

UNA PA CHE INCLUDE

Prevenire le discriminazioni e promuovere buone prassi nei luoghi di lavoro pubblici

ELENA GIUNCHETTI
Presidente del CUG della Provincia di Pesaro e Urbino

Pesaro, giovedì 11 giugno 2026
Sala W. Pierangeli – Viale Gramsci, 4

Questa giornata si inserisce nel quadro delle iniziative promosse dal [Comitato Unico di Garanzia](#) ed è stata realizzata in collaborazione con l'Ufficio Comunicazione Istituzionale – Pari Opportunità, a partire dalle evidenze emerse dal questionario sul benessere organizzativo somministrato al personale dell'amministrazione nei mesi di settembre e ottobre 2025.

Si è trattato di un importante momento di ascolto organizzativo, che ha consentito di raccogliere percezioni, bisogni e criticità, restituendo una rappresentazione articolata e consapevole del contesto lavorativo. L'indagine, già oggetto di restituzione in occasione del precedente incontro tenutosi in concomitanza con la Giornata internazionale della donna, è stata oggetto di una revisione metodologica finalizzata a un'analisi più approfondita e sistematica delle dimensioni connesse al benessere organizzativo.

Pur nella consapevolezza del ruolo centrale dei Comitati Unici di Garanzia — inseriti in un sistema integrato che coinvolge il Servizio di prevenzione e protezione, il Medico competente e i Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS), tutti attori deputati al monitoraggio e alla promozione del clima organizzativo e del benessere del personale — ritengo opportuno orientare la riflessione verso un tema che, negli ultimi anni, ha assunto crescente rilievo, in particolare nella pubblica amministrazione: il benessere organizzativo.

Si rende, a tal fine, necessaria una breve premessa. Il benessere organizzativo, o salute organizzativa, designa l'insieme delle condizioni culturali, relazionali e gestionali che incidono sull'equilibrio e sulla sostenibilità della vita lavorativa e costituisce, ormai da tempo, oggetto di attenzione non solo sul piano organizzativo, ma anche su quello normativo e giurisprudenziale, in quanto strettamente connesso alla tutela della persona nei luoghi di lavoro.

Motivazione, collaborazione, coinvolgimento e un'adeguata circolazione delle informazioni, insieme alla qualità del servizio, al senso di appartenenza, all'efficienza organizzativa, alla soddisfazione lavorativa, all'equità nei trattamenti — sia retributivi sia non —, alle opportunità di crescita e all'assenza di disparità di genere, costituiscono alcuni dei principali fattori che caratterizzano, o dovrebbero caratterizzare, il rapporto tra le persone e il contesto lavorativo.

Non di rado, tuttavia, il lavoro può divenire fonte di disagio, se non di vera e propria sofferenza. Ciò accade quando le dinamiche organizzative e relazionali degenerano in forme di conflittualità disfunzionale, aggressività o comportamenti discriminatori, umilianti o vessatori, configurando situazioni che la giurisprudenza ha progressivamente ricondotto anche nell'alveo dei rischi psicosociali e delle condotte lesive della dignità della persona. In tali circostanze, il luogo di lavoro

si trasforma in un contesto generatore di ansia, timore ed esclusione, nel quale risultano compromesse la salute e la sicurezza delle persone.

Quanto più l'individuo percepisce un senso di appartenenza all'organizzazione — in virtù della condivisione di valori, pratiche e linguaggi — tanto più tende a riconoscere nel proprio lavoro una fonte di motivazione e di significato; conseguentemente, più elevato sarà il grado di soddisfazione e migliore risulterà la qualità del servizio reso all'utenza, in una prospettiva che collega direttamente benessere interno e valore pubblico.

Nel contesto attuale, si rende imprescindibile lo sviluppo di competenze orientate alla dimensione emozionale del lavoro pubblico: il cosiddetto fattore umano non può più essere considerato un elemento accessorio, ma deve essere assunto quale componente strutturale dell'azione amministrativa, da riconoscere e integrare in modo sistematico al pari delle altre leve organizzative.

Parallelamente, anche la figura dirigenziale è chiamata a un'evoluzione rispetto al modello tradizionale, fondato prevalentemente su assetti gerarchico-burocratici o, in termini più espliciti, sul cosiddetto approccio del "bastone e della carota", che non risulta più idoneo a definirne il ruolo nella contemporaneità. Il dirigente è oggi chiamato ad esercitare una leadership consapevole, orientata alla responsabilità organizzativa e relazionale, promuovendo ambienti di lavoro improntati all'ascolto, alla chiarezza, alla valorizzazione delle competenze e a una comunicazione efficace, assumendo così un ruolo centrale nel favorire il benessere organizzativo e l'efficacia dell'azione amministrativa.

Il benessere organizzativo, infatti, non si configura come una dimensione individuale isolata, ma come una realtà relazionale complessa, che si costruisce nell'interazione tra persone, ruoli, responsabilità e pratiche quotidiane. È in questo spazio che si consolidano — o si indeboliscono — fiducia, collaborazione e senso di appartenenza.

In tale prospettiva si colloca il tema dell'inclusione. Non può esservi benessere organizzativo in presenza di disuguaglianze non riconosciute o di opportunità non effettivamente accessibili. Le differenze, se non adeguatamente valorizzate, rischiano di trasformarsi in fattori di esclusione anziché in risorse per l'organizzazione.

Una pubblica amministrazione inclusiva non è soltanto un'amministrazione che evita discriminazioni, ma è un'amministrazione che costruisce attivamente condizioni di equità: nei percorsi di crescita, nei sistemi di valutazione, nella distribuzione delle responsabilità, così come nelle relazioni quotidiane e nelle opportunità di partecipazione.

Non è casuale che anche il quadro normativo si sia progressivamente orientato in questa direzione, riconoscendo la centralità della persona nei contesti di lavoro, valorizzando la prevenzione dei rischi psicosociali e collegando in modo sempre più esplicito il benessere organizzativo alla qualità e alla performance delle amministrazioni.

Le norme, tuttavia, non sono di per sé sufficienti. È necessaria una cultura organizzativa diffusa, fondata sulla consapevolezza e sulla responsabilità condivisa. Una responsabilità che interpella tutte e tutti noi, ciascuno per il proprio ruolo, nella costruzione quotidiana di ambienti di lavoro più equi, inclusivi e sostenibili.