BENESSERE ORGANIZZATIVO LE SFIDE PER IL FUTURO

ANCONA 18 NOVEMBRE 2025

Bianca Maria Orciani - Consigliera di Parità della Provincia di Ancona

Prof.ssa Diritto del Lavoro - Univpm

BENESSERE ORGANIZZATIVO

CHE COSA INTENDIAMO PER BENESSERE ORGANIZZATIVO

Insieme dei nuclei culturali, dei processi, delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative.

(F. Avallone, 2003)

BENESSERE ORGANIZZATIVO ……

Il benessere organizzativo è la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei suoi membri (lavoratori e lavoratrici), creando un clima positivo e un senso di appartenenza attraverso la cura del rapporto tra individuo e contesto lavorativo, favorendo le relazioni interpersonali, le opportunità di crescita e il rispetto delle pari opportunità.

BENESSERE ORGANIZZATIVO ……

Sotto la lente di ingrandimento viene posto il rapporto fra l'ORGANIZZAZIONE nel suo complesso e la PERSONA/LAVORATORE/LAVORATRICE al fine di verificare se e in che misura l'organizzazione costituisce un rischio per l'integrità psicofisica.

La salute è uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non la semplice assenza dello stato di malattia o di infermità.
(OMS, 1948)

L'individuo non è più concepito come mero *responder* della realtà organizzativa ma come co-costruttore (soggettività).

BENESSERE ORGANIZZATIVO e SVILUPPO SOSTENIBILE

Il tema del benessere organizzativo fa capo a quel principio di sostenibilità sociale che insieme alla sostenibilità ambientale ed economica sono alla base dello sviluppo sostenibile.

Da questo punto di vista, il benessere organizzativo offre alle imprese non solo vantaggi tangibili, tra cui un aumento della produttività e delle performance, una riduzione del turnover e dell'assenteismo, il miglioramento del clima aziendale, **ma anche un un rafforzamento della reputazione e dell'employer branding sui mercati.**

Oggi le aziende vengono valutate non solo per le loro performance finanziarie ma anche in termini di sostenibilità ambientale, economica e sociale (ESG) dagli investitori e dagli stakeholder (portatori di interesse).

BENESSERE ORGANIZZATIVO e SVILUPPO SOSTENIBILE

La Direttiva (UE) 2022/2464 - *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) (Direttiva (UE) 2022/2464), che integra e sostituisce la precedente **Direttiva sull'informativa non finanziaria (NFRD)** (Direttiva 2014/95/UE), ha introdotto l'obbligo per le imprese di grandi dimensioni di adottare il **bilancio di sostenibilità o bilancio ESG** (recepita nel nostro ordinamento con il D.lgs. 125/2024). Fra le informazioni che le imprese sono tenute a comunicare riguardo ai fattori sociali e in materia di diritti umani rientrano la parità di trattamento e le pari opportunità per tutti, comprese la parità di genere e la parità di retribuzione per un lavoro di pari valore, la formazione e lo sviluppo delle competenze, l'occupazione e l'inclusione delle persone con disabilità, le misure contro la violenza e le molestie sul luogo di lavoro, e la diversità.

BENESSERE ORGANIZZATIVO e PA

Capacità delle Amministrazioni Pubbliche di attivarsi, oltre che per raggiungere obbiettivi 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 (Dir.. 24 marzo 2004 del Dipartimento Funzione Pubblica).

RIFERIMENTI NORMATIVI NEL PA

Decreto Legislativo n. 165/2001

ART 7
Gestione delle risorse umane

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 <u>altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo</u> e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno.**

BENESSERE ORGANIZZATIVO ED EFFICIENZA PA

Capacità delle Amministrazioni Pubbliche di attivarsi, oltre che per raggiungere obbiettivi 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 (Dir. 24 marzo 2004 del Dipartimento Funzione Pubblica).

BENESSERE ORGANIZZATIVO = SVILUPPO ED EFFICIENZA PA

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 (Dir 2004)**

Dlgs. n. 81/2008 (Testo Unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro)
Legge n. 15/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni
Dlgs. n. 150/2009 ha attribuito agli Organismi Interni di Valutazione (OIV) il compito di condurre indagini sul benessere organizzativo (abrogato)
DLGS. n. 33/2013 ha stabilito l'obbligo di pubblicazione dei risultati delle indagini sul benessere organizzativo (abrogato)
Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti pubblici.
Dir. n. 2/2019 Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche.

BENESSERE ORGANIZZATIVO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

OBIETTIVI (Dir. 2004)

- Valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione;
- Rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori;
- Migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall'amministrazione;
- Diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento;
- Realizzare sistemi di comunicazione interna;
- Prevenire i rischi psico-sociali di cui al Dlgs. n.626/94 (oggi Dlgs. 81/2008)

BENESSERE ORGANIZZATIVO E DIRIGENZA

L'introduzione del criterio della valutazione della performance a opera del c.d. decreto "Brunetta", ha dato l'avvio a un sistema di valutazione del personale della PA (dirigenti e dipendenti) correlato a logiche più ampie di quelle del burocratico adempimento formale dei doveri d'ufficio e ispirate al criterio del migliore e più efficace raggiungimento degli obiettivi di servizio alla collettività (v. artt. 21 e 9 del Dlgs n. 150/ 2009). In tale prospettiva, il codice di comportamento amplia il ruolo strategico del dirigente in ordine al clima generale dell'ufficio cui è preposto, declinando il benessere organizzativo sotto il profilo delle modalità lavorative (DPR 62 del 2013 art. 13, comma 5)

CODICE DI COMPORTAMENTO
Art. 13, comma 5 DPR n. 62 del 2013

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, assume iniziative finalizzate alla circolazione delle informazioni, alla formazione e all'aggiornamento del personale, all'inclusione e alla valorizzazione delle differenze di genere, di età e di condizioni personali.

BENESSERE ORGANIZZATIVO E DIRIGENZA

In questo quadro, il ruolo della dirigenza risulta fondamentale per la costruzione di senso, andando oltre la mera cultura dell'adempimento.

La costruzione di valori condivisi richiede ascolto e coinvolgimento emotivo del personale, uno sforzo per cooperare oltre quello che dicono le procedure, la disponibilità a farsi carico dei problemi oltre ciò che è inscritto nelle linee gerarchiche e negli specialismi funzionali.

LE DIMENSIONI DELLA SALUTE ORGANIZZATIVA

14
dimensioni della Salute Organizzativa

1. Comfort dell'ambiente di lavoro
2. Sicurezza e prevenzione infortuni
3. Chiarezza oviettivi organizzatii
4. Valorizzazione delle competenze
5. Apertura all'innovazione
6. Senso di utilità sociale
7. Tollerabilità dei compiti
8. Equità organizzativa
9. Scorrevolezza operativa
10. Tollerabilità allo stress
11. Relazioni interpersonali collaborative
12. Gestione delle conflittualità
13. Disponibilità delle informazioni
14. Ascolto attivo

PENSARE IL MONDO A VENIRE……

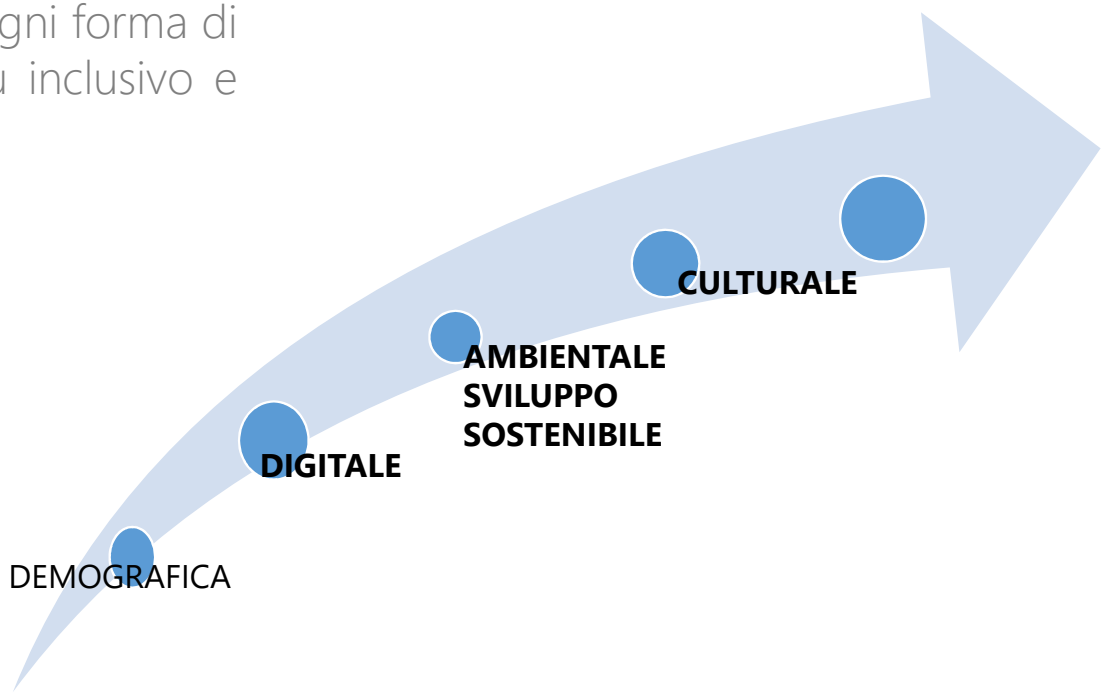
Il benessere organizzativo si raggiunge quando l'ambiente lavorativo garantisce parità retributiva, accesso alle opportunità di carriera, supporto alla genitorialità e lotta contro ogni forma di discriminazione e violenza, creando un contesto più inclusivo e produttivo per tutti.

PROCESSI TRASFORMATIVI TRANSIZIONI

Politiche pubbliche

Ruolo degli attori chiamate ad attuarle

Modelli di regolazione e relazione



TRANSIZIONE DEMOGRAFICA

TRANSIZIONE DEMOGRAFICA

Sostenibilità Finanziaria

- **AUMENTO SERVIZI SANITARI E ASSISTENZIALI**
- **POPOLAZIONE LAVORATIVA CHE INVECCHIA (AGE MANAGEMENT)**
- **NECESSITA' DI ATTRARRE NUOVE RISORSE (BRANDING EMPLOYER)**
- **NUOVI BISOGNI DI CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E DI LAVORO LEGATI ALL'ATTIVITA' DI CURA**

TRANSIZIONE DIGITALE

TRANSIZIONE DIGITALE

(Competenze E-Leadership per la PA)

- **IMPATTO SUI PROCESSI DI RECLUTAMENTO**
- **FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE**
- **VALUTAZIONE E GESTIONE NUOVI RISCHI LEGATI ALLA DIGITALIZZAZIONE (DIGITAL DIVIDE TECNOSTRESS)**
- **SUPERAMENTO DEI VINCOLI ORARI E SPAZIALI DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA (LAVORO AGILE)**

SVILUPPO SOSTENIBILE

SVILUPPO SOSTENBILE

La Pubblica Amministrazione è un attore fondamentale per lo sviluppo sostenibile, in quanto deve integrarlo nei suoi processi decisionali, promuoverlo sia internamente che esternamente e diventare un esempio di pratiche sostenibili.

SOLIDARIETA' INTERGENERAZIONALE

SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E ECONOMICA

(efficienza energetica, uso di energie rinnovabili, la gestione sostenibile dei rifiuti e la pianificazione urbana sostenibile)

SOSTENIBILITA' SOCIALE

(trasparenza, diritti, inclusione)

PENSARE IL MONDO A VENIRE……

Il periodo che stiamo vivendo è un periodo contrassegnato da profonde turbolenze, polarizzazione sociale, cambiamento climatico, epidemie, fenomeni migratori, insicurezza digitale e conflitti tra Stati. **Un contesto sovente definito, sia nella ricerca sia nella politica, con il termine "POLICRISI",** per descrivere quell'insieme di crisi e difficoltà interconnesse tra loro e difficilmente trattabili in modo isolato, in grado di compromettere il percorso di sviluppo sostenibile tracciato con l'Agenda 2030 dell'ONU nel 2015 e giunto ormai a metà strada. Un contesto che ha determinato un generale peggioramento delle condizioni economiche e disuguaglianze sociali, cancellando gli avanzamenti registrati tra il 2015 e il 2019, **in particolare in termini di lotta alla povertà, di tutela della salute, di investimenti in educazione, di degrado ambientale e degli ecosistemi.**
(*Navigating New Horizons – A Global Foresight Report on Planetary Health and Human Wellbeing" - Unep, l'agenzia Onu per la protezione ambientale, 2024)***.**

Adam Tooze, storico dell'economia, riconosce che il mondo è sempre stato complesso, e non è certo la prima volta che numerose crisi si amplificano l'una con l'altra. Tuttavia, «*ciò che rende le crisi degli ultimi 15 anni così disorientanti è che non sembra più possibile indicare una singola causa e, di conseguenza, una singola soluzione*»

RESILIENZA TRASFORMATIVA

COME AFFRONTARE IN MODO NUOVO, COERENTE E AMBIZIOSO LE SFIDE CHE PLASMANO IL NOSTRO PRESENTE E IL PROSSIMO FUTURO?

RESILIENZA TRASFORMATIVA

Il Rapporto dell'Agenzia europea dell'ambiente (EEA) "*Governance in complessità - Governance della sostenibilità in condizioni altamente incerte e complesse*» (2024) evidenzia che crisi interconnesse, improvvise e complesse possono portare a risposte politiche che si concentrano esclusivamente sulla risoluzione del problema a breve termine.

La **resilienza trasformativa** indica un approccio che allinea gli obiettivi di lungo termine con le esigenze a breve termine, considerando gli shock come un'opportunità per un cambiamento sistemico che sia allo stesso tempo resiliente e sostenibile.

Governare la transizione richiederà quindi una mentalità che tenga conto di queste complessità utilizzando la sperimentazione, il pensiero sistemico, la partecipazione, la precauzione, l'anticipazione di nuovi sviluppi e la "preoccupazione" dei problemi in uno sforzo continuo.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Prof.ssa Bianca Maria Orciani