

PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE PAP 2026 - 2028

Approvato dal CUG dell'Azienda Ospedaliera San Camillo Forlanini

23-01-2026

Comitato Unico di Garanzia

Sommario

1	INTRODUZIONE E RIFERIMENTI NORMATIVI	3
2	RUOLO E FINALITÀ DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA	5
3	ANALISI DEI DATI	6
4	PROGETTI ED AZIONI POSITIVE.....	13
4.1	Azione positiva 1 – Formazione specifica e Crescita professionale: Corso “Cura delle relazioni. Dal welfare culturale alla salute organizzativa”	13
4.2	Azione positiva 2 – Benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo	14
4.3	Azione positiva 3 – Monitoraggio del benessere organizzativo	15
4.4	Azione positiva 4 – Nomina Consigliere di Fiducia.....	15
4.5	Azione positiva 5 – Promozione delle pari opportunità e contrasto alle discriminazioni.....	17
5	Conclusioni	19

I INTRODUZIONE E RIFERIMENTI NORMATIVI

Il Piano delle Azioni positive (PAP) è il documento programmatico attraverso il quale si intende migliorare il benessere organizzativo nel suo complesso, prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione diretta e indiretta e sensibilizzare alla cultura delle pari opportunità.

Il Legislatore ha provveduto, nel corso degli anni, a creare una serie di strumenti per garantire le pari opportunità sul luogo di lavoro al fine di rafforzare il senso di identità e appartenenza all'Organizzazione, migliorare il clima lavorativo, favorire la condivisione dei valori di equità e di rispetto della dignità umana.

L'articolo 42 del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, individua e definisce le "*azioni positive*" quali "*misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità (...) dirette a favorire l'occupazione femminile e a realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro*".

Ancora, con le Linee Guida della Direttiva 4 marzo 2011, successivamente riconfermate dalla Direttiva n. 2/2019, il Legislatore sottolinea: "*l'assicurazione della parità e delle pari opportunità va raggiunta rafforzando la tutela delle persone e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa anche all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua*".

Le azioni positive non sono dunque solo il mezzo di risoluzione per le disparità di trattamento tra i generi, ma hanno l'ulteriore finalità di sanare ogni tipo di discriminazione nell'ambiente di lavoro, favorendo l'inclusione, in ogni sua sfaccettatura; devono essere quindi considerate come la declinazione concreta di un processo che l'art. 48 del D.lgs. 198/2006 "*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna*" ha soltanto avviato.

Ad oggi il Piano delle azioni Positive, secondo quanto disposto dal *D.L. n. 132 del 30 Giugno 2022*, viene integrato nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

L'inserimento del PAP all'interno del PIAO, al pari di tutti gli altri Documenti di Programmazione è ulteriormente previsto dall'art. 6 del D.L. n. 80 del 9 Giugno 2021, che ha reso il PIAO una sorta di "Testo Unico di Programmazione", con la ratio di fornire

Comitato Unico di Garanzia

una visione strutturale d'insieme delle PP.AA., sia in termini di Programmazione che di rilevazione dello *status quo* degli Enti.

Il PAP al pari del PIAO è infatti un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale, che va annualmente aggiornato.

In ottemperanza alle indicazioni impartite dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri con le Direttive del 4 marzo 2011 e del 26 giugno 2019 e in ragione del collegamento che la Sezione 2.2 del D.L. n. 132 del 30 giugno 2022 pone tra PAP e il Ciclo della Performance alla voce Pari Opportunità, il presente PAP dovrà essere approvato dal CUG e conseguentemente adottato dall'Amministrazione interessata entro il 31 gennaio 2025.

2 RUOLO E FINALITÀ DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) adotta il Piano delle Azioni Positive, al fine di svolgere il suo ruolo propositivo, consultivo e di verifica, finalizzato a promuovere e attuare i principi delle pari opportunità, la valorizzazione del benessere organizzativo e il contrasto di ogni forma di discriminazione.

Il Comitato Unico di Garanzia è un organismo, istituito dal D.Lgs. n. 165 del 2001 (come modificato dalla L. n. 183/2010), che sostituisce nelle Pubbliche Amministrazioni i Comitati per le Pari Opportunità e i Comitati Paritetici sul Fenomeno del Mobbing, assumendone tutte le competenze.

Il Piano delle Azioni Positive 2026-2028, proposto dal CUG alla Direzione Strategica dell'Azienda Ospedaliera San Camillo-Forlanini, è ancora una volta rivolto all'attuazione di strategie in grado di implementare il Benessere Organizzativo, focus di tutto il presente documento programmatico, attraverso la definizione di un ambiente di lavoro dove salute, sicurezza e nessuna forma di discriminazione siano le indiscusse fondamenta.

Comitato Unico di Garanzia

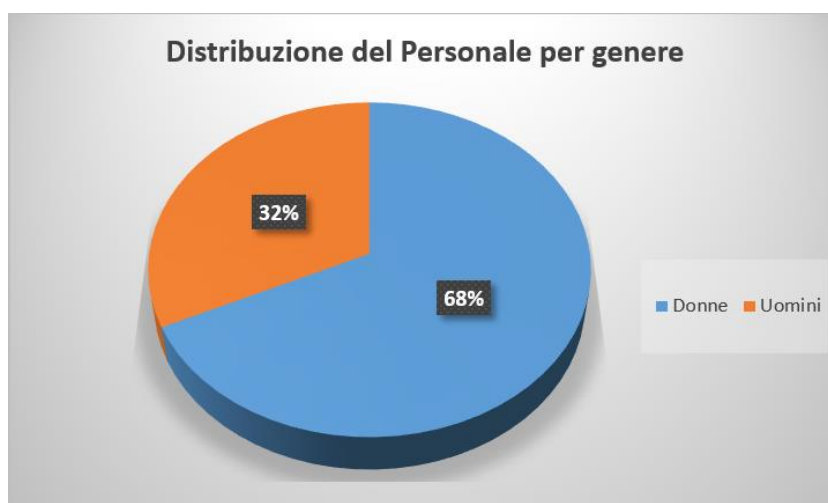
3 ANALISI DEI DATI

I grafici di seguito riportati fotografano la situazione del personale all'interno dell'Azienda Ospedaliera San Camillo Forlanini acquisita nella prospettiva propria del Comitato Unico di Garanzia, quella di attuazione delle "Pari Opportunità".

Nell'anno 2025, la presenza femminile, nell'Azienda San Camillo Forlanini, conta 2.643 (68%) unità su 3.857, confermandone la prevalenza

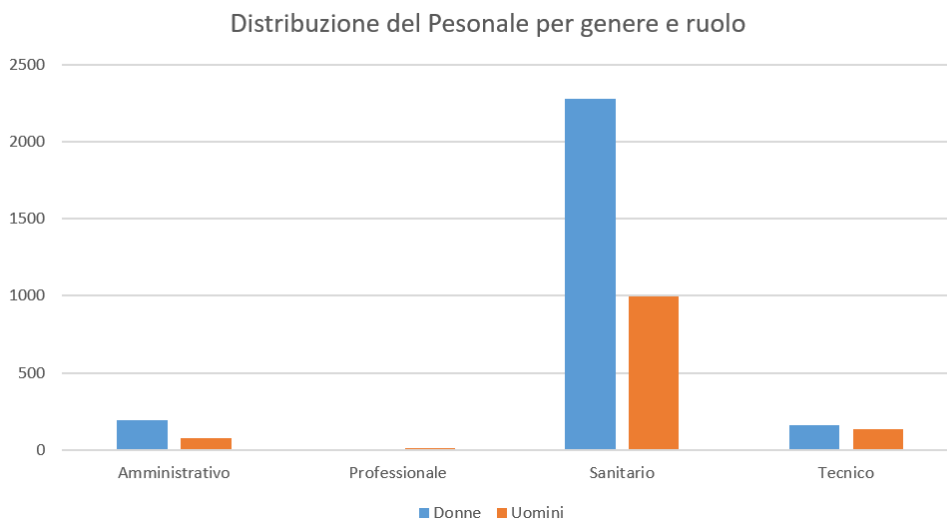
Uomini	Donne	TOT
1214	2643	3857

Distribuzione del personale per genere anno 2025

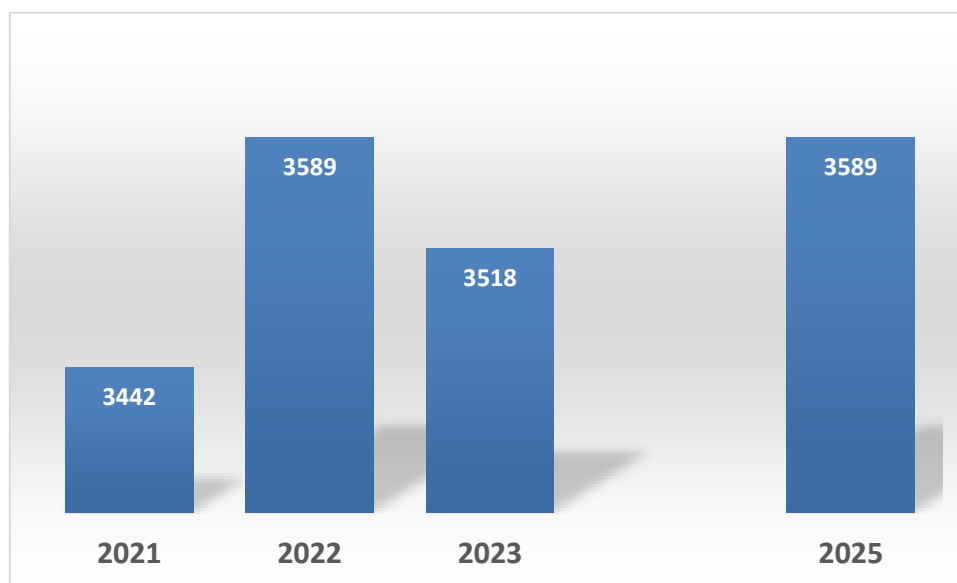


Anno 2025

Comitato Unico di Garanzia



Distribuzione del personale per genere e ruolo Anno 2025



Andamento della popolazione lavorativa

I dati rappresentati nel grafico precedente mostrano un **andamento in ripresa della popolazione lavorativa**, successivo alla flessione osservata nel 2023.

Comitato Unico di Garanzia

Comparto		Dirigenza Medica		Dirigenza SPTA	
Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
813	2.112	370	455	30	76
2.925		825		106	

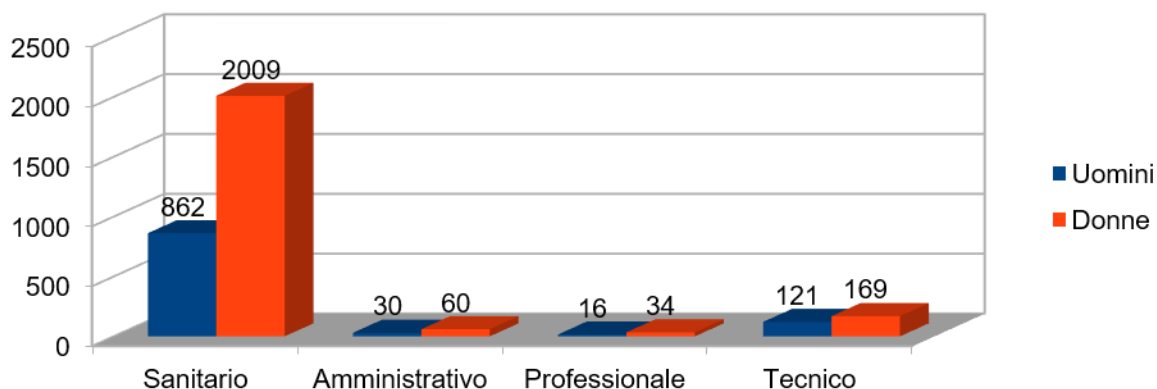
Divisione del personale ospedaliero in base al profilo e al genere - Anno 2025

La tabella evidenzia, come in ogni categoria lavorativa, il personale di genere femminile è maggiormente rappresentato.

Ruolo Sanitario		Ruolo Amministrativo		Ruolo tecnico professionale	
Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
999	2292	77	192	138	159
3291		269		297	

Divisione del personale ospedaliero in base al ruolo e al genere - Anno 2025

Comitato Unico di Garanzia



Divisione dei dipendenti in base al sesso e all'età anno 2023

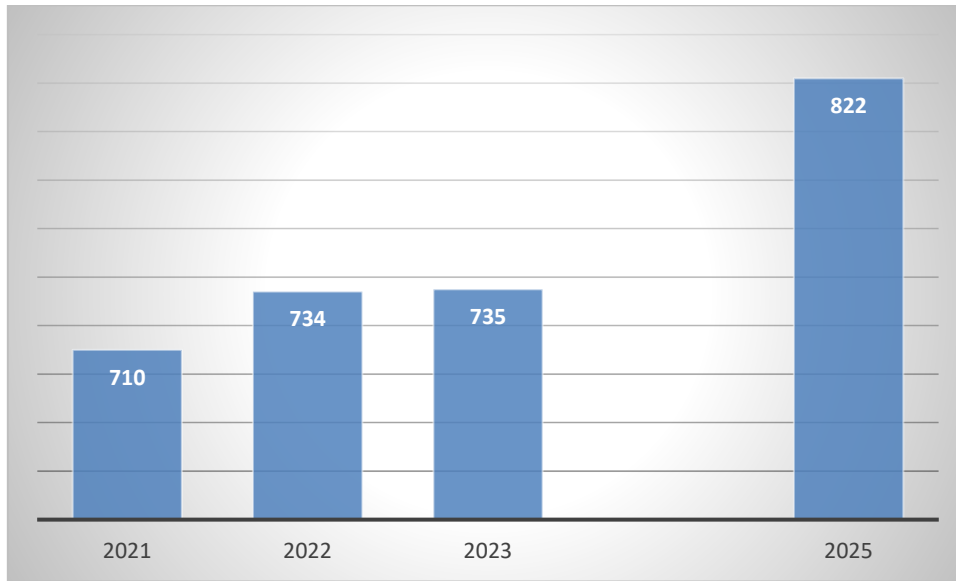
Divisione dei dipendenti in base al sesso e all'età anno 2025

Classi di età	Uomini					Donne				
	20 – 29	30 – 39	40 – 49	50 – 59	Più di 60	20 – 29	30 – 39	40 – 49	50 – 59	Più di 60
	27	255	186	402	354	134	537	450	990	534
	1.224					2.645				

Divisione dei dipendenti in base al sesso e all'età anno 2025

La tabella mostra che la maggior parte del personale di genere femminile è maggiormente rappresentato in ogni fascia di età.

Comitato Unico di Garanzia



Popolazione medica

	2021	2022	2023	2025
MEDICI	710	734	735	822

Popolazione medica

	2023		2025	
Uomini	346	47,10%	370	45%
Donne	389	52,90%	452	55%
Totale	735		822	

Popolazione medica per genere, confronto con anno 2023 - 2025

Comitato Unico di Garanzia

	Rapporto Esclusivo		Rapporto non esclusivo	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Incarico di altis. Prof.di struttura complessa	8	13	1	17
Incarico Professionale con studio di ricerca	232	144		
Incarico di altis. Prof. Dipartimentale	2	12	1	
Incarico prof. Di alta specializzazione	23	17		
incarico professionale di base	107	61	30	21
Incarico di base	8	9	4	5
Struttura semplice dipartimentale	10	12	2	3
Struttura semplice di struttura complessa	8	18	1	
Struttura complessa	3	24		
Incarico professionale studio di ricerca			25	1

Incarichi personale medico diviso per genere – Anno 2025

Di seguito si riportano i dati riferiti al personale infermieristico

Variazione del personale infermieristico			
Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	2025
1884	1904	1781	2095

Popolazione infermieristica

Distribuzione del personale infermieristico diviso per genere 2025

Comitato Unico di Garanzia

Anno	2025	%
Uomini	519	24,77%
Donne	1576	75,23%
Totale	2095	100,00%

Popolazione infermieristica per genere – Anno 2025

Tipo di incarico	UOMINI	DONNE
Dirigente con incarico di struttura complessa	0	1
Dirigente	2	3
Incarichi Senior a esaurimento	19	41

Incarichi personale infermieristico diviso per genere – Anno 2025

L'analisi dei dati presentata, seppur nella sua significativa sinteticità, pone in evidenza ancora una volta il ruolo strategico del Comitato Unico di Garanzia: attraverso Piani di Azione mirati il CUG è in grado di poter favorire una piena ed ottimale valorizzazione del "Capitale Umano" a disposizione.

4 PROGETTI ED AZIONI POSITIVE

Ambito	Azione	Contenuto sintetico	Finalità
Benessere organizzativo	Formazione mirata	Percorsi formativi su benessere organizzativo, gestione delle relazioni e stress lavoro-correlato	Miglioramento del clima organizzativo
Monitoraggio	Questionario benessere	Somministrazione e analisi del questionario sul benessere organizzativo	Rilevazione del disagio e supporto alle decisioni
Pari opportunità	Promozione equità	Attenzione all'equilibrio di genere e alla valorizzazione delle competenze	Prevenzione discriminazioni
Tutela e garanzia	Consigliere di Fiducia	Conferma operatività della figura di garanzia	Gestione informale dei conflitti

4.1 Azione positiva I – Formazione specifica e Crescita professionale: Corso “Cura delle relazioni. Dal welfare culturale alla salute organizzativa”

Il corso di formazione è stato concepito ed erogato con l'obiettivo di far emergere una riflessione profonda sul benessere organizzativo.

Il Corso, tenutosi nella sua prima edizione 2024, svolto in collaborazione con il Servizio di Psicologia – Consulenza e *Liason*, ha voluto porre le basi teoriche e metodologiche per la comprensione della natura multidimensionale del Benessere Organizzativo, tali da permettere ai discenti un'analisi dei fattori individuali ed organizzativi che concorrono a determinarlo.

L'azione Strategica pianificata è orientata ad una formazione concepita come continua e partecipata fra le parti coinvolte (management aziendale, dipendenti-discenti, formatori); un metodo innovativo che prevede un ciclo continuo di attività, in cui il momento formativo risulta essere solo la fase iniziale di un articolato processo in cui sia possibile agire in modo concertativo tra formatori e personale coinvolto.

L'esame delle schede di valutazione, somministrate in forma anonima durante il Corso, ha infatti evidenziato un'alta percentuale di gradimento in relazione alla rilevanza degli argomenti trattati, alla qualità educativa del Programma presentato e all'utilità dell'Evento per la formazione e l'aggiornamento.

La partecipazione al Corso è stata obiettivo di Performance per le UU.OO Sanitarie.

Comitato Unico di Garanzia

In tale quadro, ai fini di una integrazione con il Piano della Performance, si ritiene opportuno estendere l'obbligo di partecipazione al corso in oggetto a tutte le professioni presenti all'interno dell'Azienda.

Destinatari: tutto il personale dipendente

Tempi: n. 2 Edizioni per anno 2026

Strutture coinvolte: Servizio di Psicologia - UOSD Ufficio Relazioni con il Pubblico – Servizio di Formazione – UOSD Servizio di Sicurezza Luoghi di lavoro e dei lavoratori - Servizio di medicina del lavoro - sorveglianza sanitaria e radioprotezione

4.2 Azione positiva 2 – Benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo

Nel corso del 2026 l'Azienda consolida le politiche di promozione del benessere organizzativo attraverso interventi mirati alla prevenzione del disagio lavorativo e al miglioramento delle condizioni di lavoro, in particolare nei contesti caratterizzati da elevata complessità assistenziale.

L'azione è orientata alla tutela della salute organizzativa, intesa come equilibrio tra carichi di lavoro, relazioni professionali e capacità di supporto dell'organizzazione, e si sviluppa attraverso iniziative non esclusivamente formative ma di tipo organizzativo e relazionale.

In particolare, l'azione prevede:

- interventi di supporto organizzativo nei contesti maggiormente esposti a stress lavoro-correlato;
- valorizzazione delle competenze relazionali dei dirigenti e dei coordinatori;
- integrazione con le politiche di prevenzione e sicurezza sul lavoro;
- raccordo con il Comitato Unico di Garanzia e il Consigliere di Fiducia.

Destinatari: tutto il personale

Strutture coinvolte: Direzione Aziendale – Ufficio Relazione con il Pubblico – Servizio di Formazione

Tempi: 2026

4.3 Azione positiva 3 – Monitoraggio del benessere organizzativo

Nel corso del 2026 l'Azienda rafforza le attività di monitoraggio del benessere organizzativo quale strumento strategico di prevenzione, programmazione e miglioramento continuo.

L'azione è finalizzata alla rilevazione sistematica delle condizioni organizzative, attraverso strumenti strutturati di ascolto e analisi, al fine di individuare tempestivamente eventuali criticità e orientare le successive azioni positive.

In particolare, l'azione prevede:

- la somministrazione periodica del Questionario sul Benessere Organizzativo;
- l'analisi dei dati in forma aggregata, nel rispetto della riservatezza;
- la restituzione dei risultati agli organi competenti;
- l'utilizzo delle evidenze emerse per la programmazione delle azioni positive e il raccordo con il PIAO.

Destinatari: Direzione Aziendale – Ufficio Relazione con il Pubblico

4.4 Azione positiva 4 – Nomina Consigliere di Fiducia

La figura del Consigliere di fiducia è istituita nelle PP.AA. ai sensi della vigente normativa europea, che, a decorrere dalla Raccomandazione CE 92/131 e dalla Risoluzione A3 – 0043/94 del Parlamento Europeo sino alle Direttive UE degli anni 2000, individua tale figura quale istituto conciliativo all'interno delle Aziende o degli Enti, a tutela della dignità delle persone sul lavoro, promuovendo "l'ascolto" dei lavoratori come strumento privilegiato e prioritario, unitamente alla prassi di una gestione informale e pacifica dei conflitti interpersonali sul luogo di lavoro quale efficace metodologia di realizzazione del Benessere Organizzativo.

L'Unione Europea già dai primi anni 90 ha iniziato a porre l'accento sulla necessità da parte di tutti gli Stati membri di creare un'adeguata consapevolezza dei diritti individuali dei lavoratori con particolare attenzione all'ottica della parità di genere e alla problematica delle molestie sessuali, attraverso la promozione di strumenti atti a tutelare all'interno delle stesse organizzazioni lavorative il rispetto dei diritti di ogni lavoratore.

Comitato Unico di Garanzia

Nel corso del tempo, da un ambito esclusivamente rivolto alla problematica delle molestie sessuali, a fronte di un cospicuo aumento del fenomeno del mobbing e delle vessazioni sul luogo di lavoro, il dibattito, prima Europeo e poi Nazionale, è proseguito, dando rilievo e ampliando il concetto di molestie e di azioni discriminatorie, estendendolo al diritto di ogni individuo di vivere in un ambiente lavorativo sereno, in cui i rapporti interpersonali siano improntati alla correttezza ed al rispetto reciproco delle libertà e della dignità della persona.

A livello Nazionale, in risposta agli obblighi di recepimento, si colloca Il Codice per le pari opportunità (D. Lgs. N.19 del 11.4.2006), nel quale, per le Amministrazioni Pubbliche, si prevede, come obbligatoria l'adozione del Piano delle Azioni Positive e di un Codice di Condotta.

Tale Decreto si inserisce nell'ambito di normative di contrasto alle discriminazioni, che non si limitano alle diseguglianze donna-uomo, ma inquadrano le molestie, estensivamente ricomprese, come forma di discriminazione, contrastando così ogni condotta, patto, azione omissione che contribuisca a creare un ambiente "ostile sui luoghi di lavoro in ragione di origini etniche e/o razziali, disabilità, orientamento sessuale e/o convinzioni personali o religiose".

Occorre altresì ricordare che il Decreto Legislativo sulla Sicurezza (D.Lgs. n. 81/2008, così come modificato dal D. Lgs n. 106/2009) prevede che la valutazione dei rischi sul luogo di lavoro debba finanche comprendere quei parametri legati al genere e alla provenienza geografica.

Ancora, L'art. 7 del D.Lgs 165/2001 recita che "le Amministrazioni Pubbliche garantiscono 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".

E' proprio in tale quadro che deve leggersi l'evoluzione sostanziale (e non solo di una formale denominazione) dei Comitati per le Pari Opportunità e dei Comitati Paritetici sul Fenomeno del Mobbing, che all'interno delle PP.AA. diventano Comitato Unico di Garanzia (così come istituito dal D.Lgs. n. 165 del 2001 e modificato dalla L. n. 183/2010).

L'ufficio del Consigliere di Fiducia vuole dunque affiancarsi all' operato del Comitato Unico di Garanzia (CUG) nel tentativo di contrastare condotte lesive dei diritti e della dignità del lavoratore ed incentivando un virtuoso andamento dell'organizzazione lavorativa.

Comitato Unico di Garanzia

Sul piano organizzativo il Consigliere di fiducia costituisce infatti un “completamento funzionale degli assetti interni”, giacché “riempie quel vuoto di tutela” determinato dall’incompetenza legale del CUG ad occuparsi della cura dei casi singoli e specifici, in ragione della sua funzione generalista e della natura endogena del CUG all’interno dell’Organizzazione lavorativa.

IL CDF è scelto infatti dall’Amministrazione dell’Ente tra professionisti di comprovata esperienza nel campo della Mediazione, tramite selezione pubblica o nomina, in riferimento agli Albi o agli Ordini Ufficiali ed ha di regola durata biennale o triennale, eventualmente rinnovabile per medesima o inferiore durata.

Nello svolgimento della sue funzioni il CDF agisce in piena autonomia, configurandosi come figura esterna all’Ente, così che possa garantire piena imparzialità di azione e terzietà di giudizio.

Ne emerge che la costituzione dell’Ufficio del CDF, da annoverare tra le cosiddette good or best practices, diventi di fondamentale importanza in termini di ragioni organizzative, di performance lavorativa e di deflazione dei contenziosi soprattutto in un’ottica di razionale gestione delle risorse economiche.

L’azione è finalizzata a:

- favorire la gestione informale e tempestiva delle situazioni di disagio;
- rafforzare la fiducia del personale nelle istituzioni di garanzia;
- promuovere un ambiente di lavoro improntato al rispetto e alla dignità della persona.

Destinatari: Direzione Aziendale

Tempi: 2026

4.5 Azione positiva 5 – Promozione delle pari opportunità e contrasto alle discriminazioni

Alla luce dell’analisi dei dati sul personale, che evidenzia una significativa presenza femminile in tutti i ruoli e una progressiva crescita delle responsabilità professionali, nel 2026 viene confermata l’azione di promozione delle pari opportunità, con particolare attenzione a:

- equilibrio di genere nell’accesso agli incarichi;
- prevenzione di discriminazioni dirette e indirette;
- valorizzazione delle competenze indipendentemente dal genere, dall’età e da altre condizioni personali.

Comitato Unico di Garanzia

Tempi: 2026

Destinatari: tutto il personale aziendale

Strutture coinvolte: Direzione Aziendale

5 Conclusioni

L'aggiornamento annuale del PAP per il 2026 conferma la centralità delle politiche di pari opportunità e benessere organizzativo come leve strategiche per accompagnare l'evoluzione dell'organizzazione aziendale.

Le azioni aggiornate risultano coerenti con il PIAO 2026, con la programmazione del fabbisogno di personale e con gli obiettivi di performance, contribuendo alla valorizzazione del capitale umano e al miglioramento complessivo della qualità organizzativa.

Nel corso dell'anno 2025, tra le azioni positive programmate, è stata attuata la

nomina del Disability Manager, quale misura organizzativa finalizzata a rafforzare i processi di inclusione, tutela dei diritti e benessere delle persone con disabilità o con bisogni speciali. L'intervento ha previsto il coordinamento tra i servizi sanitari, sociali e organizzativi dell'Ente, nonché la valutazione delle esigenze individuali, con l'obiettivo di favorire l'adozione di accomodamenti ragionevoli e l'attuazione di interventi mirati a garantire pari opportunità e condizioni di equità nell'accesso ai servizi e nei contesti lavorativi.

Le azioni intraprese contribuiscono al miglioramento dell'accessibilità assistenziale e organizzativa, in coerenza con la normativa vigente e con le politiche di inclusione, concorrendo al raggiungimento degli obiettivi strategici del PIAO in materia di benessere organizzativo, sostenibilità sociale e inclusione.

In tali termini Il Piano di Azioni Positive del triennio 2026-2028 messo a punto dal CUG dell'Azienda Ospedaliera San Camillo Forlanini focalizza la propria attenzione sulla più ampia diffusione della cultura del *Benessere Organizzativo*, affinché possa essere trasversalmente implementata in modo concreto e fattivo all'interno della stessa Azienda.

I contenuti proposti sono certamente impegnativi e coinvolgono processi che evidenziano il ruolo irrinunciabile dell'*Informazione* e della *Formazione*.

Comitato Unico di Garanzia

L'obiettivo primario e imprescindibile rimane infatti l'autentica presa di coscienza da parte di tutto il Personale Aziendale delle tematiche trattate, nella consapevolezza che *“tra persone veramente in-formate non può esistere alcuna forma di discriminazione”*