioni da parte dello Stato Maggiore della Difesa*, costituisce una **guida per i Comandanti** avente lo scopo di fornire loro alcuni punti di riferimento cui attenersi per la corretta gestione dei rapporti tra personale di sesso opposto, con particolare riferimento a:
 - portamento e decoro;
 - norme di tratto;
 - molestie sessuali.

2. PORTAMENTO E DECORO

a. Portamento

Il portamento corretto è espressione di stile e di buona educazione e deve far parte del patrimonio culturale di ogni militare.

Atteggiamenti sconvenienti espressi da un portamento scorretto in servizio e fuori servizio ledono la propria dignità e l'immagine dell'Istituzione.

I criteri di riferimento, in tema di atteggiamento e portamento, dovranno pertanto tener conto **di quanto generalmente ritenuto sconvenevole**, poiché capace di arrecare pregiudizio all'immagine dell'individuo, dell'uniforme e dell'Istituzione.

Un corretto portamento impone:

- l'autocontrollo del proprio corpo nel movimento, nelle posizioni da fermo e negli atteggiamenti;
- un'attenta autodisciplina nell'esprimersi, nel comunicare e più in generale nel rapporto con gli altri che non deve tendere alla prevaricazione né all'imposizione arrogante o all'apparire, a scapito dell'interlocutore.

Per gli appartenenti all'Istituzione militare l'esigenza di mantenere in ogni circostanza un portamento distinto e signorile prescinde dal sesso e, pertanto, non suggerisce particolari indicazioni per il personale femminile.

b. Decoro

L'aspetto esteriore del militare deve essere decoroso, come richiede la dignità della sua condizione.

In tale contesto, esigenze di carattere professionale connesse con l'attività addestrativa e operativa, oltre al rispetto delle norme sull'uso dell'uniforme, impongono che gli *elementi naturali esteriori e l'uso degli accessori siano improntati a criteri di sobrietà e di semplicità* e, comunque, non risultino appariscenti.

A tale scopo si riportano, di seguito, alcune prescrizioni particolari inerenti al personale femminile:

- **i capelli** devono essere naturali, puliti, ordinati, ben curati e, se tinti, di colore naturale. Il taglio non deve essere inusuale. La lunghezza, posteriormente, non deve superare il bordo inferiore del colletto e, anteriormente, non deve eccedere al di sotto delle sopracciglia. Possono essere utilizzati accessori di dimensioni ridotte e colori naturali allo scopo di raccogliarli o mantenerli in ordine. Con il copricapo indossato, i capelli non devono fuoriuscire dal bordo anteriore;
- **l'uso dei monili**, vietato con l'Uniforme di Servizio e Combattimento e derivate, è consentito con le altre tipologie di uniforme con le seguenti limitazioni:
 - un solo anello, non particolarmente appariscente, oltre alla fede nuziale (o di fidanzamento);
 - un braccialetto di foggia tradizionale intorno al polso, della larghezza massima di 1 centimetro;
 - una coppia di orecchini identici, non appariscenti, non pendenti, di forma sferica o semisferica, in colore oro o argento, di perla o brillante. **Non è consentito l'uso del piercing e/o tatuaggi nelle parti visibili del corpo;**
 - nessuna catenina può essere portata in maniera visibile;
- **l'uso di unghie e ciglia finte** è vietato;
- **il trucco** è consentito purché sobrio e utilizzando colori naturali e non appariscenti. Lo smalto per unghie deve essere di colore trasparente.

Particolare disciplina deve essere riservata alla foggia e alle modalità di uso degli abiti civili all'interno delle infrastrutture militari fuori dall'orario di servizio. Gli stessi dovranno essere consoni all'ambiente e salvaguardare i principi di decenza, sobrietà e stile.

Per quanto ha tratto con l'uso delle uniformi si precisa che la foggia delle stesse e le prescrizioni inerenti alle modalità di uso degli elementi uniformologici sono contemplate dalla Pub. 6566 "Regolamento sulle Uniformi dell'Esercito" Ed. 1997 - 2ª Serie di Aggiunte e Varianti.

3. NORME DI TRATTO

- a. **I rapporti interpersonali uomo - donna**, nelle diverse distinzioni gerarchiche, devono essere improntati alla massima correttezza, trasparenza e lealtà. La corretta conduzione delle relazioni interne, infatti, rafforza la coesione dell'unità e, quindi, l'efficienza operativa.

- b. Al riguardo, appare significativo precisare che le norme del rispetto della dignità della persona e della civile convivenza, contemplate dal Regolamento di Disciplina Militare, sono esaustive e costituiscono le fondamenta per l'attuazione del *principio della pari opportunità*.
- c. Tuttavia, a integrazione dei contenuti dell'attuale normativa, si ritiene opportuno:
- vietare:
 - manifestazioni pubbliche di affetto all'interno delle infrastrutture militari e all'esterno nelle occasioni in cui si indossa l'uniforme;
 - la detenzione e l'esposizione di materiale pornografico;
 - l'uso comune di camerate, bagni, docce e spogliatoi;
 - comportamenti, apprezzamenti, gesti e illazioni a carattere offensivo o pregiudizievole nei confronti dell'altro sesso;
 - l'accesso di uomini/donne agli alloggi dei militari di sesso opposto se non autorizzati dal personale di servizio e solo per emergenze;
 - disciplinare lo svolgimento di eventuali ispezioni agli alloggi dei militari delle donne, prevedendo che le stesse siano effettuate da un nucleo ispettivo la cui composizione dovrà includere, tra gli altri, almeno una rappresentanza femminile. Nei reparti in cui non sia disponibile personale femminile le ispezioni dovranno essere programmate e rese note prima della loro esecuzione;
 - evitare la promiscuità nello svolgimento dei servizi di vigilanza laddove non sia possibile individuare specifici locali e servizi separati per il personale maschile e femminile deputati al servizio.

4. MOLESTIE SESSUALI

- a. Costituisce molestia sessuale ogni atto o comportamento, anche verbale, a connotazione sessuale o comunque basato sul sesso, che sia indesiderato e che, di per sé ovvero per la sua insistenza, sia percepibile, secondo ragionevolezza, come arrecante offesa alla dignità e libertà della persona che lo subisce, ovvero sia suscettibile di creare un clima di intimidazione nei suoi confronti.
- b. Assumono particolare rilevanza le molestie sessuali che, esplicitamente o implicitamente, siano accompagnate da minacce o ricatti da parte dei superiori gerarchici in relazione allo svolgimento delle proprie attribuzioni. I Comandanti a tutti i livelli sono tenuti ad intervenire con prontezza e severità in caso di molestia sessuale perpetrata da un dipendente nonché ad astenersi personalmente dal molestare i dipendenti.
- c. *Preme sottolineare che l'assenza di proteste e/o denunce non significa necessariamente che non si verificano molestie sessuali. Potrebbe infatti accadere che la persona che ne è oggetto non renda noti gli spiacevoli eventi in quanto:*
- è frenata da sentimenti di pudore, vergogna o riservatezza nel divulgare episodi attinenti alla sfera strettamente privata;
 - ritiene che non saranno prese adeguate misure repressive;

- stima che il fatto possa essere sottovalutato;
- teme di dover subire eventuali ritorsioni.

d. *In tale contesto adeguate azioni morali da parte dei Comandanti facilitano un clima in cui tali preoccupazioni non abbiano ragione di esistere.*

Al riguardo, è necessario:

- svolgere un'adeguata attività informativa circa gli orientamenti della azione di Comando in merito alle molestie sessuali;
- sancire in maniera inequivocabile:
 - il diritto di tutto il personale, indipendentemente dal sesso, ad essere trattato con dignità;
 - l'illiceità e l'inammissibilità della molestia sessuale;
- sottolineare, ogniqualvolta possibile, l'impegno da parte dei Comandanti a tutti i livelli e dei Quadri nell'adottare i necessari provvedimenti per garantire il rispetto e la dignità della persona;
- assicurare l'applicazione di severe misure disciplinari e penali nei confronti del personale riconosciuto colpevole di molestie sessuali o di vessazioni;
- attuare un'azione capillare e preventiva in grado di affermare il diritto delle donne militari alla propria dignità e professionalità;
- garantire un'efficace azione di comunicazione affinché il personale possa acquisire la consapevolezza del proprio diritto di protestare e di sporgere denuncia;
- assicurare che le indagini interne sollecitate in seguito ad un'eventuale denuncia siano svolte, con sensibilità e con il dovuto rispetto per i diritti, sia della persona oggetto di molestie sia del presunto molestatore.

e. In sintesi, i Comandanti, oltre alla precisa responsabilità di fornire chiare ed esaurienti indicazioni sulle procedure da seguire per la denuncia delle molestie sessuali, devono altresì porre particolare attenzione nel sostenere e tutelare i dipendenti presunte vittime di tale reato, garantendo comunque la riservatezza di tutti coloro che risultino coinvolti nella vicenda.

5. ASPETTI DISCIPLINARI

I comportamenti tra militari di diverso sesso sono assoggettabili all'intero complesso normativo del Regolamento di Disciplina Militare e, in particolare, al disposto dell'art. 36 che appare idoneo a comprendere anche eventuali fattispecie riconducibili al concetto di "molestie" in senso lato. Tali comportamenti, laddove non **penalmente rilevanti**, possono trovare sanzione sul piano disciplinare in virtù di quanto previsto ai punti 3¹ 16², 17³ e 18⁴ dell'Allegato "C" al citato Regolamento di Disciplina Militare.

¹ Violazione rilevante dei doveri attinenti al grado ed alle funzioni del proprio stato (art. 10).

² Comportamenti, apprezzamenti, giudizi gravemente lesivi della dignità di altro militare o di altri militari considerati come categoria (articoli 21, 36, 37).

³ Comportamento gravemente lesivo del prestigio o della reputazione delle Forze Armate o del Corpo di appartenenza (art. 16).

⁴ Negligenza nel governo del personale, nella cura delle condizioni di vita e di benessere dei dipendenti, nel controllo sul comportamento disciplinare degli inferiori (articoli 21, 22).

LE MOLESTIE SESSUALI

Nota Informativa

1. PREMESSA

- a. L'imminente presenza, nelle Forze Armate, di personale dei due sessi rende necessaria una serena ma chiara **presa di coscienza circa il fenomeno delle molestie sessuali** (meglio noto nei paesi anglosassoni come *sexual harassment*).
- b. A tal riguardo, occorre subito chiarire che tale fenomeno è **assolutamente deprecabile, non trova alcuna giustificazione e va ad incidere negativamente sulla risorsa più preziosa di cui dispongono le Forze Armate: la risorsa umana**. È pertanto necessario che a tutti i livelli venga costantemente espressa un'efficace opera di **osservazione, prevenzione** e, ove necessario, **repressione**; tali azioni devono essere condotte, in particolare, da parte di coloro che hanno specifiche responsabilità di comando e/o di gestione del personale ai vari livelli.
- c. In generale, la molestia sessuale, oltre a presentare ovvi profili di natura disciplinare e penale, rappresenta:
 - un impedimento alla legittima integrazione del personale nell'organizzazione e alla dignità dei singoli individui;
 - un rischio per la coesione, la disciplina e l'efficienza operativa dei reparti;
 - un danno per le conseguenze "indotte" (assenze brevi o prolungate, condizionamenti psico-ambientali, ecc.).

In tal senso, al pari di altri fenomeni negativi, **le molestie sessuali vanno prevenute e combattute con ogni mezzo**.

2. GENERALITÀ

La presente nota informativa ha lo scopo di:

- **promuovere una conoscenza**, quanto più possibile obiettiva, della problematica, nella considerazione che la percezione dei fenomeni devianti costituisce fondamentale e indispensabile premessa per ogni efficace azione di prevenzione e, ove necessario, di repressione;
- **fornire una serie di indicazioni** per i responsabili ai vari livelli che potrebbero essere chiamati ad affrontare e gestire il fenomeno;
- costituire un "**punto di partenza**" per più complete e approfondite trattazioni della tematica, da sviluppare in tempi successivi, anche sulla base dei dati di esperienza acquisiti.

3. RIFERIMENTI

Il fenomeno delle molestie sessuali è stato oggetto di svariate disamine, sia a livello internazionale sia nazionale ed è inoltre trattato, in modo più o meno esplicito e diretto, in varie fonti normative.

Di seguito sono riportati i principali riferimenti (norme penali, norme di legge in corso di

approvazione, direttive comunitarie) in materia:

- Codice Penale;
- Codice Penale Militare di Pace;
- L. 125/91 : "Realizzazione della parità tra uomo e donna nel lavoro";
- L. 66/96: "Norme contro la violenza sessuale";
- L. 30/99: "Carta sociale europea" (articolo 26);
- "Codice di condotta relativo ai provvedimenti da adottare nella lotta contro le molestie sessuali" allegato alla raccomandazione della Commissione Europea del 27 novembre 1991.

Per comodità di consultazione, si inviano lo stralcio del Codice Penale (Allegato "A") e lo stralcio del Codice Penale Militare di Pace (Allegato "B") con l'indicazione dei reati che, in via orientativa, potrebbero essere rilevabili nelle varie fattispecie di violenza/molestia sessuale.

Va peraltro evidenziato che tale indicazione ha un carattere puramente orientativo e, come tale, non esclude ulteriori fattispecie di reato che nei vari casi concreti potrebbero essere individuati da parte dell'Autorità Giudiziaria.

4. DEFINIZIONE DI MOLESTIA SESSUALE

- a. La seguente definizione di molestia sessuale, prevista nel Codice di Condotta della Comunità Europea, costituisce, al momento, uno dei riferimenti più autorevoli in materia: ***"ogni comportamento indesiderato a connotazione sessuale o qualsiasi altro tipo di comportamento basato sul sesso che offenda la dignità degli uomini e delle donne nel mondo del lavoro, ivi inclusi atteggiamenti male accetti di tipo fisico, verbale e non verbale"***.
- b. La molestia sessuale riguarda, pertanto, una serie di comportamenti che diventano **particolarmente inaccettabili** qualora:
 - siano indesiderati, sconvenienti e offensivi per coloro che li subiscono;
 - producano atteggiamenti di rifiuto o di accettazione, assunti esplicitamente o implicitamente come conseguenza di decisioni:
 - relative al servizio e allo sviluppo di carriera degli interessati;
 - adottate da parte di chi abbia poteri decisionali/discrezionali in tal senso;
 - siano idonei a creare un ambiente di lavoro intimidatorio, ostile o umiliante.
- c. È opportuno sottolineare che per comportamento sessuale o basato sul sesso non deve intendersi solo l'atto che coincide con il tentativo di rapporto sessuale, ma, più in generale, tutte le **manifestazioni fisiche** (es. toccamenti non giustificati, buffetti, carezze, pizzicotti, pacche, strofinamenti contro il corpo dei/delle dipendenti o dei/delle colleghi/e o dei/delle superiori, finti inciampi, "mano morta", fino agli atti evidenti o di vera e propria costrizione a subire violenza) e tutti gli altri **comportamenti molesti** (mostrare foto, figure oggetti o scritti pornografici o di contenuto o significato sessuali; emettere fischi o compiere altri gesti di allusione sessuale). È infatti l'insieme di questi comportamenti, manifestazioni e atteggiamenti che produce nel tempo un clima insopportabile nell'ambiente di lavoro. È ovvio che la

gravità dell'azione e delle ricadute è maggiore se chi molesta è un superiore ovvero una persona in grado di poter in qualche modo influire sulla condizione lavorativa della "vittima" ovvero di poter esercitare, in generale, un potere ricattatorio sul soggetto. Ciò non riduce, in ogni caso, la gravità di una molestia sessuale commessa anche **da inferiori verso superiori** o tra colleghi/e parigrado.

d. Per l'individuazione delle varie fattispecie di molestia sessuale, attività non facile e particolarmente delicata, devono essere presi in considerazione gli atteggiamenti e le circostanze e devono essere valutati nel contesto di volta in volta interessato (nel nostro caso l'ambiente militare e in tutte le sue manifestazioni). In sostanza, anche l'attenzione più banale, se reiterata e, soprattutto, se non accettata dalla persona destinataria può diventare ossessionante e configurarsi pertanto come una forma di molestia sessuale. Altre situazioni di molestie sessuali si verificano quando:

- l'accettazione o il rifiuto di "favori sessuali" sono posti quali condizioni favorevoli/sfavorevoli per il servizio, la carriera, le valutazioni del rendimento, la retribuzione, ecc.;
- una persona è sottoposta a offensivi, indesiderati e non richiesti commenti o comportamenti di natura sessuale. Tale forma, che è quella più diffusa nei tradizionali luoghi di lavoro, determina un vero e proprio ambiente ostile.

e. Non è inoltre da escludere che le due tipologie sopra descritte possano coesistere o addirittura integrarsi. Occorre infine evidenziare che, al di là dei comportamenti penalmente rilevanti, costituisce innegabile diritto del singolo individuo stabilire quale comportamento egli possa tollerare e quale considerare offensivo. Da ciò ne discende che la caratteristica essenziale dell'abuso/molestia a sfondo sessuale è **fondamentalmente rappresentata dall'indesiderabilità e/o dall'inaccettabilità da parte di chi lo subisce.**

Una semplice attenzione diventa perciò molestia quando costituisce un comportamento persistente e quando viene giudicato, da chi è oggetto di tali attenzioni, offensivo o anche non accettato.

In altri termini è la natura indesiderata della molestia sessuale che la distingue dal comportamento amichevole, che è invece normalmente benaccetto e reciproco. Non deve pertanto meravigliare che lo stesso gesto sia accettato se posto in essere da una determinata persona e non sia tollerato se posto in essere da altri.

f. Altra significativa differenza da tenere presente è quella che intercorre tra molestia e "approccio impacciato": il/la molestatore/trice in genere non è "un corteggiatore goffo", ma una persona consapevole di ciò che sta facendo e determinata a continuare; nella sua personale dichiarazione di ostilità contro la persona molestata egli vuole cioè raggiungere un certo risultato.

Come un cacciatore, il/la molestatore/trice inquadra e insegue le prede del suo personale intendimento molesto, non intende ragioni, finge di non capire i segnali di rifiuto e di disagio e **arriva spesso anche a provocare una reazione che può successivamente utilizzare come ritorsione contro la persona molestata.** La molestia, giova ripeterlo, è un qualcosa che non risulta mai piacevole, ma sgradevole, offensiva, umiliante, intimidatoria e ostile.

Parallelamente, è necessario contrastare il grave quanto errato luogo comune secondo cui sia in qualche modo lecito valutare la "propensione" di una persona a diventare oggetto di molestie sessuali in virtù del proprio atteggiamento, del modo di vestire, della propria naturale cordialità ed estroversione, poiché nessuno di tali elementi può giustificare o "incoraggiare" in alcun modo la molestia.

5. INDICATORI UTILI PER RICONOSCERE IL DISAGIO RELATIVO ALLE MOLESTIE SESSUALI

- a. Il rischio di molestie è certamente maggiore quando sono presenti poche persone di un sesso in un ambiente di lavoro o in settori con prevalenza dell'altro sesso. Potenzialmente tutti gli ambienti ove sono presenti entrambi i sessi (la Scuola, la Pubblica Amministrazione, i Servizi sanitari, le Forze Armate, gli ambienti di lavoro privati, ecc.) sono interessati al fenomeno delle molestie sessuali. Nei grandi come nei piccoli ambienti di lavoro **alcuni segnali aiutano a "leggere" il disagio** ambientale che accompagna la presenza di un/una molestatore/trice e a percepire l'esistenza e, spesso, l'entità del fenomeno.
- b. E' pertanto necessario che ciascun Comandante, coadiuvato da tutti i soggetti aventi titolo in materia (Comandanti subordinati, Ufficiali Consiglieri, Ufficiali medici, Ufficiale alla Sicurezza, Cappellano, ecc.), vigili e valuti l'eventuale presenza e i "profili" di alcuni "indicatori" che potrebbero essere riferibili a situazioni di molestia sessuale. Tra questi occorre menzionare:
- ripetute e improvvise assenze (che sono spesso il primo segnale di disagio);
 - aumento del tasso di nervosismo e di errori sul lavoro;
 - riluttanza a lavorare da soli con alcuni particolari colleghi/e;
 - aumento delle assenze per malattie;
 - richiesta, spesso improvvisa e inattesa, di trasferimento ad altro incarico o sede;
 - improvvisi allontanamenti dal luogo di lavoro;
 - richieste di periodi di aspettativa senza motivi comprensibili;
 - ricerca eccessiva di atteggiamenti "autotutelanti" nei rapporti con determinate persone.
- c. In proposito, è bene sottolineare che chiunque ha il dovere di contribuire a individuare eventuali "indicatori" della presenza del fenomeno. Se il molestatore è un superiore gerarchico o occupa una posizione anche solo funzionalmente sovraordinata, la condizione di disagio può spesso accompagnarsi a:
- improvviso incremento delle richieste di provvedimenti disciplinari;
 - richiami e lagnanze avanzate pubblicamente sulla qualità del lavoro e/o sulle capacità di qualche collaboratore/trice;
 - ingiustificato aggravio dei carichi di lavoro spesso "sbilanciati" fra i/le collaboratori/trici;
 - negazione o difficoltà a concedere ferie, permessi, trasferimenti e ogni altro elemento legato alla discrezionalità;
 - episodi di diversi abusi di potere.

Si evidenzia inoltre che le fattispecie sopra elencate possono sussistere senza alcuna relazione con fenomeni di molestie sessuali. La loro valutazione va quindi svolta con grande equilibrio e buon senso, tenendo conto di un quadro più complesso di situazione globale, dei particolari contesti cui gli indicatori si riferiscono e, soprattutto, sulla base di un' **approfondita conoscenza del proprio personale** e di un **costante dialogo** fra superiori e subordinati ai vari livelli. In sostanza la **conoscenza di ciò che avviene nei reparti/uffici** dipendenti e del "clima" che vi regna insieme al **dialogo col personale** costituiscono i mezzi più efficaci che un Comandante ha per rilevare e correggere sul nascere ogni fenomeno deviante.

6. CONSEGUENZE DELLE MOLESTIE SESSUALI

Le molestie sessuali **guastano l'ambiente di lavoro, il rapporto disciplinare, la coesione e l'efficienza dei reparti** e possono compromettere, con effetti devastanti, la salute, la fiducia, il morale e le prestazioni di coloro che le subiscono. L'ansia e lo *stress* provocati da abusi di questo genere possono causare assenze per malattia, una minore efficienza o allontanamenti dal posto di lavoro e la disaffezione per la vita militare. Le molestie sessuali, inoltre, possono avere, indirettamente, conseguenze negative anche su quel personale che non sia stato fatto segno a comportamenti indesiderati ma che si trovi a essere testimone o che venga a conoscenza del verificarsi di comportamenti di questo tipo.

7. POSSIBILITÀ DI INTERVENTO

- a. Nel momento in cui un **Comandante** viene a conoscenza di un eventuale/presunto atto di molestia sessuale, nell'ambito del Reparto alle proprie dipendenze è opportuno:
- trattare la vicenda con **estrema riservatezza e cautela** avendo, in particolar modo, specifica cura di tutelare sia la parte offesa sia il presunto molestatore/trice;
 - esaminare **l'opportunità di separare**, ove necessario, il personale interessato alla vicenda disponendo una diversa collocazione d'impiego nell'ambito della propria area di competenza;
 - **evitare giudizi "affrettati" e superficiali** non basati su un'accurata analisi dei fatti e delle circostanze;
 - **evitare di commentare l'episodio a reparto riunito** se non a fatti accertati e in termini comunque generali;
 - **valutare** se la situazione rientri in una **fattispecie disciplinare** oppure presenti **profili di natura penale**; in quest'ultimo caso occorre **segnalare all'Autorità Giudiziaria competente** (Militare o Ordinaria a seconda della tipologia del reato, ovvero nei casi dubbi, ad entrambe);
 - individuare tutti i particolari aspetti organizzativi, procedurali, ecc. che abbiano potuto in qualche modo contribuire al verificarsi degli eventi, al fine di **intraprendere i necessari provvedimenti correttivi e preventivi**.

- b. È indispensabile, inoltre, che ogni Comandante non sottovaluti mai la possibilità che il fenomeno possa manifestarsi nel proprio reparto. In tale quadro è opportuno che, insieme ai propri collaboratori, sia sempre attento a recepire ogni elemento utile a rilevare sul nascere episodi di violenza/molestie per poi adottare, ove necessario, e a seguito di attente valutazioni, gli opportuni provvedimenti correttivi per eliminare tutte le condizioni ambientali che possano in qualche modo aver contribuito all'instaurarsi del fenomeno stesso. Analogamente **il militare che ha subito una molestia** deve rappresentare, senza indugio, la prevaricazione subita **al suo diretto superiore** il quale dovrà informare prontamente e con estrema discrezione e riservatezza i superiori gerarchici fino al **Comandante di Corpo**.
- c. Ad ogni buon fine, si ricorda che ogni Comandante di Corpo, di Distaccamento e di Posto delle Forze Armate (art. 301 del C.P.M.P.), oltre ad esercitare le funzioni di Polizia Giudiziaria Militare per i reati soggetti alla giurisdizione militare previsti dal C.P.M.P., è **anche Pubblico Ufficiale** (art. 357 del C.P.) e pertanto dovrà far rapporto all'Autorità Giudiziaria competente di ogni fatto costituente reato di cui è venuto a conoscenza nell'esercizio o a causa della sua funzione e del suo servizio (art.331 C.P.P.). Rimane comunque facoltà della persona molestata rivolgersi ai Comandi/Organi di Polizia Giudiziaria e/o alle Autorità Giudiziarie competenti.

ETICA MILITARE

1. PREMESSA

Il profondo mutamento in atto nelle Forze Armate italiane relativamente alla ristrutturazione ordinativa, all'internazionalizzazione delle missioni, all'ingresso delle donne nelle Forze Armate e alla completa professionalizzazione dello strumento militare, ha evidenziato l'opportunità di riproporre un codice deontologico e comportamentale rispondente alle esigenze del rinnovato quadro interrelazionale. In tale ottica, si ritiene indispensabile riaffermare i valori caratterizzanti la cultura militare delineando altresì i fondamenti comportamentali da salvaguardare anche nell'ambito delle nuove relazioni all'interno della comunità militare e nei confronti delle società internazionali. Tutto ciò a chiarificazione di quanto affermato dalla Legge sulle Norme di principio della Disciplina Militare e dal Regolamento di Disciplina Militare che, per loro natura, non possono codificare tutte le condizioni organizzative.

2. VALORI DI RIFERIMENTO

In un siffatto contesto di trasformazione emerge la necessità di valorizzare soprattutto la professionalità, senza trascurare la componente motivazionale che da sempre costituisce, per tutto il personale militare, la naturale premessa culturale ai convincimenti che inducono all'azione.

Infatti, la condizione militare si caratterizza per la motivazione che annovera tra le sue componenti i valori derivanti dalla cultura tradizionale, se non istituzionale, quali:

- il **DOVERE**, come valore sacrale rivolto all'integrità dell'Istituzione e dell'intera Nazione;
- il **SERVIZIO**, come dedizione e completezza di prestazione nei confronti delle attività istituzionali;
- la **DISCIPLINA**, come fattore di coesione e di efficienza, basata sulla consapevole partecipazione;
- l'**ONORE**, come aspirazione intima derivante dalla propria onestà valoriale;
- la **FEDELTA'**, quale vincolo e legame morale e affettivo tra i componenti della linea gerarchica oltreché sentimento di appartenenza al gruppo;
- la **LEALTA'**, come stile comportamentale improntato all'assoluta coerenza al giuramento prestato e alla massima chiarezza e onestà, sia nei rapporti gerarchici sia in quelli interpersonali;
- l'**ESEMPIO**, quale modello da emulare nonché strumento atto a educare e guidare;
- il **CORAGGIO**, come forza morale che consente di affrontare qualsiasi situazione in condizioni di autocontrollo e di responsabilità,

nonché i valori che derivano dalla cultura nazionale e dalle nuove esigenze riguardanti il processo di integrazione femminile, le missioni umanitarie e la completa professionalizzazione.

Tra di essi, prioritariamente, si impongono:

- la **CREDIBILITÀ**, come legittimazione della propria identità militare e del proprio ascendente in termini di affidabilità e di professionalità, oltreché di comunanza, appoggio, sostegno e aiuto;
- la **COMPETENZA**, come stimolo a migliorare le proprie conoscenze tecnico-professionali e come attitudine a promuovere d'iniziativa l'efficienza della propria unità e l'efficacia delle attività o il perseguimento della missione da compiere;
- la **TRASPARENZA**, come disponibilità alla comunicazione e alla chiarezza degli obiettivi e delle attività, trasmettendo un'immagine oggettiva dei propri intendimenti e dei propri valori;
- la **TOLLERANZA**, come disposizione d'animo al rispetto di culture, ideologie, opinioni, religioni e caratteristiche diverse dalle proprie.

L'applicazione di tali valori consente di porre in risalto, nel quotidiano, le potenzialità di ciascun militare nell'ambito dell'Organizzazione, in termini di motivazione e di aspettative, nel segno di una tradizione votata al rispetto degli ideali più nobili e della dignità della persona.

A completamento di tale quadro è altresì necessario considerare una serie di norme, definite di comportamento, che pur destinate a guidare gli atteggiamenti quotidiani e il rispetto reciproco, rivestono anche una valenza etica in quanto la loro inosservanza può avere ripercussioni sulla forza morale del militare, sull'immagine e sulla credibilità dell'Istituzione nonché sul rapporto fiduciario tra le Forze Armate e i cittadini. Ciò risulta ancor più significativo ove si consideri che l'efficienza delle Forze Armate presuppone il pieno e completo impiego delle risorse umane nonché la loro valorizzazione senza alcuna discriminazione legata al sesso o a differenze etniche, religiose o politiche.

Infatti, una siffatta conferma e generalizzata condivisione di valori combinata con una effettiva applicazione dei principi di pari opportunità in materia di diritti e doveri può assicurare il rispetto reciproco tra i militari e quindi garantire, attraverso un processo di amalgama delle risorse umane, *l'assolvimento dei compiti istituzionali delle Forze Armate con assoluta fedeltà alle istituzioni repubblicane, con disciplina e onore, con senso di responsabilità e consapevole partecipazione, senza risparmio di energie fisiche, morali e intellettuali affrontando, se necessario, anche il rischio di sacrificare la vita.*

Tali doveri, sanciti dal Regolamento di Disciplina Militare, costituiscono la netta differenziazione del militare nei confronti degli altri cittadini e rappresentano il principale fattore motivante per l'importanza della funzione svolta e per i valori militari e morali, autentica ragione di affezione istituzionale per chi ha fatto la scelta della carriera e della condizione militare. Il quadro normativo e disciplinare di riferimento, infatti, con la sua "neutralità" conserva un'indiscussa validità a fornire esaurienti risposte e a garantire nella sostanza quella "parità" che deve essere posta alla base di tutta la regolamentazione.

Quanto sopra, peraltro, deve essere perseguito in modo capillare e convinto creando un vero e proprio messaggio genetico in ambito militare ed evitando di scadere nella demagogia.

3. ASPETTI COMPORTAMENTALI

La salvaguardia del prestigio e dell'onore delle Forze Armate impone al militare una condotta esemplare e un rigoroso contegno sia in termini di stile che di rapporti interpersonali evidenziando, inoltre, l'interesse istituzionale di assicurare la pari dignità fra tutti.

In particolare, i rapporti di servizio tra militari, ovunque intrapresi, sono riconducibili a quelli previsti in relazione al grado rivestito e ai doveri connessi condizionando il profilo comportamentale secondo dettami di sobrietà, di rispetto e di etica.

In questo processo assume rilevante importanza il ruolo delle Autorità responsabili che, a seconda della loro posizione gerarchica, debbono favorire la coesione tra tutto il personale militare, in quanto responsabili della professionalità, delle motivazioni nonché dell'armonizzazione educativa e disciplinare. A questo si aggiunge anche il dovere della conoscenza e della sensibilizzazione dei comportamenti innati, da comprendere, e di quelli critici che invece devono essere prevenuti ed eventualmente perseguiti. Di seguito sono illustrati gli aspetti maggiormente caratterizzanti le due tipologie di comportamenti.

a. Comportamenti innati

L'ingresso del personale femminile ha posto le Forze Armate di fronte a una "nuova realtà" che comporta la consapevolezza che tra i sessi possono sussistere differenze innate per quanto riguarda in particolare l'approccio nei confronti del medesimo problema e la gestione delle emozioni. È estremamente importante conoscere e analizzare dette potenziali differenze in quanto potrebbero avere una significativa influenza sulle relazioni interpersonali e talvolta anche sui rapporti formali.

In particolare, si osserva che negli uomini è generalmente attivo un forte processo di internalizzazione quale tendenza a non mostrare l'emotività all'esterno. Le donne, invece, pongono solitamente in essere un processo di esternalizzazione delle proprie emozioni, al fine di dividerle con gli altri anche mediante il confronto.

Al riguardo, risulta quanto mai importante evidenziare che le due predette tipologie comportamentali possono essere entrambe funzionali o meno, a seconda del contesto in cui vengono poste in essere. Infatti, se manifestare le proprie emozioni e dividerle con gli altri permette di riflettere e di elaborarle ai fini di un più efficace sviluppo dell'attività in svolgimento, lo stesso non si può dire in un contesto operativo dove è necessaria la massima prontezza di reazioni e una forte tenuta emotiva.

In sintesi, i Comandanti/Autorità responsabili dovranno porre, al riguardo, una particolare attenzione, unita ad una giusta sensibilità, nella considerazione che non

esiste una tipologia giusta e una sbagliata, ma piuttosto una risposta più o meno adeguata nonché opportuna a seconda del contesto.

b. Comportamenti critici

Come comportamenti critici si intendono gli atti che non sono accettati o non sono accettabili dal punto di vista morale, etico e deontologico. Ciò intendendo per morale la percezione intuitiva di quello che è corretto e giusto, per etico quanto attinente alla condotta pubblica e privata nei rapporti umani e per deontologico il complesso dei doveri. Tali atti, oltre a risultare lesivi della dignità della persona, si ripercuotono sul corretto impiego e sulla valorizzazione delle risorse umane. Conseguentemente, gli stessi vanno a minare inevitabilmente lo spirito di solidarietà e di coesione alla base dell'efficienza stessa dell'unità.

Si tratta di comportamenti discriminatori e talvolta anche persecutori nei confronti di un individuo o (meno frequentemente) di un gruppo che potrebbero trovare "terreno fertile" nell'ignoranza e nell'arroganza caratteriale di chi intende fare violenza fisica o psicologica estendendo in termini devianti e speculativi una dimensione di autoritarismo artefatto.

Sono dunque tutti quei comportamenti tra il personale militare che vanno oltre il normale rapporto di servizio, spesso accompagnati da "dimostrazioni" di autoritarismo che creano disagio e offesa nella persona che suo malgrado si trova a subirli e che possono essere classificati come "molestie", intese nella più ampia accezione del termine.

In particolare, nel proseguo è opportuno soffermarsi su due caratterizzazioni dei fenomeni in questione quali il "**mobbing**" e le "**molestie sessuali**".

(1) *Mobbing*

Si intende per "mobbing" "quella forma di pressione psicologica che viene esercitata sul posto di lavoro attraverso attacchi ripetuti da parte dei colleghi o dei superiori". Tali attacchi possono anche non presentarsi espliciti e/o diretti, ma limitarsi a un silenzioso isolamento.

Scopo di tale atteggiamento prevaricatorio è, in linea di massima, quello di "perseguitare" una persona che è considerata "inopportuna", distruggendola psicologicamente e socialmente.

Occorre sottolineare che si può parlare di forme di prevaricazione solo quando conflitti personali occasionali, divergenze di opinione ed eventuali problemi che si dovessero verificare durante normali rapporti di lavoro, degenerano fino alla mancanza di rispetto della dignità della persona e scivolano verso azioni del tutto prive di etica assumendo caratteristiche permanenti di persecuzione (insulti, critiche esagerate, minacce ingiustificate, emarginazione sino ad arrivare al boicottaggio o ad azioni illecite).

Le conseguenze di tali azioni possono produrre danni di vasta portata quali problemi psicologici alla vittima che accusa depressione, disturbi psicosomatici che possono portare anche all'invalidità psicologica.

In tale ottica si può arrivare a considerare gli effetti del *mobbing* come una malattia professionale o un infortunio sul lavoro. Inoltre, il fenomeno non è limitato nei suoi effetti verso la singola persona, ma influisce in termini di motivazione anche sul gruppo e sull'intero ambiente lavorativo. Infatti, è stato notato che all'interno di una struttura organizzativa ove vi sia un "mobizzato" la produttività/operatività tende a diminuire.

Nell'ambito della struttura militare un tale atteggiamento può assumere forme sia "VERTICALI" (soprattutto nell'affermazione del potere di un superiore nei confronti di un proprio subalterno, al fine di ottenere un qualcosa) sia "ORIZZONTALI" (tra colleghi, eventualmente approfittando delle debolezze caratteriali, per gelosia, per un particolare impiego o incarico, per l'avanzamento di carriera o per "paura" di essere surclassati).

Nel più ampio contesto del *mobbing* può essere altresì riscontrabile un fenomeno specifico della struttura militare, noto come "nonnismo", in quanto in esso possono essere individuate caratteristiche peculiari di un tipo di "mobbing collettivo orizzontale". Tale fenomeno è costituito da un insieme di comportamenti prepotenti e intimidatori tra personale militare, dove l'unico elemento di differenziazione è costituito da una fattispecie di anzianità che può essere definita "informale" in quanto non legata a livelli gerarchici/istituzionali fissati dalle leggi vigenti, bensì misurata dal tempo che manca al congedo. Inoltre, caratteristica peculiare del fenomeno è proprio la forma di prevaricazione individuale o di gruppo che si estrinseca sulla base di un codice di norme non scritte, materiali e simboliche, consistenti in privilegi per gli anziani e appunto prevaricazioni per le reclute. In sostanza, è una sorta di "potere informale" che si va a sovrapporre al "potere formale".

I sopracitati fenomeni hanno pesanti ripercussioni sull'Istituzione militare, in quanto tradiscono un comportamento che mina alla base i principi di *solidarietà e consapevole partecipazione* del militare verso i pari grado e nei confronti dei superiori. In sostanza, oltre a ledere la dignità di un singolo, vanno a intaccare gli stessi principi della disciplina militare e pertanto non possono essere in alcun modo tollerati o lasciati impuniti.

(2) **Molestie sessuali**

Nell'ambito Comunitario, le molestie riconducibili alla sfera sessuale risultano definite nel seguente modo:

- **molestie:** situazione nella quale si verifica un comportamento indesiderato connesso al sesso di una persona avente lo scopo o l'effetto di violare la dignità di tale persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante ovvero offensivo;
- **molestie sessuali:** situazione nella quale si verifica un comportamento indesiderato a connotazione sessuale, espresso in forma fisica, verbale o non verbale, avente lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una

persona, in particolare creando un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante ovvero offensivo.

In tale ambito, inoltre, le molestie non sono considerate come un "semplice atto indesiderato", ma sono poste alla stessa stregua di una discriminazione fondata sul sesso e come tali vietate.

In ogni caso, risulta quanto mai opportuno evidenziare che l'elemento caratterizzante delle molestie non è la valutazione etica o tecnico-giuridica dell'atto in sé ma l'indesiderabilità e/o l'inaccettabilità da parte di chi la subisce, sempre che l'atto oltre a essere volontario sia finalizzato a mortificare l'individuo, a compiere atti gravemente incivili o a pretendere prestazioni di tipo sessuale. Nella valutazione dell'indesiderabilità dell'atto si deve tener conto delle diverse "sfumature" di molestia, riconducibili ad aspetti legati anche alle tradizioni di un popolo o di un credo religioso. Pertanto, è doveroso il rispetto di quei soggetti che facciano chiaramente intendere che le proprie tradizioni o anche solo le proprie convinzioni considerano inaccettabili atteggiamenti normalmente graditi dalla collettività.

Si possono, comunque, individuare taluni atteggiamenti che pur essendo correlati sempre alla sensibilità, oltreché alla reazione dell'interessato, possono essere considerati come molestie riconducibili alla sfera sessuale:

- **comportamento basato sul sesso**, nel quale deve essere considerata la condotta di chi denigra, motteggia, intimidisce o insulta con allusioni all'aspetto fisico soprattutto in correlazione al sesso della persona presa di mira;
- **comportamento non verbale a connotazione sessuale**, che consiste, per esempio, nel mostrare foto o figure, oggetti o scritti pornografici o di contenuti a significato sessuale, nell'assumere comportamenti e nel compiere gesti dallo stesso significato;
- **comportamento verbale a connotazione sessuale**, nel quale rientrano le proposte o le pressioni non desiderate a sfondo sessuale, le frasi oscene e a doppio senso;
- **comportamento fisico a connotazione sessuale**, nel quale possiamo ricomprendere tutti i contatti fisici non desiderati e non giustificati (a titolo di esempio: buffetti, carezze, pizzicotti, strofinamenti contro il corpo di un altro individuo, ecc.).

Pertanto, le fattispecie delle molestie in parola possono essere diverse e inoltre non sono sempre riconducibili alle definizioni e agli esempi sopra illustrati.

Peraltro, in tale ambito, occorre precisare che è essenziale dedicare la massima attenzione all'aspetto soggettivo (inteso come personale valutazione di una condotta o di un atto da parte di chi lo riceve), determinante ai fini della distinzione tra liceità o meno del comportamento.

4. LINEE D'AZIONE

a. Azione dell'Autorità responsabile (Comandante/Capo/Dirigente)

L'Autorità responsabile deve, anzitutto, porre come obiettivo primario la coesione e la funzionalità della struttura a cui è preposta, che può essere minata da un comportamento critico. Ciò in quanto tale comportamento, non solo influisce negativamente sulla motivazione e sul rendimento della persona oggetto dell'attenzione, ma può creare un clima di disagio anche per gli individui che si trovano indirettamente coinvolti.

L'insorgere di tali situazioni deve essere prevenuto in ogni modo, fermo restando che ove le stesse dovessero concretizzarsi è indispensabile porre tempestivamente in essere una serie di azioni che potranno estendersi fino al perseguimento disciplinare o penale dei colpevoli. Ciò dovrà essere attuato attraverso un processo da svilupparsi secondo le seguenti fasi:

(1) Prevenzione

L'Autorità responsabile deve anzitutto svolgere una profonda e costante opera di osservazione dei comportamenti dei propri subalterni/collaboratori al fine di prevenire i fenomeni devianti e intervenire il prima possibile affinché non si decada verso situazioni irreversibili, ciò comunque nel rispetto di quanto previsto dalle norme sulla *privacy* di ogni singolo individuo.

Tale azione di prevenzione può essere resa ancora più efficace mediante l'organizzazione di riunioni/conferenze sulle problematiche in questione, finalizzate, sia a fornire una corretta informazione sia a sensibilizzare il personale al riguardo.

L'Autorità responsabile deve, inoltre, costantemente adoperarsi al fine di:

- instaurare ottimali condizioni di dialogo/comunicazione e analizzare se vi siano delle carenze relative all'organizzazione del lavoro (compresi i carichi di lavoro) e del sistema informativo interno;
- sensibilizzare i propri dipendenti sulle problematiche in argomento al fine di prevenire ogni forma di "omertà", significando che ciascuno deve contribuire a instaurare una condizione di serenità ed evidenziando che la mancata denuncia di fatti "gravi" di cui si è venuti a conoscenza costituisce una mancanza disciplinarmente rilevante;
- eliminare ogni possibile causa di attecchimento dei fenomeni lesivi nell'ambito della struttura organizzativa di cui è responsabile;
- agire sempre con tempestività, con assoluta certezza e con un atteggiamento intelligentemente flessibile valutando, con giusta severità, i provvedimenti da adottare nei confronti dei responsabili.

Inoltre, assume, in questo processo, estrema rilevanza la sensibilità della Autorità responsabile circa l'importanza di rispondere con prontezza a sostegno di quel personale che si trovasse in situazioni di *stress* e di crisi.

Potrebbe, comunque, non essere semplice comprendere tutti i risvolti psicologici che concorrono al verificarsi di atti di tale genere e pertanto si ritiene utile che il responsabile preveda, anche tramite convenzioni con le strutture sanitarie locali, la disponibilità di uno psicologo che possa "offrire" supporto professionale alla vittima e che comunque lo coadiuvi nell'esame di tutti i risvolti della vicenda.

(2) Monitorizzazione

Al fine di poter assicurare un'azione a così ampio raggio occorre in particolare che il responsabile a ogni livello sia sempre attento ai "mutamenti" che possono intervenire nella propria struttura ordinativa, prestando attenzione a quei "campanelli d'allarme", sintomatici dell'insorgere di una situazione di disagio, tramite un costante e aperto dialogo e un'approfondita conoscenza del proprio personale.

Tra gli atteggiamenti più frequentemente posti in essere da chi subisce una situazione di disagio, si possono individuare:

- ripetute e improvvise assenze;
- tendenza all'isolamento;
- richiesta di trasferimento ad altro incarico o sede;
- atteggiamento eccessivamente polemico;
- richiesta di periodi di aspettativa senza motivi comprensibili;
- variazione del rendimento;
- riluttanza a lavorare con particolari colleghi/colleghe.

Naturalmente, non sempre la comparsa di tali comportamenti è lo specchio della presenza di fenomeni devianti e pertanto il responsabile deve, con tutta la delicatezza che il caso richiede, valutare attentamente i fatti.

(3) Accertamenti

Il responsabile che viene a conoscenza di un particolare fatto, eventualmente ascrivibile a mobbing o a molestia, deve anzitutto cercare di conoscere tutti gli aspetti che hanno caratterizzato l'atto in questione. Tale esame deve essere sempre improntato al rispetto delle norme che tutelano la privacy del singolo. In particolare deve:

- accertare la veridicità del fatto riportato, anche attraverso una valutazione di eventuali precedenti delle persone coinvolte;
- valutare la gravità di quanto viene portato alla propria attenzione;
- esaminare il contesto in cui è avvenuto il fatto: per esempio una "molestia verbale", in relazione alle circostanze, può essere inquadrata o come momento "ludico" tra colleghi, oppure come apprezzamento/commento indirizzato in modo intenzionale a una specifica persona. Entrambi sono naturalmente comportamenti

condannabili, ma sicuramente quello intenzionale è da considerare di maggiore gravità in quanto mirato a un secondo fine;

- verificare il rapporto gerarchico esistente tra i soggetti coinvolti, in quanto l'episodio assume diversa rilevanza se è stato commesso tra pari grado o tra militari di diverso rango. Nel primo caso è riscontrabile solo una violazione della dignità e della libertà del singolo, mentre nel secondo caso si potrebbero ravvisare ulteriori tipi di infrazioni.

Inoltre occorre valutare se nei confronti della vittima sono state poste in essere altre forme di penalizzazione non giustificabili per aspetti concreti, ma riconducibili alla situazione di molestia (es. mancate promozioni, trasferimenti ecc.).

Come già sopra accennato, interesse fondamentale del responsabile, oltre al puntuale accertamento dei fatti, deve essere quello di tutelare la persona che ha subito le molestie/*mobbing*. Contemporaneamente deve adoperarsi al fine di riportare un clima sereno all'interno dell'unità. A tal proposito, egli può, non appena sviluppate le valutazioni di cui sopra e in attesa delle eventuali ripercussioni disciplinari, adottare taluni provvedimenti, quale quello di allontanare fisicamente i soggetti coinvolti, ferma restando la tutela della volontà della vittima.

(4) Provvedimenti

Qualora dai predetti accertamenti emergessero responsabilità di carattere disciplinare o penale, il responsabile dovrà porre in essere - senza indugio alcuno - le procedure previste dalla normativa vigente in materia.

Al riguardo, si precisa che il quadro normativo di riferimento è costituito dal Regolamento di Disciplina Militare, dal Codice Penale Militare di Pace e dal Codice di Procedura Penale. In particolare, nell'ambito del Regolamento di Disciplina Militare, vi sono apposite disposizioni (*Titolo III "Doveri dei militari" - Titolo V "Norme di comportamento in servizio"*) nelle quali sono fissati i principi a cui il personale militare deve costantemente attenersi in relazione al comportamento in servizio, sempre e comunque improntato a criteri di massimo rispetto nei confronti di superiori, colleghi e subordinati ed a principi di trasparenza, obiettività e lealtà.

Inoltre, il Titolo VI ("*Sanzioni disciplinari*") prevede apposite sanzioni disciplinari da adottare nei confronti del militare in caso di mancanza ai doveri. Nel presente contesto, tanto più grave è l'azione svolta a danno dell'individuo, tanto più pesante deve essere la sanzione disciplinare da infliggere, tenendo presente che la responsabilità potrebbe non essere attribuibile esclusivamente a un singolo individuo.

Situazioni estreme, di minacce o di violenze, nei confronti, sia di pari grado sia di personale di diverso grado, sono invece sanzionate da specifici articoli dei summenzionati Codici Penali.

In tale quadro appare, inoltre, opportuno evidenziare come la denuncia di atteggiamenti riconducibili ai fenomeni devianti prima esplicitati deve essere considerata un preciso dovere di ogni militare.

b. Impiego

Al fine di consentire che i richiamati valori, posti alla base della deontologia professionale, trovino effettiva rispondenza nel processo di trasformazione in atto, occorre ribadire che le uniche differenziazioni d'impiego ammissibili sono da ricondursi alla categoria, al grado, al ruolo e, ove prevista, alla specialità o alla specializzazione militare conseguita.

In tale quadro, è indispensabile che a tutti i livelli di comando non vi siano, né discriminazioni né favoritismi nella gestione del personale in servizio. A titolo di esempio, in relazione al personale femminile, l'inappropriato "aiuto", mascherato o meno da "cavalleria" potrebbe riproporre stereotipi di "sesso debole" che risulterebbero potenzialmente inadeguato all'espletamento dei doveri previsti per il grado rivestito e per l'incarico ricoperto. Lo stesso comportamento potrebbe creare, inoltre, risentimenti da parte dell'altro sesso, che si verrebbe a caricare di ulteriori incombenze, minando così alla base la coesione della struttura militare. Analoghe forme di risentimento potrebbero essere causate da altri atteggiamenti, pur apparentemente inoffensivi, quali il privilegiare la visibilità del personale femminile rispetto alle effettive presenze o nei rapporti gerarchici all'interno dell'unità.

Ciò non vuol far intendere che non deve esserci la reciproca collaborazione all'interno di una stessa unità, ove ciascuno deve sempre operare al meglio e aiutare il proprio commilitone, ma ogni azione deve essere mirata al conseguimento da parte di tutti degli *standard* di efficienza operativa minimi previsti per l'unità di appartenenza. Peraltro, non si deve dimenticare che esiste una fisiologica differenza tra i sessi che, ignorata, può avere degli effetti negativi sulla salute e sul morale dei militari dipendenti nonché sull'operatività degli stessi. Comunque, se è assodato che il soggetto femminile normalmente presenta un ascendente fisico e una prestanza diversa dal soggetto maschile ciò non toglie che tali aspetti possono trovare compensazione in un più forte valore e in una coerente determinazione.

Inoltre, non può essere sottaciuta la problematica legata alla mobilità del personale con particolare riferimento a coppie di coniugi entrambi militari. Al riguardo, nel caso in cui gli stessi prestassero servizio nella medesima unità o località, è indispensabile che tra i due coniugi non sussista dipendenza gerarchica.

Infine, si ritiene oltremodo utile evidenziare, in relazione al personale che all'inizio della carriera potrebbe essere impiegato presso Organismi non a carattere operativo, l'opportunità di prevederne la periodica rotazione per consentire allo stesso l'integrazione del bagaglio professionale attraverso l'indispensabile esperienza presso le unità operative. Ciò nella prospettiva di acquisire le necessarie conoscenze per assolvere al meglio gli incarichi del grado superiore, in coerenza con i principi del sistema di avanzamento normalizzato.

5. CONCLUSIONI

Le Forze Armate italiane sono inserite in un sistema internazionale di stabilità e sicurezza e impegnate, sia in missioni di supporto della pace sia in una serie di attività, dentro e fuori il territorio dello Stato, a carattere nazionale o multinazionale, direttamente correlate a uno scenario internazionale in rapido e spesso imprevedibile sviluppo.

Per soddisfare, in modo adeguato e in un'ottica prospettica, le discendenti esigenze di carattere operativo e di reale integrazione multinazionale, è stato oramai avviato un complesso e profondo processo di trasformazione in senso professionale dello strumento militare.

Nell'ambito di tale nuovo modello, inoltre, ben si colloca l'ingresso della componente femminile che deve necessariamente essere caratterizzato dalla consapevolezza della diversità, ma dall'assenza di qualsiasi pregiudizio, affinché sia consentita la massima valorizzazione e l'ottimale utilizzo di tutte le risorse umane a disposizione.

Al riguardo, diventa prioritario porre in essere ogni iniziativa che permetta di sviluppare un processo di integrazione imperniato su un quadro culturale e comportamentale libero da pregiudizi e rigorosamente esemplare, al fine di consentire al personale femminile una naturale acquisizione dei doveri istituzionali nonché una serena interpretazione e consapevolezza dello status militare. Ciò, peraltro, deve indispensabilmente svilupparsi in sincronia con un processo di sensibilizzazione del personale maschile già in servizio affinché lo stesso sia posto nelle condizioni di poter affrontare in maniera puntualmente corretta tale evoluzione. Infatti, solo un siffatto processo sinergico potrà consentire all'intera componente militare di ottimizzare la spinta motivazionale e la qualità professionale.

Pertanto, con il presente documento si è voluto anzitutto richiamare i valori fondamentali dell'organizzazione militare, esaminare gli aspetti normativi e istituzionali, nonché disciplinare alcuni aspetti comportamentali che, qualora posti in essere, possono discriminare ovvero favorire gli individui, causando dissapori nei rapporti tra il personale e quindi conseguentemente creare turbative all'interno della struttura militare.

Nel contempo si è cercato di sensibilizzare l'Autorità responsabile della funzionalità dell'unità/Comando/Ente che, al fine di mantenere un corretto e sereno ambiente di lavoro, deve porre in essere una convinta, efficace e costante azione di prevenzione generale e di monitoraggio dei comportamenti dei propri dipendenti/collaboratori.

Si è inteso, infine, fornire delle linee di indirizzo volte a evidenziare che, attraverso la tutela della dignità della persona nonché della valorizzazione delle capacità e potenzialità della stessa, è possibile garantire e rinsaldare quei principi di *solidarietà e consapevole partecipazione* necessarie per l'assolvimento dei compiti istituzionali delle Forze Armate.

VADEMECUM PER LA TRATTAZIONE DEI CASI DI INCOMPATIBILITA' AMBIENTALE

1. La funzionalità del Reparto e l'esercizio dell'azione di comando possono essere compromessi/ridotti in ragione di comportamenti tenuti o atti/fatti relativi a uno o più militari all'esterno dell'Istituzione ovvero nell'ambito del reparto. Ciò premesso, nell'ottica di ripristinare il corretto e sereno funzionamento dell'unità e ovviare a eventuali stati di tensione che ostino il tempestivo soddisfacimento delle esigenze di servizio, è necessario che ciascun Comandante, al proprio livello, effettui un preventivo esame dello specifico caso riscontrato allo scopo di:
 - valutarne la natura, l'idoneità a limitare/depotenziare in concreto l'azione di comando nonché le ripercussioni sul corretto andamento dell'unità. Non tutti i fatti, quantunque inopportuni, sono in grado di minare, di fatto, la pienezza dei poteri di un Comandante (a tutti i livelli ordinativi) riducendone la *leadership* ovvero di pregiudicare, anche minimamente, la funzionalità di una unità (ad es., appare irrilevante per l'applicazione della disciplina in parola, un alterco per questioni private tra militari non impiegati nella stessa linea di Comando, ancorché il fatto possa essere sanzionabile ai sensi del vigente RDM);
 - intraprendere ogni possibile iniziativa ritenuta funzionale allo scopo. In particolare, le azioni che ciascun Comandante è tenuto a porre in essere dovranno conformarsi alla gravità e alla tipologia di situazione di incompatibilità ambientale riscontrata;
 - attagliare il provvedimento discendente in ragione della gravità della situazione riscontrata e dei presumibili pregiudizi discendenti da essa, agendo alternativamente, in funzione di:
 - tutela dell'immagine e dell'autorevolezza della Forza Armata, nel caso in cui il fatto/comportamento di interesse sia ritenuto lesivo del decoro e del prestigio dell'Istituzione (es. violento alterco tra il Comandante di Compagnia e un suo dipendente);
 - tutela dell'interessato, nel caso in cui la problematica riscontrata possa condizionarne il rendimento sul servizio o minare seriamente le capacità/possibilità relazionali del soggetto all'interno del reparto e/o nel contesto sociale in cui è lo stesso inserito;
 - salvaguardia dell'immagine e della serenità nell'impiego locale del personale, nelle ipotesi - non rientranti nella casistica precedente - in cui non si configuri un accertamento della responsabilità dell'interessato in ordine alla violazione dei suoi doveri d'ufficio (es. vincolo sentimentale tra il Comandante di Compagnia e un suo dipendente).
2. È necessario, pertanto, che ciascun Comandante di Corpo, al fine di perseguire il prioritario obiettivo di assicurare il buon andamento dell'azione amministrativa, orienti la propria linea d'azione in senso critico, misurando il proprio comportamento in

ragione della specificità soggettiva e oggettiva dei fatti e delle circostanze di interesse. Tale risultato potrà essere ottenuto, anzitutto, mediante una capillare attività di prevenzione, con un coerente ed efficace esercizio dell'azione di comando, volto ad approfondire la conoscenza delle eventuali problematiche dei propri subordinati (anche afferenti alla sfera privata, se partecipate dagli interessati), che possano minare o nuocere alla loro stabilità psico-emotiva sul servizio. Sotto il profilo pratico, i Comandanti ai vari livelli, dovranno attivarsi nell'ottica di esperire ogni azione tesa a eliminare/ridurre a monte l'insorgenza, nell'ambito della propria unità, di situazioni rientranti nel *genus* dell'incompatibilità ambientale:

- avvalendosi di tutti i canali informativi a propria disposizione (quali, ad esempio, l'Aiutante Maggiore/Capo di Stato Maggiore, l'Ufficiale "I", il Consulente Giuridico, la Polizia militare ecc.) per cogliere tempestivamente ogni potenziale indicatore di disagio o criticità;
- favorendo la rappresentazione sulla linea di comando (e, nei casi più gravi/urgenti, senza ritardo alcuno) delle problematiche, anche private, del proprio personale;
- monitorando attentamente le vicende giudiziarie di potenziale impatto esterno.

Tuttavia, nell'ipotesi in cui il Comandante venga a conoscenza di fatti/comportamenti che possano in concreto minare la serenità/stabilità dell'ambiente lavorativo, la linea d'azione da osservare dovrà essere improntata su un'attenta valutazione della potenzialità offensiva dei fatti, in termini di incidenza sull'azione di comando nonché sulla funzionalità e sul prestigio dell'unità. In particolare, il Comandante, in funzione della particolarità della problematica emersa, dovrà:

- ove ne sussistano le condizioni, gestire la stessa in maniera "partecipativa", promuovendo un confronto diretto tra gli interessati per recuperare, ove possibile, dei margini di manovra per una risoluzione bonaria e condivisa della vicenda;
- effettuare, con immediatezza, cambi di incarico, ufficio o infrastruttura nell'ambito della medesima unità di appartenenza;
- ove abbia ravvisato una mancanza sotto il profilo disciplinare, adottare tutti i provvedimenti consentiti dal vigente RDM, con particolare riferimento all'instaurazione di uno specifico procedimento finalizzato alla comminazione di sanzioni disciplinari; eventualmente informare, in qualità di Pubblico Ufficiale (per reati comuni)/Ufficiale di Polizia Giudiziaria Militare (per reati militari), la competente Autorità Giudiziaria e/o di Polizia nel caso sia venuto a conoscenza di una *notitia criminis*.

Nell'ipotesi in cui la situazione sia manifestamente grave e richieda un esame accurato, nell'ottica di un reimpiego del militare interessato, il Comandante dell'E/D/R dovrà:

- compilare in tutte le sue parti il modello in Appendice 1 all'Allegato "B", avendo cura di riportare, con dovizie di particolari, tutti gli elementi informativi di cui è a conoscenza e utili per una disamina completa della problematica;
- interessare, per competenza, il Comando di Vertice dell'Area d'Impiego (Cdo VAI) di riferimento - e per conoscenza lo SME-DIPE-Uf. Impiego competente per

categoria nonché tutti i Comandi/Enti superiori lungo la catena gerarchica - che dovrà:

- valutare la problematica e, ove possibile, adottare un'adeguata soluzione al caso concreto. In tale ottica, se la situazione di incompatibilità è valutata come "temporalmente limitata", il Comando di Vertice di riferimento dovrà valutare la possibilità di comandare il personale interessato a prestare servizio presso un Ente della medesima Area dislocato in altra sede, per un periodo di tempo ritenuto sufficiente per la risoluzione della problematica riscontrata;
- inviare allo SME-DIPE, entro 30 giorni dalla ricezione della comunicazione, una relazione sul caso e una circostanziata valutazione in merito all'opportunità/necessità di prevedere il reimpiego del militare (o dei militari) interessato alla problematica.

Nell'ipotesi in cui il Comando di Vertice ritenga, invece, necessaria l'adozione di un provvedimento di trasferimento, lo stesso dovrà essere proposto allo SME-DIPE con carattere di priorità (è proscritta pertanto la trattazione dei casi di specie nel quadro delle specifiche pianificazioni di impiego decentrato), inoltrando una specifica richiesta, adeguatamente documentata e giustificata, finalizzata a ottenere una movimentazione dell'interessato, fermo restando che l'adozione del provvedimento in parola potrà essere disposta in forma centralizzata dallo SME-DIPE nell'ipotesi in cui ritenga di dover rimuovere situazioni di incompatibilità ambientale - anche senza una preventiva proposta in tal senso dei Comandi subordinati - e omettendo la comunicazione all'interessato dell'avvio del procedimento ai sensi della L. 241/90 ove imprescindibili ragioni d'urgenza non consentano l'osservanza di tali prescrizioni. Tale soluzione costituisce, tuttavia, l'*extrema ratio*, cui ricorrere dopo che l'esperimento di tutte le possibili soluzioni alternative risulti inefficace al ripristino dell'originaria condizione di *equilibrio generale*.

3. Lo SME, ove valuti che, per il caso segnalato, il trasferimento d'autorità sia indefettibile per:
- il ripristino di un regolare/corretto/sereno funzionamento dell'unità;
 - restituire alla struttura militare il prestigio, l'autorevolezza o l'immagine perduti ovvero in imminente pericolo di essere pregiudicati,

potrà accogliere la proposta del Comando di Vertice d'Area disponendo la relativa movimentazione d'Autorità, anche con procedura d'urgenza ove la gravità della situazione concreta lo renda necessari/opportuno.

Si specifica, altresì, che la movimentazione di personale, eventualmente disposta nei casi di specie, non costituisce un *genus* di trasferimento a sé stante, ma rientra a pieno titolo nel più ampio alveo dei trasferimenti disposti "per esigenze di servizio", come peraltro più volte ribadito dalla giurisprudenza.

Il personale militare designato per un trasferimento d'Autorità ai sensi della presente disciplina, deve essere informato dell'avvio del procedimento, ai sensi dell'art. 7 della

legge 8 agosto 1990, n. 241 e successive modifiche/integrazioni - fatte salve imprescindibili ragioni d'urgenza che non consentano l'osservanza delle suddette prescrizioni - nell'ottica di assicurarne la partecipazione all'adozione del provvedimento finale, nel rispetto delle modalità procedurali previste dal "Testo Unico sulle procedure d'impiego del personale militare", ed. 2008.

4. Si richiama, infine:

- l'attenzione sull'esigenza di trattare nel pieno rispetto della normativa vigente in materia di tutela della riservatezza, eventuali dati sensibili/personali, con specifico riferimento a quelli rientranti nella sfera privata del dipendente (ad es. quelli relativi alla situazione familiare del militare interessato nonché di quegli elementi informativi in grado di minarne gravemente l'immagine). In tale ottica, è doveroso:
 - gestire con il massimo riserbo il patrimonio di informazioni eventualmente acquisito;
 - adottare le necessarie cautele nella trasmissione dei dati in argomento;
- la necessità di approfondire, per una più oculata valutazione dei casi di specie, la documentazione indicata nella normativa di interesse e nei riferimenti giurisprudenziali in **Allegato "A" e "B"** alla presente direttiva.



(TIMBRO LINEARE DELL'ENTE)

Prot.n.

OGGETTO: Grado, Cognome, Nome -Ipotesi di incompatibilità ambientale.

A COMANDO DI VERTICE AREA D'IMPIEGO

////

e, per conoscenza:

STATO MAGGIORE DELL'ESERCITO
Dipartimento Impiego del Personale
Ufficio Impiego U./SU./Tr.

ROMA

COMANDI SOVRAORDINATI

////

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

Riferimento f. n. Cod.Id. 07/C-PI Ind.cl. 5.3.1 in data _____.

^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^^

1. In relazione ai contenuti della direttiva in materia di incompatibilità ambientale in riferimento, invio, in allegato, per la valutazione di competenza, una scheda riepilogativa della problematica afferente al militare in oggetto, con specificazione dei seguenti elementi di informazione:
 - dettagliata esposizione della problematica; provvedimenti adottati; valutazione in merito al possibile/effettivo nocumento per il prestigio della Forza Armata
 - e/o ad eventuali ripercussioni della problematica sulla funzionalità del Reparto.
2. Si resta a disposizione per eventuali ulteriori chiarimenti al riguardo.

(firma Cte Corpo)

PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI

- **Costituzione della Repubblica Italiana;**
- **Legge 11 luglio 1978, n. 382** "Norme di principio sulla disciplina militare";
- **D.P.R. 18 luglio 1986, n. 545.** "Approvazione del regolamento di disciplina militare, ai sensi dell'art. 5, comma 1, della legge 11 luglio 1978, n. 382";
- **Legge 27 marzo 2001, n. 97** "Norme sul rapporto tra procedimento penale e procedimento disciplinare ed effetti del giudicato penale nei confronti dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche";
- **Direttiva SME-DIPE** "Testo Unico sulle procedure d'impiego del personale militare", ed. 2008;
- **Pubblicazione M D GMIL 04/0061066 III/9^a/Circ.** "Guida tecnica -Norme e procedure disciplinari", ed. 2006 (e successive modificazioni/integrazioni);
- **Pubblicazione SME-RPGF** "Autorità alle quali compete la potestà sanzionatoria", ed. 2007 (e successive modificazioni/integrazioni).

LINEE GUIDA IN MATERIA DI PARITÀ DI TRATTAMENTO, RAPPORTI INTERPERSONALI, TUTELA DELLA FAMIGLIA E GENITORIALITÀ STRALCIO

Parte I

LA PARITÀ DI TRATTAMENTO E LE PARI OPPORTUNITÀ

1. GENERALITÀ

In armonia con le Direttive dell'Unione Europea 76/207/CE del 9.2.1976, 2002/73/CE del 23.9.2002 e 2004/113/CE e dalle leggi n. 903/1977 e 125/1991, nonché con il D.Lgs. n. 145/2005, al personale militare, si applicano i principi di parità di trattamento e di pari opportunità tra uomini e donne.

In particolare, per quanto concerne la parità di trattamento si evidenzia che essa si concretizza nel divieto di discriminazione diretta e indiretta del personale, laddove si intende per discriminazione:

- **diretta**, quando una persona è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga;
- **indiretta**, quando una disposizione, un criterio o una prassi apparentemente neutri possono mettere persone di una determinata religione o convinzione, con una disabilità, di età o di orientamento sessuale in una posizione di particolare svantaggio rispetto ad altre persone, a meno che tale disposizione, criterio o prassi sia oggettivamente giustificata da una finalità legittima e i mezzi impiegati per il suo conseguimento siano appropriati e necessari.

Il campo d'applicazione di tale principio comprende l'intero spettro delle attività politico-socio-culturali e in particolare: l'accesso al lavoro, la formazione professionale e le condizioni di lavoro, la protezione sociale (comprese la sicurezza sociale e l'assistenza sanitaria), le prestazioni sociali, l'istruzione, l'accesso a beni e servizi e la loro fornitura, inclusi gli alloggi e i trasporti.

La parità di trattamento deve essere attuata attraverso azioni tese a rimuovere gli ostacoli che possono impedire la realizzazione delle pari opportunità.

Per quanto concerne, in particolare, il mondo militare l'applicazione di tale principio implica che non vi debba essere discriminazione (diretta o indiretta) in base al sesso relativamente:

- alle condizioni di accesso al lavoro, ai criteri di selezione, di arruolamento, di impiego, di progressione di carriera;
- all'accesso a tutti i tipi e livelli di formazione, addestramento, perfezionamento e riqualificazione professionale;

- alle condizioni di lavoro e alle retribuzioni;
- alla partecipazione ad attività associative/rappresentative (entro i limiti posti dal Codice dell'Ordinamento Militare di cui al Decreto Legislativo 15 marzo 2010, n. 66, di qui in avanti denominato COM).

È da evidenziare, però, che l'art. 2, para 6, della citata Direttiva comunitaria 76/207/CE, modificato dalla Direttiva 2002/73/CE, in tema di accesso all'occupazione, inclusa la formazione preventiva, consente però agli Stati membri di *"stabilire che una differenza di trattamento basata su una caratteristica specifica di un sesso non costituisca una discriminazione laddove, per la particolare natura delle attività lavorative di cui trattasi o per il contesto in cui esse vengono espletate, tale caratteristica costituisca un requisito essenziale e determinante per lo svolgimento dell'attività lavorativa, purché l'obiettivo sia legittimo e il requisito proporzionato"*.

Per quanto concerne il principio delle pari opportunità, la normativa europea lo definisce come: *"l'assenza di ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo per ragioni connesse al genere, religione e convinzioni personali, razza e origine etnica, disabilità, età, orientamento sessuale"*.

In sostanza il concetto di Pari Opportunità si basa sulla necessità di uguaglianza giuridica e sociale fra uomini e donne, al fine di rivendicare la propria differenza di genere e di stabilire un giusto rapporto fra i sessi. Il principio che sta alla base di tale assunto è la necessità di dare alle donne la possibilità di compiere delle scelte, sia relative alla vita privata che a quella professionale, senza che esse diventino oggetto di discriminazione. Pertanto, lo scopo ultimo delle politiche relative alle Pari Opportunità è quello di dare vita a una serie di iniziative e di norme tendenti al superamento di condizioni sfavorevoli per la realizzazione di un'effettiva parità uomo - donna in ambito lavorativo.

2. PARITÀ DI TRATTAMENTO E IMPIEGO DEL PERSONALE MILITARE

Nel quadro sopra delineato e in applicazione delle previsioni normative che dispongono il divieto di discriminazione basato sul sesso, a tutto il personale militare, in linea generale, deve essere consentita la possibilità di svolgere le medesime mansioni, indipendentemente dal genere di appartenenza.

Come visto in precedenza, però, possono essere previste particolari deroghe, senza con ciò incorrere in un'attività discriminatoria nei confronti dell'uno o dell'altro genere, se per la particolarità dell'incarico da svolgere il sesso costituisca un requisito essenziale e determinante per lo svolgimento dell'attività lavorativa, purché l'obiettivo da perseguire sia legittimo e il requisito proporzionato.

Di seguito si riportano una serie di criteri generali relativi all'impiego del personale militare connessi con l'attuazione del principio di parità di trattamento.

a. Riflessi dello stato civile sull'impiego

All'atto dell'incorporazione del personale militare l'Amministrazione Difesa (A.D.) deve acquisire le attestazioni concernenti lo stato civile e l'eventuale stato di maternità/paternità dell'interessato/a. Tale adempimento è necessario per

consentire all'A.D. di verificare particolari esigenze del personale. Infatti l'eventuale presenza di "ragazzi padri/ragazze madri" o vedovi/e con figli minori può orientare l'individuazione della sede di prima assegnazione, l'attività addestrativa e l'impiego in senso lato di tali soggetti.

In presenza delle suddette condizioni può essere, altresì, valutata la possibilità di modificare la categoria/specialità del militare in conformità alle vigenti disposizioni di settore, al fine di evitare disservizi per le Forze Armate e particolari disagi agli interessati/e (es.: impiego in ore notturne).

Gli allievi/e dei vari istituti di formazione che si trovino nelle citate condizioni possono essere dispensati dal pernottare all'interno dell'infrastruttura militare.

b. Assegnazione del personale femminile

Il personale femminile deve essere assegnato, fatte salve le specifiche peculiarità di ciascuna componente dello Strumento militare, in modo omogeneo presso tutte le articolazioni di Forza Armata e negli Enti interforze affinché, nelle sedi di servizio, esso non rappresenti un'esigua minoranza o, addirittura, sia ridotto a una sola unità.

Ciò al fine di rendere meno difficoltoso l'inserimento del predetto personale nella vita dei Reparti e per evitare alle F.A. disagi di carattere gestionale/organizzativo/logistico con possibili ricadute negative sull'efficienza dei Reparti stessi e sul principio della parità di trattamento. L'assegnazione del personale femminile nei Reparti a elevata connotazione operativa, ovvero nei "Reparti mobili" dell'Arma dei Carabinieri, non può prescindere da una preventiva selezione psicofisica basata su specifici standard, funzionali all'assolvimento dei compiti previsti per i singoli Reparti/unità di destinazione, definiti indipendentemente dal fattore genere.

c. Assegnazione agli incarichi e alle armi/categorie/specializzazioni/specialità

La corretta assegnazione del personale alle mansioni che dovrà assolvere nella propria vita professionale è di particolare importanza per il rendimento degli interessati e per la funzionalità e l'efficienza degli Enti/Reparti. Per tale ragione tale attività deve scaturire da un corretto bilanciamento tra le esigenze di ciascuna F.A./Arma dei Carabinieri e le capacità psico-fisico-attitudinali, ma tenendo anche in debita considerazione le naturali aspirazioni e le inclinazioni degli interessati. Un criterio, peraltro proposto anche dal Comitato consultivo per l'inserimento del personale militare femminile, potrebbe essere quello di individuare tre "macro aree": *combat*, *combat support* e *combat service support*, nelle quali destinare il personale a seconda delle proprie caratteristiche indipendentemente dal genere di appartenenza. Ciò, infatti, consentirebbe, nella gran parte delle situazioni, di salvaguardare le aspettative e le capacità dell'individuo garantendo, al contempo, una migliore funzionalità dello strumento militare.

d. **Impiego in attività di rappresentanza**

In occasione di cerimonie militari e civili, di manifestazioni pubbliche, di premiazioni, ecc., il personale militare chiamato a svolgere compiti di rappresentanza, sempreché sia in forza agli Enti che gestiscono o ospitano i citati eventi, deve essere impiegato equamente e senza alcuna disparità di trattamento rispetto al sesso. Bisogna, pertanto, evitare sovraesposizioni di un genere rispetto all'altro e garantire, specialmente laddove si tratti di eventi di natura interforze, la maggiore eterogeneità possibile per quanto riguarda il grado dei partecipanti, e la presenza di rappresentanti di tutte le Forze Armate/Arma dei Carabinieri.

e. **Impiego del personale militare unito in matrimonio o legato da un rapporto di parentela/affinità ad altro militare**

Il personale che si trovi in una delle condizioni in esame non deve essere inserito nella stessa linea gerarchica. Pertanto, laddove i coniugi, i parenti e gli affini (entro il 4° grado) operino all'interno dello stesso Ente, essi devono essere assegnati a Reparti/Uffici diversi. Inoltre è da evitare l'impiego congiunto e/o contestuale dei coniugi in attività ad alto rischio, in considerazione dell'esigenza di coniugare la funzionalità e l'efficienza del servizio con i rapporti/situazioni familiari esistenti.

3. **IL GENDER MAINSTREAMING E LA PROSPETTIVA DI GENERE**

Il principio delle pari opportunità è uno dei principi cardine del diritto comunitario. In questo settore, l'Unione Europea ha seguito un duplice approccio, associando azioni specifiche in materia di pari opportunità al cosiddetto *gender mainstreaming*.

Con tale termine si intende l'integrazione sistematica delle priorità e dei bisogni delle donne e degli uomini in tutte le attività, le misure e gli interventi, allo scopo di mobilitare e sensibilizzare tutte le politiche affinché si raggiunga la parità.

Il *gender mainstreaming* è, pertanto, una strategia composta da idee (teorie e assunti) ma anche da pratiche (decisioni e azioni) in grado di stimolare mutamenti della società. Talvolta ci si riferisce al "genere" condizionati da schemi comportamentali, codici di condotta e dal numero alto o basso di donne nell'organizzazione. Il genere, però, è molto di più, è un modo diverso di guardare il mondo.

Spesso si parla di uguaglianza di genere nel senso di uguaglianza di diritti, responsabilità e opportunità fra donne e uomini. In realtà uguaglianza non significa che donne e uomini debbano essere considerati una cosa sola, ma che i rispettivi diritti, le responsabilità e le opportunità non possono essere legate al genere di appartenenza. Le capacità di uomini e donne sono complementari, non alternative ed entrambe essenziali per il perseguimento degli obiettivi. Occorre pertanto riferirsi a uomini e donne secondo una prospettiva di genere, intesa come la capacità di affrontare ed esaminare ogni situazione dal punto di vista di entrambi i generi, così da identificare qualunque differenza nei loro bisogni e nelle loro priorità, come pure nel tipo di contributo che ciascuno di essi può dare.

Il genere è una tematica che non può essere mai trattata isolatamente, è sicuramente trasversale rispetto a tutte le attività di un'organizzazione. Il genere è parte di un più

ampio contesto socio-culturale e aiuta a determinare cosa ci si aspetta, cosa è permesso, cosa è da evitare e cosa è da valorizzare nelle donne e negli uomini in un determinato contesto culturale. È il motore che spinge i cambiamenti duraturi.

In particolare, nei Teatri Operativi "adottare una prospettiva di genere significa avere la capacità di individuare se e quando gli uomini e le donne sono coinvolti in maniera differente da un'operazione a causa del genere di appartenenza"¹.

Di seguito alcuni esempi:

- in Afghanistan uno dei progetti portato a termine è stato quello di fornire di acqua corrente le case di un villaggio. In tal modo si è permesso alle donne di non dover camminare ogni giorno fino al pozzo per raccogliere l'acqua. In tal modo, però, si è limitata la possibilità per le donne afgane di incontrare le altre donne ed essere informate su quello che accade nel proprio o nei villaggi vicini. Una preventiva analisi di genere, probabilmente, avrebbe individuato forme alternative di aiuto che avrebbero, però, preservato la possibilità per le donne di incontrarsi e di comunicare tra loro;
- dopo lo tsunami in Indonesia tra le prime necessità c'è stato il bisogno di fornire alla popolazione vestiti e ricambi ma anche il supporto medico. Un'errata valutazione ha portato, nel primo caso, ad inviare in loco abiti occidentali senza tener conto che gli uomini e le donne di quell'area vestono in maniera differente da come vestiamo noi, nel secondo caso alcuni Paesi hanno inviato ostetrici senza considerare che per le popolazioni locali risulta totalmente inaccettabile che le donne possano essere visitate da un dottore di sesso maschile.

Questi esempi fanno comprendere come una corretta analisi di genere possa non solo impattare positivamente sull'operazione ma possa anche mutare la percezione che le popolazioni hanno nei confronti delle forze militari che operano sul territorio.

Nel quadro sopra delineato possiamo senza dubbio affermare che il fattore genere è artefice di cambiamenti positivi nelle società secondo il motto: la valorizzazione delle differenze comporta una maggiore uguaglianza e una più completa integrazione. Comprendere i bisogni secondo la prospettiva di ciascuno significa coinvolgere il personale e renderlo partecipe dei cambiamenti e dei processi; significa, in sostanza, lavorare per il futuro dell'organizzazione.

Il cambiamento, però, non può avvenire soltanto in Teatro Operativo e la prospettiva di genere deve diventare parte integrante della nostra quotidianità. Essa deve essere adottata in ogni contesto dell'organizzazione in quanto influisce sulla positività del clima nelle strutture militari.

Al riguardo un aspetto chiave è rappresentato dalla continuità dell'azione. Un'attività efficace ma isolata non può portare a benefici duraturi e spesso il ritorno alla condizione iniziale è ancora peggiore. Per tale ragione occorre la partecipazione e il coinvolgimento *in primis* dei Comandanti ai vari livelli ordinativi per far sì che un fattore chiave e un

¹ Ella Van De Heuvel, *gender advisor* e già vice Presidente del *NATO Committee on Gender Perspectives*.

moltiplicatore di forza, come è stato definito il fattore *gender*, non venga disperso e non risulti infruttuoso o addirittura controproducente per lo strumento militare.

4. QUADRO DI SITUAZIONE

a. Normativa nazionale

La moderna normativa sulle pari opportunità è anticipata, in Italia, dalla Costituzione agli artt. 2, 3, 37 e 51.

I principi delle pari opportunità definiti nella normativa europea sono stati recepiti in Italia con il D.Lgs. n. 215/2003, il D.Lgs. n. 216/2003, la L. n. 76/2006 ma anche con il D.Lgs. n. 165/2001 come modificato dall'art. 21 della L. n. 183/2010.

Il Decreto legislativo 11/04/2006 n. 198, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246, conosciuto come "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", ha riassetato tutta la normativa in materia di pari opportunità. La norma, stabilendo il divieto di discriminazione tra uomo e donna, ne individua le varie tipologie e pone il divieto a qualsiasi forma delle stesse:

- nell'accesso al lavoro;
- nella retribuzione;
- nelle prestazioni lavorative e nella carriera;
- nell'accesso alle prestazioni previdenziali;
- nell'accesso agli impieghi pubblici;
- nell'arruolamento nelle Forze Armate, nei Corpi Speciali e nel Corpo della Guardia di Finanza;
- nelle carriere militari.

Oggi gli articoli relativi alle Forze Armate sono stati riassetati nel COM e nel relativo testo unico delle disposizioni regolamentari, di cui al Decreto Legislativo 15 marzo 2010, n. 66 e al Decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90 (di qui in avanti denominato TUOM).

Inoltre il D.Lgs. n. 5 del 25/10/2010 (G.U. n. 29 del 5/02/2010) modifica il D.Lgs. n. 198/06 "Codice delle pari opportunità", rafforza il principio della parità di trattamento e di opportunità fra donne e uomini e prevede sanzioni più severe in caso di violazione di tali principi.

Infine, la Legge n. 183 del 4 novembre 2010 "Deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di Enti, di congedi, aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l'impiego, di incentivi all'occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro" interviene sulla disciplina delle pari opportunità, sull'impiego femminile nonché sull'assistenza al personale diversamente abile di cui alla L. n. 104/1992.

b. Punto di situazione a livello internazionale

Sulla base dei principi sopra evidenziati anche l'Alleanza Atlantica, soprattutto negli ultimi anni, sta adottando una serie di iniziative affinché le politiche di genere

costituiscano la linea guida di ogni processo. In tal senso è stato riarticolato anche il *Committee of Women in the NATO Forces (CWINF)*, un Comitato consultivo dell'Alleanza, il cui scopo era quello di promuovere il reale coinvolgimento e l'impiego delle donne militari informando le *leadership* della NATO e le Autorità dei Paesi alleati circa le problematiche e le politiche che riguardano le donne nelle Forze Armate. Oggi il consesso, ridenominato *NATO Committee on Gender Perspectives*, è volto a informare il *Military Committee* sulle politiche di genere nell'Alleanza ed è promotore del *gender mainstreaming*, quale strategia per far sì che le necessità e le potenzialità degli uomini e delle donne diventino parte integrante di un'unica dimensione (*policy*, programmi e operazioni militari).

Cosa più importante, l'Alleanza, riconoscendo pienamente l'importanza della partecipazione attiva e del ruolo delle donne, ha posto come obiettivo che i principi della Risoluzione n. 1325 diventino una parte integrante di tutte le attività relative al personale militare e alle operazioni da esso condotte. In particolare, la risoluzione, adottata il 31 ottobre 2000, si prefigge un ambizioso e vasto insieme di azioni: gli Stati e le organizzazioni internazionali devono proteggere attivamente donne e bambini dalle violenze nel corso dei conflitti armati, perseguire i crimini sessuali nel corso delle guerre, introdurre la prospettiva di genere anche nelle operazioni di mantenimento della pace, migliorare la formazione specializzata e sostenere le iniziative di pace delle donne nelle aree di crisi. Inoltre la risoluzione sollecita gli stati membri a garantire un'accresciuta partecipazione delle donne a tutti gli sforzi per mantenere e promuovere la pace e la sicurezza, a diffondere la presenza delle donne a tutti i livelli decisionali delle istituzioni nazionali, regionali e internazionali e ad accrescere le candidature femminili per gli incarichi di rappresentanti speciali e di inviati ONU.

Dal 2000 a oggi, il Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite ha adottato altre 4 risoluzioni addizionali volte a completare la capostipite: n. 1820/2008, n. 1888 e n. 1889/2009 e n. 1960/2010, orientate alla prevenzione e al contrasto delle violenze sessuali in situazioni di conflitto e post conflitto.

La NATO e i suoi *Partner* riconoscendo che l'attuazione della citata risoluzione n. 1325 è più una questione di necessità che di scelta, sono attivamente coinvolti nell'implementazione dei relativi contenuti per assicurare che le proprie azioni siano coerenti con i 4 pilastri dettati dalle NU: prevenzione, protezione, partecipazione, aiuto e recupero del personale femminile.

L'Alleanza, in merito ha adottato anche una direttiva (la *Bi-SC Directive 40 - 1 Rev. 1* dal titolo "*Integrating UNSCR 1325 and gender perspectives into the NATO Command Structure*" ed. 2012) volta a evidenziare l'importanza della prospettiva di genere e a incoraggiare le politiche nazionali di *gender mainstreaming*, di protezione delle donne nei conflitti armati e l'istituzione della figura del *gender advisor*.

A livello dei singoli Stati membri le risoluzioni vengono supportate da Piani d'Azione Nazionali e da altre iniziative nelle quali c'è il fermo riconoscimento che le donne giocano un ruolo cruciale per il successo delle operazioni e per quanto

attiene alla difesa e alla sicurezza del personale, dei mezzi e dei materiali. Di analogo avviso è anche l'Unione europea che si è impegnata a dare attuazione alle citate risoluzioni in tutti i settori della sua azione esterna e in particolare nell'ambito della Politica di Sicurezza e Difesa Comune.

Il suddetto orientamento internazionale è, peraltro, in linea con i contenuti della Convenzione sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione della donna (CEDAW, convenzione internazionale adottata nel 1979 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite) e del relativo protocollo opzionale (anno 2000).

La convenzione definisce la discriminazione contro le donne nei seguenti termini: *"Ogni distinzione, esclusione o restrizione, sulla base del sesso, che ha l'effetto o lo scopo di compromettere o annullare il riconoscimento, il godimento o l'esercizio, da parte delle donne, a prescindere dal loro stato civile, su una base di parità tra uomini e donne, dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale, civile o in qualsiasi altro campo"*.

Essa stabilisce un programma di azione per porre fine alla discriminazione basata sul sesso: gli Stati che ratificano la Convenzione sono tenuti a sancire la parità di genere nella loro legislazione nazionale, ad abrogare tutte le disposizioni discriminatorie nelle loro leggi e a emanare nuove disposizioni per premunirsi contro la discriminazione delle donne. Devono, inoltre, costituire tribunali e istituzioni pubbliche per garantire alle donne una protezione efficace contro la discriminazione e adottare misure per eliminare tutte le forme di discriminazione praticata nei confronti delle donne da parte di individui, organizzazioni e imprese.

c. L'Italia e il Piano d'Azione nazionale

Nel nostro Paese, il Piano d'Azione nazionale per l'attuazione della risoluzione n. 1325 è stato adottato nel dicembre 2010. Questo è volto ad assicurare che la prospettiva di genere venga adottata in tutti i settori della politica di pace e in tutte le attività di promozione della pace. A tal proposito, la UNSCR n. 1325 fissa i seguenti tre obiettivi:

- (1) la prevenzione della violenza contro le donne e le fanciulle e relativa protezione dei diritti umani di donne e fanciulle, durante e dopo i conflitti armati;
- (2) una maggiore partecipazione delle donne nella promozione della pace;
- (3) l'approccio di genere in tutti i progetti e programmi di promozione della pace.

L'Italia, che già s'impegna per queste priorità, con il Piano d'Azione Nazionale ancor più ha inteso dare continuità alle linee d'azione indicate nella risoluzione n. 1325 e ha identificato sei sotto-obiettivi, quali ulteriori impegni che il Paese intende assumersi, a livello nazionale e internazionale:

- (1) valorizzare la presenza delle donne nelle Forze Armate Nazionali e negli organi di polizia statale e consolidare l'inserimento delle donne nelle missioni di pace e negli organi decisionali delle missioni di pace;

- (2) promuovere l'inclusione della prospettiva di genere in tutte le *Peace Support Operations*;
- (3) assicurare *training* specifico per il personale partecipante alle missioni di pace, in particolare sui differenti aspetti della risoluzione ONU n. 1325;
- (4) proteggere i diritti umani delle donne, dei fanciulli e delle fasce più deboli della popolazione, in fuga dai teatri di guerra e/o presenti nelle aree di post-conflitto (inclusi i campi profughi e rifugiati) e rafforzare la partecipazione femminile ai processi di negoziazione degli accordi di pace;
- (5) partecipazione della società civile nell'attuazione della Risoluzione n. 1325;
- (6) *monitoring and follow - up activities*.

Per quanto concerne l'approccio di genere in settori tradizionalmente "maschili", come lo sono state le Forze Armate, si può affermare che sono stati compiuti grandi passi in avanti sulla strada della completa integrazione del personale femminile. Basti pensare che, sul piano numerico, anche se la prima donna con le stellette è stata arruolata poco più di dieci anni or sono, oggi il dato delle consistenze del personale femminile è andato crescendo costantemente per attestarsi, al 31 dic. 2011, a circa il 4% delle consistenze totali. Se a tale dato si aggiunge la mancanza di particolari limitazioni all'impiego e nella progressione di carriera è evidente come lo Strumento Militare abbia sin dal principio attuato la parità di trattamento e garantito le pari opportunità.

5. LA FORMAZIONE E L'ADDESTRAMENTO IN MATERIA DI PROSPETTIVA DI GENERE

Al di là dei dati numerici e dell'assenza di vincoli formali all'integrazione delle donne nelle Forze armate, quello che conta maggiormente è la necessità di stimolare un cambio di cultura e favorire lo sviluppo di una maggiore sensibilità alle questioni di genere nel personale.

La formazione e l'addestramento dei militari rivestono un'importanza primaria e devono fornire gli orientamenti necessari in materia di rispetto dei diritti umani e di approccio di genere in Patria e in Teatro Operativo, sia all'interno dei contingenti sia nei confronti della popolazione locale.

L'implementazione dei contenuti della risoluzione ONU n. 1325 e della discendente normativa internazionale passa, pertanto, necessariamente attraverso una rivisitazione e un'integrazione dei programmi formativi e addestrativi delle Forze Armate.

Per quanto riguarda, in particolare, l'addestramento, al fine di pervenire quanto più possibile a una coerente organizzazione dei corsi all'interno dei Paesi dell'Alleanza, a livello NATO si è convenuto che almeno i seguenti punti debbano caratterizzare i vari programmi addestrativi/formativi per armonizzare la preparazione del personale sull'argomento:

- la formazione e l'addestramento sulle tematiche di genere devono essere svolte nei confronti del personale a tutti i livelli ordinativi e nei vari *step* delle rispettive carriere (nelle Accademie, presso le Scuole Marescialli/Ispettori e Sergenti/Brigadieri, presso le Scuole per il Personale di Truppa. Tali argomenti

- andranno trattati anche nei corsi di Stato Maggiore o equivalenti a livello di singola Forza Armata/Comando Generale e nei momenti formativi a livello interforze);
- uno specifico indottrinamento deve essere effettuato nei confronti dei Comandanti delle unità e per i Comandanti in missione;
- i team formativi dovrebbero essere composti da personale appartenente a entrambi i sessi;
- l'addestramento dovrebbe essere continuo, piuttosto che consistere in un unico modulo a sé stante, e dovrebbe enfatizzare l'importanza della prospettiva di genere in ogni fase delle varie attività (sia in Patria sia all'estero), dalla pianificazione alla condotta al ricondizionamento;
- le tematiche in oggetto dovrebbero essere, in ogni caso, sviluppate nei confronti di tutto il personale nella fase di *pre-deployment* prevedendo, ad esempio, anche cattedre itineranti;
- la rilevanza del fattore genere deve essere partecipata anche al personale civile;
- i programmi formativi a tutti i livelli devono essere integrati, soprattutto nei confronti del personale con incarichi di comando, dirigenziali e direttivi;
- le *lessons learned* devono essere esaminate portando esempi positivi e negativi sull'attività condotta relativamente alle tematiche di genere;
- i programmi per incorporare la prospettiva di genere devono essere rivisti e aggiornati costantemente per essere sicuri che siano privi di stereotipi;
- la conoscenza sulle tematiche di genere deve essere diffusa anche attraverso la divulgazione delle pubblicazioni NATO;
- devono essere sviluppate le abilità personali che possano aiutare il personale a riconoscere le problematiche di genere nella consapevolezza delle implicazioni positive o negative derivanti dalle proprie condotte.

Per avere un corretto approccio di genere è essenziale, altresì, che i Comandanti siano personalmente coinvolti e consapevoli del proprio ruolo. La semplice buona volontà e i buoni propositi non sono abbastanza. Il coinvolgimento in materia ai più alti livelli è un fattore chiave per la reale implementazione della risoluzione n. 1325 (2000).

I Comandanti devono essere consci che il fattore genere è un moltiplicatore di forza nel conseguimento degli obiettivi.

In Teatro Operativo, ad esempio, tra i benefici derivanti dall'applicazione della prospettiva di genere sono stati riconosciuti:

- una maggiore capacità di accesso e di comunicazione presso le comunità locali che possono consentire di prendere decisioni migliori e più accorte;
- una maggiore conoscenza delle parti in causa che può incrementare la credibilità e l'accettazione dell'operazione e delle truppe dell'Alleanza sul territorio straniero;
- una migliore comprensione ed un mutuo rispetto tra la popolazione e le forze in campo, che comportano un innalzamento del livello di protezione dei contingenti.

6. LA FIGURA PROFESSIONALE DEL *GENDER ADVISOR*

Al fine di assicurare l'implementazione e l'univoca interpretazione della risoluzione delle Nazioni Unite n. 1325 (2000) la NATO, attraverso l'emanazione della citata *Bi-SC Directive 40-1 Ver. 1*, ha esortato i Paesi membri a dotarsi di una nuova figura professionale che risponde al nome di *gender advisor* (a livello tattico si potrà parlare di *gender field advisor*), un consulente per le questioni di genere da impiegare sia in Patria sia in Teatro Operativo. Prendendo spunto da questa indicazione e in risposta alle diverse esigenze emerse anche dalle visite conoscitive condotte dal Comitato Consultivo del Capo di SMD e del Comandante del Corpo della Guardia di Finanza per l'inserimento del personale militare femminile, si è rilevata l'opportunità di istituire, al più presto, tale nuova figura professionale che risponda, sia alle esigenze dei Comandanti di avere un consulente esperto nella specifica materia sia alle istanze avanzate da tutto il personale dipendente di avere una figura di riferimento cui rappresentare eventuali particolari aspetti relativi alla diversità di genere e che possano riflettersi sulle dinamiche organizzative delle unità. Tale nuova professionalità non dovrà essere necessariamente di sesso femminile, ma dovrà avere un particolare rapporto fiduciario con il Comandante, al quale relazionerà costantemente sul "clima" dell'Ente/reparto e sulla situazione del personale, dovrà definire un canale diretto e aperto con tutto il personale per dirimere incomprensioni e per informare lo stesso sui principi e sulle linee guida in materia, dovrà curare la formazione di genere e rafforzare i concetti della tolleranza e dell'integrazione del personale presso gli Enti/reparti.

Il *gender advisor* dovrà essere formato e selezionato analogamente a quanto già attuato per il settore della Pubblica Informazione e dovrà avere dei prerequisiti formativi, esperienziali e motivazionali che lo rendano idoneo allo svolgimento di tale delicata funzione.

Tale professionalità sarà coadiuvata poi, soprattutto nei Teatri Operativi, da elementi fino ai minori livelli ordinativi (unità isolate) denominati *gender focal point* volti a creare una rete di informazioni e di supporto sulle tematiche di genere per assicurare che tale fattore sia completamente integrato nelle attività quotidiane onde rendere più efficaci le stesse nel corso delle operazioni e incrementare la percezione positiva delle forze da parte delle comunità locali.

Più in generale il *gender advisor*, oltre alle suddette incombenze, dovrà essere formato per rispondere anche ai requisiti minimi richiesti dall'Alleanza, come elencati dalla *Bi-SC Directive 40-1 Ver. 1* (la lista non è esaustiva, in quanto può essere incrementata dalle specifiche esigenze di ciascun Comando, sia in operazione sia in guarnigione) tra i quali:

- fornire supporto diretto ai Comandanti per assicurare che, nella pianificazione, condotta e valutazione delle operazioni, venga integrata la prospettiva di genere e l'applicazione della UNSCR n. 1325;
- stabilire e mantenere relazioni con tutti gli elementi dello staff, essendo parte integrante dello stesso, per facilitare l'integrazione dei contenuti della citata risoluzione e la prospettiva di genere nelle rispettive attività;

- supportare le attività e gli obiettivi operativi nell'Area di operazioni riguardo le forze di sicurezza locali, come il reclutamento di donne e l'assistenza alla popolazione locale;
- valutare i differenti rischi per uomini e donne;
- condurre l'analisi di genere per assicurare che tale dimensione diventi parte integrante della quotidianità;
- promuovere e mantenere contatti, in operazioni, con gli attori della Comunità Internazionale, incluse IO e NGO;
- supportare il Comandante, il Capo della Branca Personale e il *Legal Advisor* in ogni indagine effettuata relativa alle violazioni delle disposizioni NATO o in presenza di accuse di stupro o altre forme di abusi sessuali;
- collaborare nell'attività di composizione delle forze per far in modo che le stesse siano, per quanto possibile, *gender balanced*, al fine di agevolare l'azione delle stesse nell'approccio alle comunità locali;
- porre particolare attenzione nei confronti delle organizzazioni e dei gruppi che difendono i diritti umani delle donne e dei bambini.

Parte II

INTEGRAZIONE E RAPPORTI INTERPERSONALI

1. IL CONCETTO DI INTEGRAZIONE

La parola latina "*integratio*" nei vocabolari della lingua latina viene tradotta con i termini "rinnovamento" e "accrescimento" mentre nei dizionari della lingua italiana viene definita con parole o frasi del tipo "che completa", "fusione etnica e razziale all'interno di una società", "cooperazione fra vari Stati", ecc..

In italiano, pertanto, il termine integrazione è sempre stato utilizzato con il significato di "completamento reciproco", cioè con accomodamento, sia dell'individuo sia del contesto. Nella nota *Lettera a una professoressa* Don Milani si rivolgeva all'intera classe degli insegnanti per cercare di modificare il vecchio modo di fare scuola che si occupava dei sani e respingeva i diversi. Voleva una scuola in grado di integrare tutti senza chiedere in cambio assimilazione. Pensava a un modello in cui tutti gli insegnanti e i vari operatori fossero coinvolti nella costruzione di una comunità integrante. Se l'organizzazione non è integrante per tutti, diceva, non può esserlo neppure per una singola categoria di personale.

Il messaggio di Don Milani è sicuramente di carattere universale e ben si attaglia alla realtà militare che da poco più di un decennio ha modificato le proprie strutture e i propri processi dovendo includere nei propri ranghi anche i militari di sesso femminile. L'integrazione delle donne e la modificazione dell'ambiente è stata e continua a essere una delle sfide più importanti per le Forze Armate. Essa non può certo costituire un punto di arrivo, bensì di partenza.

L'integrazione riguarda ciascun componente delle nostre strutture organizzative. Essa ha il dovere di far sì che ciascun elemento possa sentirsi parte integrante del gruppo. Non devono essere formate piccole comunità in concorrenza tra loro in quanto la possibilità di migliorare e di progredire è strettamente connessa con la capacità di condividere le proprie esperienze con gli altri. Il senso di appartenenza è basilare; ciascuno, secondo il proprio ruolo, deve sentirsi parte dell'organizzazione e ciascuno deve contribuire in relazione alle proprie mansioni. Non esistono incarichi di primo o secondo piano; tutti hanno pari dignità e importanza e soltanto la consapevolezza di ciò può determinare una profonda e corretta integrazione di tutto il personale nella struttura. Solo in questo modo i risultati saranno non solo perseguiti, ma condivisi e sentiti da tutto il personale.

In particolare, nelle strutture militari l'integrazione deve prevedere:

- il coinvolgimento attivo di tutti i quadri ai diversi livelli ordinativi;
- che i concetti integranti diventino cultura e modo di essere nel quotidiano, un patrimonio individuale che porti alla collaborazione di tutti;

- un approccio non limitato solo sugli obiettivi da perseguire, ma anche sulle corrette relazioni interpersonali; in questo contesto si collocano anche i ruoli chiave all'interno di una struttura (Comandanti, *gender advisor*,...);
- un equilibrio e un senso della misura nel fornire adeguato sostegno al personale, con intensità, frequenza e durata commisurate al bisogno di ciascun componente (con maggiore attenzione per coloro i quali abbiano manifestato particolari difficoltà);
- il potenziamento delle capacità dei singoli, cercando di valorizzare i progressi registrati;
- la coerenza degli interventi onde evitare di generare forme di risentimento nei confronti del personale oggetto di particolari cure.

2. RAPPORTI INTERPERSONALI: IL RISPETTO DEI RUOLI

I rapporti interpersonali intercorrenti tra i militari sul luogo di lavoro meritano particolare attenzione per i riflessi che determinati comportamenti possono produrre sullo svolgimento dell'attività lavorativa. Pur non dovendo ostacolare la nascita di rapporti anche di natura sentimentale tra il personale, i doveri morali ed etici del militare, nonché il senso della disciplina e del dovere impongono che il comportamento sia sempre assolutamente improntato al rispetto del prestigio delle Forze Armate secondo le norme comuni della civile convivenza, decoro e buon costume.

Gli atteggiamenti del personale militare, soprattutto nei luoghi di lavoro, dovranno essere caratterizzati dal rispetto dei canoni comuni di convivenza sociale, evitando atteggiamenti eccessivamente amichevoli o ambigui, mantenendosi sempre misurati ed equilibrati, in modo da non ingenerare aspettative di diversa natura rispetto al normale rapporto di lavoro.

In generale l'atteggiamento nei confronti dell'uno o dell'altro sesso deve essere di carattere neutro in quanto atteggiamenti troppo favorevoli possono generare comportamenti aggressivi da parte di coloro che possono ritenersi vittime di trattamenti di sfavore.

Fin dalla formazione è necessario che anche i docenti e gli istruttori si sforzino di assumere un atteggiamento il più possibile equilibrato nei confronti del personale dei due generi, valutandolo in modo omogeneo.

Contrariamente a quanto potrebbe apparire a prima vista logico, questo atteggiamento e il conseguente metro di valutazione deve essere tenuto presente anche per le attività fisiche, limitando all'indispensabile i criteri di differenziazione.

Qualora nascano rapporti sentimentali tra militari questi dovranno essere improntati al rispetto delle funzioni d'istituto, delle regole disciplinari, della gerarchia militare e dell'equilibrio nei rapporti tra colleghi e/o superiori/subordinati e non dovranno incidere sullo svolgimento del servizio e del rendimento personale. Con particolare riferimento alle coppie di coniugi entrambi militari, nel caso in cui gli stessi prestino servizio nella medesima unità o località, è indispensabile che tra i due non vi sia dipendenza gerarchica.

Tale divieto è anche esteso ai casi di personale legato da vincolo di parentela o affinità entro il 4° grado, ferma restando una reale interdipendenza lavorativa. Ciò al fine di garantire il buon andamento e l'imparzialità nell'operato dell'amministrazione pubblica e nella gestione del personale, evitando contrasti con i principi etici e con il funzionamento del servizio.

Allo scopo di perseguire tale obiettivo i Comandanti di unità, Enti o reparti hanno il dovere di effettuare una costante opera di sensibilizzazione e monitoraggio del personale dipendente.

3. LA TERMINOLOGIA/IL LINGUAGGIO

In generale, un uso della lingua rispettoso della parità di genere è di fondamentale importanza per un effettivo superamento delle disuguaglianze che sono un dato di fatto della società italiana.

Un'attenta riflessione sugli stereotipi linguistici proposti spesso dai media o parte integranti della nostra cultura può consentire il superamento di talune barriere che creano discriminazione. Un'oculata comunicazione istituzionale e un corretto utilizzo dei termini nella prassi quotidiana possono creare nelle giovani generazioni un'identità di genere positiva e paritaria.

Ciò premesso si evidenzia che relativamente alla tematica in titolo, all'atto dell'ingresso del personale militare femminile nello Strumento militare, il Capo di Stato Maggiore della Difesa *pro tempore* ha acquisito il parere dei componenti del Comitato consultivo per l'inserimento del personale femminile, composto tra gli altri da membri delle Pari opportunità. A tal riguardo i membri del consesso hanno ritenuto corretto e non discriminatorio il mantenimento delle denominazioni tradizionali maschili dei gradi, in quanto strettamente legate alla funzione svolta dal personale e non al genere di appartenenza. Ciò anche in considerazione del fatto che particolari denominazione di grado poste al femminile hanno, nel tempo, assunto un altro significato ormai di largo uso e comunemente riconosciuto da tutti i militari (ad es. l'Ammiraglia, per indicare una nave ovvero la Colonnella, per indicare una tipologia di bandiera ecc.).

Per tale ragione, ad esempio, occorrerà riferirsi a un capitano di sesso femminile indicando il Capitano Rossi e non la Capitana o la Capitano Rossi. Unica eccezione va fatta per la Marina Militare per la quale vanno conservate le tradizionali dizioni di "signora" e "signora" per indicare il personale maschile e femminile nei gradi di Ufficiale inferiore.

Nel quadro sopra delineato, pertanto, tutto il personale militare deve essere sensibilizzato ad un corretto utilizzo della terminologia per evitare che un'forzata differenziazione anche nelle denominazioni possa essere causa di una segregazione formativa, relazionale e, soprattutto, di impiego.

4. GLI ATTEGGIAMENTI E LE CONDOTTE DEVIANTI

Non sempre nelle organizzazioni gerarchicamente organizzate l'integrazione del personale è molto semplice e, talvolta, può capitare di imbattersi in situazioni di disagio derivanti da condotte non appropriate che possono limitarsi a semplici atteggiamenti

fino a scaturire in veri e propri comportamenti molesti o vessatori dell'integrità della persona. Tali comportamenti risultano altamente negativi per gli Enti/reparti interessati in quanto, laddove non prontamente individuati e gestiti, possono andare a minarne la funzionalità e la coesione.

In questo paragrafo sono trattati i seguenti fenomeni devianti: le molestie, le molestie sessuali, il *mobbing* e lo *stalking* per una più ampia conoscenza delle relative fattispecie da parte di tutto il personale.

a. Molestie: definizione e casistica

Le leggi in materia di parità di trattamento tra uomini e donne nell'ambiente di lavoro hanno portato a considerare la molestia come una forma di discriminazione. In particolare, l'art. 2-bis del D. Lgs 145/2005 definisce le molestie come *"quei comportamenti indesiderati, posti in essere per ragioni connesse al sesso, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di un lavoratore o di una lavoratrice di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante e offensivo"*.

Sotto il profilo giuridico la molestia nell'ambiente di lavoro può avere riflessi di tipo amministrativo, civile e penale.

Sotto l'aspetto penalistico, una prima ipotesi di reato di molestia, non strettamente riconducibile alla fattispecie discriminatoria, è quella prevista dall'art. 660 C.P. (*"Molestia o disturbo alle persone"*) che punisce quale reato contravvenzionale il fatto commesso da *"chiunque in luogo pubblico o aperto al pubblico, ovvero per mezzo del telefono, per petulanza o per altro biasimevole motivo, reca a taluno molestia o disturbo"*.

Inoltre la molestia può assumere un maggior rilievo quando si configuri come altra ipotesi di reato quale, ad esempio, gli *"Atti osceni"* (art. 527 e 529 C.P.), l'*"Ingiuria"* (art. 594 C.P.), la *"Diffamazione"* (art. 595 C.P.) e la *"Violenza privata"* (art. 610 C.P.).

Più in dettaglio, sotto il profilo penale militare il comportamento molesto in senso lato è sanzionato dall'art. 226 C.P.M.P. (*"Ingiuria"*) che punisce l'offesa arrecata da un militare all'onore e al decoro di un altro militare, anche mediante comunicazione telegrafica, telefonica, con scritti o disegni, e dal successivo art. 227 (*"Diffamazione"*) che punisce il militare il quale, fuori dal caso dell'ingiuria, offende la reputazione di un altro militare comunicando con più persone.

Sulla base delle predette definizioni e a titolo meramente esemplificativo, la molestia si configura quando:

- attraverso un linguaggio scurrile e atteggiamenti sconvenienti, si manca di rispetto alla persona cui ci si rivolge;
- la vittima ritenga di essere stata oggetto di un comportamento palesemente offensivo, umiliante, sgradevole e inaccettabile;
- ove respinta, influenzi decisioni inerenti la sfera professionale del destinatario/a;

- oltre al danno personale, crei situazioni di tensione, così pregiudicando la serenità dell'ambiente lavorativo.

Mentre i succitati elementi rendono agevole configurare la molestia come fattispecie astratta, non sempre un comportamento molesto risulta facilmente individuabile nella sua concreta manifestazione. Ciò in quanto:

- la soglia di tolleranza dipende da variabili soggettive (età, cultura, esperienza, sensibilità, ecc.);
- la molestia può estrinsecarsi in atteggiamenti ambigui, subdoli e non necessariamente violenti, tali da occultare la loro reale natura discriminatoria.

Spetta quindi al singolo, secondo ragionevolezza, stabilire il limite oltre il quale l'atteggiamento confidenziale degenera in molestia propriamente detta.

b. Molestie sessuali: definizione e casistica

Le molestie sessuali, come forma di discriminazione, sono definite dall'art. 1468 del Codice dell'ordinamento militare come: "*quei comportamenti indesiderati a connotazione sessuale, espressi in forma fisica, verbale o non verbale, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo*".

In particolare occorre graduare i fenomeni in modo da scindere le fattispecie individuabili e riconducibili a reati previsti dal nostro ordinamento, da quelle inquadabili in responsabilità dal punto di vista disciplinare, dai casi, infine, non punibili.

In base al codice penale, non esiste il reato di "molestia sessuale", sia all'interno sia all'esterno del posto di lavoro. In relazione allo svolgimento dei fatti si ricorre ai casi penalmente rilevanti, in caso di querela, alle seguenti figure di reato previste dal Codice penale: *atti di libidine violenti* (art. 521 integrato dalla legge 15 febbraio 1996, n. 66 sulla violenza sessuale), *atti osceni* (art. 527), *molestie o disturbo alla persona* (art. 660), *atti contrari alla pubblica decenza* (art. 726).

Possono, comunque, rientrare nella tipologia della molestia sessuale, oltre richieste di prestazioni sessuali, ovvero minacce e discriminazioni, comportamenti verbali e gestuali diretti alla persona, l'esposizione e la diffusione, anche mediante mezzi telematici, di materiale a sfondo sessuale.

Un comportamento a connotazione sessuale realizza la fattispecie delle molestie sessuali, ma non la esaurisce, ciò vuol dire che sotto la voce di molestie non si devono intendere soltanto i tentativi di avere un rapporto sessuale, ma anche, ad esempio, esibizioni del proprio potere o manifestazioni di ostilità, sempre, però, basate sul sesso.

In particolare, per *comportamento fisico a connotazione sessuale* si intendono, nell'accezione comune, i contatti fisici non desiderati a sfondo sessuale che vanno da toccamenti non giustificati, bulfetti, carezze, pizzicotti o strofinamenti contro il corpo di un/una collega di entità tale da non essere identificabili quali reati per i

quali si rientra nelle fattispecie penalmente rilevanti degli atti di libidine violenta e della congiunzione carnale coatta.

Nel *comportamento verbale a connotazione sessuale* rientrano invece le profferte sessuali non desiderate, le proposte o le pressioni a partecipare ad atti sessuali, gli inviti insistenti a incontri mondani al di fuori del posto di lavoro, anche quando la controparte abbia manifestato chiaramente il proprio diniego, le galanterie oscene, le frasi a doppio senso, le allusioni o osservazioni indecenti; cioè, tutti quei comportamenti con cui si mostra di considerare la persona non come un/una collega, ma come oggetto di mire sessuali.

Il *comportamento non verbale a connotazione sessuale* consiste, ad esempio, nel mostrare foto o figure, oggetti o scritti pornografici o di contenuto o significato sessuale, nel dare delle occhiate insistenti o nell'assumere espressioni lascive, nell'emettere fischi o nel compiere gesti di significato sessuale.

Per *comportamento basato sul sesso* si deve intendere la condotta di chi denigra, motteggia, intimidisce o insulta con allusioni all'aspetto fisico un dipendente o collega a motivo di sesso.

Al riguardo, nel precisare il concetto che "spetta a ciascun individuo decidere quale comportamento sia per lui accettabile e quale sia inopportuno", il Codice di condotta europeo chiarisce che il diritto a essere trattati con rispetto della propria dignità è un diritto individuale, cioè proprio dell'individuo in quanto persona, e non legato quindi alla cultura o alle consuetudini dell'ambiente di lavoro o soggetto all'opinione di maggioranza dei colleghi. Infatti, in un ambiente lavorativo, dove si praticano abitualmente comportamenti identificabili come molestie sessuali (che possono essere l'uso di linguaggio o modi di dire inopportuni o al limite della volgarità) potrebbero esserci persone che si adattano e altre che reagiscono e vi si oppongono.

Da quanto sopra, discende che comportamenti o atti riconducibili a molestie sessuali, oltre ad avere risvolti penali, configurano gravi illeciti disciplinari rilevanti sia ai fini di comminare sanzioni di corpo passibili di consegna di rigore, secondo il COM e il TUOM sia ai fini di disporre di un'eventuale inchiesta formale.

Caso estremo è rappresentato dalla *violenza sessuale*, che, come previsto dall'art. 609-bis del C.P., modificato e integrato dalla legge n. 66/1996, deve intendersi il fatto commesso da "*chiunque, con violenza o minaccia o mediante abuso di autorità costringe taluno a compiere o a subire atti sessuali*".

Pertanto tale ipotesi ricorre laddove sia chiara la volontà dell'individuo di ottenere prestazioni sessuali da un soggetto non consenziente, sia esso uomo o donna.

I reati di violenza sessuale offendono la libertà personale intesa come libertà di autodeterminazione a compiere un atto sessuale e non già la libertà morale della vittima oppure il pudore e l'onore sessuale.

Infatti, sulla base di una consolidata giurisprudenza, non possono essere ricondotti nell'alveo della violenza sessuale quei comportamenti, quali un gesto di esibizione sessuale o un atto di autoerotismo compiuti dinanzi a terzi che, pur perseguibili sotto il profilo penale e disciplinare, non consistono tuttavia in un contatto

corporeo tra soggetto attivo e soggetto passivo né coinvolgono la corporeità di quest'ultimo.

La *violenza sessuale* può presentarsi sotto varie forme:

- vi è "coazione sessuale" quando una persona costringe un'altra a compiere un atto di natura sessuale ricorrendo alla violenza, alle minacce, a pressioni psichiche, cogliendola di sorpresa o impedendole di resistere (per esempio somministrandole sostanze stupefacenti o alcol);
- si realizza, invece, lo stupro quando viene imposta alla vittima, con uno dei metodi sopra citati, la congiunzione carnale.

Ai sensi del Codice Penale (come integrato dalla L. n. 66/1996) l'elemento oggettivo consiste nel compimento volontario di atti, non necessariamente di congiunzione carnale, nei confronti di una persona assolutamente contraria a ogni contatto, i quali offendano il bene giuridico della libertà personale.

Ne consegue che al concetto di atti sessuali non vanno ricondotti unicamente quei comportamenti, contrari alle norme vigenti, che riguardano l'apparato genitale, ma tutte le altre parti del corpo considerate erogene e in grado di stimolare una qualsiasi eccitazione dell'istinto sessuale.

Si evidenzia infine che, a tutela della riservatezza della vittima, la legge penale (art. 734-bis C.P.) persegue, altresì, chiunque divulghi le generalità o l'immagine della persona offesa da atti di violenza sessuale senza il consenso della medesima.

c. **Immagini/video**

L'esposizione nei luoghi di lavoro di materiale a forte carica sessuale può configurare una fattispecie di molestia sessuale. Al riguardo va rilevato che chiunque esibisca nell'ambiente di lavoro immagini offensive del comune senso del pudore, ovvero proietti o divulgati video a contenuto osceno, salvo che il fatto non costituisca reato (es. "diffamazione", art. 595 C.P., "Diffamazione militare", art. 227 C.P.M.P.), si rende comunque responsabile di una violazione disciplinare che deve essere puntualmente e tempestivamente perseguita.

Altrettanto censurabili sono la divulgazione di immagini e di video che offendano la fede religiosa e l'appartenenza a una determinata razza, nonché l'esibizione del corpo tale da urtare la sensibilità altrui.

d. **Mobbing: definizione e casistica**

La Corte di Cassazione, in una recente sentenza, ha stabilito che: *"per mobbing si intende una condotta del datore di lavoro o del superiore gerarchico, sistematica e protratta nel tempo, tenuta nei confronti del lavoratore nell'ambiente di lavoro, che si risolve in sistematici e reiterati comportamenti ostili che finiscono per assumere forme di prevaricazione o di persecuzione psicologica, da cui può conseguire la mortificazione morale e l'emarginazione del dipendente, con effetto lesivo del suo equilibrio fisiopsichico e del complesso della sua personalità"* (Corte di Cass., Sentenza n. 87/2012).

Analogamente un comportamento lesivo da parte di lavoratori di pari livello gerarchico o addirittura subordinati nei confronti di colleghi/colleghe, rientra, qualora vi siano i presupposti, nella fattispecie del *mobbing*, così come indicato da taluni Codici di Condotta emanati da Pubbliche Amministrazioni.

Perché si configurino come *mobbing*, dette iniziative devono ricorrere con una determinata frequenza e nell'arco di un lungo periodo di tempo, provocando in tal modo alla vittima che le subisce, considerevoli sofferenze mentali, psicosomatiche e sociali.

Per cui, per ravvisare gli estremi del *mobbing*, occorre riscontrare diversi elementi:

- la durata del comportamento;
- il carattere discriminatorio dello stesso e la volontà di estromettere il lavoratore dal contesto lavorativo;
- la molteplicità di comportamenti di carattere persecutorio, illeciti o anche leciti se presi singolarmente, che siano stati posti in essere in modo miratamente sistematico e prolungato contro il lavoratore con intento vessatorio;
- l'evento lesivo della salute o della personalità del lavoratore;
- la prova dell'elemento soggettivo, cioè dell'intento persecutorio;
- la sistematicità e durata dell'azione nel tempo, dalle sue caratteristiche oggettive di persecuzione e discriminazione.

Esempi tipici di *mobbing*, che presuppongono l'intento e la premeditazione della condotta di natura persecutoria, consistono nel:

- calunniare o diffamare sistematicamente un/una lavoratore/lavoratrice, oppure la sua famiglia;
- impedire sistematicamente e senza alcuna motivazione l'accesso a notizie e informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro, oppure fornire informazioni non corrette, incomplete e insufficienti;
- sabotare o impedire in maniera deliberata l'esecuzione del lavoro, escludere o emarginare immotivatamente una persona dall'attività lavorativa in via definitiva o temporaneamente;
- isolare in modo offensivo un/una lavoratore/lavoratrice, boicottarlo/a, disprezzarlo/a, delegittimare l'immagine di fronte a colleghi e a soggetti estranei all'Amministrazione;
- procedere a un "demansionamento" non motivato;
- costringere a una forzata e immotivata inattività lavorativa;
- manifestare evidente ostruzionismo in ordine a richieste di formazione, di aggiornamento, ecc. oppure a richieste di permessi e ad altri istituti previsti dalla norma di stato giuridico;
- esercitare minacce, pressioni o molestie psicologiche;
- tenere atteggiamenti che mirano a intimorire ingiustamente o ad avvilitare la persona anche in forma velata e indiretta;

- insultare, maltrattare verbalmente, offendere personalmente un individuo, esprimere critiche inappropriate ovvero assumere intenzionalmente atteggiamenti ostili;
- esercitare forme di controllo esasperate tali da danneggiare o creare disagio al/lavoratore/lavoratrice senza che l'interessato/a lo sappia;
- applicare sanzioni a un/una singolo/singola lavoratore/lavoratrice in assenza di un motivo apparente e senza tentare di risolvere pacificamente la controversia insorta;
- obbligare taluno a effettuare lavoro straordinario non giustificato da esigenze di servizio;
- indurre un individuo a rassegnare le dimissioni;
- abusare del potere disciplinare;
- compiere atti vessatori correlati alla sfera privata del lavoratore/lavoratrice, consistenti in discriminazioni sessuali, di razza, di lingua e di religione.

Le definizioni sopra enunciate permettono, inoltre, di tracciare una netta linea di demarcazione tra il conflitto temporaneo sul luogo di lavoro e il *mobbing* propriamente detto, il quale, a differenza del primo, è caratterizzato dalla durata, dalla frequenza del trattamento vessatorio e dalla intenzionalità. Il *mobbing* rappresenta, altresì, una fattispecie a formazione progressiva che può degenerare nelle seguenti fasi:

- terrore psicologico;
- abusi;
- allontanamento definitivo dall'ambiente di lavoro.

A ciò va aggiunto che in caso di *mobbing*, sia verticale sia orizzontale (a seconda che sia realizzato da un superiore nei confronti di un inferiore e viceversa oppure tra colleghi), il comportamento del *mobber* (soggetto attivo all'azione) nei confronti del *mobbitato* (soggetto passivo) può essere sostenuto dalla condotta compiacente dei colleghi (*side mobbers*) che, pur estranei a condotte discriminatorie, si astengono da qualsiasi collaborazione verso la vittima.

Analogamente a quanto asserito in tema di molestie, anche il *mobbing* può avere riflessi giuridici di tipo civilistico (es. risarcimento di presunti danni fisici, morali e materiali), penale (es. querela/denuncia per presunte lesioni personali) e amministrativo (es. ricorso per far cessare il presunto comportamento *mobbitante* dell'Amministrazione).

e. Stalking: definizione e casistica

Alcuni comportamenti, come telefonate, sms, e-mail, "visite a sorpresa" e perfino l'invio di fiori o regali, sono normalmente graditi segni d'affetto che, tuttavia, a volte possono trasformarsi in vere e proprie forme di persecuzione in grado di limitare la libertà di una persona e di violare la sua *privacy*, giungendo fino a spaventare chi ne è destinatario suo malgrado.

Ci troviamo, dunque, nel campo degli "atti persecutori", indicati generalmente con la parola anglosassone *stalking*, che letteralmente significa "fare la posta" e in termini psicologici costituiscono un complesso fenomeno relazionale indicato anche come "sindrome del molestatore assillante".

Il reato in oggetto, già da tempo presente negli ordinamenti giuridici di molti Paesi², è stato di recente regolamentato anche in Italia a seguito dell'entrata in vigore del decreto legge n. 11/2009 (convertito dalla legge n. 38/2009), recante: "misure urgenti in materia di sicurezza pubblica e di contrasto alla violenza sessuale, nonché in tema di atti persecutori".

In particolare, l'articolo 7 risulta essere il fulcro della norma in quanto nell'introdurre l'articolo 612 bis al codice penale prevede una nuova fattispecie di reato chiamata, appunto, atti persecutori.

Gli aspetti maggiormente rilevanti della fattispecie che ne caratterizzano la straordinarietà sono che:

- la condotta di "minaccia e molestia" debba essere "reiterata";
- nella vittima vi sia conseguentemente un "grave stato di ansia o di paura o fondato timore per l'incolumità propria o di un prossimo congiunto";
- conseguentemente, la vittima sia indotta ad "alterare le proprie abitudini di vita".

Altro aspetto caratterizzante della norma è il nuovo ruolo riconosciuto in capo al Questore al quale, fino a quando non è esposta querela, la persona offesa può esporre i fatti avanzando la richiesta di un ammonimento nei confronti dell'autore della condotta. Il Questore, sentite le persone informate sui fatti, può ammonire oralmente il soggetto prendendo anche provvedimenti in materia di armi e munizioni.

Ancora importante è la facoltà riconosciuta al giudice di prescrivere all'imputato di non avvicinarsi a luoghi determinanti e abitualmente frequentati dalla persona offesa, di vietare di comunicare con la stessa con qualsiasi mezzo prescrivendo modalità e limitazioni quando la frequentazione è necessaria per motivi di lavoro od esigenze abitative.

Il dettato normativo prevede, inoltre, l'obbligo per le Forze dell'Ordine di fornire alla vittima tutte le informazioni relative ai centri antiviolenza presenti sul territorio e, in particolare, nella zona di residenza della vittima.

² Nel 1992 il Congresso degli Stati Uniti ha deliberato che la massima autorità giudiziaria della Federazione, l'*Attorney General*, attraverso il *National Institute of Justice* conducesse ricerche sul fenomeno che sviluppasse un modello legislativo anti *stalking* costituzionale e applicabile nelle singole legislazioni degli Stati Uniti. Entro il 1994 tutti i 50 Stati e il Distretto di Columbia hanno approvato una specifica legislazione anti-*stalking*.

Nel *Criminal Code of Canada* lo *stalking* è considerato delitto di molestia criminale.

Nel Regno Unito nel 1997 è stato adottato il "*Protection from Harassment Act*" per affrontare in modo più diretto i comportamenti di *stalking*.

Tutti gli Stati della Federazione Australiana sono forniti di legislazione simile contro le molestie ripetute anche con provvedimenti inibitori.

Da ultimo, la norma istituisce presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento Pari Opportunità un numero verde nazionale a favore delle vittime degli atti persecutori attivo 24 ore su 24 per una prima assistenza giuridica e psicologica e per comunicare casi d'urgenza alle Forze dell'Ordine.

Da quanto precede si evidenzia che in materia di "atti persecutori" non sono tanto le singole condotte a essere considerate persecutorie, piuttosto la modalità ripetuta nel tempo, contro la volontà della vittima, che riassume in sé il principale significato di tali atti.

Lo *stalking* può presentare una durata variabile, da un paio di mesi fino a coprire un periodo lungo anche anni.

Gli "attori" principali di tale fattispecie sono:

(1) il "persecutore" o "molestatore assillante": lo "*stalker*" o "molestatore assillante" è colui che mette in atto quell'insieme di condotte che possono essere sintetizzate, a titolo d'esempio, nel seguire la vittima nei suoi movimenti per controllarla o meglio "appostarsi" alla sua vita.

Può essere un conoscente, un collega, un estraneo, oppure, nella maggior parte dei casi, un *ex-partner*. In genere gli *stalker* agiscono, in quest'ultimo contesto, per recuperare il rapporto precedente o vendicarsi per essere stati lasciati. Alcuni hanno semplicemente l'intento di stabilire una relazione sentimentale perché mostrano gravi difficoltà nell'instaurare un rapporto affettivo significativo. Altri, invece, possono soffrire di disturbi mentali che li inducono a credere con convinzione nell'esistenza di una relazione, che in realtà non c'è, o comunque nella possibilità di stabilirne una. Altri, ancora, molestano persone conosciute superficialmente o addirittura sconosciuti allo scopo di vendicarsi per qualche torto reale o presunto.

Il confine fra corteggiamento e *stalking*, all'inizio, può essere impercettibile, ma diventa significativo quando limita la "libertà morale" della vittima ponendola in una condizione di allerta per la paura di un pericolo imminente. Il comportamento persecutorio non si realizza solo nell'alveo delle relazioni affettive e sentimentali ma può riscontrarsi anche in altri contesti relazionali come gli ambiti lavorativi e quelli scolastici.

In ogni caso, per il molestatore la vittima non è più un "soggetto", autonomo e dotato di diritti, ma diviene l'"oggetto" su cui investire i propri bisogni di riconoscimento e di attenzione.

L'evoluzione delle condotte persecutorie risulta nel tempo ambivalente: a momenti di apparente sottomissione e disperazione si alternano atti improntati all'odio e a un'aggressività manifesta.

A seguito dell'analisi dei profili psicologici di numerosi *stalker*, si è giunti a individuarne cinque tipologie, distinte in base ai bisogni e desideri che spingono a stabilire una relazione, a connotazione ossessiva, che spesso esiste solo nella mente dell'attore.

Una delle classificazioni maggiormente accreditate nella letteratura di prevalente origine anglosassone, riconosce le seguenti tipologie di "molestatore assillante":

- (a) il "risentito". Si tratta di solito di un *ex-partner* che desidera vendicarsi per la rottura della relazione sentimentale causata, a suo avviso, da motivi ingiusti. Forte di questo risentimento, si sente spinto a ledere sia l'immagine della persona (per esempio, pubblicando sul *web* foto o immagini osé oppure stampando volantini con frasi oscene per farli girare nell'ambiente di lavoro della vittima), sia la persona stessa (aspettandola fuori casa per farle delle scenate) e sia danneggiando cose di proprietà (rigando, per esempio, la macchina o forandone le gomme). Il problema più grave di questo tipo di *stalker* è legato alla scarsa analisi della realtà basata su sentimenti di rancore e odio che tendono a giustificare i propri atti in quanto reazione legittima al torto subito;
- (b) il "bisognoso d'affetto" è quello motivato dalla ricerca di una relazione e di attenzioni che possono riguardare l'amicizia o l'amore. Questo tipo di *stalker* agisce soprattutto nell'ambito di rapporti professionali particolarmente stretti come quello tra il paziente e lo psicoterapeuta. In questi casi i molestatori fraintendono l'empatia e l'offerta di aiuto come segno di un interesse sentimentale. Spesso il rifiuto dell'altro viene negato e reinterpretato sviluppando la convinzione che egli abbia bisogno di superare qualche difficoltà psicologica o concreta e che prima o poi riconoscerà l'inevitabilità del rapporto amoroso proposto;
- (c) il "corteggiatore incompetente" è più impulsivo ma meno resistente nel tempo; manifesta una condotta basata su una scarsa abilità relazionale che si traduce in comportamenti opprimenti ed esplicitamente invadenti. Gli *stalker* di questo gruppo presentano una condotta persecutoria di solito di breve durata, desiderano corteggiare ma non lo sanno fare e finiscono per adottare atteggiamenti che possono risultare fastidiosi;
- (d) il "respinto" rientra nella categoria degli *ex-partner* e manifesta comportamenti persecutori in reazione a un rifiuto. Questo tipo di *stalker* è ambivalente perché oscilla tra due desideri contrapposti: da una parte desidera ristabilire la relazione mentre dall'altra vuole solo vendicarsi per l'abbandono subito;
- (e) il "predatore", infine, è uno *stalker* che ambisce ad avere rapporti sessuali con una vittima che può essere pedinata, inseguita e spaventata. La paura, infatti, eccita questo tipo di molestatore che prova un senso di potere nel pianificare la caccia alla "preda". Questo genere di *stalking* può colpire anche bambini e può essere agito anche da

persone con disturbi psicopatologici di tipo sessuale come pedofili o feticisti.

Alla luce di quanto sopra delineato è opportuno osservare che sulla tematica dello *Stalking* è oggi in atto un progetto a cura della "Sezione Atti Persecutori" del Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri, volto a individuare i profili degli *offender* "nazionali" e sondare le differenze con quelli già esistenti, sulla base della casistica italiana. Ciò, in considerazione che le caratteristiche del contesto socio-culturale dell'*offender* e in cui si verifica l'evento, sembrano influenzare in modo determinante il comportamento. In tale cornice di riferimento è peraltro allo studio, sempre a cura della citata Sezione, una "matrice" statistico-comportamentale sull'autore di atti persecutori, vessativi o sessualmente finalizzati e sulle dinamiche intime della vittima, anche al fine di giungere alla redazione di un "protocollo di intervento", puntuale e contestualizzato nella realtà italiana, a uso di operatori del sociale e delle Forze di Polizia;

- (2) la "vittima": lo *stalking* vede come vittime, nella maggior parte delle volte, le donne anche se non mancano casi inversi (il rapporto è di circa 3:1); uomini e donne che in oltre l'80% dei casi si conoscevano o perché *ex-partner* (il 50% di tutti i casi) o perché amici, o colleghi di lavoro. L'età delle vittime varia dai 14-16 anni fino all'età adulta, mentre il fenomeno sembra diminuire dopo i 50 anni.

Questi risultati si riferiscono chiaramente ai casi denunciati e non danno contezza completa della realtà del fenomeno, perché prendono in considerazione solo la punta dell'iceberg ed escludono il cosiddetto "numero oscuro".

La vita di una persona perseguitata cambia radicalmente fino a impregnarsi di paura per l'imprevedibilità di quello che potrebbe accadere. La vittima si sente costantemente controllata e "guardata a vista" e subisce continue umiliazioni per le scritte oscene lasciatele sotto casa, sulla macchina o per il danneggiamento delle proprie cose. Tutto questo può provocare ansia, insonnia fino a sfociare in un vero e proprio disturbo post traumatico da stress, compromettendone l'attività lavorativa e le relazioni sociali.

La relazione forzata e controllante che si stabilisce tra i due attori, come visto, finisce per condizionare il normale svolgimento della vita quotidiana della vittima, provocando un continuo stato di ansia e paura. La paura e la preoccupazione risultano, quindi, elementi fondanti e imprescindibili della "sindrome del molestatore assillante" per configurarla concretamente e darne la connotazione soggettiva che gli è propria.

Lo *stalking* rimanda a una patologia della comunicazione e della relazione che pone al centro del quadro sintomatico la relazione molestatore-vittima.

Alla fine di una relazione, è normale sentirsi particolarmente depressi e turbati e si cerca in ogni modo di recuperare il rapporto affettivo. Però, dopo alcuni vani

tentativi di riavvicinamento, e in un tempo relativamente breve, di solito si riesce ad accettare che la storia sia finita e che l'altro non è più interessato. Comportamenti insistenti alla ricerca dell'altro, nonostante i rifiuti manifesti, possono configurare comportamenti molesti e persecutori.

Se lo *stalker* è un *ex-partner*, lo stesso può aver manifestato, già durante il rapporto affettivo, le stesse dinamiche (che diventano più opprimenti dopo la separazione), di controllo, gelosia e ricerca eccessiva di attenzioni. Chi viene lasciato non sempre accetta l'idea che la relazione sia definitivamente conclusa e che l'*ex-partner* possa stabilire un altro rapporto affettivo. Il messaggio che emerge tra le righe suona più o meno così: "O con me o con nessun altro".

Alcuni studi hanno stabilito che lo *stalking* si manifesta essenzialmente attraverso due categorie di comportamenti:

- le comunicazioni intrusive che includono tutti i tentativi di comunicazione attraverso telefonate, lettere, sms, e-mail o perfino graffiti o murali;
- i contatti, che si concretizzano sia tramite comportamenti di controllo diretto, come ad esempio pedinare o sorvegliare, sia mediante condotte di *confronto diretto* come visite sotto casa o sul posto di lavoro, minacce o aggressioni.

Altre ricerche hanno specificato che la molestia si traduce in *stalking*, vero e proprio, solo in presenza dei seguenti elementi distintivi:

- chi molesta agisce nei confronti di una persona su cui proietta un investimento ideo-affettivo, basato su una relazione reale oppure parzialmente o totalmente immaginata (in base alle caratteristiche di personalità e alla capacità di esame della realtà);
- se si è in presenza di una serie di comportamenti che si sostanziano nella ricerca di comunicazione e/o di contatto, che in ogni caso risultano connotati da ripetizione, insistenza e intrusività;
- la pressione psicologica legata alla "coazione" comportamentale e al terrorismo psicologico dello *stalker* che pone la persona individuata dal molestatore (*stalking victim*) in uno stato di allerta e di stress psicologico dovuti sia alla percezione dei comportamenti persecutori come sgraditi, intrusivi e fastidiosi, sia alla preoccupazione e all'angoscia per la propria incolumità;
- la progressività del comportamento persecutorio testimoniata dal passaggio dalle minacce agli atti di violenza contro cose (per es. l'automobile) o persone (per es. familiari o *partner*). Tuttavia, pur essendo essenziale la progressività, i casi di aggressione violenta sono rari, mentre i reati cui lo *stalker* perviene più facilmente sono quelli di insulti e danneggiamento della proprietà.

5. LE AZIONI DEL COMANDANTE

Per quanto concerne le azioni di comando volte a prevenire gli illeciti in questione va considerato che tra i doveri dei superiori vi è, secondo l'art. 725 del TUOM, quello di "curare le condizioni di vita e di benessere del personale".

Al fine di individuare eventuali fenomeni devianti, l'esperienza di altri paesi della NATO suggerisce di monitorare l'ambiente di lavoro dall'alto e dal basso. Ciò in quanto nei grandi come nei piccoli ambienti di lavoro alcuni segnali aiutano a leggere il disagio ambientale che accompagna la presenza di un/una molestatore/molestatrice (intesa nella più ampia accezione del termine) e a percepire l'esistenza e, spesso, l'entità del fenomeno.

È, pertanto, necessario che ciascun Comandante, nelle mure dell'istituzione della figura professionale del *gender advisor*, coadiuvato dai Comandanti subordinati, dall'Ufficiale medico, dall'Ufficiale psicologo/psicologo convenzionato, dall'Ufficiale alla sicurezza e dal Cappellano militare vigili e valuti l'eventuale presenza di alcuni "indicatori" che potrebbero essere riferibili a situazioni di disagio. Tra questi:

- ripetute e improvvisi assenze (spesso il primo segnale);
- aumento del tasso di nervosismo e di errori sul lavoro;
- riluttanza a lavorare da solo con alcuni particolari colleghi/e;
- aumento delle assenze per malattie;
- richiesta, spesso improvvisa e inattesa, di trasferimento ad altro incarico o a sede;
- improvvisi allontanamenti dal luogo di lavoro;
- richieste di periodi di aspettativa senza motivi comprensibili;
- ricerca eccessiva di atteggiamenti "autotutelanti" nei rapporti con determinate persone.

In proposito, è bene sottolineare che chiunque ha il dovere di contribuire a individuare i citati "indicatori".

Se il molestatore (inteso come soggetto attivo dell'azione deviante) è un superiore gerarchico o occupa una posizione anche solo funzionalmente sovraordinata, la condizione di disagio può spesso accompagnarsi a:

- improvviso incremento delle richieste di provvedimenti disciplinari;
- richiami e lagnanze avanzate pubblicamente sulla qualità del lavoro e/o sulle capacità di qualche collaboratore/collaboratrice;
- ingiustificato aggravio dei carichi di lavoro spesso "sbilanciati" fra i/le collaboratori/collaboratrici;
- negazione o difficoltà a concedere ferie, permessi, trasferimenti e ogni altro elemento legato alla discrezionalità;
- episodi di diversi abusi di potere.

Le fattispecie sopra elencate possono sussistere senza alcuna relazione con i fenomeni di molestie sessuali, *mobbing* e *stalking*.

In particolare, nel caso del *mobbing* in considerazione della sua complessità e della varietà delle sue manifestazioni la sussistenza di comportamenti a esso riconducibili deve essere sempre provata dalla presunta vittima e riconosciuta in sede giudiziaria (civile, penale o amministrativa) a seguito di sentenza.

Il *mobbing*, proprio perché caratterizzato da una forte componente vessatoria, non deve essere confuso con gli elementi fondanti della disciplina militare e dell'azione di

comando, quali il principio di gerarchia, il rapporto di subordinazione, il dovere di obbedienza e la potestà sanzionatoria, o con legittimi ordini o provvedimenti amministrativi, come il cambio di incarico o il trasferimento di sede, dettati da ragioni di servizio.

Ne consegue, pertanto, che il *mobbing* e l'azione disciplinare sono fattispecie nettamente distinte sia sotto il profilo normativo che concettuale. Detta precisazione è necessaria per evitare che i Comandanti di Corpo, nel timore di un'eventuale accusa di *mobbing* da parte della presunta vittima, subiscano condizionamenti nell'esercizio della potestà sanzionatoria loro devoluta dall'ordinamento.

La valutazione sull'esistenza o meno del fenomeno va svolta con grande equilibrio e buon senso, tenendo conto di un quadro più complesso di situazione globale, dei particolari contesti cui gli indicatori si riferiscono e, soprattutto, sulla base di un'approfondita conoscenza del proprio personale e di un costante dialogo fra superiori e subordinati ai vari livelli.

In sostanza, la conoscenza di ciò che avviene nei reparti/uffici dipendenti e del "clima" che vi regna insieme al dialogo col personale costituiscono i mezzi più efficaci che un Comandante ha per rilevare e correggere sul nascere ogni fenomeno deviante.

Naturalmente, è possibile avviare una serie di iniziative, a carattere preventivo, da porre in essere a qualsiasi livello per contrastare la possibile insorgenza dei fenomeni, ad esempio:

- una capillare informazione rivolta soprattutto ai quadri e a coloro cui compete garantire il corretto svolgimento dell'attività lavorativa (tra cui Dirigente Sanitario, Ufficiale medico, *gender advisor*, Cappellano militare, Ufficiale psicologo/psicologo convenzionato, ecc.);
- l'introduzione di specifiche lezioni/conferenze in ambito formativo/addestrativo, con particolare riferimento ai seminari rivolti a tutto il personale fino ai minori livelli ordinativi, affinché attraverso una consapevole conoscenza delle fattispecie delittuose, unita a un'opportuna informazione sulle conseguenze di tali atti, si potrà riuscire a scongiurare o quantomeno a far emergere i fenomeni, laddove ci fossero, per poterli adeguatamente e prontamente affrontare al fine di preservare la disciplina e l'armonia degli Enti/reparti dipendenti;
- la diffusione di una cultura organizzativa i cui *standard* e valori siano volti a contrastare i fenomeni;
- la cura dei provvedimenti amministrativi in materia di gestione del personale affinché siano sempre legittimamente motivati. Ciò, per evitare che il vizio di eccesso di potere, soprattutto per sviamento, oltre che essere possibile causa di annullamento dell'atto in sede di esame di legittimità, possa costituire il presupposto/prova di un giudizio risarcitorio da *mobbing* secondo i riferimenti normativi su indicati;
- l'emanazione di direttive d'impiego costantemente aderenti alle esigenze di ottimizzazione delle risorse umane per quanto concerne la distribuzione sul

territorio, i carichi di lavoro e l'articolazione di mansioni nei vari livelli occupazionali;

- l'adozione di iniziative e attività di formazione, specie a livello periferico, affinché si realizzi:
 - il miglior impiego delle risorse umane in termini di assolvimento d'incarichi corrispondenti alle mansioni, al grado, ai carichi di lavoro, ecc;
 - una capillare informazione diretta principalmente allo "staff" dirigente/direttivo e a tutti coloro che, per le particolari funzioni svolte, abbiano una maggiore familiarità con la problematica in questione. Ciò, per facilitare il personale nell'individuazione di quei fattori di rischio, organizzativi e individuali, che possono costituire segnali d'allarme per la migliore riuscita di un'azione di prevenzione;
 - l'elaborazione, unitamente ai suddetti soggetti, di una vera e propria "politica di prevenzione" anche mediante piani d'intervento riguardanti aspetti psicologici, sociali e organizzativi dell'ambiente di lavoro. Tutto ciò al fine di:
 - illustrare al personale gli obiettivi e l'atteggiamento di ordine generale da tenere nei confronti dei dipendenti e dei colleghi di lavoro;
 - stabilire misure che garantiscano le migliori condizioni psicologiche e sociali nei luoghi di lavoro, con riguardo, sia alla situazione lavorativa sia all'organizzazione del lavoro;
 - individuare misure di prevenzione affinché, in caso di problemi connessi all'organizzazione del lavoro o ad episodi di discriminazione, il Comandante ne sia informato immediatamente così da essere in grado di porre tempestivamente i rimedi del caso;
 - rendere chiaro il netto rifiuto di qualsiasi atteggiamento o comportamento offensivo, a prescindere da chi sia coinvolto o chi ne sia il destinatario.

In queste azioni di prevenzione, dirette essenzialmente a individuare e accertare con anticipo l'esistenza di attriti nei rapporti di lavoro tra i dipendenti in presenza di atteggiamenti e/o comportamenti offensivi, il Comandante potrà consultarsi, oltre che con gli esperti di settore delle aree funzionali sovraordinate e con organismi esterni competenti, con professionalità interne allo stesso Ente, quali ad esempio: il Consigliere Giuridico, il Dirigente sanitario, il Cappellano militare, il *Gender advisor*, l'Ufficiale psicologo/psicologo convenzionato, ecc..

Ogni forma di molestia, *mobbing* e *stalking*, sia essa caratterizzata da comportamenti posti in essere per ragioni connesse al sesso o a chiara connotazione sessuale, deve essere sempre perseguita con fermezza. In particolare, il Comandante che viene a conoscenza di un eventuale/presunto atto di "sopruso" deve:

- trattare la vicenda con estrema riservatezza e cautela avendo, in particolar modo, specifica cura di tutelare sia la parte offesa sia il presunto molestatore/molestatrice;

- esaminare l'opportunità di separare, ove necessario, il personale interessato alla vicenda disponendo una diversa collocazione d'impiego nell'ambito della propria area di competenza ovvero, nei casi in cui la situazione sia tale da inficiare il corretto funzionamento dell'Ente/reparto, il Comandante di Corpo può ricorrere anche alle procedure straordinarie relative al trasferimento per "incompatibilità ambientale" secondo le direttive di ciascuna Forza Armata;
- evitare giudizi affrettati e superficiali non basati su un'accurata analisi dei fatti e delle circostanze;
- evitare di commentare l'episodio a reparto riunito;
- valutare se la situazione rientri solamente in una fattispecie disciplinare oppure presenti profili di natura penale, in questo caso, anche in qualità di Pubblico Ufficiale/Ufficiale di Polizia Giudiziaria Militare, è tenuto a inviare l'informativa del reato all'Autorità Giudiziaria competente (Militare o Ordinaria secondo la tipologia del reato, ovvero, in caso di dubbio a entrambe);
- dare tempestiva comunicazione attraverso la linea gerarchica all'Autorità competente a disporre l'inchiesta sommaria/formale prevista dal COM, indipendentemente dall'avvio parallelo di procedimenti penali/disciplinari. La predetta Autorità, valutate le circostanze, potrà nominare un Ufficiale Inquirente (per l'inchiesta sommaria) o una Commissione d'inchiesta formale con il compito di:
 - accertare le cause soggettive e oggettive che hanno determinato il fatto;
 - valutare l'opportunità di adottare le misure correttive di carattere organizzativo o tecnico necessarie a evitare il ripetersi degli eventi dannosi;
 - dare l'avvio ai procedimenti rivolti a individuare eventuali responsabilità penali/disciplinari.
- individuare tutti i particolari aspetti organizzativi, procedurali, ecc. che abbiano potuto in qualche modo contribuire al verificarsi degli eventi, al fine di intraprendere eventuali provvedimenti correttivi e/o preventivi.

Nel quadro sopra delineato è opportuno evidenziare che, a garanzia della riservatezza del personale militare coinvolto, la trattazione delle pratiche concernenti le tematiche di cui al presente Capo deve avvenire nel rispetto delle previsioni del D.Lgs. n. 196/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali".

Occorre, altresì, che ogni Comandante non sottovaluti mai la possibilità che il fenomeno possa manifestarsi nel proprio reparto. In tale quadro è opportuno che, insieme ai propri collaboratori, sia sempre attento a recepire ogni elemento utile a rilevare sul nascere episodi di molestie/violenze per poi adottare, ove necessario, e a seguito di attente valutazioni, gli opportuni provvedimenti correttivi per eliminare tutte le condizioni ambientali che possano in qualche modo aver contribuito all'instaurarsi del fenomeno stesso.

Ciò, anche in considerazione del fatto che le molestie guastano l'ambiente di lavoro, il rapporto disciplinare, la coesione e l'efficienza dei reparti e possono compromettere con

effetti devastanti la salute, la fiducia, il morale e le prestazioni di coloro che le subiscono. L'ansia e lo stress provocati da abusi di questo genere possono causare assenze per malattia, una minore efficienza o allontanamenti dal posto di lavoro e la disaffezione per la vita militare.

I fenomeni devianti possono, inoltre, avere indirettamente conseguenze negative anche su quel personale che non sia stato direttamente oggetto dei comportamenti indesiderati ma che si trovi a essere testimone o che venga a conoscenza del verificarsi di comportamenti di questo tipo.

La vittima, cioè il militare che ha subito una molestia, deve rappresentare, senza indugio, il fatto al suo diretto superiore, il quale dovrà, prontamente e con estrema discrezione, informare i superiori gerarchici fino al Comandante di Corpo. La vittima può anche rivolgersi alle figure di riferimento indicate nelle presenti linee guida (es: *gender advisor*) che la coadiuveranno nelle azioni da porre in essere e potranno fornire il supporto psicologico necessario. Naturalmente, la persona oggetto di molestia ha possibilità di denunciare il fatto all'Autorità Giudiziaria (per il Codice penale comune il reato è perseguibile solo a querela di parte, mentre per il reato militare è possibile la procedibilità d'ufficio).

Alla luce di quanto precede si può riassumere affermando che le condotte di natura persecutoria, così come non risultano tollerabili in ambito civile, a maggior ragione, non possono esserlo in ambito militare in quanto, minando lo Spirito di Corpo e il senso di appartenenza, costituiscono un elemento destabilizzante per le unità. Spetta, pertanto, a ciascun militare farsi parte attiva nel combattere il fenomeno ricercando costantemente il dialogo con la propria catena gerarchica, evitando comportamenti omertosi che possono alterare i rapporti di fiducia e far venir meno il senso dell'onore che deve, invece, contraddistinguere ciascun componente delle Forze Armate. I Comandanti, per contro, dovranno essere determinati e risoluti nell'intervenire in presenza di situazioni di disagio e dimostrare, anche con il buon senso, di saper affrontare e proteggere il proprio personale.