

# DOCUMENTO DI SINTESI E PROPOSTE DEL CUG CONDIVISO FNOMCeO-ORDINI TERRITORIALI

ANNO 2025

## PREMESSA

### IL BENESSERE ORGANIZZATIVO COME VALORE PUBBLICO

La FNOMCeO e gli Ordini territoriali, quali enti impegnati a tutelare gli interessi pubblici connessi all'esercizio professionale, hanno il compito non solo di tutelare la professione medica e odontoiatrica ma anche di promuovere valori etici, deontologici e sociali che garantiscano un servizio di qualità alla collettività. La loro missione, quindi, non si esaurisce soltanto nell'efficienza amministrativa ma si concretizza nella qualità dei servizi offerti alla collettività. In questo contesto, il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori assume un ruolo centrale e un'importanza strategica.

Un ambiente di lavoro sano, inclusivo, rispettoso delle pari opportunità e delle differenze individuali favorisce relazioni più costruttive, stimola l'efficienza e migliora la qualità delle attività svolte. Questo si traduce in una maggiore efficacia dell'azione amministrativa e istituzionale con effetti positivi non solo sull'Ente ma anche su tutti i professionisti iscritti e, indirettamente, sull'intera società che beneficia del servizio sanitario.

Per questo motivo il CUG si impegna a promuovere strumenti culturali, normativi e operativi - come codici etici e di condotta, glossari per una comunicazione inclusiva, linee guida e piani di azione - volti a rafforzare una cultura organizzativa fondata sul rispetto, sul benessere e sulla responsabilità condivisa e contribuiscano a rendere l'Ente un luogo di lavoro più equo, partecipativo e orientato al bene comune. Perché una comunità professionale coesa e serena è anche una comunità più capace di prendersi cura, con competenza e umanità, della salute pubblica.

Investire sul benessere organizzativo non è, quindi, solo un dovere etico e normativo ma anche un atto di responsabilità verso la cittadinanza. Un ambiente di lavoro sereno riduce i conflitti, assenteismo, stress e turn over, migliorando la qualità del lavoro e dei servizi erogati, favorire pari opportunità, rispetto, inclusione e valorizzazione delle differenze significa costruire una PA più giusta e efficace in grado di rispondere con maggiore competenza e sensibilità ai bisogni della società.

### 1. EVIDENZE EMERSE: punti di forza e aree critiche

Il presente documento integra il report analitico dell'indagine sul benessere organizzativo somministrato al personale della FNOMCeO e degli OMCeO territoriali (ALLEGATO). Il CUG, sulla base dei dati e delle evidenze emerse, formula le seguenti considerazioni conclusive e propone azioni positive finalizzate al miglioramento del clima lavorativo e dell'equità interna.

L'indagine rappresenta il punto di partenza essenziale che costituirà il parametro di riferimento per le future rilevazioni. Questo consentirà di monitorare nel tempo l'evoluzione delle percezioni del personale e darà la possibilità di adottare, ove necessario, interventi mirati per rafforzare il benessere psico-fisico dei dipendenti e migliorare complessivamente la funzionalità delle strutture ordinistiche.

La realizzazione del personale, i buoni rapporti sociali, il rispetto delle norme che li regolano sono tra i requisiti fondamentali per il buon funzionamento di una qualunque organizzazione: la maggiore efficienza laddove derivi da dipendenti più soddisfatti e da un clima interno sereno e partecipativo, si realizza dal porre al centro dell'attenzione organizzativa la persona con i suoi bisogni, le sue capacità e competenze.

La rilevazione effettuata delinea una percezione, complessivamente, positiva dell'Amministrazione in termini di benessere organizzativo, con un basso livello di discriminazioni/molestie percepite, con un attaccamento all'Ente e l'orgoglio di appartenervi, un ambiente di lavoro caratterizzato da buoni rapporti tra colleghi e rispetto reciproco.

Tuttavia, emergono anche alcuni ambiti che richiedono particolare attenzione e l'implementazione di interventi mirati di miglioramento in tema di equità, trasparenza, comunicazione, valorizzazione del merito, formazione.

I risultati mostrano, altresì, che tutti gli aspetti indagati sono stati ritenuti importanti e rilevanti e questo dimostra che il personale attribuisce un valore concreto ai temi oggetto dell'indagine, riconoscendoli come fattori determinanti per il proprio benessere lavorativo e per il buon funzionamento dell'organizzazione. Questo dimostra che le dimensioni esplorate incidono realmente sull'esperienza quotidiana di lavoro e rappresentano ambiti sui quali l'Amministrazione è chiamata a mantenere alta l'attenzione.

L'indagine evidenzia come **punti di forza**:

- una percezione positiva della sicurezza sul luogo di lavoro e di adeguate informazioni/formazione sui rischi
- una percezione positiva in misura quasi totale del rispetto per la religione, etnia, lingua, orientamento politico e sessuale
- una percezione positiva sulla chiarezza del proprio ruolo, su un adeguato livello di autonomia, con un utilizzo di risorse e strumenti adeguati, su una solida percezione delle proprie competenze.
- diffusa percezione sulla disponibilità reciproca ad aiutare i colleghi e sul rispetto reciproco; positivo, quindi, il clima relazionale.
- un elevato senso di appartenenza e di *commitment (impegno)* all'Amministrazione
- percezione positiva sull'immagine della amministrazione da parte delle persone più vicine ai dipendenti
- tutti gli ambiti di indagine risultano valutati in modo fortemente positivo

Parallelamente, le risultanze, di seguito indicate, hanno evidenziato alcuni ambiti in cui il livello di soddisfazione risulta meno elevato: le **aree di criticità** restano relativamente contenute ma, nondimeno, indicano la necessità di rafforzare alcuni specifici aspetti organizzativi per garantire che tali aspetti non evolvano in criticità più rilevanti:

- ritmi di lavoro non sempre sostenibili con presenza di situazioni, seppure limitate, di sovraccarico
- segnalazioni di disagio lavorativo o malessere; situazioni di mobbing o molestie risultano limitate ma presenti
- segnalazioni di difficoltà nella valorizzazione professionale collegate all'identità di genere e all'età risultano contenute ma significative così come le percezioni di criticità legate alla genitorialità; presenza di alcune percezioni di disparità o di minore considerazione legate alla posizione sindacale, che meritano attenzione per garantire pari dignità e tutela delle libertà sindacali in ogni contesto lavorativo.
- scarsa percezione di equità e imparzialità nei processi organizzativi ossia nella distribuzione del carico di lavoro e delle responsabilità; il rapporto impegno-retribuzione e la

differenziazione economica in base alla qualità del lavoro svolto non sono considerati del tutto equilibrati. Valutazioni positive sull'imparzialità decisionale del responsabile risultano prevalenti ma non unanimi; percezioni di scarsa equità nelle scelte gestionali emergono in misura significativa.

- percezioni di insoddisfazione rispetto alla chiarezza dei percorsi di sviluppo professionale, di meritocrazia, di crescita professionale e sviluppo delle competenze.
- percezione non pienamente positiva sul senso di realizzazione personale
- segnali di scarsa appartenenza ad una squadra e percezione di una scarsa spinta organizzativa alla collaborazione
- scarso investimento sulla formazione
- scarsa chiarezza dei compiti e dei ruoli, circolazione delle informazioni non del tutto adeguata, conciliazione tempi lavoro/vita familiare necessita di maggior impulso
- poca chiarezza se non una vera e propria assenza di un sistema di valutazione dei risultati (performance) reale, trasparente ed efficace che possa valorizzare i meriti e garantire una maggiore motivazione sul lavoro. Percezioni di limitata capacità motivazionale e di insufficiente supporto al raggiungimento degli obiettivi nei confronti del superiore gerarchico. Percezione di comportamenti non equi e una gestione poco efficace dei conflitti. Poca chiarezza sugli obiettivi e sulle strategie dell'Ente.

## **2. PROSPETTIVE DI INTERVENTO**

### **a) BENESSERE ORGANIZZATIVO/DISCRIMINAZIONI**

Le risultanze emerse relative alle percezioni di mobbing, molestie e percezione di malessere psico-fisico legato al lavoro, mostrano una quota di circa un terzo dei rispondenti che segnala tali situazioni. Pur non configurandosi livelli allarmanti, si tratta comunque di un indicatore non trascurabile, che richiede attenzione preventiva al fine di evitare che condizioni di disagio, oggi moderate, possano consolidarsi o evolvere in criticità più serie.

#### **1. Formazione**

Attivare percorsi formativi su benessere, prevenzione delle molestie, gestione dei conflitti e comunicazione interna, con focus dedicato ai responsabili. Va rafforzata la prevenzione lavorando sulla formazione e sulla consapevolezza.

#### **2. Monitoraggio**

Monitorare le situazioni per individuare/rilevare eventuali fattori organizzativi di rischio, anche con la collaborazione dei responsabili delle strutture e degli uffici per proporre l'attivazione degli opportuni interventi correttivi.

#### **3. Benessere organizzativo**

Il malessere legato allo svolgimento del lavoro potrebbe essere significativamente ridotto attraverso un maggiore coinvolgimento del personale nelle attività – anche di natura organizzativa – dell'Ente, favorendo momenti di partecipazione attiva, riunioni periodiche e spazi di confronto strutturati. In particolare, l'organizzazione di incontri trasversali tra i diversi uffici contribuirebbe a migliorare il flusso informativo, la collaborazione interfunzionale e il senso di appartenenza, riducendo così le percezioni di isolamento o inutilità operative.

#### **4. Promozione di prassi e procedure volte a favorire la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita privata**

Favorire l'adozione di misure organizzative che facilitino l'equilibrio tra attività lavorativa e esigenze personali, con particolare attenzione alle situazioni legate alla **genitorialità** (es. gestione delle assenze per malattia dei figli, flessibilità oraria, rientri agevolati dopo maternità/paternità).

### **5. Adozione di un Regolamento/Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle discriminazioni e alle violenze-nomina Consigliera di fiducia**

La presenza di una Consigliera di fiducia rappresenta uno strumento essenziale per offrire ai dipendenti un punto di riferimento terzo, neutrale e competente nelle situazioni di conflitto, disagio lavorativo, presunte discriminazioni, molestie o comportamenti lesivi della dignità umana. Questa figura – già adottata in molte amministrazioni pubbliche – garantisce ascolto riservato, orientamento, assistenza nelle fasi preliminari alla segnalazione formale e supporto nella gestione dei casi più sensibili, contribuendo a prevenire l'aggravarsi dei problemi e a favorire la tutela della persona.

Il CUG ritiene che l'istituzione della Consigliera di fiducia, regolata da un apposito atto, rafforza il sistema di prevenzione e protezione interno dell'Amministrazione e si inserisce in una strategia più ampia di promozione del benessere organizzativo e di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione o condotta impropria.

### **b) EQUITÀ-CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE**

Nel complesso, il personale percepisce un livello soddisfacente di equità nell'amministrazione, ma resta un 40% di rispondenti che manifesta un disagio o, comunque, una percezione di disuguaglianza. La presenza di una maggioranza solo relativa di giudizi positivi segnala un sistema percepito come potenzialmente equo ma non pienamente trasparente o strutturato, con spazi di miglioramento nella comunicazione e nella valorizzazione delle competenze individuali. Nel complesso, i dati suggeriscono la necessità di rafforzare la condivisione delle strategie organizzative e di rendere più chiari i meccanismi di valutazione e riconoscimento del contributo individuale, così da favorire un maggiore coinvolgimento e senso di partecipazione del personale agli obiettivi istituzionali.

Sulla base dei risultati emersi, il CUG propone le seguenti azioni positive:

#### **1. Trasparenza**

Rafforzare la trasparenza dei criteri utilizzati per l'assegnazione dei carichi di lavoro, delle responsabilità, degli eventuali trattamenti economici, dei meccanismi di riconoscimento del merito promuovendo una comunicazione più chiara ed esplicita delle motivazioni alla base delle decisioni organizzative. Rendere più trasparenti i percorsi di carriera con una informazione precisa su come migliorare e potenziare le capacità individuali.

#### **2. Omogeneità modalità operative**

Rendere più omogenee e condivise le modalità operative, favorendo criteri oggettivi e verificabili nella distribuzione del lavoro e una revisione periodica degli incarichi per prevenire eventuali squilibri.

#### **3. Ascolto del personale**

Potenziare l'ascolto del personale attraverso momenti strutturati di confronto e monitoraggio continuo, per individuare tempestivamente criticità e orientare interventi correttivi.

#### **4. Formazione e sensibilizzazione**

Sostenere la leadership dei responsabili attraverso dei percorsi formativi sulla gestione trasparente dei conflitti, su una comunicazione efficace, su una leadership equa e inclusiva che sia in grado di attuare le iniziative volte alla valorizzazione e al riconoscimento del contributo lavorativo di ogni dipendente. Diffondere la cultura dell'equità come valore trasversale a tutti i processi (selezione, incarichi, valutazione, formazione, premi)

Il CUG auspica il rafforzamento e il pieno riconoscimento delle competenze individuali, la valorizzazione dell'identità professionale di ciascuno, la definizione di percorsi di sviluppo chiari e coerenti con i profili professionali, nonché l'inclusione e la valorizzazione di tutte le risorse che operano all'interno dell'Ente.

#### **c) IL LAVORO-I COLLEGHI-IL CONTESTO- L'APPARTENENZA**

Nel complesso il quadro è, complessivamente positivo ma restano dei margini di miglioramento soprattutto legati al riconoscimento del valore personale e motivazionale del lavoro svolto, sulla collaborazione organizzativa e sul senso di appartenenza al gruppo. Aree critiche sono legate all'investimento sulla formazione, alla chiarezza dei compiti e delle responsabilità. Necessità, infine, di rafforzare il legame identitario con l'Ente. La percezione dell'immagine esterna dell'Amministrazione tende ad attenuarsi man mano che si amplia la platea di riferimento verso la collettività. Nonostante ciò, il personale mantiene un atteggiamento complessivamente positivo e continua ad esprimere una valutazione favorevole del proprio Ente.

Sulla base dei risultati emersi, il CUG propone le seguenti azioni positive:

##### **1. Comunicazione e condivisione**

Rafforzare la comunicazione interna su ruoli, obiettivi e risultati attesi; valorizzare il contributo individuale e il senso di appartenenza. Favorire la condivisione delle informazioni anche attraverso riunioni periodiche e incontri di confronto tra uffici; riconoscere e valorizzare le buone pratiche collaborative.

##### **2. Coinvolgimento**

Coinvolgere attivamente i dipendenti nei processi di miglioramento e innovazione; organizzare momenti di incontro per consolidare la cultura organizzativa e la partecipazione.

#### **d)GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

I risultati mostrano una percezione solo parzialmente positiva nel sistema di valutazione: la conoscenza delle strategie, la condivisione degli obiettivi, la chiarezza dei risultati e il riconoscimento del proprio contributo agli obiettivi dell'Ente evidenziano dei margini di miglioramento.

Sulla base dei risultati emersi, il CUG propone le seguenti azioni positive:

##### **1. Chiarezza obiettivi**

Rendere più chiari e accessibili gli obiettivi strategici e i risultati dell'Ente; coinvolgere maggiormente i dipendenti nella conoscenza degli obiettivi per favorire la condivisione e la motivazione; introdurre criteri chiari di assegnazione compiti e premi, aumentare la trasparenza nei processi decisionali e rafforzare la comunicazione sui sistemi di valutazione. Tali azioni

migliorerebbero la spinta motivazionale con effetti positivi sul benessere organizzativo e sul senso di appartenenza.

## **2. Trasparenza**

Garantire trasparenza nel collegamento tra performance individuale e organizzativa per aumentare la fiducia nel sistema di valutazione

## **3. Comunicazione**

Si sollecita una definizione chiara dei metodi di valutazione del personale, delle regole di assegnazione dei compiti e di verifica dei risultati e, soprattutto, si suggerisce di comunicarli in maniera diretta a tutto il personale.

## **4. Formazione**

Organizzare sessioni formative e informative sul sistema di misurazione e valutazione della performance, valorizzandone la funzione di crescita professionale.

### **e) IL MIO SUPERIORE**

I dati evidenziano aree di miglioramento nella capacità di motivare il personale e nell'efficacia di supporto per il raggiungimento degli obiettivi. Necessità di rafforzare la fiducia nei processi di gestione del personale

Sulla base dei risultati emersi, il CUG propone le seguenti azioni positive:

#### **1. Formazione**

Rafforzare la formazione dei responsabili sulle competenze relazionali e motivazionali. Promozione di pratiche di feedback costruttivo e di riconoscimento dei risultati individuali e di gruppo

#### **2. Confronto**

Prevedere momenti periodici di confronto tra dirigenti e personale per favorire chiarezza sugli obiettivi da raggiungere e sulle aspettative reciproche, illustrare il sistema di valutazione adottato e diffondere le informazioni in modo equo.

#### **3. Ruolo di “facilitatore”**

Valorizzare il ruolo del superiore come facilitatore della crescita professionale anche attraverso la condivisione di buone pratiche gestionali. Rafforzare gli strumenti di prevenzione e gestione dei conflitti.

### **3. Raccomandazioni e considerazioni conclusive**

#### **a) Raccomandazione del CUG in materia di contrattazione integrativa**

L'esito della domanda *“Esiste nel mio Ente la contrattazione integrativa?”* evidenzia che, su 173 rispondenti, 142 lavoratori (**82%**) dichiarano l'esistenza della contrattazione decentrata, mentre 31 lavoratori (**18%**) riferiscono l'assenza di tale strumento, operando dunque in contesti in cui viene applicato esclusivamente il CCNL.

Il CUG rileva che la contrattazione integrativa costituisce un importante livello di confronto tra Amministrazione e personale, in quanto consente di affrontare in modo puntuale e tempestivo le

specificità organizzative dei singoli Enti e di definire soluzioni maggiormente rispondenti ai bisogni concreti dei lavoratori.

Alla luce di tali evidenze, il CUG propone all'Amministrazione di

- valutare l'opportunità di promuovere e/ o rafforzare la contrattazione integrativa negli Enti nei quali essa non risulta attualmente attivata.

Il CUG ritiene, infatti, che tali azioni possano contribuire non solo a rendere la gestione del personale più partecipata e trasparente, ma anche a promuovere un **benessere organizzativo più elevato**, una maggiore motivazione e un miglior allineamento tra obiettivi istituzionali e bisogni dei lavoratori.

- di utilizzare i risultati dell'indagine nella contrattazione integrativa

Il CUG propone che i risultati dell'indagine di clima vengano utilizzati come un ulteriore elemento di supporto alla contrattazione integrativa. Ciò consentirebbe all'Amministrazione e alle OO.SS. di orientare gli accordi su basi informative concrete, fondate sulle esigenze espresse dal personale. Integrare tali evidenze nel processo negoziale permetterebbe infatti di definire misure maggiormente aderenti ai bisogni reali dei lavoratori, contribuendo a migliorare il benessere organizzativo e a rafforzare la partecipazione attiva del personale alla vita dell'Ente.

#### **b) Raccomandazione per l'istituzione della Consigliera di Fiducia**

Alla luce dei risultati emersi dall'indagine di clima organizzativo che, pur delineando un quadro complessivamente positivo, evidenziano la presenza di alcune situazioni di disagio e malessere, mobbing e molestie, il CUG ritiene importante avere un punto di riferimento qualificato nelle situazioni più delicate, raccomanda l'istituzione della figura della Consigliera di Fiducia.

Tale figura, prevista dalle migliori prassi in materia di tutela del benessere lavorativo e prevenzione delle discriminazioni, rappresenta un supporto professionale e riservato a cui lavoratrici e lavoratori possano rivolgersi per segnalare situazioni di conflitto, episodi di disagio, comportamenti lesivi della dignità personale o difficoltà relazionali.

L'introduzione della Consigliera di Fiducia consentirebbe di rafforzare il sistema di ascolto interno, garantendo uno spazio neutrale, competente e tutelato; di intervenire in modo tempestivo e qualificato su eventuali criticità emergenti; di favorire un clima di lavoro improntato al rispetto e all'inclusione sostenendo le Amministrazioni nel prevenire situazioni degenerative, tutelando sia le persone sia l'organizzazione nel suo complesso.

Per questi motivi, il CUG propone l'avvio dell'iter necessario alla definizione e approvazione di un Regolamento/Codice di condotta quale misura concreta di attenzione al benessere delle persone e di miglioramento continuo dell'ambiente di lavoro.

#### **c) Collaborazione e impegni condivisi**

Il CUG invita le Amministrazioni a prestare particolare attenzione ai risultati registrati al fine di evitare che quello che può essere considerato uno scostamento poco rilevante non diventi sintomo di una tendenza consolidata che possa peggiorare la percezione di benessere da parte del personale tutto.

Il CUG invita, altresì, le Amministrazioni a porre maggiore attenzione al contrasto delle situazioni di malessere lavorativo, ad una maggiore valorizzazione del personale attraverso dei percorsi di crescita e sviluppo, anche attraverso percorsi formativi differenziati, investimenti sull'*upskilling* nonché

attraverso l'istituzione di prassi interne uniformi in grado di ridurre le differenziazioni di trattamento e le disuguaglianze, sempre tenendo presenti le eventuali differenti situazioni ed esigenze.

Si richiama, inoltre, la necessità di strutturare – o, laddove non ancora presente, di introdurre – un sistema di valutazione dei risultati chiaro, equo e trasparente, che consenta di definire criteri oggettivi per l'attribuzione dei premi di produttività, garantendo uniformità applicativa e piena comprensibilità dei meccanismi adottati.

Il CUG ritiene che nel complesso, i contributi raccolti forniscono un quadro ricco e diversificato, che conferma l'importanza di proseguire nel percorso di ascolto e individuare azioni mirate per rafforzare equità, benessere organizzativo e qualità delle relazioni nei diversi contesti territoriali.

Il CUG conferma la propria piena disponibilità a collaborare con l'Amministrazione per il raggiungimento degli obiettivi individuati e per la definizione delle azioni di miglioramento più opportune.

Il CUG invita il personale e l'Amministrazione a mantenere un atteggiamento costruttivo e partecipativo, nella consapevolezza che l'impegno congiunto può favorire un ambiente di lavoro più sereno, inclusivo e orientato a risultati professionali sempre più soddisfacenti.

Il CUG, inoltre, provvederà a garantire la massima diffusione dei risultati dell'indagine attraverso la pubblicazione nell'area dedicata del sito istituzionale e mediante l'invio di una comunicazione informativa a tutto il personale.

Il CUG sottolinea che le azioni proposte rappresentano un percorso concreto e progressivo di miglioramento delle condizioni organizzative. Esse puntano a rafforzare equità, trasparenza, qualità delle relazioni e fiducia interna, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più equilibrato, inclusivo e orientato al benessere complessivo di tutto il personale.

**ALLEGATO: REPORT INDAGINE DI CLIMA ORGANIZZATIVO**