

# Valore giuridico dell'assetto valoriale delle istituzioni: basi e applicazioni pratiche

*Riunione di esperti organizzata dal Progetto Mediazione Culturale e Affari Sociali di Intermedia Social Innovation, su "Relazioni professionali in istituzioni di identità cristiana" (Madrid 25-27 marzo 2019)*

**Fernando Toller**

**Ordinario di Diritto Costituzionale presso  
l'Universidad Austral di Buenos Aires**

*[Questo documento è una proposta dell'Autore a partire dalla sua relazione e dai vari interventi e scambi di idee tenuti nella riunione di esperti, alla quale hanno partecipato vari giuristi, insieme a specialisti di altre discipline. Per approfondire i contributi di ciascuno, si possono consultare i testi presentati dai relatori]*





1. La missione e l'identità istituzionali hanno implicazioni giuridiche.....	3
2. Diritti fondamentali su cui si basa l'assetto valoriale dell'istituzione.....	3
3. Statuto, oggetto sociale e assetto valoriale istituzionale.....	4
4. La definizione giuridica dell'impianto valoriale dell'istituzione in un testo articolato.....	5
5. Chi stabilisce l'assetto valoriale.....	6
6. L'assetto valoriale dell'istituzione ha generalmente valore giuridico.....	6
7. L'istituzione deve inserire la propria identità cristiana nel suo statuto e nel documento che si riferisce all'assetto valoriale.....	8
8. Le diverse posizioni nell'organizzazione comportano una graduazione rispetto al livello di identificazione con la missione istituzionale.....	10
9. Portata degli obblighi giuridici generati dalla missione istituzionale per coloro che lavorano nell'istituzione.....	11
10. Azioni pubbliche, azioni private e adesione all'orientamento etico dell'istituzione.....	14
11. La conflittualità lavorativa richiede pazienza, prudenza e gestione professionale.....	15
12. L'eventuale tolleranza di comportamenti che ledono l'identità istituzionale.....	17
13. L'assetto valoriale dell'istituzione nella selezione e assunzione di persone.....	17
14. La conoscenza e gli impegni relativi alla missione istituzionale devono essere espressi in un documento scritto.....	19
15. Conclusioni.....	20

## 1. La missione e l'identità istituzionali hanno implicazioni giuridiche

La missione istituzionale di un ente è un elemento centrale della sua esistenza e della sua attività, trattandosi di un'associazione di persone riunite intorno ad un fine specifico. L'esperienza e lo sviluppo nel tempo dell'identità di ogni organizzazione è un punto nevralgico in riferimento all'obiettivo specifico che ha portato alcune persone a costituirla, e anche con riguardo all'attività di governo e alle politiche strategiche dei dirigenti.

Quanto affermato, comune ad ogni ente morale, assume sfumature proprie e speciali in riferimento a quelle istituzioni, che in alcuni Paesi si chiamano "organizzazioni di tendenza", che si ispirano ad una determinata etica o religione, siano esse confessionali o meno. Ciò vale in modo particolare per quelle istituzioni di natura educativa o assistenziale con una tradizione cristiana, su cui si concentra il presente documento. In tutte queste, la loro missione e il loro carisma specifico si trasformano in un assetto valoriale fondazionale, che vuole essere un faro orientante per i suoi fini sociali e la sua azione, come un tutto coordinato. Ciò naturalmente ha dei fondamenti, degli effetti e delle implicazioni sul piano giuridico.

## 2. Diritti fondamentali su cui si basa l'assetto valoriale dell'istituzione

Le istituzioni fondate su principi etici e religiosi – anche se non di carattere confessionale, dal punto di vista del diritto canonico – sono create e articolate come esercizio concreto dei diritti fondamentali dei loro membri e della propria organizzazione.

Secondo l'assetto giuridico comune a molti Paesi, i fondatori e le loro istituzioni possono darsi un assetto valoriale con un'identità cristiana, poiché si tratta di un diritto derivante da vari diritti fondamentali ampiamente riconosciuti dalle norme costituzionali e dai trattati internazionali sui diritti umani ai quali tali Paesi hanno aderito.





I seguenti diritti fondamentali costituiscono un solido fondamento, unitamente al diritto a creare un progetto istituzionale con un'identità connotata da un'ispirazione religiosa: si tratta, tra l'altro, dei diritti alla libertà di associazione avente fini religiosi o ideali, della libertà di religione, di pensiero e di coscienza, di espressione, di informazione, di ricerca, di educazione, del diritto al lavoro e alla libertà professionale, di libertà contrattuale, di uguaglianza, di non discriminazione per ragioni di credo, tutti fra loro collegati. Si tratta di diritti umani dei membri dell'istituzione e di diritti fondamentali dell'ente stesso, che vengono esercitati di comune accordo, collettivamente. Con riguardo alle istituzioni a carattere educativo, deve aggiungersi, poi, che il diritto alla costruzione e alla difesa di un determinato ideale istituzionale si basa, anche, sul corrispondente diritto dei genitori a scegliere l'educazione morale e religiosa dei propri figli e figlie, riconosciuto da vari trattati internazionali sui diritti umani.

In alcuni Paesi, inoltre, la giurisprudenza costituzionale si è pronunciata espressamente sull'esistenza del diritto fondamentale a istituire enti connotati da un assetto valoriale e a organizzare la loro attività interna ed esterna in conformità con tale obiettivo: così avviene, ad esempio, in Germania o in Spagna.

In tal modo, il diritto a darsi un assetto valoriale con effetti giuridici, in grado di manifestare e al tempo stesso di difendere l'identità cristiana dell'ente stesso, nonché di conformare l'attività istituzionale alla luce di questa, è un diritto qualificato dalla forza dei diritti dai quali deriva, una situazione giuridica specialmente protetta dal diritto, che va ben oltre la mera libertà di associarsi a fini di utilità economica.

### 3. Statuto, oggetto sociale e assetto valoriale istituzionale

Ogni persona giuridica deve avere uno statuto, che è la norma fondamentale costitutiva, che gli conferisce carattere giuridico, articola la sua organizzazione interna e indirizza la sua azione esterna.

Le persone umane e le persone giuridiche hanno opposti gradi di capacità di fronte al diritto. Le persone naturali hanno una capacità ampia: possono fare tutto ciò che desiderano, purché non sia legittimamente vietato dal diritto. Le persone morali, al contrario, sono governate dal principio di specialità: esse hanno la capacità di realizzare solo ciò che è previsto dall'"oggetto sociale" indicato nel loro statuto: vendere, produrre, fornire servizi, insegnare, studiare, curare, ecc.

Ogni persona morale deve avere un oggetto sociale o organizzativo, che è il suo fine proprio: in questo senso ampio, tutte hanno una "missione". Tuttavia, non ogni persona giuridica ha un "assetto valoriale", poiché questo è proprio delle istituzioni "di tendenza", cioè di quelle istituzioni che si organizzano consapevolmente intorno a delle convinzioni etiche o religiose centrali, avendo come obiettivo specifico che questi valori fecondino e vivifichino la loro attività istituzionale.

Solitamente l'assetto valoriale di un ente di ispirazione cristiana è indicato nello statuto, fra i suoi principi essenziali, ma non è interamente ricompreso in esso. Potrebbe infatti essere indicato, per esempio, in un testo allegato. Di solito è precisato in un documento a parte, che sviluppa più in dettaglio le idee fondazionali o i valori che vogliono ispirare l'oggetto sociale, che lo statuto traccia solo in termini generali. In questo documento si precisano, inoltre, le principali implicazioni e applicazioni di tali principi nei confronti delle persone della comunità istituzionale e del contesto sociale in cui l'ente si inserisce.



L'assetto valoriale, a sua volta, implica una specificazione giuridica di questo "oggetto sociale" od "oggetto istituzionale", in modo che il tessuto di principi che riconosce e a cui appartiene come organizzazione faccia sì che quell'insegnare, o quel curare, ecc., non siano "generici": in un'entità di ispirazione cristiana la finalità istituzionale sarà impregnata dell'identità nata dai suoi specifici principi fondanti, che la rendono unica.

## 4. La definizione giuridica dell'impianto valoriale dell'istituzione in un testo articolato

Anche se è giuridicamente possibile che un'istituzione-persona morale abbia un "oggetto sociale" scritto e un impianto valoriale meramente implicito, è molto opportuno che un ente di ispirazione cristiana manifesti la sua identità per iscritto. In particolare, i principi fondamentali e l'identità organizzativa dovranno essere espressi in un testo articolato o in vari documenti specifici.

A prescindere dalla sua validità giuridica, la stesura organica di questi principi e valori fondanti rende possibile la loro funzione essenziale di perno attorno al quale ruota la vita della persona morale, poiché un documento o più documenti che definiscano l'assetto valoriale sono elementi indispensabili per la loro trasmissione chiara e integra, oltre che per la loro conoscenza da parte dei vari membri della comunità istituzionale.

L'assetto valoriale può essere un documento unico, talvolta con allegati, o può essere articolato in più documenti: il documento fondativo o generale, focalizzato sui principi, e altri documenti esplicativi di ambiti specifici, come un codice etico dell'insegnamento, o della ricerca, o le politiche di governo, le assunzioni, etc. Basarsi su un testo centrale che esprima i principi identitari e quelli concernenti questioni specifiche facilita la conoscenza rapida dei principi fondativi e al contempo il frequente aggiornamento dei documenti allegati. In ogni caso, se si sceglie di indicare l'impianto valoriale in più documenti, è opportuno chiarire, in questi testi, che tutti hanno lo stesso valore giuridico di "assetto valoriale", anche se questa espressione è riferita solo al documento centrale, e gli altri documenti di contorno presentano denominazioni specifiche.

In ogni caso è opportuno che il testo che definisce per iscritto l'assetto valoriale sia chiaro, comprensibile e completo, per favorire la sua funzione, che è quella di vivificare la vita dell'istituzione ed esprimere tutta la ricchezza del progetto istituzionale. Per questo, deve indicare la missione e le principali definizioni, e valutare in ciascun caso il grado di generalità o di concretezza relativo a ciascun aspetto. Così, per esempio, in una università, l'assetto valoriale deve esprimere gli elementi fondamentali del relativo progetto educativo, e definire tanto i principi cristiani secondo i quali viene svolta la didattica, quanto i valori, la cultura istituzionale e le virtù che si vorrebbe che permeassero la comunità universitaria; la sua missione nel contesto sociale, la sua visione sulla didattica e sulla ricerca, nonché la prospettiva secondo la quale inquadra la funzione e l'integrazione nell'insieme unitario delle diverse parti della comunità accademica: studenti del Paese e stranieri, personale amministrativo e personale non docente, ricercatori, professori, laureati, ecc.

Naturalmente, affinché l'impianto valoriale possa compiere questa funzione di elemento ispiratore della vita dell'ente, al fatto che essa sia espresso per iscritto deve aggiungersi la sua accessibilità: oltre che su pubblicazioni a stampa, dovrà possibilmente essere evidenziato sul sito web dell'ente, in modo che chiunque si relazioni con esso – in primo luogo i suoi membri, impiegati, studenti, pazienti, etc. – possano facilmente individuarlo e farvi riferimento, in cerca di guida, di ispirazione, ecc.

Infine, i temi e gli ambiti che rientrano nella missione istituzionale devono essere accuratamente precisati, mentre l'identità cristiana va manifestata in una maniera rispettosa di altre visioni. Nel presente contesto culturale, un ente che presenti un'identità istituzionale con queste caratteristiche risulta accettabile da parte di una vasta maggioranza di persone.





## 5. Chi stabilisce l'assetto valoriale

Le istituzioni moderne hanno spesso strutture di governo complesse. Ci sono organi per la direzione ordinaria, e altri per le decisioni superiori; ci sono diverse strutture interne e livelli di decisione. Vi sono addirittura Paesi in cui possono esistere distinzioni tra la persona giuridica proprietaria, in quanto ente riconosciuto dal diritto in generale (chi assume il personale, agisce in giudizio, ecc.), e le istituzioni educative o assistenziali che dipendono da tale ente e che hanno una sorta di "personalità accademica", per svolgere la didattica e riconoscere titoli, o "personalità sanitaria" per assistere i pazienti, ecc. Le competenze di ciascuno di questi organi e unità devono essere chiaramente indicate nei rispettivi statuti. D'altro canto, è già stato detto che le persone giuridiche hanno soltanto la possibilità di realizzare ciò che hanno indicato come oggetto o fine sociale nel loro statuto. Per questo, perché abbia valore giuridico, è necessario che l'assetto valoriale sia approvato da quegli organi della persona morale competenti a riformare gli statuti, di solito seguendo i meccanismi formali di approvazione. Si tratta pertanto del consiglio direttivo di un'associazione, di una fondazione, del board of trustees, ecc., in quanto organi supremi, che di solito non coincidono con gli organi direttivi ordinari dell'ente educativo o assistenziale (rettorato, consiglio di direzione, ecc.).

Al contrario, se l'assetto valoriale dell'ente è definito dal consiglio di direzione di una scuola, per esempio, ma non dall'associazione civile proprietaria, si potrebbe incorrere in un'attività ultra vires, cioè illegittima, oltre la capacità o la competenza di tale organo direttivo. Di conseguenza lo strumento giuridico creato potrebbe essere dichiarato nullo.

## 6. L'assetto valoriale dell'istituzione ha generalmente valore giuridico

Sembra utile domandarsi quale sia la rilevanza giuridica dell'assetto valoriale di un ente, inteso come quella parte dello statuto che esprime l'ethos del progetto fondazionale, i valori e i principi a cui si ispirarono coloro che decisero di fondare l'istituzione e di esercitare insieme i propri diritti.

In primo luogo, è opportuno ricordare quanto detto in precedenza riguardo al fatto che il diritto di un ente di ispirazione cristiana a darsi un'identità valoriale che abbia effetti giuridici è un diritto qualificato, derivante da vari diritti fondamentali riconosciuti dalle costituzioni e dai trattati internazionali sui diritti umani.

In secondo luogo, poiché ogni persona morale ha il diritto di proporsi una missione istituzionale con una rilevanza giuridica, il valore giuridico di ciascuno strumento specifico dipende in larga misura dalla sua formulazione. Dipende cioè dalla volontà o meno dell'organizzazione stessa di configurare l'assetto valoriale dell'ente anche come un documento giuridico operativo, in grado di generare diritti e obblighi, ovvero di creare un documento programmatico, ma senza effetti giuridici diretti. D'altra parte, è normale e raccomandabile che l'assetto valoriale dell'ente abbia valore giuridico-normativo, pur presentando aspetti direttamente applicabili, con esigibilità giuridica, e altri programmatici, di carattere orientativo. Per questo ogni istituzione con identità cristiana che cerchi di connotarsi secondo un assetto valoriale dandogli valore legale, sia verso l'interno (organi, impiegati, funzionari, professori, ecc.), sia verso l'esterno (i terzi e lo Stato), deve identificarlo in funzione di tali finalità, e l'uso del linguaggio e della relativa tecnica giuridica indicheranno la rilevanza e il valore generale dello stesso, oltre che di ciascuna delle sue parti e dei suoi paragrafi.

In terzo luogo, il valore della missione istituzionale dipende dal suo rapporto con lo statuto dell'istituzione e dal valore che tale statuto ha attribuito al documento che identifica l'assetto valoriale dell'ente. Una missione istituzionale che non sia adeguatamente collegata con l'oggetto istituzionale dello statuto, implicherebbe un comportamento ultra vires da parte di coloro che l'hanno identificata, non tanto per mancanza di competenza formale – poiché decidono coloro che ne hanno la possibilità – ma per la mancanza di capacità sostanziale a riconoscere principi fondanti che non sono in alcun modo legati allo statuto o in esso inseriti. Ad esempio, uno statuto che non menzioni in alcun modo l'identità cristiana dell'istituzione non fornisce un sostegno adeguato alla missione istituzionale che esprime tale identità o da cui derivano alcune delle sue manifestazioni. Per questo, se fosse necessario, a motivo di uno statuto datato o del fatto che presenti omissioni rilevanti come quella appena menzionata, o per altri motivi, converrebbe in primo luogo riformare lo statuto, e poi definire un impianto valoriale in piena conformità con questo.



Infine, il valore giuridico della missione istituzionale dipenderà anche, in concreto, dalla legislazione e dalla giurisprudenza dei singoli ordinamenti nazionali. In taluni Paesi è espressamente previsto il diritto ad adottare un ordine di valori articolato, con una tutela specifica. In altri Paesi – pochi – è proibito costituire organizzazioni che abbiano un'identità religiosa, oppure si nega rilevanza giuridica alle idee religiose individuali – in violazione del diritto internazionale, quanto meno -. Nella maggior parte degli ordinamenti giuridici, infine, è tutelato giuridicamente il diritto a costituire enti di ispirazione religiosa, con un assetto valoriale che coadiuvi la loro missione istituzionale, anche se il loro riconoscimento e la loro protezione non sono espliciti, ma possono essere ricavati in via interpretativa a partire dai diritti fondamentali riconosciuti in ciascun ordinamento – libertà religiosa, diritto di associazione, ecc., già menzionati – e dal diritto privato, per la creazione, l'organizzazione e il governo di associazioni, fondazioni, ecc.



## 7. L'istituzione deve inserire la propria identità cristiana nel suo statuto e nel documento che si riferisce all'assetto valoriale

E' opportuno che ogni istituzione con identità cristiana manifesti in modo chiaro il suo carattere cristiano in generale o, se del caso, cattolico in particolare. Questo per diverse ragioni. Da un lato, la chiarezza e la trasparenza, all'interno e all'esterno. Dall'altro, il fatto che la realtà istituzionale che riceve maggiore protezione giuridica per poter agire d'accordo con la sua identità e i suoi valori è l'organizzazione religiosa e, quasi sullo stesso piano, quella di ente civile - fondazione, associazione - fortemente connotato secondo un'ispirazione religiosa. Un'istituzione con un impianto valoriale definito, ma senza una identità religiosa o confessionale, gode di minori garanzie nel diritto nazionale e internazionale delle istituzioni che si qualificano in base alla libertà religiosa.

Pertanto, in caso di conflittualità, esternamente, verso i terzi e verso lo Stato, l'istituzione con una missione riferita all'identità cristiana ha un diritto qualificato a condurre avanti la propria missione, che supera di gran lunga la libertà d'iniziativa economica e il mero diritto di associarsi a fini di utilità generale. Di fatto un'ente con una connotazione religiosa è particolarmente garantito dalla libertà religiosa e dalla libertà di manifestazione del pensiero, che sono diritti fondamentali o essenziali per la realizzazione di uno Stato di diritto.

Questi diritti sono esercitati collettivamente, in forza del diritto fondamentale di associarsi liberamente per fini ideologici, religiosi, sociali, ecc., e a questi si accompagnano di solito la libertà di insegnamento e di ricerca, insieme ad altri diritti fondamentali. Ciò implica che una tale istituzione può legittimamente far valere la sua identità, anche esercitando il diritto a rifiutare imposizioni legali che violino la coscienza personale, la libertà religiosa, la libertà di pensiero e altri diritti esercitati in maniera associata, tutti diritti di cui godono coloro che l'hanno fondata e coloro che vi aderiscono in ragione dei suoi valori fondamentali. Questo diritto fondamentale a rivendicare l'esenzione da tali imposizioni è una conseguenza necessaria del diritto a configurare l'attività istituzionale secondo le idee religiose, etiche, filosofiche, ecc., che sono state indicate come fondanti, ossia l'assetto valoriale liberamente scelto. Si tratta, in definitiva, di ciò che viene riconosciuto in alcuni ambiti con la denominazione "diritto all'obiezione di coscienza istituzionale".

In questo senso, il fatto che un'istituzione con identità cristiana sia costituita come istituzione di carattere civile, secondo le norme di uno Stato (di solito associazioni civili o fondazioni), non significa che abbia allo stesso tempo il carattere di "istituzione religiosa" o addirittura di "istituzione confessionale", nella prospettiva delle norme statali. Si tratta dei casi in cui l'ordinamento statale distingue tra istituzioni "religiose" e "laiche", o tra organizzazioni "confessionali" e "aconfessionali", senza fare riferimento ai canoni 803 e 807 del codice di diritto canonico, che riguardano gli enti "ufficialmente cattolici", che in un modo o nell'altro dipendono dalla gerarchia ecclesiastica. Da parte loro, gli ordinamenti giuridici civili puntano a discernere se lo spirito principale che anima l'istituzione è religioso o laico, per riconoscere in base a ciò la protezione adeguata che spetta all'esercizio associato della libertà religiosa.





In altre parole, un'istituzione di ispirazione cattolica può essere formalmente cattolica, se ufficialmente riconosciuta in base ai canoni citati. Può anche essere solo materialmente o sostanzialmente cattolica, perché, senza esserlo formalmente o ufficialmente, questo ente civile, nei suoi statuti e nella sua missione istituzionale, si riferisce ai principi e agli insegnamenti cattolici, manifestando la volontà fondazionale di conformare l'attività istituzionale alla dottrina della Chiesa cattolica.

Di conseguenza, può essere consigliabile che certe istituzioni di antica creazione, formalmente di carattere civile e sostanzialmente di natura cattolica, riformulino i loro statuti e la loro missione istituzionale, per ottenere dagli ordinamenti giuridici statali la protezione della loro identità in quanto entità sostanzialmente religiose, di ispirazione cristiana (o specificamente cattolica, se del caso), non laicista. Come si è detto, davanti allo Stato sono istituzioni "confessionali", in quanto esprimono una missione istituzionale religiosa, per quanto propriamente non abbiano uno status confessionale ai sensi del diritto canonico.

Infine, nell'esporre i principi essenziali di un'entità di ispirazione cattolica, si suggerisce di fare esplicito riferimento al "magistero della Chiesa Cattolica, così come è contenuto negli insegnamenti dei sommi Pontefici, dei Concili ecumenici e degli organismi competenti della Santa Sede". La ragione è che, in caso di controversia, questa specificazione può risparmiare molte difficoltà probatorie in merito al contenuto concreto di una missione istituzionale che faccia riferimento generico agli "insegnamenti della Chiesa", evitando inutili discussioni su quanto siano propriamente "cattolici" gli insegnamenti di alcuni ecclesiastici, che tecnicamente non hanno il munus del Magistero e che esprimono dottrine contrarie ad esso.





## 8. Le diverse posizioni nell'organizzazione comportano una graduazione rispetto al livello di identificazione con la missione istituzional

Le persone che operano nelle istituzioni caratterizzate da un assetto valoriale, secondo vari rapporti di lavoro – intesi in senso ampio, da un contratto a tempo pieno, al professore che collabora in un Master, o che tiene alcune lezioni all'anno in una materia specifica – sono un elemento fondamentale, insostituibile, nella trasmissione dell'identità istituzionale. Nella misura in cui le loro attività si sviluppano in modo coerente rispetto alla missione e ai valori attinenti all'identità istituzionale, rafforzano l'identità comune: sono un elemento di vivificazione del progetto fondante. Al contrario, la mancanza di impegno rispetto alla missione istituzionale potrebbe offuscare o indebolire la missione e la cultura organizzativa di riferimento, e perfino spegnerle o frustrarle completamente.

Tuttavia, non tutte le posizioni funzionali hanno lo stesso grado di responsabilità nei confronti della missione e dell'identità istituzionali. Pertanto, la rilevanza, anche giuridica, dell'identificazione con l'assetto valoriale dell'istituzione dipenderà dal tipo di lavoro concreto che si svolge: le diverse mansioni e le funzioni affidate esigono diversi livelli di responsabilità e di identificazione con la missione e i valori fondamentali dell'organizzazione. Si richiede un'adesione e una responsabilità maggiori da parte di coloro che svolgono un ruolo che ha un forte impatto sul nucleo dell'attività dell'istituzione (ad esempio un cappellano o i ruoli dirigenziali); invece, altre mansioni, rispetto alle funzioni concretamente svolte, sono più neutre rispetto al contenuto essenziale della missione fondazionale (ad esempio, un vigilante o chi cataloga libri in biblioteca).

Quanto detto si collega ad una constatazione fondamentale: in un'entità di ispirazione cristiana ci sono naturalmente diversi gradi personali di adesione e di identificazione con la connotazione etica dell'istituzione e con la sua missione. Ciò si verifica sia staticamente, in un dato momento, sia dinamicamente, nel corso della vita delle persone e delle istituzioni. Per questo, un'istituzione di ispirazione cristiana che voglia realizzare e sviluppare la sua missione istituzionale, può accogliere al contempo al suo interno persone molto diverse, data l'esistenza di tale legittima graduazione di impegno rispetto alla missione e ai valori fondanti.

Di conseguenza, esistono diversi livelli di impegno, che vanno dai doveri fondamentali di rispetto e di responsabilità con riguardo ai principi basilari della comunità organizzativa, a priori esigibili da tutti nello svolgimento delle attività proprie dell'ente, a gradi successivi di responsabilità, che riguardano il personale amministrativo, i medici, i professori delle materie fondamentali, i docenti delle materie di formazione cristiana, e che esigono gradi di forte adesione e di impegno nei confronti della missione istituzionale, con una lealtà rafforzata, quando si tratta delle funzioni chiave per la missione, come per certi dirigenti o coloro che hanno una missione più specifica di vivificazione cristiana (ad esempio, i cappellani di un ospedale). In questo modo, come per ogni "organizzazione di tendenza", strutturata attorno ad un ethos o nucleo di idee fondanti – filosofiche, politiche, sociali, ecc. – anche in un'istituzione di identità cristiana, queste mansioni vitali sono svolte da persone denominate "portatrici di tendenza", che si comportano cioè, personalmente e professionalmente, in una maniera molto identificata con il progetto istituzionale e con i valori che lo animano, e che sono coloro che conducono la realizzazione e lo sviluppo dello spirito fondazionale.

D'altra parte, dato il carattere universale dei valori cristiani – che possono essere condivisi da molte persone in quanto valori umani – è possibile invitare tutti i membri dell'organizzazione, siano o meno cristiani e qualunque sia il loro specifico legame lavorativo o professionale, a sentirsi parte della missione dell'istituzione e a contribuire in tutti o in alcuni aspetti del progetto istituzionale.

In conclusione, è legittimo esigere da ogni persona dell'organizzazione che si impegni sia a rispettare e a non attaccare la missione istituzionale, sia a promuoverla e a sostenerla, con lealtà e diligenza, sempre nei limiti delle sue possibilità e delle sue convinzioni personali. L'assetto valoriale dell'ente è così un invito ideale rivolto all'intera comunità istituzionale a contribuire alla missione comune, i cui valori umani fondamentali possono essere condivisi da tutti, indipendentemente dal grado di adesione personale che legittimamente ciascuno può avere rispetto al credo cristiano cui l'organizzazione fa riferimento.

## 9. Portata degli obblighi giuridici generati dalla missione istituzionale per coloro che lavorano nell'istituzione

Alla luce di quanto precede, è possibile gestire correttamente l'equilibrio tra il rispetto dei diritti del dipendente al lavoro, alla libertà di insegnamento, alla libertà religiosa, di manifestazione del pensiero e alla sua vita privata, e il rispetto dei diritti dell'istituzione eticamente connotata. Si tratta quindi di armonizzare i diritti delle varie parti di questa relazione.



Ciò non impedisce, tuttavia, che vi siano determinati doveri di stretta osservanza in ragione dell'assetto valoriale dell'istituzione. Infatti, chi svolge la propria attività in seno all'ente non può agire apertamente in modo da ledere il profilo dell'istituzione eticamente orientata, fino a farle perdere la specificità rispetto alle altre istituzioni dello stesso ambito, e la sua stessa ragion d'essere. Agire in tal modo costituirebbe un abuso di diritto e, per questo motivo, secondo giustizia, non se ne può riconoscere la legittimità. Ad esempio, non si potrebbe invocare la libertà di insegnamento se si va ad incitare contro i principi fondanti di una istituzione educativa, contro il suo diritto ad avere un orientamento etico e contro la stessa libertà di insegnamento e di educazione, esercitate in maniera associata attraverso l'organizzazione. L'istituzione mette a disposizione del professore strumenti e uffici, gli assegna un ruolo docente e una relazione con dei destinatari specifici, attribuendogli gli studenti, e il soggetto, come in ogni rapporto professionale e lavorativo, è tenuto a conformarsi alle legittime aspettative di coloro che lo hanno assunto e che sono titolari di questi beni e di questi rapporti giuridici. Un comportamento come quello ipotizzato potrebbe essere qualificato con ciò che il diritto chiama "mala fede lavorativa" e, qualora fosse perdurante e grave, potrebbe legittimare il licenziamento per giusta causa della persona per motivi disciplinari.



Per questo, un vincolo lavorativo con un'organizzazione "religious-based", che ha come finalità principale la ricerca e l'insegnamento secondo una visione cristiana, implica bilanciamenti nei diritti, come avviene, ad esempio, con la libertà di manifestazione del pensiero: dal momento che la ragion d'essere stessa dell'ente, il suo core business, consiste nel diffondere un messaggio alla società civile, e in particolare agli studenti - messaggio che deve essere armonico e coerente con la visione e la missione che l'istituzione ha fatto proprie - logicamente il professore o l'impiegato non possono usare la loro libertà d'espressione per disintegrare questo nucleo istituzionale, come se fossero soggetti non legati all'istituzione. Non si tratta di una restrizione; al contrario, se qualcuno pretendesse di esprimersi contro l'assetto valoriale dell'ente - in particolare nelle aule, rivolgendosi agli alunni che l'istituzione gli mette dinanzi, durante le lezioni delle quali è stato incaricato - ciò costituirebbe un abuso di diritto e una mancanza di buona fede. Nel caso specifico il soggetto non eserciterebbe un diritto fondamentale con un titolo legittimo e in modo ragionevole.

Occorre tener conto, d'altro canto, del fatto che un'attività educativa come quella descritta andrebbe, in molti casi, anche contro i diritti degli studenti e dei loro genitori, che hanno scelto una determinata istituzione con dei valori peculiari, e rispetto ai quali l'ente si è assunto un impegno: costituisce un'ingiustizia o un abuso di diritto da parte del dipendente limitare i diritti delle persone che hanno scelto l'istituzione educativa proprio per la sua identità cristiana. Al riguardo, si deve presupporre che, dal momento che l'identità cristiana di un'istituzione è pubblica, gli studenti e le loro famiglie conoscevano in precedenza l'impianto valoriale e la cultura istituzionale dell'ente - almeno nelle sue linee essenziali - e che l'hanno scelto tenendo conto, in qualche misura, di tali caratteristiche.

Per questo l'istituzione eticamente orientata può esigere rispetto e rinuncia ad attaccare il suo impianto valoriale, nella condotta pubblica accademica e professionale; può chiedere una collaborazione diligente rispetto alle finalità dell'istituzione, un impegno per lo sviluppo e la vitalità della missione istituzionale, nella misura delle possibilità e delle convinzioni del dipendente.

Al contrario, l'istituzione non può pretendere dal lavoratore un'adesione interiore ai valori istituzionali, poiché per definizione tale adesione è incoercibile; e neppure può invadere la sua vita privata.



Il profilo specifico dei diritti e degli obblighi delle due parti in ciascun rapporto giuridico sarà definito a partire dall'impianto valoriale concreto - dalle scelte dell'istituzione rispetto a determinati diritti e beni - dal contratto tra le parti, e dall'impegno rispetto alla missione istituzionale che si vuole stabilire in tale contratto o anche in un accordo specifico concernente il rispetto. Attraverso questi strumenti, infatti, si possono esigere, caso per caso, quegli standard che l'istituzione può legittimamente richiedere e che sono accettati liberamente, fin dall'inizio del rapporto lavorativo, dal dipendente che desidera far parte di un'istituzione con valori così definiti. In tal modo, la chiarezza previa e la trasparenza circa i valori istituzionali conferiscono forza normativa all'assetto valoriale dell'istituzione e danno certezza giuridica alle parti.

D'altra parte, la legittimazione del fatto che si esigono specifici comportamenti da parte del dipendente, del funzionario, del professore o del dirigente, in ragione dell'orientamento etico dell'istituzione, si fonda sul fatto che ciò a) abbia come obiettivo un fine legittimo; b) sia una misura idonea in concreto; c) sia una misura necessaria e d) sia una misura proporzionata per assicurare l'ethos dell'organizzazione, perché e) in tal modo si rispetta il contenuto essenziale dei diritti della persona. Per questo si deve tener conto, ancora una volta, di una proporzione verificabile tra questo ethos e il tipo di lavoro che ogni dipendente svolge in seno all'ente.

In questo senso, la rilevanza giuridica di una mancanza di rispetto dell'orientamento valoriale dell'ente dipenderà dal danno concreto all'organizzazione e al progetto istituzionale, che può essere misurato secondo il tipo di istituzione (dal più grave al meno grave: realtà religiosa in senso stretto, scuola elementare, scuola secondaria, università, ospedale), secondo l'importanza del ruolo della persona rispetto all'identità dell'organizzazione (dal più grave al meno grave: cappellano, dirigente, professore di materie dallo specifico contenuto cristiano, docente in genere, personale amministrativo, personale addetto alla manutenzione, ecc.) e secondo il tipo di comportamento posto in essere (dal più grave al meno grave: attività pubblica all'interno dell'istituzione, attività professionale o con una rilevanza pubblica al di fuori del posto di lavoro, o condotte nella vita personale).

Per quanto riguarda le attività pubbliche o professionali al di fuori dell'ambito specifico di lavoro, sebbene in linea di principio, in quanto comportamenti esterni all'università, siano estranei al rapporto di lavoro e non riguardino la missione istituzionale, esiste una giurisprudenza costituzionale secondo la quale essi possono costituire una violazione dell'obbligo del dipendente di rispettare l'orientamento etico dell'ente, tutte le volte che per tali comportamenti vi sia notorietà, intenzionalità, relazione con il contenuto assiologico dell'assetto valoriale dell'ente e incidenza sull'attività educativa o assistenziale affidata, secondo le caratteristiche di ciascun posto di lavoro. In sostanza, si tratta di un'applicazione del principio generale di diritto del lavoro secondo cui, se è vero che l'attività extra lavorativa del dipendente è fuori dalle competenze direttive del datore di lavoro, potrebbe darsi il caso eccezionale in cui tali comportamenti si ripercuotano negativamente sul suo lavoro o pregiudichino gli interessi dell'organizzazione.



## 10. Azioni pubbliche, azioni private e adesione all'orientamento etico dell'istituzione

In base a quanto precede, è opportuno individuare il confine tra i comportamenti pubblici, dove possono venire in rilievo condotte attive od omissive rilevanti rispetto all'assetto valoriale dell'istituzione, e comportamenti privati, esclusi da intromissioni.

Tale confine è dato da quanto segue: i comportamenti privati sono quelli che non incidono in alcun modo sull'ordine pubblico o sulla morale pubblica dell'istituzione, né pregiudicano i diritti dell'ente o di terzi. Se invece vi è un affronto o un danno rilevante a tali beni, il comportamento non è "privato", ma di natura pubblica ed è quindi rilevante dal punto di vista giuridico. In questi ambiti, si può chiedere l'"esemplarità di vita", ma limitata al terreno dei comportamenti pubblici e ordinari della persona, in quanto rilevanti per l'ordine pubblico e per i diritti degli altri; al di fuori di questo, l'assetto valoriale dell'istituzione può solo orientare o esortare a vivere secondo uno stile e delle virtù nell'ambito personale, poiché la coerenza di vita è una questione privata di ciascun individuo. Tali comportamenti privati sono per definizione fuori dalla competenza del diritto e quindi vanno al di là della capacità di irradiazione giuridica della missione istituzionale dell'ente. E' importante chiarire che non è legittimo ricavare conseguenze giuridiche negative da questioni della vita privata.

In linea di principio, l'armonizzazione tra i diritti della persona dipendente e quelli dell'istituzione non dovrebbe essere complessa da raggiungere, poiché l'orientamento etico dell'istituzione viene in rilievo solo rispetto a questioni relative ai comportamenti abituali e pubblici nell'ambito accademico e nella vita professionale; diversamente, i riflessi dell'assetto valoriale dell'ente che attengono a credenze, convinzioni, virtù, ecc., sono in gran parte inviti ad integrarsi e a crescere in un ethos comune, ad avvicinarsi al calore dello spirito cristiano che anima l'istituzione, e non possono configurarsi come esigenze o obblighi giuridici. L'istituzione può proporsi il miglioramento della vita personale e anche spirituale di studenti ed impiegati, ma questo obiettivo, derivante dall'impianto valoriale dell'istituzione, si colloca sul piano della proposta, dell'invito, non su quello dell'obbligo giuridico.

Ciò spiega perché un collegamento diretto tra la missione istituzionale dell'ente e il contratto di lavoro, mediante clausole contrattuali che prevedano sanzioni per il mancato rispetto di principi o valori attinenti all'assetto valoriale dell'istituzione, è una misura illegittima, poiché l'orientamento etico valoriale dell'istituzione comprende aspetti programmatici e questioni attinenti a valori e credenze, che non possono essere tradotte in clausole di stretta obbligatorietà. La diligenza e l'impegno nell'implementazione, ad esempio, e lo stesso dovere di rispetto in generale, sono impegni che ammettono un più e un meno, e per loro natura non sono assoggettabili a un sistema di sanzioni, ma semmai inquadrabili in un sistema di obiettivi di miglioramento.

In altre parole, la continuità di un contratto non può essere condizionata al compimento totale della missione istituzionale di un ente con identità cristiana, cioè al compimento di tutti gli elementi etici e dottrinali che implica. L'assetto valoriale di un ente è in gran parte programmatico, non operativo né esigibile in integrum qui e ora; per questo le persone della comunità lo comprendono e lo assimilano in modo graduale, secondo le possibilità concrete di ciascuno.

Il rapporto tra la missione istituzionale e il contratto di lavoro deve limitarsi ad esigere la conoscenza, il rispetto e la non aggressione dell'assetto valoriale dell'istituzione, insieme all'implementazione leale dello stesso, nella misura delle possibilità e delle convinzioni personali del dipendente.

Tuttavia, alcuni attacchi frontali all'orientamento etico istituzionale possono avere come effetto l'interruzione del rapporto di lavoro, quando implicano ciò che il diritto del lavoro qualifica come "cattiva fede lavorativa" e frustrano l'oggetto stesso del rapporto di lavoro.







Logicamente, nel definire per iscritto l'assetto valoriale, si dovrà porre una speciale cura nell'includere ciò che legittimamente può proporsi l'istituzione, inclusi alcuni elementi indicati come impegni obbligatori - come le esigenze accademiche o il rispetto nei confronti di un organo collegiale - mentre altri, come la diffusione della fede cristiana, sono proposte e aspirazioni dell'istituzione, che legittimamente può avere e che la configurano secondo una specifica identità, senza che ciò li renda una fonte di obbligazioni specifiche, salvo quelle relative alla non aggressione nei confronti dell'assetto valoriale assunto dall'ente. Come si è già detto, questi elementi sono di carattere graduale: da coloro che svolgono ruoli che esigono una lealtà rafforzata si esige un impegno maggiore, con riguardo alla missione istituzionale, rispetto a coloro che lavorano in mansioni che sono marginali o neutre per l'identità dell'istituzione. Ciò non toglie che, in non poche occasioni, si possa verificare che dipendenti che svolgono funzioni apparentemente meno rilevanti per l'identità dell'organizzazione stessa, collaborino in modo più efficace alla missione dell'istituzione rispetto ad altri che occupano posizioni dirigenziali.

## 11. La conflittualità lavorativa richiede pazienza, prudenza e gestione professionale

Talvolta vi sono aspetti importanti dell'assetto valoriale dell'istituzione che possono entrare in collisione con comportamenti pubblici o notori di qualcuno che svolge la sua attività all'interno dell'organizzazione, per il significativo pregiudizio all'istituzione che ciò comporta. Può osservarsi come questo tipo di situazioni non è molto diverso da quelle che ordinariamente si trovano a gestire altre organizzazioni "di tendenza", come può essere una ONG che difende una causa ambientale, un partito politico, un sindacato, o una qualsiasi altra associazione che si configuri secondo un ethos o un messaggio specifico.

In ogni fase del procedimento conviene sempre fare ricorso alla pazienza, alla prudenza e alla gestione professionale. In casi eccezionali, se non sono state possibili alternative e si ritiene necessario il licenziamento, l'ufficio legale raccomanderà, in base alla legislazione nazionale, quali sono le vie possibili, sia quando si tratti di cause di licenziamento giustificate da motivi disciplinari, sia quando si tratti di licenziamento senza causa (nel senso giuridico del termine), nei Paesi dove è ammesso, nonché i tempi e le caratteristiche di ciascuna soluzione. Spetta alla direzione dell'istituzione la responsabilità delle decisioni e, in casi particolari, oltre al parere legale, è opportuno sentire anche il parere di coloro che gestiscono la comunicazione istituzionale.

Il conflitto può derivare da casi in cui le mancanze disciplinari abbiano una chiara tipizzazione nella regolamentazione legale - assenze ripetute e ingiustificate, ubriachezza abituale con un impatto sul lavoro, ecc. -, fino a inadempienze concernenti la missione istituzionale che presentano una determinazione giuridica meno precisa, e che rientrano in ciò che il diritto prevede come "trasgressione della buona fede contrattuale". A volte, in uno stesso conflitto, possono confluire entrambi i tipi di problemi idonei a motivare un licenziamento. Di solito, se concorrono diverse cause che attengono ad un eventuale licenziamento, la prassi giuridica e gestionale tende ad optare, per un principio di economia giuridica, per quella più chiara e rapida dal punto di vista procedurale e amministrativo. Così, ad esempio, se si verificano sia inadempimenti frequenti di consegne di lavori importanti, sia denunce di maltrattamenti nei confronti di soggetti subordinati, si opta di solito per riferire la causa del licenziamento al primo comportamento, tipizzato in alcuni ordinamenti come "costante e volontaria diminuzione del rendimento del lavoro normale", che è misurabile e facilmente dimostrabile, e non al secondo comportamento, che si configura legalmente come "offese verbali alle persone che lavorano nell'impresa", che in alcuni casi può essere più difficile da provare.

Diversi ordinamenti europei e quelli di alcuni altri Paesi hanno adottato sistemi nei quali, salvo il licenziamento per causa disciplinare in ragione di azioni gravi e colpevoli del lavoratore – fra le altre, indisciplina e disobbedienza, offese verbali o fisiche al datore di lavoro o ad altri lavoratori, molestie nei confronti di altri lavoratori per motivi etnici, religiosi, di sesso, di disabilità, ecc., violazione della buona fede contrattuale – evenienze nelle quali vi è il licenziamento senza indennizzo, è possibile licenziare in assenza di colpa del lavoratore solo se ciò è dovuto a cause oggettive determinate – per esempio ragioni tecniche, organizzative, economiche o di produzione – trattando peraltro in merito all'indennizzo. Se l'esistenza di una di queste cause oggettive non disciplinari non è accettata dal giudice, il dipendente deve essere reintegrato o pagato con una indennità aggravata per il licenziamento illegittimo. In questi ordinamenti, se si presenta un caso in cui, mancando o risultando inefficaci altre alternative, si prospetti un licenziamento per gravi e concrete offese alla missione istituzionale, si dovrebbe attentamente valutare se queste si possano configurare come comportamenti tipici di causa di licenziamento disciplinare – compresa la malafede contrattuale, in violazione dei doveri di fedeltà e lealtà – ritenute ammissibili da parte dei tribunali.

A differenza del modello illustrato nel paragrafo precedente, molti sistemi giuridici ammettono, oltre al licenziamento per giusta causa e senza indennità, il licenziamento senza causa o "illegittimo", mediante il pagamento di un'indennità. Se il licenziamento fosse necessario, in alcuni casi potrebbe essere preferibile procedere in questo modo, anche se si dispone di prove per dimostrare la causa del licenziamento, in quanto le controversie per licenziamento con causa disciplinare tendono a logorare in modo sproporzionato sia l'istituzione che la persona interessata.

Infine, vi sono Paesi, come gli Stati Uniti, che hanno introdotto sistemi di licenziamento libero per i lavoratori non sindacalizzati, regolati essenzialmente dal contratto che è stato firmato. In questi casi, di fronte ad azioni gravi e ripetute che frustrano e danneggiano l'identità istituzionale, il licenziamento potrebbe essere il mezzo adeguato per la difesa dell'assetto valoriale dell'ente.

D'altro canto occorre tener conto del fatto che, in caso di licenziamento discriminatorio o di violazione dei diritti fondamentali, nei tre sistemi descritti è prevista un'indennità aggravata e, nei primi due, di norma anche la nullità del licenziamento e la reintegrazione della persona sul posto di lavoro.

Fatto salvo quanto precede, va sottolineato che l'assetto valoriale ha funzioni fondamentalmente positive e preventive. In questo contesto, un impianto valoriale dell'istituzione ben definito è utile sia per ispirare e sviluppare possibilità di sviluppo culturale, sia per prevenire attacchi contrari al rispetto dovuto. Di conseguenza, di regola poche volte sarà legittimo, e meno ancora sarà opportuno, che l'assetto valoriale sia utilizzato come una norma la cui inosservanza comporti direttamente un licenziamento. Tuttavia, se si verificasse un caso estremo, con azioni gravi, dirette e continue contro la ragion d'essere dell'istituzione, potrebbe essere giusto – e talvolta l'unica via da seguire – procedere con il licenziamento di chi attacca direttamente la stessa ragion d'essere dell'istituzione. In questo caso, poiché la missione istituzionale ha una valenza giuridica, il mancato rispetto dei doveri lavorativi che si sono accettati che significhi un danno alle caratteristiche dell'ente, potrebbe legittimare un licenziamento per giusta causa disciplinare, con una ragionevole probabilità che i tribunali riconoscano come legittima una decisione di questo tipo.



## 12. L'eventuale tolleranza di comportamenti che ledono l'identità istituzionale

Si verificherà anche che, nonostante siano stati impiegati i mezzi adeguati, la realtà contraddica la lealtà che ci si sarebbe aspettati, e si verifichino casi di impiegati, professori e persino dirigenti che adottino una condotta pubblica, accademica o professionale contraria all'assetto valoriale dell'ente, grave e ripetuta, in contrasto con il nucleo della missione istituzionale; e che non sia fattibile - e magari neppure conveniente - effettuare un licenziamento. In primo luogo si deve considerare che non qualsiasi inadempimento è grave; la regola è giustamente quella opposta. Inoltre, può accadere che la decisione più prudente non sia quella di agire in modo immediato, ma di dare spazio e tempo alla persona per riflettere e modificare a poco a poco i suoi atteggiamenti contrari all'identità e alla cultura istituzionale. Le persone hanno bisogno di tempo, e possono migliorare in tappe progressive: è la legge della gradualità. Molte persone, quando si spiegano loro le questioni, i fondamenti, le implicazioni, ciò che l'ente si aspetta da loro, comprendono e hanno le risorse personali per cambiare atteggiamento.

I casi di cui sopra comportano spesso una gestione del conflitto più lunga di quanto alcuni membri dell'istituzione possano ritenere opportuno. Però occorre aiutarli a riconoscere che qui potrebbe venire in gioco la classica "dottrina della tolleranza verso il male" da parte di chi governa. Secondo questa dottrina, non si può sempre ottenere tutto il bene desiderabile; a volte è necessario tollerare il male; c'è un obbligo di prudenza e di giustizia nel non provocare un aggravamento della situazione, che può portare all'obbligo morale di astenersi dall'agire quando si prevede che si produrranno mali maggiori o si impediranno beni importanti; in quanto norme morali positive, la promozione del bene e lo sforzo per evitare il male altrui non obbligano semper et pro semper (cfr. S. Agustín, *De libero arbitrio*, 1, 6 y 14; *De ordine*, 4; S. Tommaso d'Aquino, *S. Th.*, II-II, q. 10, a. 11; II-II, q. 77, a. 1 ad 1; I-II, q. 101, a. 3, ad 2; Leone XIII, *Libertas Praestantissimum*, 1888, n. 23; Pío XII, "Discorso Ci riesce", 6-XII-1953, n. 16; "Discorso al Tribunale della S. Rota", 6-X-1946; S. Giovanni Paolo II, *Veritatis Splendor*, 1993, n. 52). In circostanze complesse, limitate da restrizioni formali e materiali, la prudenza guida l'applicazione di questi principi.

Tuttavia, nulla esime dal mettere a disposizione i mezzi prudenzialmente disponibili contro l'ingiusto danno alla libertà e all'identità della persona giuridica con identità cristiana. In ogni caso, il rispetto per le persone e la prudenza consiglieranno il migliore percorso e i tempi adeguati per coniugare la comprensione verso la persona con i doveri che pure esistono nei confronti degli altri membri della comunità e della stessa istituzione.

## 13. L'assetto valoriale dell'istituzione nella selezione e assunzione di persone

Quanto si è detto in precedenza circa la graduazione della responsabilità nei confronti della missione istituzionale, si traduce in un elemento essenziale per svolgere adeguatamente il compito attribuito all'area del personale delle istituzioni di ispirazione cristiana. Questa graduazione permette di armonizzare l'apporto di tutti i membri dell'organizzazione "di tendenza", offrendo ampie possibilità di appartenervi e di lavorare al suo interno.

Si noti che esiste un diritto generale alla libertà contrattuale, comune a qualsiasi organizzazione; qualsiasi ONG o impresa godono della libertà organizzativa e contrattuale per fissare i requisiti che si ritengono ragionevoli e adeguati alle finalità legittime che ci si prefigge per ogni posto. Oltre a questo diritto generico, un'istituzione con un'identità etica o religiosa definita ha il diritto qualificato a curare la selezione delle persone che occuperanno posti significativi, destinati a contribuire allo sviluppo e alla vivificazione della missione istituzionale, con un'autonomia relativamente ampia per fissare i parametri in base ai quali intende effettuare queste assunzioni specifiche. Per questo occorre svolgere una valutazione appropriata sia in merito alle caratteristiche specifiche dell'incarico e della funzione - leadership, personalità, esperienze lavorative e qualifiche professionali adatte - sia in merito all'adeguata identificazione con i valori e i principi propri dell'assetto valoriale dell'ente. Una selezione svolta così, riferita a questi casi, non potrà configurare discriminazione illegittima.





Inoltre, al fine di conoscere meglio il profilo professionale di una persona rispetto a cariche o funzioni di interesse in relazione all'identità istituzionale, può essere utile qualcosa di analogo alla prassi delle istituzioni universitarie americane, che sono solite invitare in qualità di professori visitatori, accademici che considerano potenzialmente incorporabili all'istituzione. A tal fine, può essere utile ad entrambe le parti l'invito a tenere seminari, conferenze o corsi specifici, o a partecipare a talune attività o ricerche, prima di decidere di un'assunzione.

Su di un altro piano, in ogni procedura di contrattazione, è una buona pratica rendere conoscibile l'impianto valoriale dell'ente alla persona che si sta valutando: la cosa normale sarebbe fargli avere al momento opportuno una versione stampata, anche se è altrettanto adeguata la segnalazione del link al documento in cui è pubblicato sul sito istituzionale. In questo modo, la persona potrà approfondire questo aspetto con la necessaria attenzione, figurarsi le sue future mansioni, e valutare se si sentirà a suo agio lavorando in una determinata posizione in coerenza con questa specifica connotazione istituzionale.

Al contempo, la comprensione e l'approfondimento del contenuto dell'assetto valoriale dell'istituzione e la ricchezza dei suoi principi e dei suoi risvolti devono solitamente essere parte dei processi di integrazione, abituali in molte organizzazioni. Si valutano pertanto positivamente una sessione specifica di benvenuto nell'istituzione, un sistema di formazione o di introduzione all'interno dell'ente e della sua missione concreta.

Per i dipendenti, i funzionari, i professori, il personale sanitario, ecc., già in servizio, oltre ad un monitoraggio concreto ad opera della persona che gli affida il lavoro quotidiano, conviene che l'area che si occupa del personale riporti periodicamente alla missione e ai principi e ai valori che derivano dall'assetto valoriale dell'ente, in modo che tutti possano comprenderlo con maggiore profondità e scoprire il modo di diffondere l'identità propria dell'istituzione dal loro posto e dalle loro funzioni specifiche.

Per quello che riguarda gli organi direttivi, è opportuno ritornare periodicamente alla missione istituzionale, per approfondirla e averla presente al momento di governare e di fare le scelte.

D'altro canto, al di là dell'ambito delle relazioni professionali, è altamente auspicabile far conoscere l'assetto valoriale dell'ente anche a tutti coloro che costituiscono la comunità di un'organizzazione, come le famiglie, gli studenti e i pazienti.

In riferimento alle varie finalità di cui si è detto, oltre alla pubblicazione dei contenuti concernenti l'identità e la missione istituzionale sul sito dell'ente, di solito è indicato elaborare altri tipi di materiale (pieghevoli, video, articoli, presentazioni), che in modo totale o parziale esprimano i valori dell'istituzione, adattandoli ai differenti utenti e destinatari dell'istituzione, tenendo conto delle esigenze e degli interessi di ciascuno.

## 14. La conoscenza e gli impegni relativi alla missione istituzionale devono essere espressi in un documento scritto

Come emerge da quanto sopra, la connotazione valoriale dell'ente deve informare la relazione fra il dipendente e l'istituzione con identità cristiana, rispettando un ambito e dei limiti chiari.



Per dare la dovuta certezza, è opportuno che chi entra nell'istituzione, a prescindere da quale sia il vincolo lavorativo o professionale specifico secondo il diritto del lavoro e il suo contratto, passi attraverso il seguente processo, per una sorta di "consenso informato": a) sia munito di una copia del documento in cui è espressa l'identità e la missione istituzionale – come è stato detto nel paragrafo precedente –; b) possa avere il tempo di leggerla e di prendere atto delle relative implicazioni; c) firmi una clausola nel contratto di lavoro, o nella convenzione specifica, o anche una dichiarazione unilaterale, in cui dichiara c1) che conosce il testo che si riferisce all'assetto valoriale dell'ente; c.2) che si impegna a rispettarlo e ad astenersi da tutto ciò che significhi un attacco diretto contro questo; e c.3) che collaborerà con lealtà e diligenza con l'istituzione, nella misura delle sue possibilità e nei limiti delle sue convinzioni personali, per sviluppare e promuovere i principi e i valori della missione istituzionale.

Inoltre, contestualmente o in un altro momento, possono essere aggiunte alcune clausole che sono ormai standardizzate nei processi di assunzione di un altro genere di organizzazioni, come quelle relative alla protezione dei dati, alla riservatezza, a regole antisubornazione o altre. In alcune istituzioni, anche educative, questo è espresso nel codice di etica o di comportamento, che può essere un documento associato a quello contenente l'assetto valoriale dell'ente.

In talune circostanze, potrebbe anche farsi a meno di tale clausola, convenzione o dichiarazione relativa al rispetto, alla non aggressione e alla promozione della missione istituzionale, in quanto potrebbe ritenersi che, in un contesto di buona fede, ciò potrebbe essere esigibile pur in assenza di tali previsioni. Certamente, la firma dei documenti, alle condizioni sopra esposte, facilita la conoscenza effettiva dell'identità istituzionale così come definita nel testo che si riferisce all'assetto valoriale dell'ente, favorisce un atteggiamento personale di rispetto, e aiuta a farsi carico, in un modo o nell'altro, della missione istituzionale, mentre al contempo rappresenta la prova che potrebbe rendersi necessaria in caso di situazioni conflittuali.



## 15. Conclusioni

Le conclusioni che emergono da questo documento sono le seguenti:

1. L'identità istituzionale di un ente di ispirazione cristiana ha delle implicazioni giuridiche.
2. Il diritto di questi enti di connotarsi secondo un orientamento etico e di configurare l'azione dell'organizzazione secondo i suoi principi si basa sulla titolarità di vari diritti fondamentali, essenziali per la società democratica.
3. L'assetto valoriale è una specificazione del fine istituzionale dell'ente definito nello statuto, dove si fa riferimento a ciò che poi si sviluppa meglio nel documento che si riferisce all'identità e alla missione istituzionale.
4. È opportuno che l'assetto valoriale sia definito in un testo articolato, in un documento unitario o in una combinazione coordinata di documenti, tutti coerenti con l'orientamento etico dell'ente.
5. L'identità e la missione istituzionale hanno valore giuridico se l'ente lo vuole, e a tal fine occorre prestare attenzione, fra l'altro, ad alcuni accorgimenti redazionali e alla correlazione con lo statuto; tale valore giuridico può variare a seconda della legislazione e della giurisprudenza di ogni Paese..
6. Se si vuole ottenere che abbiano valore giuridico, l'orientamento etico e la missione istituzionale devono essere definiti dagli organi istituzionali competenti a riformare lo statuto.
7. L'identità cristiana o cattolica deve essere espressamente indicata nello statuto e nel documento che si riferisce all'orientamento etico e alla missione istituzionale dell'ente, poiché la libertà religiosa garantisce una protezione qualificata ai diritti propri dell'istituzione, senza che ciò comporti necessariamente che l'ente si trasformi in una istituzione confessionale di diritto canonico.
8. Le diverse mansioni e funzioni all'interno dell'istituzione implicano una graduazione nel livello di esigenza quanto all'identificazione con la missione istituzionale, per cui si passa dai livelli basilari e generali concernenti i principi più essenziali dell'istituzione, alle posizioni lavorative "chiave", rispetto alle quali è richiesta una lealtà rafforzata (sono i "portatori di tendenza"), e un alto grado di identificazione personale e professionale con l'assetto valoriale.
9. L'orientamento etico e la missione istituzionale dell'ente di solito implicano aspetti operativi esigibili e altri, programmatici e ideali, che comportano degli inviti, ma non implicano obblighi giuridici.



10. Non può condizionarsi la continuità di un rapporto lavorativo al compimento integrale della missione istituzionale di un ente con identità cristiana, ossia all'attuazione di tutti gli aspetti etici e dottrinali che questa implica.
11. Gli obblighi generali che discendono dalla missione istituzionale sono quelli di conoscerla, di rispettarla, di non aggredire direttamente i suoi principi, e di promuoverla e portarla avanti con lealtà e diligenza, nella misura delle possibilità e delle convinzioni individuali di ogni persona.
12. Gli obblighi di cui al punto precedente conviene che siano definiti per iscritto in una clausola del contratto di lavoro o, secondo l'ordinamento giuridico di ogni Paese, specificati in una convenzione specifica, o contenuti in una dichiarazione unilaterale di volontà di chi che viene assunto.
13. Occorre distinguere chiaramente tra i comportamenti pubblici e quelli privati rispetto all'organizzazione. I comportamenti che non attengono all'ordine pubblico o alla morale dell'istituzione, o i diritti dei singoli membri dell'ente o di terzi, sono riservati alle scelte di ciascuno e sono fuori dalla competenza giuridica derivante dall'orientamento etico dell'ente e dalla sua missione istituzionale.
14. Le attività pubbliche o professionali svolte al di fuori dell'ambito specifico dell'istituzione, pur essendo in linea di principio comportamenti adottati al di fuori dell'organizzazione e del rapporto di lavoro, possono in taluni casi particolari costituire una violazione dell'obbligo del dipendente di rispettare l'orientamento etico e la missione istituzionale dell'ente.

15. Dal punto di vista di eventuali conflitti di lavoro, l'impianto valoriale dell'ente ha una funzione essenzialmente preventiva.

16. In caso di mancanza di rispetto e di attacco all'orientamento etico e alla missione istituzionale dell'ente, la regola sarà la pazienza, la prudenza e la gestione professionale del problema, dando altre opportunità, secondo il principio di tolleranza.

17. In alcuni casi estremi, dopo una ponderata valutazione e l'opportuna consultazione dell'ufficio legale e della comunicazione, si può procedere al licenziamento per grave attacco all'orientamento etico e alla missione istituzionale, mediante un licenziamento per inadempimento degli obblighi contrattuali e trasgressione della buona fede o mediante sistemi di licenziamento senza giusta causa con indennizzo.

18. La rilevanza giuridica degli attacchi all'identità etica e alla missione istituzionale dell'ente dipenderà dal danno concreto all'organizzazione e al progetto istituzionale, che può essere misurato secondo la natura dell'istituzione, l'importanza della funzione della persona per l'identità della stessa e il tipo di comportamento in questione.

19. Oltre a promuovere apertamente l'orientamento etico e la missione istituzionale dell'ente, e a pubblicarne i contenuti sul sito istituzionale, è necessario che questi siano portati a conoscenza di ogni persona che intraprende la serie dei colloqui in vista della possibile assunzione, e che, nel caso si giunga al contratto, la persona dichiari per iscritto di averne avuto conoscenza e di accettarne gli impegni, secondo quanto riassunto al punto 11.

20. In occasione della selezione delle persone per i posti chiave dell'organizzazione (quelle che dovranno essere "portatrici di tendenza"), occorre considerare tanto le esperienze professionali del candidato, quanto il suo grado di identificazione con l'orientamento etico dell'istituzione.

CULTURAL MEDIATION AND  
SOCIAL AFFAIRS PROJECT 2019

[WWW.INTEREDIASOCIALINNOVATION.ORG](http://WWW.INTEREDIASOCIALINNOVATION.ORG)

iΣ interMedia

