

# **Il ruolo della Consigliera di Fiducia nella rete per il benessere del personale**

## **IL RUOLO DEL CUG NELLA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

**Antonella Ninci**

*Avvocata*

*Presidente CUG Inail*

*Coordinatrice Rete Nazionale dei CUG*

*Presidente Fondazione RIGEL*

Bologna 1 ottobre 2025



Fondazione

RIDARE VOCE, RIDARE LUCE.



**La centralità del benessere organizzativo come strategia sia per il lavoro pubblico che per il privato**



**Cosa si intende per benessere organizzativo e i suoi contenuti**



**Strumenti di benessere organizzativo e soggetti del sistema di Salute e sicurezza sul lavoro**

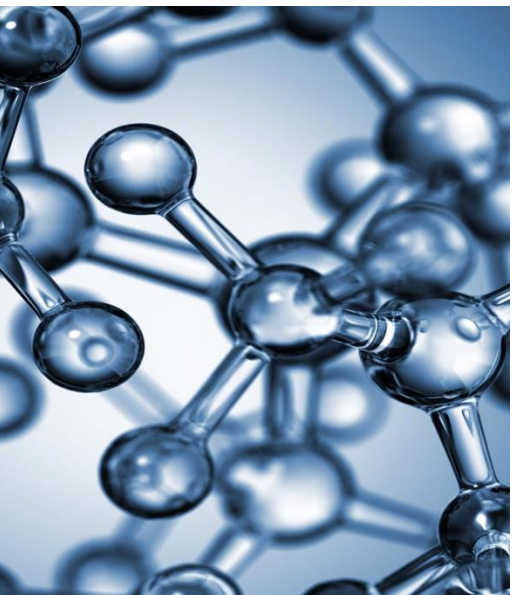


**Duplicazione di attribuzioni: una storia che si ripete? una opportunità o una criticità? Gli OPI**



**L'esperienza dei CUG e delle reti per creare benessere e inclusione**

In passato il posto di lavoro era considerato dalle persone un valore fondamentale non solo di stabilità economica, ma anche di identità sociale, oggi, soprattutto per le nuove generazioni, le esigenze e aspirazioni di stabilità e autorealizzazione, sembrano essere sempre meno confinate alla relazione lavorativa.....



## **Il cambiamento del lavoro anche pubblico**



## Gli elementi più considerati nelle scelte dei lavoratori anche pubblici



conciliazione vita lavoro



distanza della sede di lavoro rispetto alla propria abitazione



possibilità di decidere dove lavorare



volontà di inseguire i propri interessi personali

L'incapacità di gestire lavoro e vita privata è per molti fonte di insoddisfazione, malessere, desiderio di discontinuità.

Quando parliamo di benessere organizzativo immaginiamo diversi aspetti che contribuiscono a creare un ambiente di lavoro sano, motivante e produttivo.

## 1. **Aspetti Psicologici**

**Clima aziendale positivo:** relazioni collaborative e fiducia reciproca.

**Motivazione e soddisfazione lavorativa:** sentirsi valorizzati e riconosciuti.

**Equilibrio vita-lavoro:** flessibilità e politiche di conciliazione.

**Gestione dello stress:** prevenzione del burnout e supporto psicologico.

## 2. **Aspetti Relazionali**

**Comunicazione efficace:** trasparenza e chiarezza nelle informazioni.

**Leadership inclusiva:** capi che ascoltano e valorizzano i dipendenti.

**Partecipazione e coinvolgimento:** possibilità di contribuire alle decisioni.

### 3. **Aspetti Organizzativi**

**Carichi di lavoro equilibrati:** distribuzione equa delle responsabilità.

**Chiarezza nei ruoli e negli obiettivi:** evitare ambiguità e conflitti.

**Opportunità di crescita:** formazione continua e percorsi di carriera.

### 4. **Aspetti Fisici e Ambientali**

**Sicurezza e salute sul lavoro:** ambienti ergonomici e privi di rischi.

**Spazi di lavoro confortevoli:** illuminazione, rumore e qualità dell'aria.

**Benessere digitale:** gestione corretta dell'uso della tecnologia

### 5. **Aspetti Etici e Valoriali**

**Equità e inclusione:** assenza di discriminazioni e pari opportunità.

**Responsabilità sociale d'impresa:** attenzione all'impatto ambientale e sociale.

**Rispetto e dignità:** politiche contro mobbing e molestie.

## Aon indagine – Benefits and Trends Report – Italia 2024

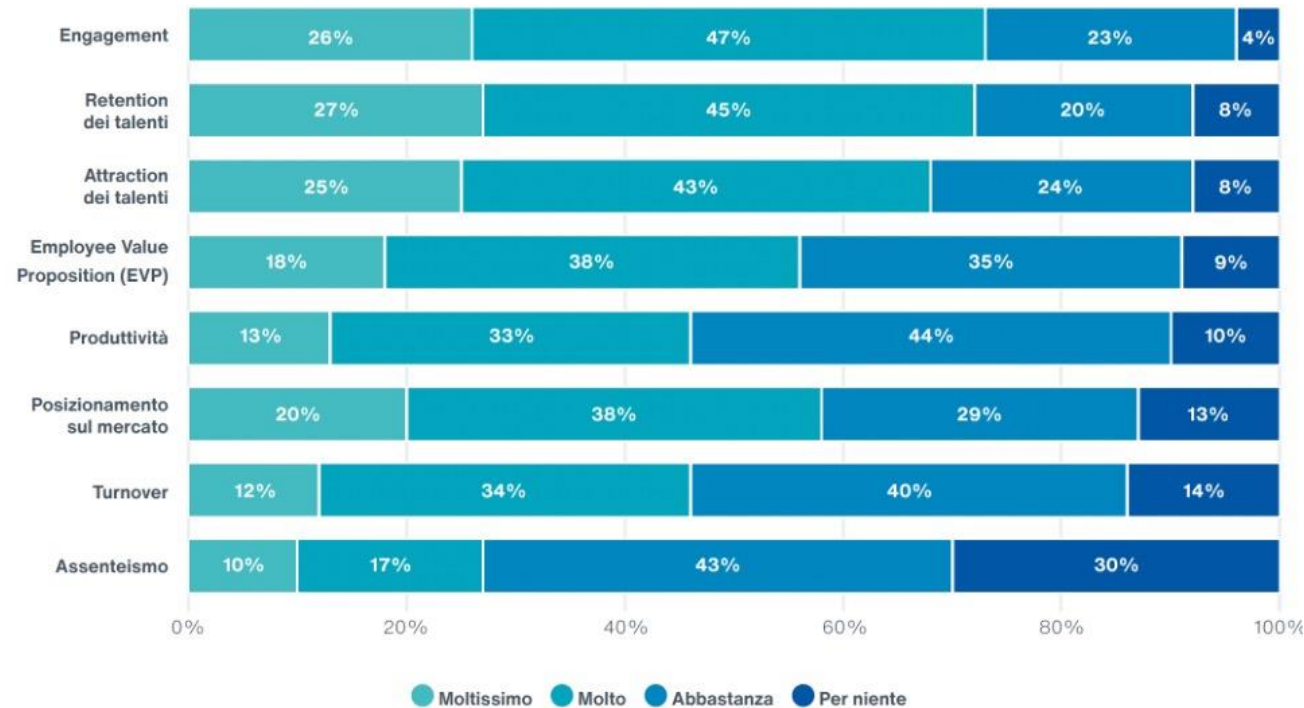


Indagine, che ha coinvolto **5.000** aziende che in totale contano più di **2 milioni** di dipendenti, e che ha permesso di raccogliere anche il punto di vista di figure responsabili delle risorse umane e dell'area welfare.

Dai dati emerge:

- il tema del welfare e del benessere aziendale ha guadagnato sempre più spazio Sembra infatti esserci una **crescente attenzione verso il benessere dei dipendenti**
- sempre più lavoratori considerano il benessere una **responsabilità dell'azienda**, con un conseguente aumento delle aspettative in questo ambito.
- il **76% delle aziende** ha attualmente attiva una strategia di wellbeing, riguardante il benessere dei dipendenti (fisico, mentale, sociale e professionale).
- **aumento del budget** destinato a iniziative di welfare e di benessere: rispetto agli ultimi 3 anni le aziende che hanno investito annualmente oltre 3.000 euro per dipendente sono infatti passate dal 7% al 34%

Il benessere delle persone sembra fare la differenza **nel livello di engagement**, nella capacità di trattenere persone competenti nel tempo e nella produttività



Nel promuovere il benessere organizzativo bisogna tener conto della **convivenza di molteplici generazioni** nelle organizzazioni: nel 61% delle aziende intervistate convivono fino a tre generazioni, nel 28% fino a quattro, e nell'11% addirittura cinque. Questo dato, già di per sé interessante, ci ricorda che oggi lavorano fianco a fianco persone la cui differenza non è solo anagrafica. **Con l'età: cambiano i valori, le percezioni e le aspettative** riguardo la concezione del lavoro e i benefit aziendali. E quindi anche le sfide percepite.

Avv. Antonella Ninci



## Secondo Rapporto dell'Osservatorio Sodalitas sulla Sostenibilità Sociale d'Impresa



Osservatorio  
Sodalitas  
Sostenibilità  
Sociale  
Impresa

I temi prioritari: benessere dei dipendenti, inclusione lavorativa dei giovani e sviluppo della comunità



*Il Rapporto mette in luce come **l'attenzione al benessere** delle persone assume il ruolo di valore-guida, la premessa in grado di accomunare l'impegno interno e l'impegno esterno dell'impresa.*



*A partire dalla centralità delle persone, le imprese hanno identificato come obiettivi prioritari della propria strategia di sostenibilità sociale il **benessere dei propri dipendenti e collaboratori**, l'inclusione lavorativa dei giovani e lo sviluppo della comunità locale.*

# Le principali evidenze sul benessere organizzativo e come viene percepito

---

Sul fronte della sostenibilità sociale – che è vissuta in crescita di rilevanza rispetto al passato - è percepito come prioritario l’impegno sul fronte “interno” ovvero finalizzato al **miglioramento della qualità della vita e del lavoro dei dipendenti** che si pone oggi in forme nuove, più articolate e complesse rispetto al passato.

---

L’idea stessa di benessere si è ampliata e include oggi oltre alle tradizionali dimensioni – quella **economica** (retribuzione, carriera, welfare aziendale) e quella **fisica** (salute e sicurezza in azienda) - anche **dimensioni “nuove” di benessere:** psicologica e – soprattutto – **relazionale, indice della rilevanza che ha assunto la qualità del clima interno generato dagli stili di leadership e dalle modalità di relazione tra pari.**

3. Al benessere interno concorrono tuttavia anche dimensioni più “strutturali” quali **l’impegno a favore della parità di genere, la “diversità e inclusione” e la formazione.**

4. Decisive per dare piena credibilità all’impegno delle imprese a favore della sostenibilità sociale risultano l’impegno a favore **dell’inserimento lavorativo dei giovani** e il supporto offerto alla comunità di appartenenza.



Le trasformazioni organizzative, tra costi e investimenti, condizionano inevitabilmente la salute e il benessere di lavoratrici e lavoratori e impongono alle aziende serie riflessioni e importanti decisioni.

- Uno spunto di riflessione dal Report del Politecnico di Milano, in particolare dell'Osservatorio HR Innovation Practice, dal titolo "Vita, lavoro, felicità: disegnare una nuova relazione tra organizzazione e persone"



Le dinamiche di instabilità e incertezza generano ansia verso il futuro e minano inevitabilmente la stabilità della relazione tra lavoratori e organizzazione, mettendo in crisi il tradizionale concetto di posto di lavoro.

Gli effetti della pandemia:  
voglia di **tempo** per poter  
vivere tutte le sfaccettature  
della vita

Le organizzazioni devono  
ridisegnare la propria  
**relazione** con le persone

Necessità di comprendere e  
interpretare il **futuro**

La ricerca del Politecnico suggerisce di partire  
dall'**ascolto** e dalla presa d'atto che alla base  
della crisi attuale ci sia innanzitutto una  
**sempre più pressante ricerca da parte  
delle persone di equilibrio e felicità**  
attraverso il lavoro.

Tra le principali difficoltà per le organizzazioni, c'è quella di comprendere le competenze che saranno necessarie nei prossimi 3-5 anni per **pianificare** in maniera strategica le attività di **riqualificazione**, fondamentali per garantire l'impiegabilità futura delle persone e il successo del business. Solo il 15% ne ha chiara consapevolezza".

# Felicità /lavoro/benessere organizzativo : se ne parla sempre di più.....

## Alcuni titoli recenti .....



**LAVORO E FELICITÀ: UN  
BINOMIO POSSIBILE ?**



**LA RICERCA DELLA FELICITÀ:  
ASPETTATIVA O DIRITTO AL  
BENESSERE NEL LAVORO  
PUBBLICO?**



**LA BUSSOLA DELLA FELICITÀ:  
COME MIGLIORARE IL  
BENESSERE IN AZIENDA**



**FELICITÀ IN AZIENDA: IL  
SEGRETO PER UNA CULTURA  
ORGANIZZATIVA VINCENTE**

*Aveva ragione Confucio: "Scegli il lavoro che ami e non lavorerai neppure un giorno in tutta la tua vita"*

***Si deve garantire il benessere organizzativo ?***





## La domanda è:



esistono basi giuridiche che supportano il dovere di predisporre le precondizioni affinché il lavoratore sia felice e non incontri ostacoli (soffitti di vetro, valutazioni poco congrue, approcci vessatori, patimento di stress-lavoro correlato) alla propria ricerca di benessere e appagamento lavorativo?



Esiste una «pretesa» per la messa a punto di queste precondizioni?



## Il benessere organizzativo e la sua dimensione nel lavoro pubblico

In tema di benessere organizzativo all'interno degli uffici della Pubblica Amministrazione, un ruolo importante riveste la **Direttiva emanata nel 2004** che prende in considerazione sia il benessere dei lavoratori sia il benessere dell'ente, considerando il primo come un presupposto fondamentale del secondo.

*La stessa domanda alle Pubbliche amministrazioni "di attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni. Per lo sviluppo e l'efficienza delle amministrazioni, le condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento, l'ergonomia - oltre che la sicurezza - degli ambienti di lavoro, costituiscano elementi di fondamentale importanza ai fini dello sviluppo e dell'efficienza delle amministrazioni pubbliche».*

## **Il benessere organizzativo e la sua dimensione nel lavoro pubblico**

*La legge 4 novembre 2010, n. 183 (c.d. "Collegato lavoro") prevede che le pubbliche amministrazioni costituiscano "al proprio interno, entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione e senza nuovi o maggiori oneri per la funzione pubblica, il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni"(art. 57, comma 1).*

## Alcuni punti salienti della disciplina normativa

- Art. 1, n.1 lettera c, del D.lgs.165/2001 :
- *c) realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni, assicurando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, applicando condizioni uniformi rispetto a quelle del lavoro privato, garantendo pari opportunità alle lavoratrici ed ai lavoratori nonché l'assenza di qualunque forma di discriminazione e di violenza morale o psichica (lettera così sostituita dall'art. 21, comma 1, lettera a), legge n. 183 del 2010);*
- Art.7, n.1 del D.Lgs. 165/2001:
- *1. Le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. **Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo** e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno.*(comma così sostituito dall'art. 21, comma 1, lettera b), legge n. 183 del 2010)

## Altri richiami al benessere organizzativo

- ✓ **Direttiva “riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne”:** richiede che le amministrazioni “garantiscano un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di favorire una maggiore consapevolezza ...”
- ✓ **Direttiva 14 gennaio 2025 — “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”:** in questo testo, la promozione del benessere organizzativo è menzionata esplicitamente come uno degli obiettivi collegati alla formazione e valorizzazione del personale
- ✓ **Direttiva “Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale”** si fa riferimento al capitale umano, alla valorizzazione delle persone nell’organizzazione

### Codice di comportamento dei dipendenti pubblici

**L’articolo 13, comma 5 del DPR 13 giugno 2023, n. 81 (modifica del Codice 62/2013), stabilisce che il dirigente “cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto, favorendo l’instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori ...”**

Avv. Antonella Ninci

## Da ultimo ricordiamo il tema del «valore pubblico» nella PA

- Rientra nel valore pubblico anche il concetto di benessere organizzativo, che presuppone l'attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico del personale impiegato nell'Ente



**Regolamento recante il Codice di comportamento dell'INAIL  
e disposizioni sul benessere organizzativo**

**Art. 26**

**Principi etici generali**

1. L'Istituto ritiene che l'efficacia, l'efficienza e la produttività della sua organizzazione, dipendano in misura rilevante anche dal costante miglioramento dell'organizzazione del lavoro, del benessere dei lavoratori, dalla valorizzazione delle pari opportunità e dalla lotta alle discriminazioni di ogni genere e tipologia riducendo eventuali aree di possibile svantaggio dei dipendenti in ordine alla progressione di carriera e comunque alla loro crescita culturale e professionale.
2. L'Istituto si impegna ad assicurare un equo rapporto tra risorse disponibili e obiettivi assegnati agli Uffici.

3. Ai fini di cui al comma 1, è compito della dirigenza dell'Istituto favorire la nascita di ambienti di lavoro sani, scevri da situazioni disagiati sotto il profilo del benessere organizzativo e privi di situazioni discriminatorie nei confronti dei lavoratori, nonché per la difesa delle pari opportunità.
4. L'Istituto, nel rispetto dell'importante funzione sociale che svolge nel mondo del lavoro, ispira la propria attività ai seguenti principi:
  - a. *legalità*: tutti coloro che operano e lavorano nell'Istituto conformano la propria condotta alla legalità osservando un comportamento integerrimo e non corruttibile,
  - b. *trasparenza*: l'attività lavorativa è improntata al principio della trasparenza dell'azione amministrativa fondata sulla veridicità, chiarezza e completezza delle informazioni,

- c. *correttezza*: i rapporti interpersonali sono improntati ai valori di civile convivenza e si svolgono nel rispetto della dignità, dei diritti e delle libertà delle persone, senza discriminazioni per ragioni di condizioni sociali e personali, sia fisiche che psichiche e senza distinzioni di età, nazionalità, lingua, sesso, razza o etnia, credo religioso, appartenenza politica o sindacale,
- d. *indipendenza*: i soggetti che operano e lavorano nell'Istituto adeguano i propri comportamenti in modo da sottrarsi ad ogni condizionamento di gruppi di pressione interni/esterni e, comunque, di chiunque tenti di influenzarne l'operato,
- e. *dignità e rispetto*: tutti hanno diritto ad essere trattati con dignità e rispetto e con condotte compatibili con l'ambiente circostante nell'interesse della collettività.



## **Art. 27**

### **Il benessere organizzativo**

1. L'Istituto considera il benessere psicofisico e la serenità psicologica nei luoghi di lavoro quali elementi essenziali per il raggiungimento dei propri obiettivi strategici. Esso riconosce la necessità di garantire un clima lavorativo positivo, anche attraverso l'adozione delle opportune misure finalizzate al consolidamento del benessere organizzativo.
2. L'Istituto rifiuta qualunque forma di violenza morale, psicologica e fisica, che comprometta la dignità morale e professionale, nonché l'integrità fisica e psichica dei lavoratori, deprimendone l'autostima e la motivazione. Esso si impegna, altresì, a promuovere l'analisi e l'eliminazione di tutte le eventuali carenze, sia organizzative che informative, che possano contribuire all'insorgere di situazioni conflittuali, di disagio psicologico e di mobbing e a garantire una tutela effettiva ad ogni dipendente, dirigente e non dirigente, personale con rapporto libero professionale, convenzionale e di collaborazione coordinata e continuativa che sia stato destinatario di qualsivoglia atto o comportamento pregiudizievole o discriminatorio.
3. L'Istituto si impegna, altresì, a monitorare lo stato di benessere organizzativo e a perseguire i comportamenti prevaricatori, discriminatori e persecutori accertati, in sede disciplinare o giudiziale.

5. Ai fini della tutela della salute e della sicurezza nell'ambiente di lavoro, chiunque operi e lavori nell'Istituto adotta nella propria attività lavorativa modalità di espletamento atte a tutelare l'integrità psicofisica delle persone e a garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro, secondo quanto previsto dal DLgs. n. 81 del 2008 e successive modifiche e integrazioni, con particolare riguardo ai concetti di prevenzione e di salute ivi declinati.
6. Le pari opportunità e le misure di tutela della maternità e della famiglia sono considerate strumento di innovazione organizzativa positiva.
7. Ciascuno ha il dovere di collaborare all'instaurarsi e al consolidarsi di un ambiente di lavoro privo di pregiudizi, nel rispetto della professionalità dei lavoratori e dei soggetti terzi con cui viene a contatto nello svolgimento dei propri compiti.

# Il concetto di benessere organizzativo nel contesto lavorativo e il D.lgs.81/2008

Riguarda indubbiamente il «**diritto fondamentale alla salute**» (art. 32 Costituzione)

Che il concetto di “benessere organizzativo nei contesti lavorativi” possa avere a che fare con la sfera dei diritti fondamentali emerge piuttosto nitidamente scorrendo le previsioni del Titolo I del d.lgs. n. 81/2008.

L’art. 1, lett. o, sulla scorta di quanto già affermato dalla Organizzazione mondiale della sanità, definisce la **salute** come lo “**stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un’assenza di malattia o d’infermità**”.



Il pieno conseguimento del benessere fisico, mentale e sociale del lavoratore dipende dal modo in cui è strutturata ed agisce l'organizzazione a cui egli appartiene.

# Organizzazione e salute e sicurezza sul lavoro

Stretta relazione funzionale

Il d.lgs 81 richiama il termine “**organizzazione**” in numerosi punti nevralgici ed in particolare nelle definizioni:

**di “lavoratore”**

**di “datore di lavoro”**

**di “azienda”**

**di “dirigente”**

**di “valutazione dei rischi”**

Tutte definizioni da cui emerge come l'organizzazione sia non solo il contesto fisico e spaziale, ma anche **l'insieme delle regole e dei processi**, nel cui ambito il lavoratore effettua la propria prestazione (a prescindere dalla qualificazione del contratto mediante cui la rende) e che costituisce la prima fonte dei rischi.



La dimensione integrata ed unitaria del concetto di salute accolta dal legislatore (il benessere fisico, mentale e sociale) condiziona la relazione funzionale tra salute ed organizzazione incidendo significativamente sullo stesso modo di essere dell'organizzazione. (cfr Pascucci Il rilievo giuridico del benessere organizzativo)

Non è sufficiente, ai fini del rispetto delle prescrizioni del d.lgs. n. 81/2008, che l'organizzazione si preoccupi solamente di evitare e prevenire i rischi per **l'incolumità fisica dei lavoratori**.

Al contrario, l'espressione **"in particolare dell'ambiente di lavoro"** depone a favore di un'interpretazione ampia dei termini **"sicurezza"** e **"salute"** avvalorata dal preambolo della costituzione dell'Organizzazione mondiale della Sanità, che definisce la salute come uno stato completo di benessere fisico, mentale e sociale e non come uno stato che consiste nella sola assenza di malattie o infermità.

Il nostro legislatore non si è accontentato di considerare salubre un'organizzazione attenta soltanto ai rischi "fisici", ma ha giustamente portato il livello di attenzione fino a ricomprendere **tutti i rischi psichici e sociali che possono essere insiti nell'organizzazione**.

Art. 28 del d.lgs. n. 81/2008:

la valutazione dei rischi che è il principale obbligo di prevenzione che ha il datore di lavoro deve riguardare **TUTTI I RISCHI** per la sicurezza e la salute dei lavoratori

- compresi quelli riguardanti **gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato**, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004
- quelli riguardanti le **lavoratrici in stato di gravidanza**, secondo quanto previsto dal decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151,
- quelli **connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale** attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro
- e i rischi derivanti dal possibile rinvenimento di ordigni bellici inesplosi nei cantieri temporanei o mobili, come definiti dall'articolo 89, comma 1, lettera a), del presente decreto, interessati da attività di scavo.



Già l'art. **2087** c.c. fin dal 1942 ha previsto che l'imprenditore sia tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a **tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro.**

Il "**benessere organizzativo**" può essere definito come la "capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione" (Avallone e Bonaretti, 2003)

Il **benessere organizzativo** non può essere considerato un optional legato alla buona volontà del responsabile della organizzazione. Rappresenta invece il **necessario ed imprescindibile** substrato per garantire a tutto tondo la salute e la sicurezza dei lavoratori nella dimensione integrale in cui la intende il legislatore.

Il datore di lavoro deve prendere in considerazione tutte le **disfunzionalità organizzative** destinate a incidere sulla "salute" dei lavoratori : dal mobbing allo straining, al burnout; dalla violenza alle molestie, allo stalking, anche occupazionale

non c'è tassatività dell'elenco dei rischi contenuto nell'art. 28

la valutazione dei rischi debba ricomprendere, per l'appunto, "tutti" quelli rilevanti, in un'ottica onnicomprensiva

il mobbing, in quanto fenomeno disfunzionale dell'organizzazione del lavoro capace di compromettere il benessere organizzativo, e, pertanto, la salute dei lavoratori, costituisce un fattore di rischio, di tipo psico-sociale, necessariamente oggetto di una specifica valutazione.



1. Il lavoro, comunque prestato, deve ispirarsi ai valori della tutela della vita, della dignità della persona, della libera espressione della personalità, della sicurezza e della salute, intesa come benessere fisico, psicologico, relazionale, sociale e organizzativo.
2. Prima la persona e poi il lavoro. In nessun caso la perdita della vita o della salute può costituire un sacrificio necessario.
3. La tutela del benessere delle persone che lavorano non può prescindere da un sistema organizzato di prevenzione, fondato su adeguate politiche aziendali, ispirate a principi etici e non solo economici.
4. Qualunque organizzazione del lavoro può essere salubre e sicura solo se, fin dalla sua progettazione, tutti i rischi vengono costantemente valutati, secondo la migliore scienza ed esperienza ed adottando le necessarie misure di prevenzione e protezione.



5. Nessuna lesione della salute e della sicurezza della persona che lavora è casuale e ineluttabile. Non ci si deve arrendere di fronte ad alcun rischio.
6. La sicurezza e il benessere riguardano le persone che lavorano e non solo l'ambiente lavorativo.
7. Ci si ammala e si muore sul lavoro e di lavoro.
8. La sicurezza e il benessere richiedono una formazione che incida sul modo di essere e di agire delle persone che lavorano. Solo persone consapevoli possono contribuire alla gestione di un efficace sistema di prevenzione.
9. L'efficace organizzazione del sistema di prevenzione esige la partecipazione attiva e responsabile di tutte le persone che lavorano, mediante un approccio collaborativo e solidale che valorizzi l'apporto di ciascuno.
10. Un sistema di prevenzione partecipato implica il coinvolgimento effettivo nei processi decisionali dei rappresentanti delle persone che lavorano.
11. La salute e la sicurezza riguardano non solo le persone che lavorano ma anche l'intera collettività ed esigono efficaci politiche di prevenzione da parte degli attori istituzionali e sociali.

**Per garantire il benessere della persona che lavora generalmente si ricorre:**

1) all'imposizione di un dovere generale e astratto che tiene conto dell'esistenza di **gruppi socialmente esclusi** per le loro caratteristiche personali (es. in tema di lavoro dei disabili)

2) alla previsione di **rimedi** da attuare per via giudiziaria (come emerge dalle direttive antidiscriminatorie).

La necessità (giuridica) di conformare le organizzazioni in una prospettiva inclusiva è per lo più misconosciuta, così come è **poco noto il vantaggio economico** che ne può discendere.



---

Esistono invece meccanismi di valutazione dell'impatto di un'organizzazione inclusiva sul benessere nei luoghi di lavoro e, soprattutto in ambiente anglosassone, la **performance (e la reputazione)** dell'impresa è considerata anche dal punto di vista dell'inclusione delle diversità.

---

A tal riguardo, possiamo osservare la progressiva diffusione di meccanismi di valutazione dell'inclusione come il **bilancio di genere e di sostenibilità e le varie certificazioni etiche e di qualità** (SA-8000, ISO-9001, ISO-14001, ISO-27001, ecc.).

---

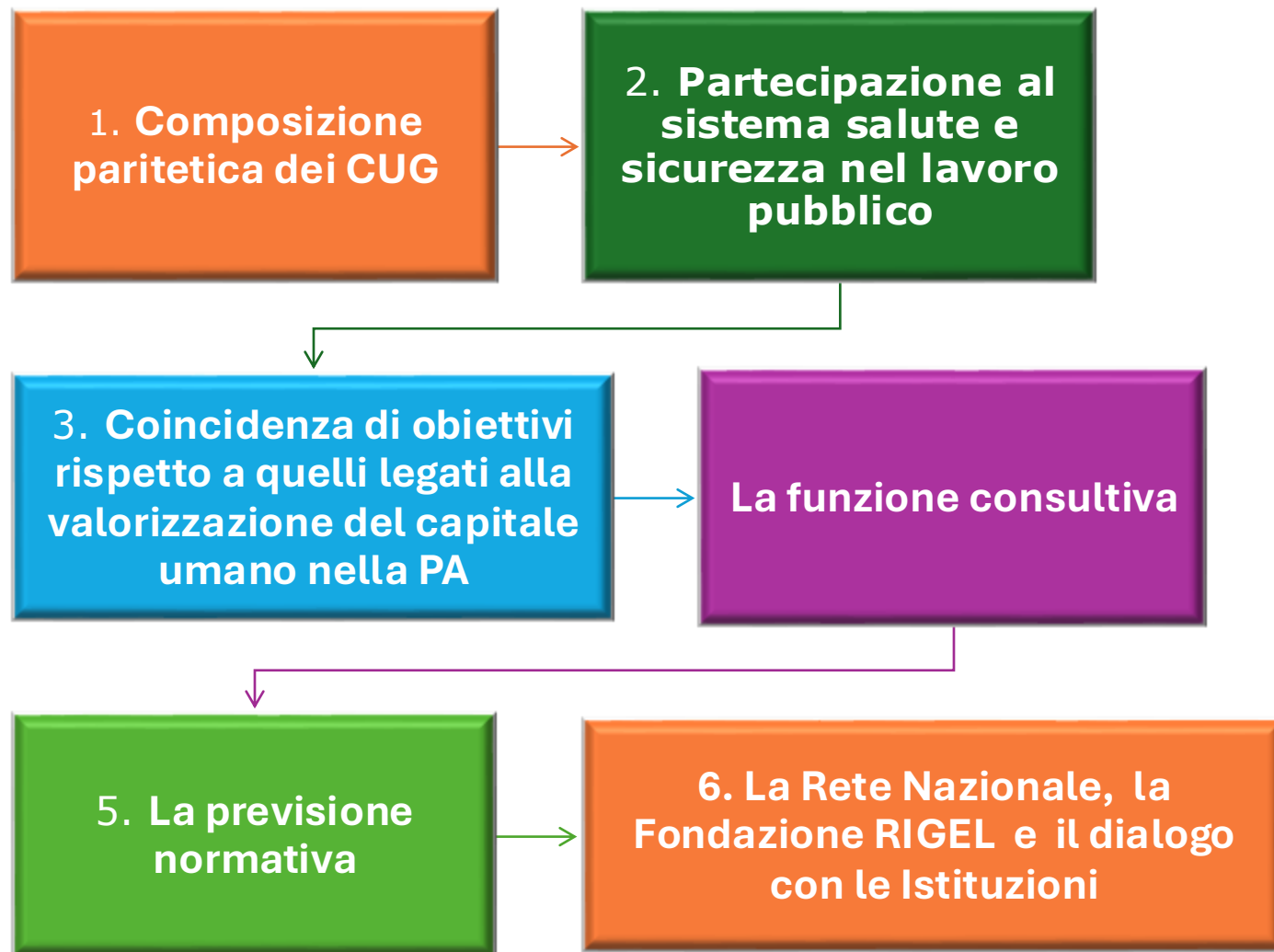
In questo quadro, quello che sembra difettare maggiormente è un **ascolto della voce delle lavoratrici e i lavoratori**, affinché si possa giungere a un'armonizzazione tra le necessità e i bisogni della persona che lavora e le esigenze della produzione.

L'esperienza dei **Comitati unici di garanzia** riporta a un sistema che prevede la **potenziale** di partecipazione dei dipendenti al sistema decisionale

Questo appare un importante obiettivo connesso all'importanza che si attribuisce ai temi di competenza dei CUG a **partire dal benessere organizzativo**



## Elementi di valutazione del potenziale di partecipazione





## 1. Composizione paritetica dei CUG



Favorisce l'ascolto della voce delle lavoratrici e dei lavoratori, per giungere a un'armonizzazione tra le necessità e i bisogni delle persone che lavorano e le esigenze della amministrazione

## 2. Partecipazione al sistema salute e sicurezza nel lavoro pubblico



In attuazione del D.lgs. 165/2001 artt. 1 lett. C e 7 comma 1 che dispongono un obbligo di garanzia, a carico del datore di lavoro pubblico per :

- parità e pari opportunità,
- assenza di discriminazioni, molestie e violenze
- un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo

in tutte le espressioni del rapporto di lavoro  
**compresa la salute e sicurezza**

I Comitati unici di garanzia sono i promotori dei Codici di condotta, della adozione di strumenti di **ascolto organizzativo**, dei **consiglieri di fiducia**, **sportelli di ascolto** e da ultimo del **Nucleo di ascolto organizzativo** che sono strumenti indispensabili per la costruzione di un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo

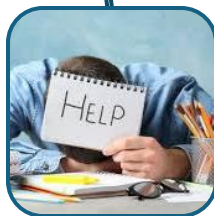
Avv. Antonella Ninci



I CUG Collaborano con le altre figure della sicurezza, favorendo un ambiente di lavoro più sicuro e inclusivo. Possono segnalare criticità e proporre misure migliorative, affiancandosi a RSPP, RLS e medico competente.



I CUG non sono un'anomalia nel sistema di sicurezza, ma un elemento che lo integra e arricchisce, soprattutto nelle tematiche di benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo.



I CUG **non sostituiscono le figure della sicurezza**, ma ne rafforzano l'azione, soprattutto nella gestione dei rischi psicosociali e nella promozione di un ambiente di lavoro sano e inclusivo.



I CUG redigono ogni anno la **relazione sulle condizioni del personale**.



Alcuni enti riconoscono espressamente questo ruolo al CUG: **l'ISS nel definire il ruolo del CUG afferma che il CUG collabora con il servizio sicurezza e prevenzione sul lavoro per quanto riguarda la valutazione dei rischi psicosociali e da stress lavoro correlato.**

### 3. Coincidenza di obiettivi rispetto a quelli legati alla valorizzazione del capitale umano nella PA



Non è possibile creare **valore pubblico** prescindendo dal **benessere organizzativo** e dalla **creazione di lavoro di valore** nella Pubblica Amministrazione (PA).

Creare **lavoro di valore** significa dare ai dipendenti pubblici strumenti, formazione e obiettivi chiari per **offrire servizi utili e di qualità ai cittadini**.

Un'amministrazione che ignora il **benessere organizzativo** e il **lavoro di valore** rischia di diventare inefficiente, burocratica e poco attenta ai bisogni reali della collettività. Solo un ambiente sano, motivante e orientato ai risultati può garantire **un valore pubblico autentico e sostenibile nel tempo**.

- **Direttiva Formazione dei dipendenti pubblici**
- **Direttiva contro la violenza nella PA**
- **Nuova direttiva sui CUG**



### La funzione consultiva



La funzione **consultiva** e anche quella di **verifica** contribuiscono a costruire quella partecipazione tra lavoratori e lavoratrici auspicata per costruire strumenti di **inclusione partecipata** nella fase di gestione del rapporto di lavoro, proprio con riguardo alle situazioni di fragilità o alle diversità.



La partecipazione passa dal **confronto a rete** che si dovrebbe attivare anche all'interno del luogo di lavoro con i soggetti della prevenzione oltre con gli OIV

## 5. La previsione normativa

Non è un caso che i CUG siano previsti da una norma di legge, che interviene sul TUPI grazie alla legge 183/2010 apportando importanti modifiche sull'**assetto organizzativo, valoriale e di attribuzione di responsabilità** del datore di lavoro nella pubblica amministrazione.

Ma cosa è accaduto nei CCNL negli ultimi anni ?

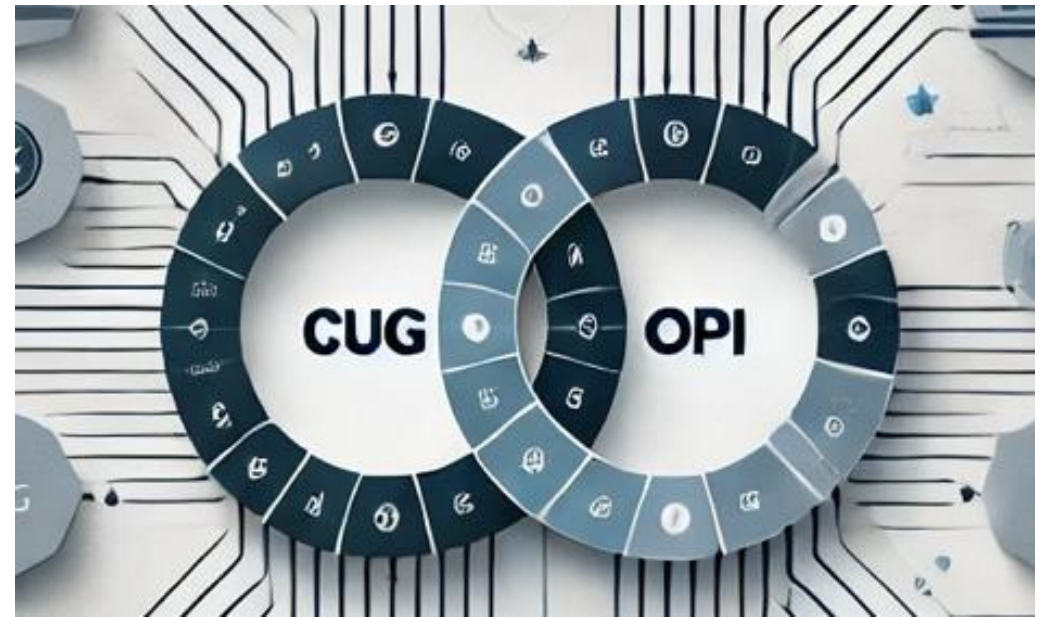
Alcuni CCNL prevedono la costituzione degli OPI Organismi per l'Innovazione, ad es. l'**articolo 6 del CCNL Funzioni Centrali 2019-2021**

**Articolo 6 – Organismi Paritetici per l'Innovazione:** *“In tutte le amministrazioni con più di **70 dipendenti** è istituito un **Organismo Paritetico per l'Innovazione** con compiti di confronto su progetti di innovazione organizzativa e miglioramento dei servizi. L'OPI è **composto pariteticamente** da rappresentanti dell'amministrazione e delle **organizzazioni sindacali** firmatarie del contratto. L'attività dell'OPI è finalizzata a favorire l'innovazione e il miglioramento della qualità dei servizi, promuovere il **benessere organizzativo** e la valorizzazione del personale, analizzare e proporre soluzioni su organizzazione del lavoro, digitalizzazione e formazione.....*

*L'organismo di cui al presente articolo è la sede in cui si attivano stabilmente relazioni aperte e collaborative su progetti di organizzazione e innovazione, miglioramento dei servizi, promozione della legalità, della qualità del lavoro e del **benessere organizzativo** - anche con riferimento alle politiche formative, **al lavoro agile ed alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**, alle misure di prevenzione dello stress lavoro-correlato e di fenomeni di burn-out - al fine di formulare proposte all'amministrazione o alle parti negoziali della contrattazione integrativa*

## Il tema della duplicazione degli organismi nella PA

I CUG nascono proprio dalla esperienza della moltiplicazione dei CPO e dei Comitati antimobbing.....



### Criticità o vantaggi ?

Sovrapposizione di competenze?  
Sovrapposizione di funzioni?  
Dispersione di risorse?  
Difficoltà di coordinamento?



Vantaggio dal confronto?  
Attivazione di sinergie?  
Integrazione delle competenze?



## 6. La Rete Nazionale, la Fondazione RIGEL e il dialogo con le Istituzioni



### Testimonianza di un dialogo a più livelli

- Tra CUG e amministrazione
- Tra Comitati unici di garanzia nella Rete (e tra le amministrazioni che attraverso i CUG fanno parte della Rete)
- Tra Rete e Fondazione RIGEL
- Tra Rete/Fondazione e le Istituzioni
- Tra la Rete dei CUG e la costituenda rete dei Disability Manager



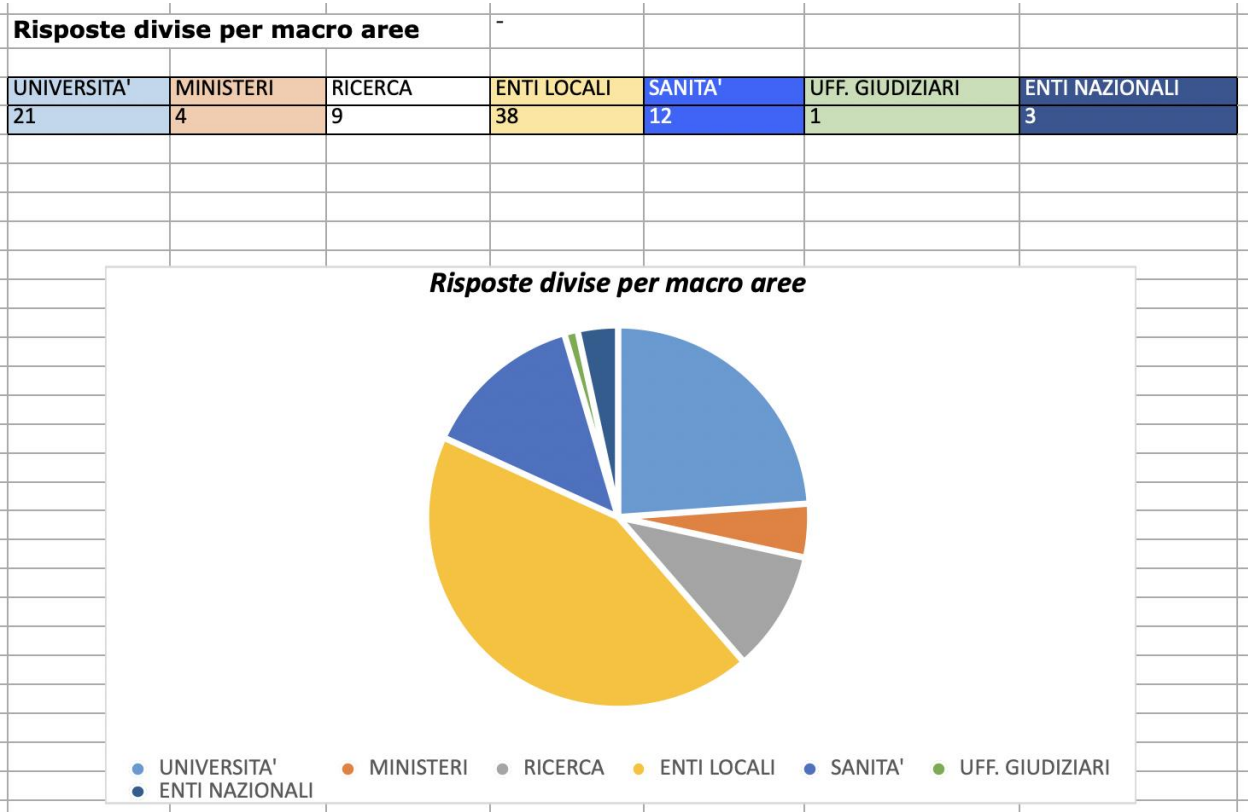
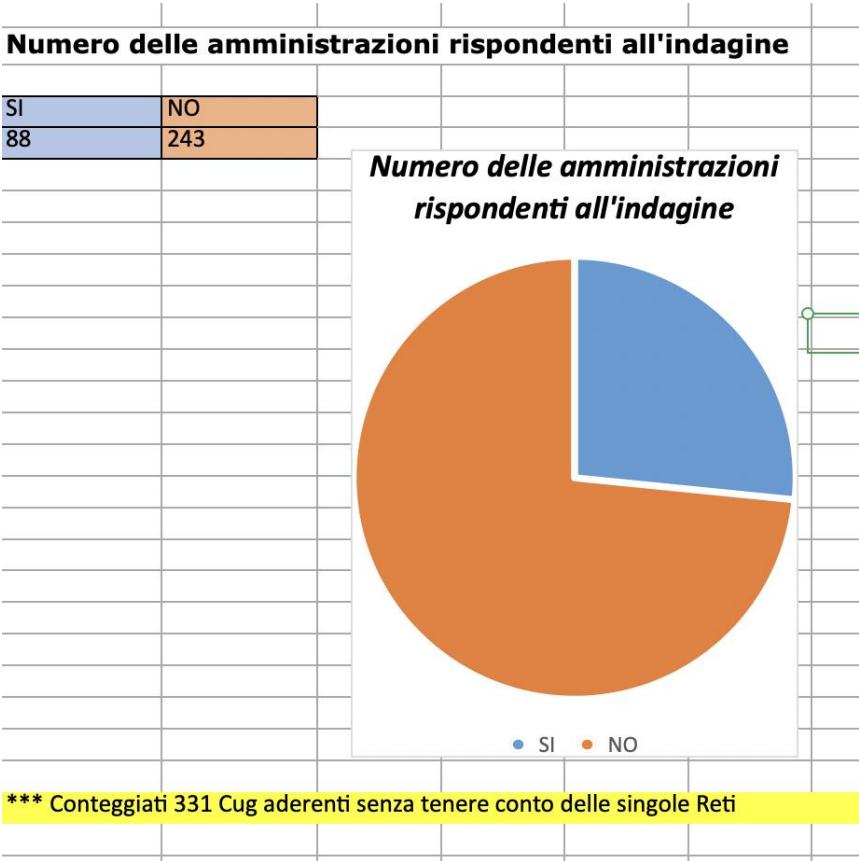
- Le coordinatrici della Rete fanno parte della Comunità di pratica dei capi del personale delle PA e anche di quella dei responsabili della formazione
- E' stato firmato un protocollo di intesa tra DFP, DPO, Fondazione RIGEL e Rete nazionale dei CUG
- La Rete collabora alla stesura delle direttive che la riguardano
- Ha promosso la giornata del benessere organizzativo e si è costituito il tavolo di lavoro tra ministero del lavoro e DFP

# Benessere e gestione delle vulnerabilità

I **Comitati Unici di garanzia** hanno tra le loro funzioni quella della prevenzione e del contrasto ad ogni forma di discriminazione : oltre al genere si occupano con frequenza di età e disabilità, oltre che di discriminazioni multiple . Realizzano indagini sul benessere organizzativo.



# La rilevazione 2025 sulle iniziative di Benessere Organizzativo tra le PA i cui CUG fanno parte della Rete nazionale dei CUG



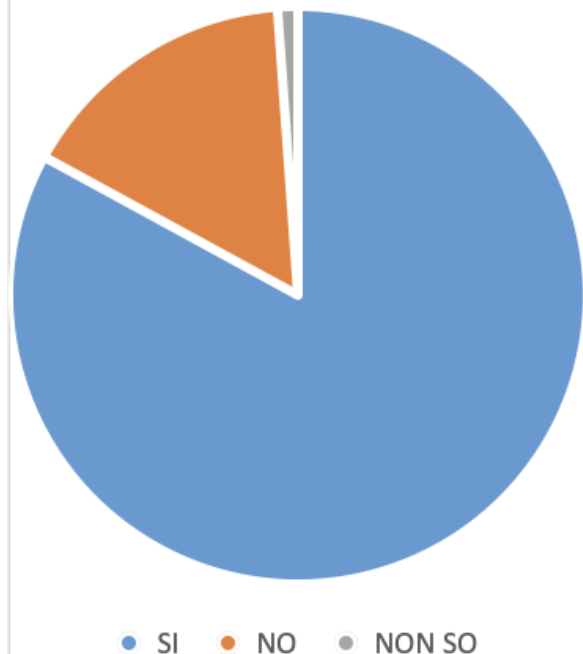


### L'indagine di Benessere Organizzativo è stata rivolta a tutto il personale?

SI	NO	NON SO	
73	14	1	88

\*\*\* NO: si riferisce sia a chi non ha indirizzato il questionario a tutto il personale sia a chi non lo ha realizzato

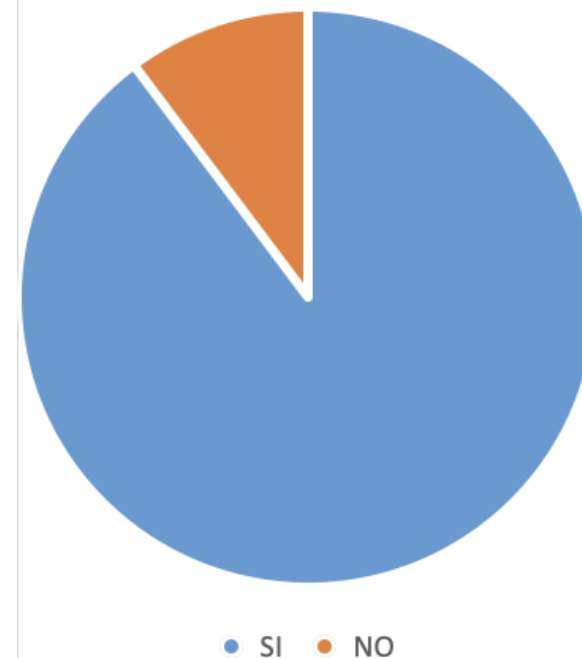
### L'indagine di Benessere Organizzativo è stata rivolta a tutto il personale?



### Il Cug è stato coinvolto nella rilevazione?

SI	NO	
79	9	88

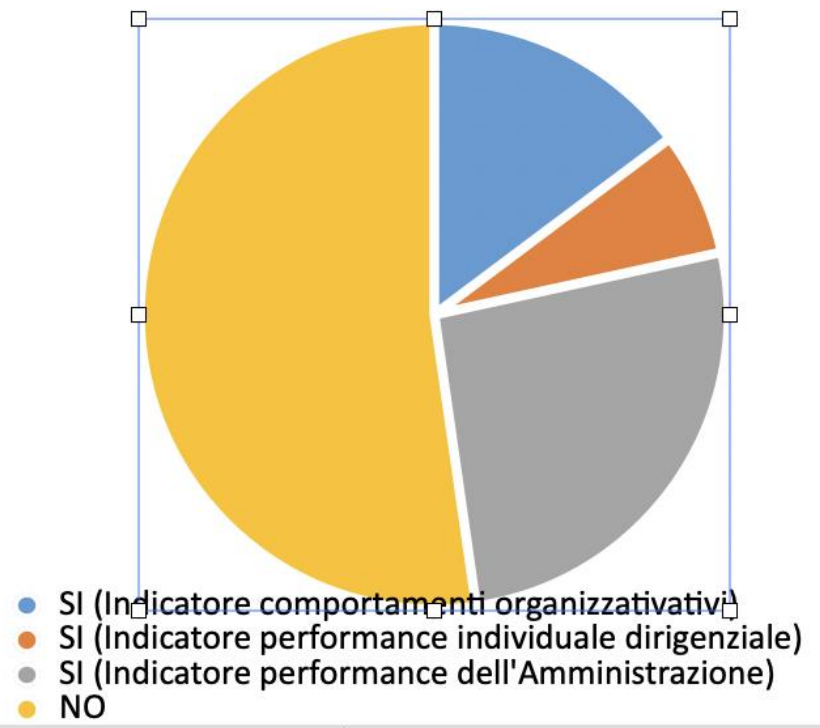
### Il Cug è stato coinvolto nella rilevazione?



I risultati dell'indagine e delle eventuali azioni implementate rientrano nel ciclo della performance?

SI (Indicatore comportamenti organizzativi)	SI (Indicatore performance individuale dirigenziale)
13	6
SI (Indicatore performance dell'Amministrazione)	NO
23	46

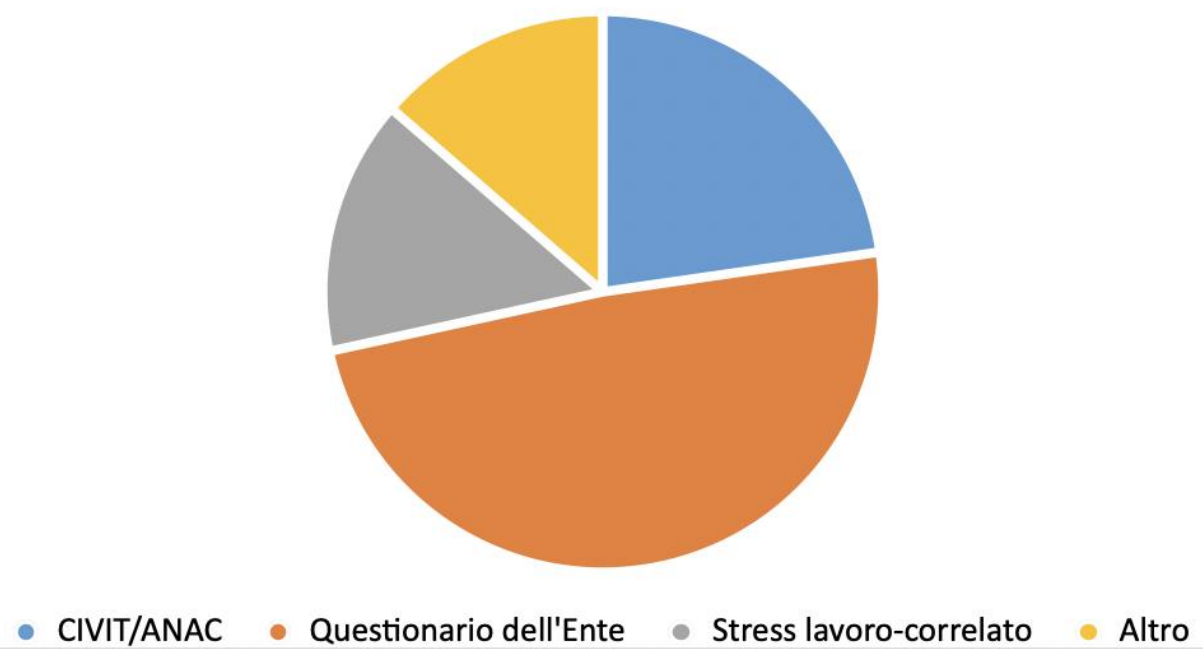
I risultati dell'indagine e delle eventuali azioni implementate rientrano nel ciclo della Performance?



Il questionario somministrato era:

CIVIT/ANAC
20
Questionario dell'Ente
43
Stress lavoro-correlato
13
Altro
12

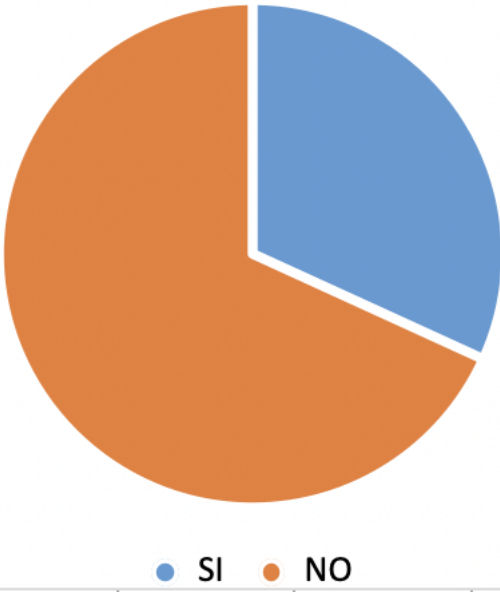
Il questionario somministrato era:



# Il progetto ha previsto la partecipazione di professionisti esterni alla Amministrazione?

SI	NO
28	60

Il progetto ha previsto la presenza di professionisti esterni all'amministrazione?



# Enti che hanno realizzato il progetto senza avvalersi di professionisti esterni

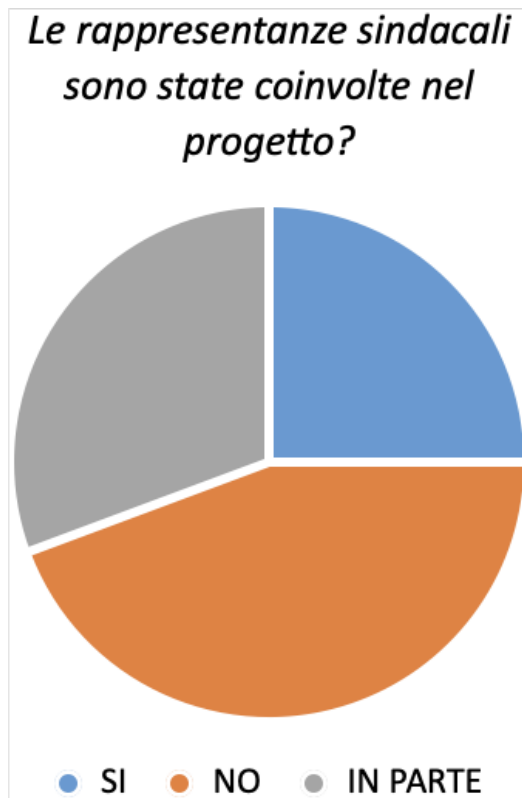
Enti di ricerca	Enti locali e regioni	
5	24	
Enti pubblici nazionali	Ministeri e Agenzie fiscali	
2	4	
Sanità	Uffici giudiziari	Università
8	1	16

Suddivisone in Aree dei 60 enti che hanno realizzato il progetto SENZA avvalersi di professionisti esterni



## Le rappresentanze sindacali sono state coinvolte nel progetto ?

SI	NO	IN PARTE	
22	39	27	88



## Considerazioni:

- Un numero molto elevato di Amministrazioni non fa alcuna indagine di clima
- Si conferma che nella rete le amministrazioni che più di ogni altra hanno progetti di BO sono le Università, gli enti di ricerca e gli enti nazionali
- I risultati delle indagini hanno bassa influenza sugli indicatori di performance
- Spesso si utilizza o il questionario ANAC o quello stress lavoro correlato con i limiti che questo comporta
- Prevalentemente le PA non si avvalgono di professionisti esterni
- Le OOSS non sono regolarmente coinvolte

## **Il dialogo tra CUG e il Responsabile dell'inserimento delle persone con disabilità (tra le due Reti e la Fondazione RIGEL)**

L'articolo **39-ter** del d.lgs. 165/2001, inserito nel 2017, prevede la figura del **responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità**.

In base al disposto normativo, le amministrazioni pubbliche con **più di 200 dipendenti**, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica e nell'ambito delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente, hanno l'obbligo di nominare il predetto responsabile, al fine di garantire un'efficace integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità.

Con direttiva n. 1 il Ministro per la pubblica amministrazione il 24 giugno 2019 ha emanato le linee guida in materia di collocamento obbligatorio delle categorie protette.

La direttiva n.1/2019 dà indicazioni sulla figura del responsabile

**La direttiva 2/2019 prevede la collaborazione tra CUG e Responsabile**

## Responsabile dell'inserimento lavorativo per le persone con disabilità

### Secondo la direttiva 1/2019, il responsabile per l'inserimento:

- predispone gli **accorgimenti organizzativi** e propone **soluzioni tecnologiche** per facilitare l'integrazione al lavoro
- segnala le **situazioni problematiche** ai servizi per il collocamento mirato e, prima ancora, ai responsabili delle risorse umane e dell'organizzazione ovvero ai servizi che le amministrazioni individuano nell'ambito del proprio assetto organizzativo
- collabora con altri servizi e soggetti dell'amministrazione (**es. medico competente**) e con soggetti esterni
- è opportuno che sia un **dirigente o un funzionario in funzione apicale**
- deve possedere **adeguate competenze** in materia di collocamento delle persone con disabilità e di politiche di inclusione e spiccate **capacità organizzative**
- **può essere nominato nelle PA che non superano i 200 dipendenti**

## **ATTIVITA' SVOLTE DAL ResPID**

**revisione dei processi lavorativi in presenza e/o in remoto**

**Interventi per l'accessibilità strutturale**

**monitoraggio e verifica dell'efficacia delle azioni intraprese**

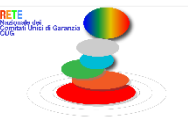
**convenzione con centri territoriali per l'impiego**

**interventi per l'accessibilità digitale**

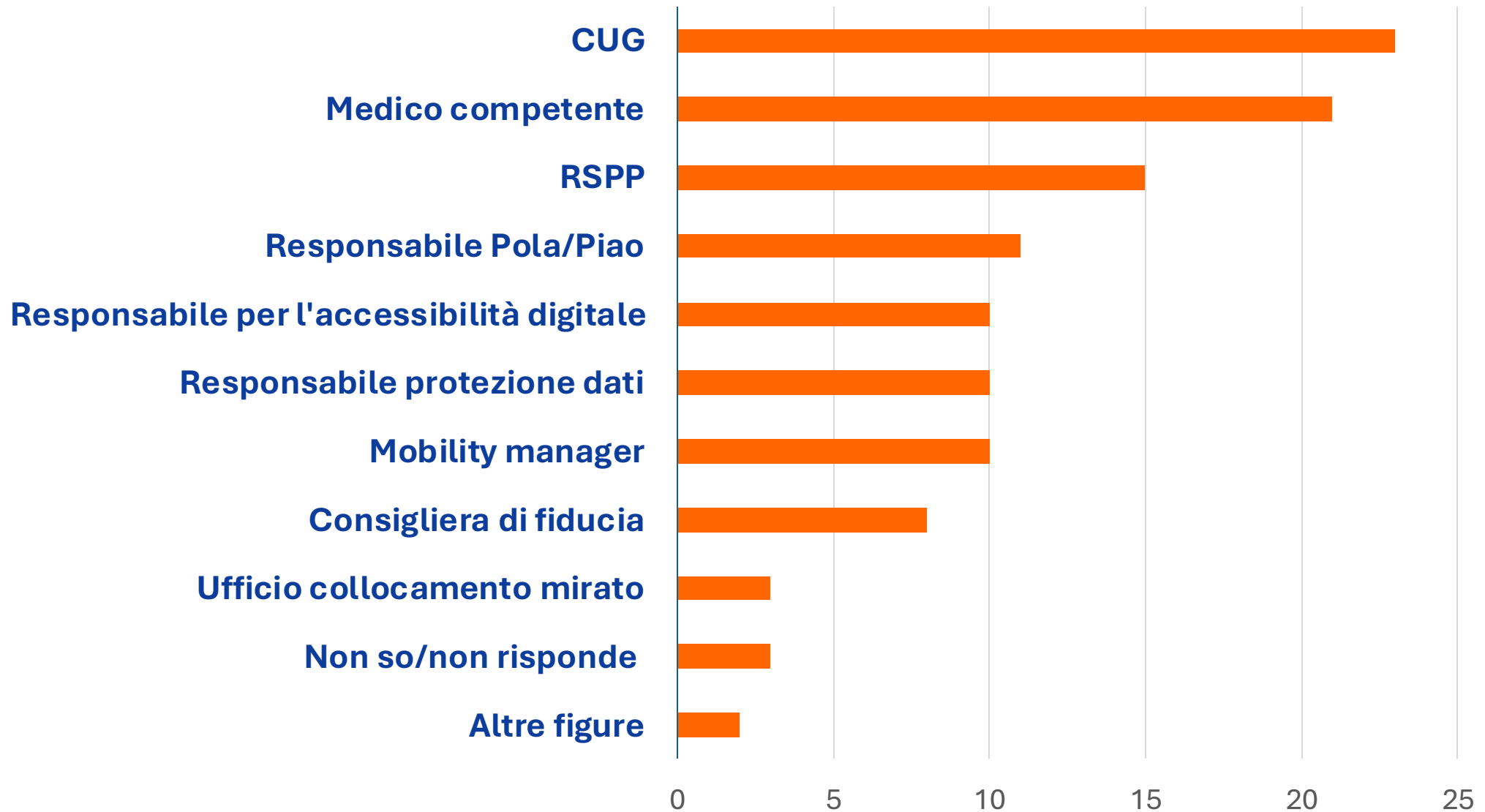
**selezioni/concorsi per categorie protette**

**promozione della cultura inclusiva**

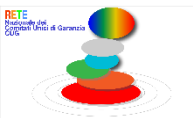
Avv. Antonella Ninci



**Figure istituzionali con cui i ResPID hanno attivato collaborazioni. Anno 2022. *Frequenze assolute.***

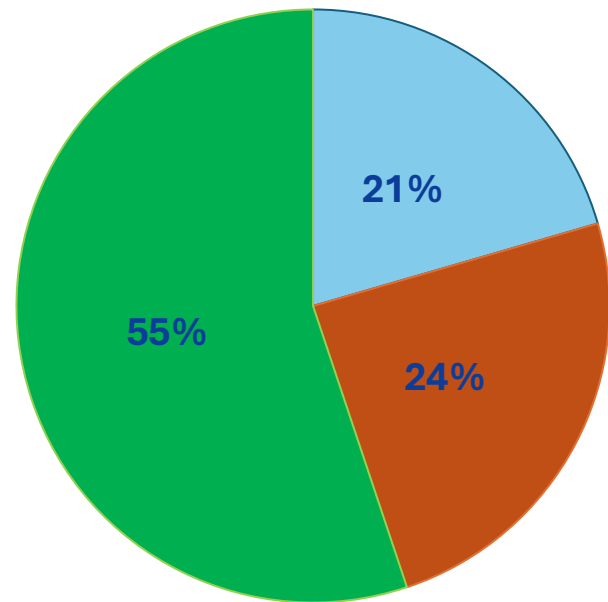


Avv. Antonella Ninci





## Iniziative promosse a sostegno dell'inclusione delle persone con disabilità nell'amministrazione. Frequenze assolute



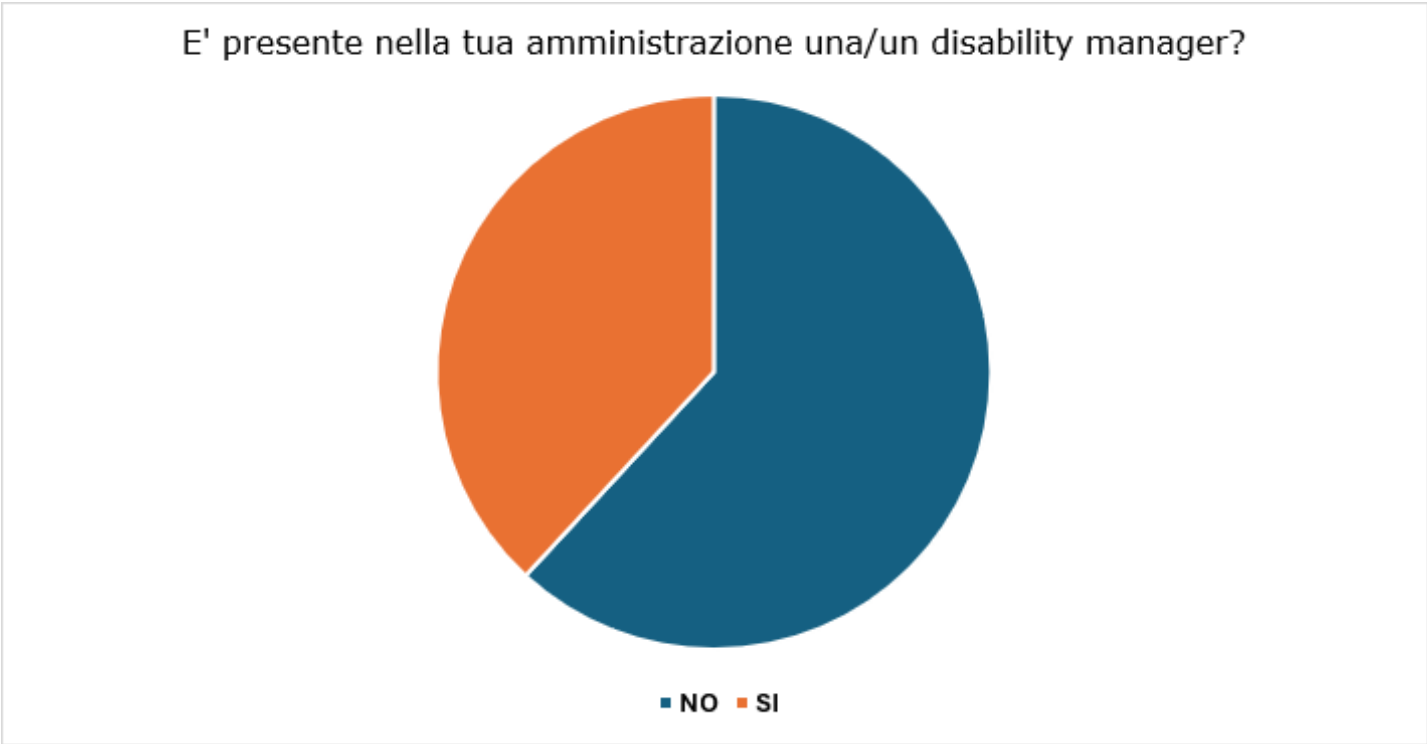
■ SI ■ NO ■ Non risponde



- Monitoraggio/indagini sul benessere organizzativo percepito dai dipendenti
- Giornata del benessere e dei corretti stili di vita;
- Azioni di sensibilizzazione o formazione;
- Gruppo di lavoro inclusione e disabilità, webinar inclusione e disabilità psichiatriche, gestione tirocini per inserimento personale categorie protette colloqui di feedback, percorsi di affiancamento al personale con disabilità nelle sedi lavorative;
- Tutela dei lavoratori fragili nel lavoro agile/telelavoro;
- Applicazione della normativa inerente la L.104/92, smart working e sportello di ascolto;
- Modifica procedure operative e organizzative;
- Adozione codice etico;
- Servizi in favore della persona e della Struttura di riferimento volti ad agevolare l'inserimento nel contesto lavorativo, per migliorare rapporti e accessibilità.

E' presente nella tua amministrazione una/un disability manager?							
NO	SI	tot					
99	61	160					

Rilevazione  
2024

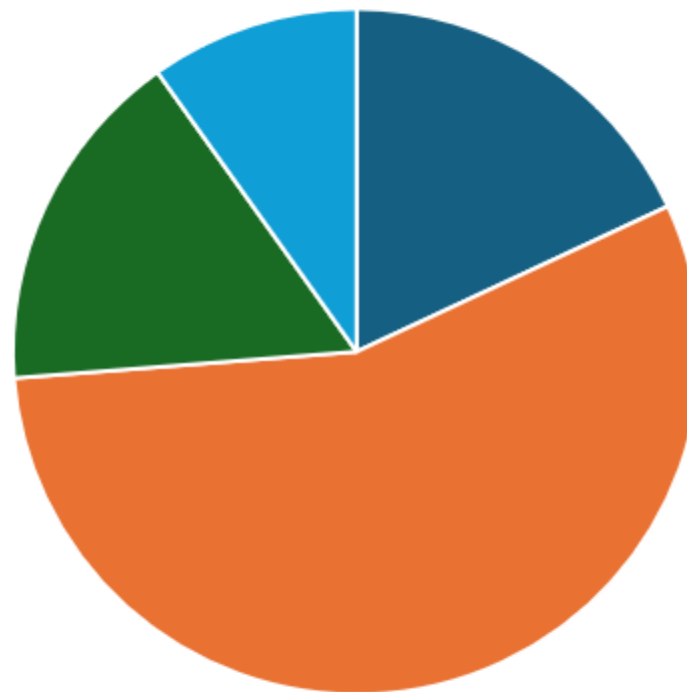


## A quale figura è stato conferito l'incarico di Disability manager?

Altra figura	Dirigente	Funzionario	Non specificato	tot.	
11	34	10	6	61	

**Rilevazione  
2024**

### A quale figura è stato conferito l'incarico di Disability manager?



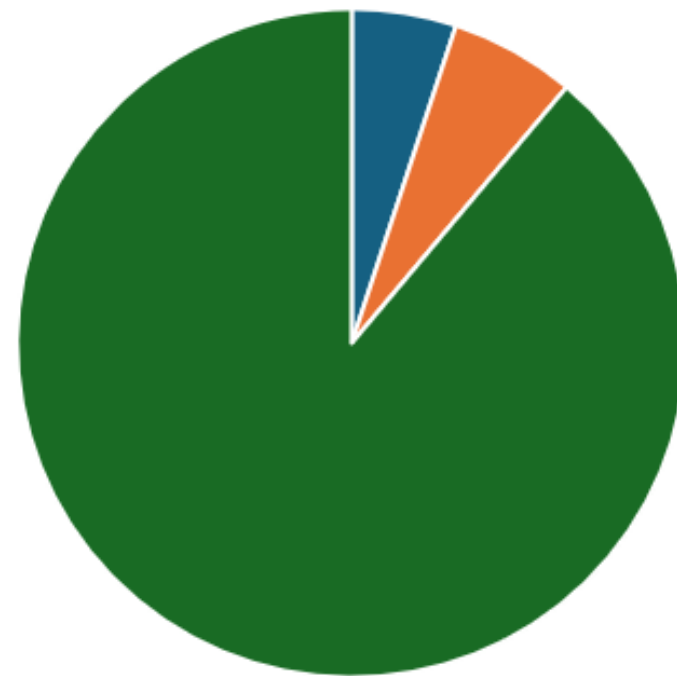
■ Altra figura ■ Dirigente ■ Funzionario ■ Non specificato

## Che tempi si prevedono per la nomina?

1 anno	6 mesi	Non definito	tot.	
5	6	88	99	

**Rilevazione  
2024**

## Che tempi si prevedono per la nomina?

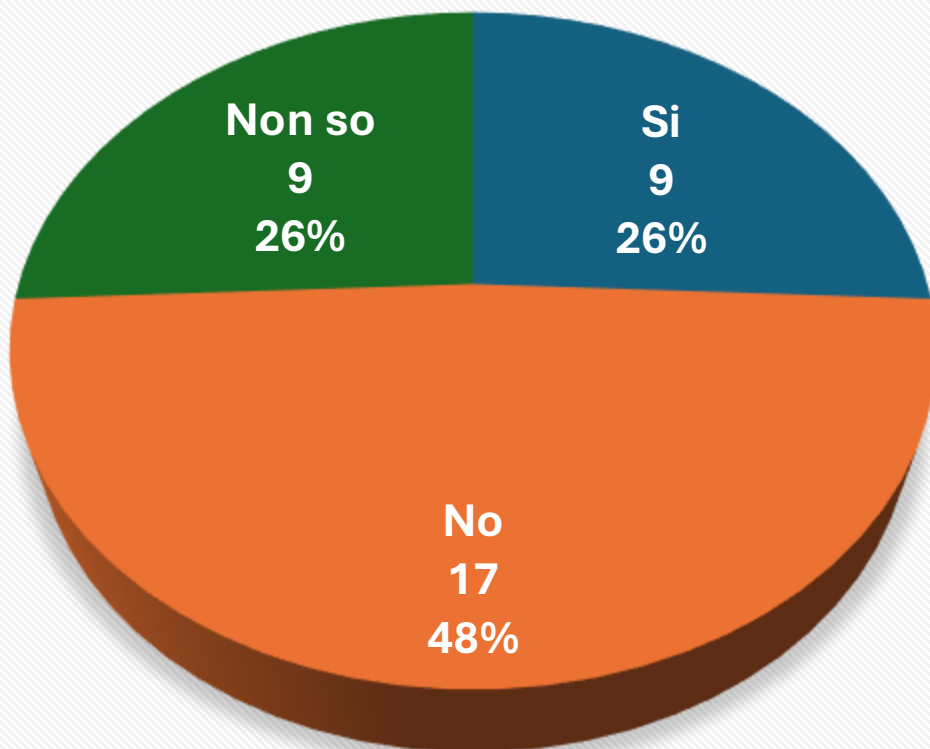


■ 1 anno ■ 6 mesi ■ Non definito

Avv. Antonella Ninci

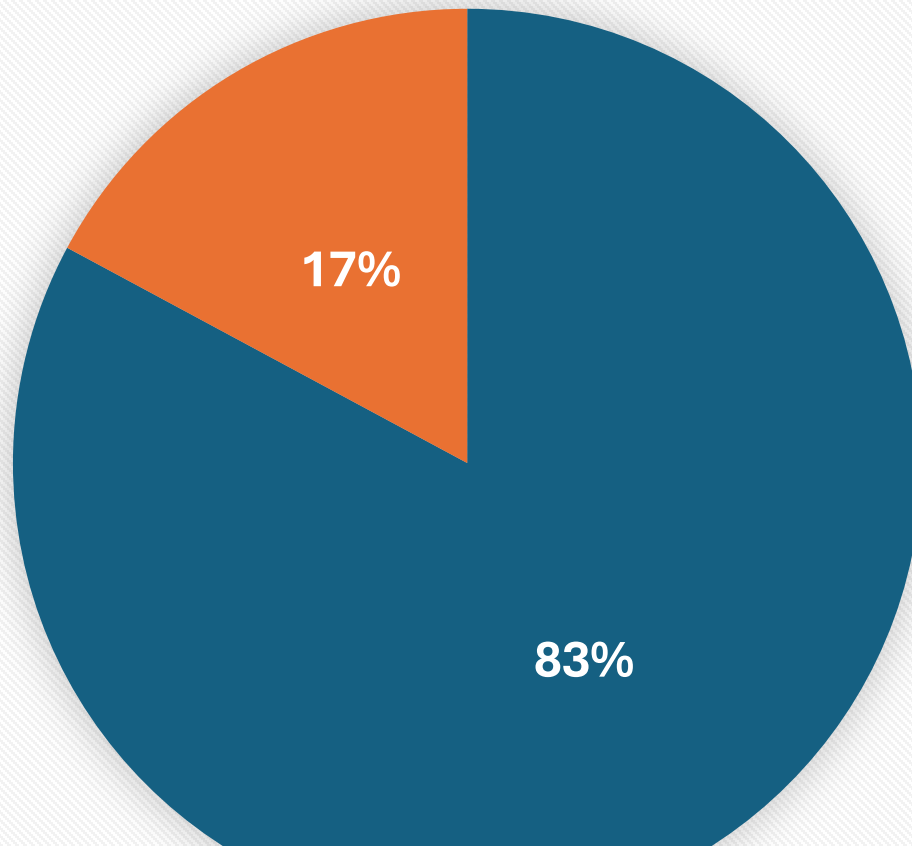
## FORMAZIONE – TIPOLOGIA DI CORSI

Il/la ResPID ha frequentato corsi specifici di formazione?



- ✓ Corsi di laurea o specialistici attinenti (psicologia/servizio sociale/medicina del lavoro, ecc.), o Master universitari
- ✓ Corsi di natura giuridica specifici per problematiche connesse alle persone con disabilità
- ✓ Giornate formative su disabilità e lavoro e SNA – Corso benessere organizzativo
- ✓ Altri corsi di formazione aziendale/seminari divulgativi

## Posizione del ResPID in organigramma. Anno 2022. *Frequenze percentuali.*



■ E' in staff ad una struttura organizzativa

■ Ha una collocazione autonoma/indipendente dagli organi di vertice

Avv. Antonella Ninci





*Grazie per l'attenzione !*



**"Il benessere organizzativo non è un traguardo, ma un percorso continuo fatto di ascolto, equilibrio e crescita condivisa."**