

ALLEGATO 2 alla Direttiva recante “MISURE PER PROMUOVERE LE PARI OPPORTUNITA E RAFFORZARE IL RUOLO DEI COMITATI UNICI DI GARANZIA NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE”

---

Relazione del Comitato Unico di Garanzia

---

ANNO 2019

---

## A. OPERATIVITA'

Lo Statuto dell'Università degli Studi di Milano, entrato in vigore l'11 aprile 2012 (successivamente modificato con decreto rettorale 24 luglio 2018, in vigore nella versione riformata a partire dal 25 agosto 2018) ha istituito il CUG di Ateneo all'art. 34, specificandone compiti, composizione, modalità di designazione e di eventuale integrazione.

Il decreto rettorale 21 gennaio 2014, registrato al n. 2809012 il 23 gennaio 2014, ha poi emanato il Regolamento per la costituzione e le modalità di funzionamento del CUG (<https://www.unimi.it/it/ateneo/normative/regolamenti/regolamento-la-costituzione-e-le-modalita-di-funzionamento-del> ).

Con decreto rettorale n. 644/2019 del 13 febbraio 2019 è stato ricostituito il Cug dell'Università degli Studi di Milano per il triennio 2019-22, con la seguente composizione:

### **Rappresentanti dell'Amministrazione**

Prof.ssa LORENZA VIOLINI Componente  
Prof.ssa MONICA BARSÌ Supplente  
Prof.ssa RENATA SEMENZA Componente  
Prof.ssa SILVIA FUSTINONI Supplente  
Prof.ssa SARA VALAGUZZA Componente  
Prof.ssa LUCIA CAVALCA Supplente  
Dott. GIANCARLO PAOLO REVERBERI Componente  
Dott.ssa PAOLA LUPI Supplente  
Dott.ssa MARIA DI NARDO Componente  
Dott.ssa ESTHER VALZANO Supplente  
Dott. MARIO ALBERTO DI BONO Componente  
Dott.ssa ANNALISA CORNO Supplente

### **Componenti designati dalle Organizzazioni Sindacali rappresentative a livello di Ateneo:**

*FLC - CGIL*  
Sig.ra PAOLA PAPAGNA Componente  
Dott.ssa CARMELINA VARRICCHIO Supplente  
*CISL - FSUR*  
[cug@unimi.it](mailto:cug@unimi.it)

Dott. MARCO ALBERTO QUIROZ VITALE Componente

Dott. UMBERTO FUMAROLA Supplente

*Federazione UIL SCUOLA RUA*

Sig.ra VINCENZA NADIA LIISTRO Componente

Sig.ra LAURA EMANUELA RADOGNA Supplente

*SNALS - CONFSAL*

Dott. ERNESTO GANDINI Componente

Dott.ssa RAFFAELLA CINZIA BURO Supplente

*USB Pubblico Impiego*

Sig.ra CASSANDRA DE MARCO Componente

Sig.ra GIUSEPPINA DOMENICA MARINO Supplente

*GILDA UNAMS*

Sig. JEAN MASCIULLO Componente

Sig.ra PIERANGELA FELISI Supplente

La prof.ssa Lorenza Violini è stata designata quale Presidente del Comitato.

Per l'attività di supporto è stata incaricata la Dott.ssa Simona Tosca, con funzioni di segreteria.

Tra i recenti provvedimenti di ambito interno che il CUG ritiene rilevanti per delineare la propria azione in un'ottica integrata, occorre menzionare quei documenti strategici che sono destinati a orientare l'operato di tutto l'Ateneo nei prossimi anni, e in particolare il Documento programmatico del Rettore 2018-2023, approvato con delibera del Consiglio di amministrazione del 26 febbraio 2019, e il Piano integrato della Performance 2019-2021, approvato con delibera del Consiglio di amministrazione del 30 aprile 2019.

Nelle sedute del 17 settembre 2019 e del 26 novembre, il Piano Azioni Positive (PAP) 2019-21 predisposto dal Cug ha ricevuto parere positivo dal Senato accademico e l'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

L'Amministrazione, di concerto con il CUG, si è impegnata a promuovere e ad assicurare la realizzazione degli obiettivi e delle azioni previste dal PAP.

Le indicazioni in esso contenute sono il risultato di un processo che ha coinvolto i componenti del CUG e i responsabili degli uffici interessati, a vario titolo, nella gestione di iniziative mirate al benessere di chi opera in Ateneo (Ufficio Servizio Prevenzione e Sicurezza sul lavoro; Ufficio Servizio Interventi, Assistenza, Integrazione Sociale e Diritti Persone Disabili; Ufficio Welfare, Relazioni sindacali e Pari opportunità; Ufficio Formazione).

Le azioni programmate, si basano sull'analisi dei dati elaborati nel Rapporto sullo stato di parità delle condizioni lavorative del personale dell'Ateneo (<http://www.unimi.it/ateneo/62183.htm>), sui dati aggregati e anonimi relativi al disagio lavorativo rilevati dalla Consigliera di Fiducia, nonché sui risultati della rilevazione riguardante i rischi da stress lavorativo condotta dal Servizio Prevenzione e Sicurezza: in particolare il Questionario sul benessere organizzativo 2019 e l'Indagine di *Customer satisfaction* 2019.

Per affrontare le criticità evidenziate, il PAP 2019-21 è orientato alle seguenti finalità:

- 1) potenziare una cultura organizzativa che valorizzi le pluralità e l'inclusività, contro ogni discriminazione e violenza;
- 2) produrre politiche (e.g. codici di condotta) a tutela della dignità e del benessere delle persone;

[cug@unimi.it](mailto:cug@unimi.it)

3) sviluppare pratiche organizzative e formative volte a sostenere il processo di inclusione, limitare le discriminazioni e valorizzare le diversità.

In coerenza con tali obiettivi, il PAP identifica le seguenti aree di intervento:

1. OSSERVAZIONE E MONITORAGGIO DELLE CONDIZIONI DI PARITÀ, INCLUSIVITÀ E BENESSERE AL LAVORO;
2. ASCOLTO DEL DISAGIO ORGANIZZATIVO;
3. PARI OPPORTUNITÀ, VALORIZZAZIONE DELLE DIVERSITÀ E GESTIONE INCLUSIVA;
4. PROMOZIONE DI POLITICHE DI CONCILIAZIONE E BENESSERE DELLA PERSONA
5. SENSIBILIZZAZIONE CULTURALE.

Il Cug di Unimi attualmente non dispone di un proprio budget specifico, in quanto l'accordo con l'Amministrazione prevede che eventuali richieste di spesa, per progetti individuati e condivisi o per la realizzazione di iniziative di interesse, siano portate all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. Delle molteplici attività svolte in collaborazione, su sollecitazione o con il patrocinio del Cug, nel periodo di riferimento, la relativa eventuale spesa è rimasta a carico della struttura organizzatrice.

Oltre all'informazione relativa a seminari e convegni interni ed esterni, comunicata in occasione di ogni seduta dell'Organo o circolarizzata via mail, per consentire la partecipazione degli interessati, per quanto riguarda la formazione dei componenti, è di recente approvazione da parte del Comitato la proposta di organizzare iniziative di approfondimento e aggiornamento trasversale, su argomenti di specifica competenza, possibilmente a costo zero avvalendosi delle risorse di docenza interne all'Ateneo e delle occasioni offerte dalle reti – regionale e nazionale - a cui si partecipa. (V. anche infra la sezione "POTERI CONSULTIVI – Formazione").

Relativamente all'importante aspetto della riconoscibilità, fin dal suo insediamento il Cug attualmente in carica ha segnalato la necessità di dotarsi di un proprio logo: con la collaborazione dell'Ufficio Web e Grafica dell'Ateneo, che ha provveduto ad elaborare diverse proposte progettuali, è stato scelto ed approvato il marchio distintivo in uso.

In occasione del completo *restyling* del sito di Ateneo, anche la pagina web dedicata del Cug (<https://www.unimi.it/it/ateneo/governance/organi-di-governo/comitato-unico-di-garanzia>) è stata riorganizzata e aggiornata, in modo da assicurare i principi della fruibilità e della trasparenza, con particolare attenzione ai collegamenti alla sicurezza sul lavoro e ai compiti della Consigliera di Fiducia, ma anche alle procedure approvate per le carriere "Alias", a favore di studenti o dipendenti in transizione di genere (<https://www.unimi.it/sites/default/files/regolamenti/regol-attivazione-gestione-identita-alias.pdf>).

Al fine di dare visibilità e diffusione alle proprie attività, il Comitato ha approvato la realizzazione di una ampia iniziativa di presentazione, la cui organizzazione è stata tuttavia obbligatoriamente rimandata a causa delle misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica.

Nel corso dell'anno 2019 il Cug si è riunito in seduta planaria 9 volte (mediamente una volta al mese), in una sala istituzionale presso il Rettorato, messa a disposizione in base al calendario comunicato.

In occasione della riunione di insediamento, sono state concordate le linee di indirizzo e sono stati avviati Gruppi di Lavoro (GDL) specifici, sui temi di maggior urgenza ed interesse: redazione del Piano Azioni Positive (PAP); redazione del "Codice per la tutela e il benessere delle persone nell'organizzazione"; osservatorio dati di genere; formazione/ comunicazione/ iniziative culturali/ divulgazione; istituzione della figura del Disability Manager.

[cug@unimi.it](mailto:cug@unimi.it)

Ciascun GDL, aperto alla partecipazione di tutti gli interessati, si è riunito autonomamente per poi riferire, circa lo stato di avanzamento dei lavori, raccogliere indicazioni e aggiornamenti nella successiva seduta plenaria. I documenti prodotti, sono stati sottoposti all'approvazione di tutto il Comitato e degli Organi di Governo dell'Ateneo.

Nei primi mesi del proprio mandato, per conto del Comitato, la Presidente ha concordato con la *Governance* il processo relativo alla presa in carico dei pareri dovuti e delle proposte da avanzare all'Ateneo, stabilendo le modalità di coinvolgimento di tutti gli attori: Ufficio Relazioni Sindacali, Amministrazione, OOSS.

Le collaborazioni che il Cug di Unimi ha intrattenuto sono state molto fitte.

Quelle interne, hanno visto il coinvolgimento di svariate strutture e figure, fra cui è possibile citare: Direzione Risorse Umane e in particolare Ufficio Welfare e Relazioni Sindacali oltre all'Ufficio Comunicazione; si è instaurata una particolare cooperazione con la Prorettrice alla trasparenza e legalità e con la Delegata del Rettore alle disabilità. Consolidato anche l'interscambio e il confronto con il Centro Interdipartimentale di Ricerca GENDERS – Gender & Equality in Research and Science.

Fra le collaborazioni esterne, vanno menzionati i rapporti con la Consigliera di Fiducia dell'Ateneo, sulla cui relazione semestrale il Comitato ha svolto approfondite riflessioni, volte al miglioramento del benessere nei luoghi di lavoro; con Centri di ricerca interuniversitari (quali per esempio Vox); con i Comitati di Garanzia di altri enti e istituzioni regionali, in occasione della nascente Rete lombarda dei Cug a cui partecipano: la Regione Lombardia, i Comuni di Milano, di Monza, di Bareggio e di Sesto San Giovanni, le Città Metropolitane di Milano e di Varese, l'Arpa Lombardia, l'Ats, l'Istituto Besta, l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, di Brescia il Politecnico di Milano e altri; con l'UNAR – Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali.

## B. ATTIVITA'

Durante il primo periodo di insediamento, nella primavera del 2019 è stato effettuato un passaggio di consegne da parte della Presidenza e della Segreteria del Cug uscente. Sono state comunicate le aree di intervento in cui si è impegnato il Comitato nel periodo 2014-2018. In seduta plenaria, sono state quindi analizzate a fondo le attività precedentemente svolte, la situazione, gli ulteriori aspetti da affrontare e approfondire, in parte in prosecuzione e in parte in discontinuità, per dare risposte adeguate alle necessità in evoluzione, ai mutamenti organizzativi nel frattempo intervenuti; per rispettare la coerenza con i più recenti documenti programmatici emanati dagli Organi dell'Ateneo e per avere riguardo alle scadenze previste dalla normativa e dai regolamenti.

### POTERI PROPOSITIVI

In particolare è stato redatto un ulteriore Piano delle Azioni Positive (PAP), verificandone la coerenza con i documenti programmatici d'Ateneo. Il nuovo PAP, illustrato al Tavolo Amministrazione – OOSS, poi approvato dal Comitato, è stato infine sottoposto alla valutazione degli Organi di Governo dell'Ateneo.

Al fine di favorire il benessere lavorativo, il GDL appositamente costituito ha completato la redazione del "Codice per la tutela e il benessere delle persone nell'organizzazione", poi licenziato dal Comitato in seduta plenaria e portato all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato Accademico (PAP - Area 3).

Per andare incontro fattivamente alle esigenze dei dipendenti, è stato siglato l'accordo - fra Amministrazione e OOSS - e avviata la sperimentazione della contribuzione alle spese per l'assistenza dei familiari non autosufficienti (Pap – Area 4).

E' stato costituito un rinnovato GDL, incaricato di occuparsi delle questioni relative al bilancio di genere: è prevista la raccolta e l'analisi dei dati e il successivo invio di proposte e suggerimenti di intervento da parte del Cug. Inoltre, sono attualmente in fase di raccolta i nuovi dati relativi al benessere lavorativo e allo stress lavoro correlato, in continuità con l'analisi già svolta precedentemente. Allo stesso modo, è stata programmata la somministrazione del terzo questionario per il monitoraggio dei carichi di lavoro (PAP – Area 1).

Relativamente alla diffusione delle conoscenze e all'interscambio di esperienze sui problemi delle discriminazioni, delle pari opportunità, del mobbing e sulle soluzioni possibili, adottate da altri Enti ed Amministrazioni (PAP – Area 5), sono stati realizzati e patrocinati diversi eventi:

- Il primo, dal titolo "Università in dialogo: le Consigliere di Fiducia si confrontano" ha voluto mettere in luce le differenti esigenze rilevate dalle professioniste che ricoprono tale ruolo, in base ai tipi di ente in cui operano, agli utenti che accedono allo sportello di ascolto e al territorio di riferimento. Si sono inoltre raccolte le segnalazioni delle Consigliere di Fiducia, rispetto ai limiti e alle ulteriori necessità legate allo svolgimento di questo delicato ruolo. Alla discussione sono state invitate la Consigliera del Politecnico di Milano, la Consigliera dell'Università di Milano Bicocca e la Consigliera dell'Università di Trento, oltre che quella di Unimi.
- In occasione del seminario dal titolo "Uguaglianza di genere" sono stati analizzati i diversi aspetti che ancora vengono rilevati e necessitano di correttivi, per consentire la realizzazione delle pari opportunità.
- E' stato inoltre organizzato il seminario "Esperienze di lavoro agile nelle Università italiane" per mettere a confronto sistemi già avviati di flessibilità lavorativa e raccogliere esempi di *best practice*.

[cug@unimi.it](mailto:cug@unimi.it)

Quanto alla partecipazione a reti e progetti, vanno ricordati:

- L'intervista rilasciata all'Università di Huelva (Spagna), quale contributo al progetto internazionale di ricerca comparativa sulle "Misure di conciliazione" messe in atto in Spagna, Italia e Grecia.
- La partecipazione al progetto UNIRE, per la rilevazione delle attività svolte a favore della prevenzione e del contrasto della violenza sessuale domestica.
- Il contributo all'indagine dell'Università di Modena e Reggio Emilia, volta a valutare il livello di inclusività LGBTQI negli Atenei pubblici nazionali.
- La partecipazione ai convegni "Smart Working e valorizzazione dei talenti del personale", organizzato dalla Città Metropolitana di Milano per condividere esperienze positive messe in atto in tema di lavoro agile e "Prevenire la violenza nei luoghi di lavoro", organizzato dal Cug del Comune di Milano, durante il quale sono stati affrontati aspetti psicologici, organizzativi e legali legati al fenomeno del mobbing.
- Infine, va menzionata la partecipazione attiva alla costituenda Rete lombarda dei Cug, a cui hanno finora aderito numerosi enti territoriali e università (v. ultimo capoverso della sezione "Operatività") per condividere informazioni, creare un supporto sinergico e moltiplicare le occasioni di formazione e diffusione di una cultura inclusiva.

#### POTERI CONSULTIVI

I progetti di generale riorganizzazione dell'Ateneo sono stati presentati ed approvati nel periodo immediatamente precedente l'inizio del mandato del Cug, nella sua attuale composizione.

Il Comitato in carica non ha pertanto partecipato alla progettazione. Pur tuttavia, resta viva l'attenzione e la disponibilità a farsi carico e partecipare alla risoluzione di eventuali criticità dovessero essere sottoposte all'attenzione dell'Organo.

Circa i piani di formazione del personale, come più sopra accennato, è in programma di realizzare momenti di approfondimento e aggiornamento trasversale ai componenti del Comitato, cui potranno seguire una rilevazione dei fabbisogni e ulteriori proposte di occasioni formative rivolte in generale alla comunità accademica: da tenersi presente l'attuale fase di transizione, in considerazione della mutata procedura di proposta ed approvazione dei piani, non più argomento di contrattazione e nelle more dell'emanazione del relativo nuovo Regolamento.

Nell'ambito delle attività formative a sostegno della cultura della non discriminazione l'Università degli Studi di Milano ha attivato una nuova edizione del corso di perfezionamento sulle disabilità (prof.ssa D'Amico, prof.ssa Leone) ed è stata approvata la realizzazione del Corso di Perfezionamento "Strumenti giuridici di prevenzione e contrasto della violenza di genere".

A novembre 2019 ha preso avvio il Master in "Presenza in carico di persone con grave disabilità - aspetti clinico assistenziali, educativi e manageriali - primo livello".

La *Summer School on Organized Crime*, giunta alla sua nona edizione, è stata dedicata ad approfondire il tema "Mafia e donne".

Per favorire azioni che contribuiscano a creare la cultura della non discriminazione, va anche ricordato che la Statale garantisce alle persone in stato di detenzione il diritto allo studio universitario, grazie alla convenzione con il Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria.

#### POTERI DI VERIFICA

Per quanto riguarda gli esiti delle azioni di promozione del benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo, la valutazione non potrà essere effettuata prima del corrente anno, in quanto è

[cug@unimi.it](mailto:cug@unimi.it)

trascorso un troppo breve lasso di tempo dall'insediamento del Cug nell'attuale composizione e dall'avanzamento di nuove e ulteriori proposte di intervento, di cui alcune non ancora completamente attuate. Inoltre, è noto che l'Ateneo è in una fase di generale riorganizzazione e pertanto eventuali segnali di disagio lavorativo manifestati precedentemente, di cui si è certamente tenuto conto ai fini del riposizionamento del personale, non possono più considerarsi attuali.

Interessanti spunti per avanzare proposte migliorative sono emerse dalla valutazione delle risultanze relative all'attività dello Sportello di ascolto, tenuto dalla Consigliera di Fiducia.

Pur se nella maggior parte dei casi gli utenti hanno mostrato la mera necessità di comprensione o un chiarimento della propria situazione, non può essere trascurato il dato secondo cui chi si rivolge allo sportello sono per lo più donne, con un'età media di 50 anni, prevalentemente appartenenti al personale TAB. Vengono riportate situazioni che coinvolgono più fattori, sia personali che lavorativi, ma un punto che sicuramente merita attenzione risiede nel fatto che le difficoltà e i disagi, nell'ambiente di lavoro, sono legati al proprio stato di salute o a un momento critico di vita o attinenti alla tematica dell'*ageing*.

In seguito all'emanazione del relativo Regolamento (luglio 2018), il 2019 è stato il primo anno di effettivo avvio delle procedure per l'attivazione e la gestione di un'identità Alias per soggetti in transizione di genere. Tale iniziativa, utile per garantire ambienti inclusivi e rispettosi delle differenze, anche in tema di orientamento sessuale, al fine di favorire il benessere fisico, psicologico e relazionale delle persone che studiano e lavorano in tale ambito, prevede tale tutela – oltre che per gli studenti - anche per il personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e assegnisti.

Il Regolamento ha la finalità di promuovere il riconoscimento dei diritti della persona in transizione di genere nell'ambito dell'Ateneo, al fine di eliminare situazioni di disagio e forme di discriminazioni legate al sesso, all'orientamento sessuale e all'identità di genere: l'Università degli Studi di Milano, in tal modo, intende riconoscere a tutti gli individui il diritto ad essere trattati con rispetto ed uguale considerazione, senza subire alcuna discriminazione.

Attraverso il Cug, che ha provveduto ad indirizzare i richiedenti verso i contatti prestabiliti più opportuni, sono pervenute richieste sia da parte degli studenti che di docenti e ricercatori. Particolare attenzione è stata prestata al rispetto della privacy, contenendo al massimo il numero di operatori che sono intervenuti a supporto della procedura.

#### SUL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il Cug, ritenendo fondamentale misurare il risultato conseguito a seguito delle proprie attività e iniziative messe in atto, coerentemente con le linee di indirizzo strategiche di Ateneo, considera l'utilizzo della valutazione degli utenti sui servizi ricevuti quale elemento imprescindibile.

In seguito alle prime somministrazioni dei questionari di *customer satisfaction* (rivolti a docenti, dottorandi e assegnisti, personale tecnico-amministrativo, studenti) per raccogliere giudizi sui servizi amministrativi e di supporto offerti e alla somministrazione del questionario sul benessere organizzativo (per il personale tecnico amministrativo), il Comitato provvederà a svolgere approfondite riflessioni e considerazioni, in confronto aperto con le strutture erogatrici interessate, per sempre meglio rispondere alle esigenze della comunità accademica.

Il Comitato, tuttavia, conformemente a quanto stimato dal Nucleo di Valutazione, ritiene che a valle dell'analisi delle prime somministrazioni così effettuate, potranno essere esaminati i dati e potranno essere

posti obiettivi di miglioramento a partire dal 2020. Una volta entrata a regime questa modalità di ascolto, potranno essere affinati altri strumenti, quali indagini ad hoc , *focus group* per comprendere meglio le criticità rilevate o altri strumenti, in accordo con l'Ateneo.

## **CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

Valutando la casistica delle segnalazioni pervenute nel periodo di riferimento, sia direttamente al Cug, sia allo Sportello di ascolto, è possibile notare che sono state sottoposte svariate questioni specifiche personali, nessuna tuttavia con una frequenza particolarmente significativa o generalizzata tale da poterla classificare come criticità sistemica.

Guardando più in generale alla Comunità accademica, possono tuttavia essere rilevate tematiche trasversali che meritano un approfondimento e rispetto alle quali potranno esserci margini di sensibile miglioramento, in un'ottica di promozione del benessere organizzativo e di prevenzione del disagio.

La prima macro area di osservazione riguarda la comunicazione, in termini di flusso di informazioni, modalità di scambio *top-down* rispettose della dignità e del benessere delle persone, non trascurando l'importanza di curare i processi comunicativi tra sedi periferiche e sede centrale e viceversa, nonché il tema dei rapporti tra personale TAB e docenti/ricercatori.

La proposta di momenti in-formativi, aventi ad oggetto le corrette modalità di trasmissione delle informazioni aziendali ed elementi di psicologia manageriale, si ritiene possa contribuire al miglioramento della comunicazione organizzativa.

La seconda area è relativa ad una particolare attenzione da rivolgere alle persone che vivono una difficoltà connessa al proprio stato di salute, fisico o mentale, o ad un momento critico nel ciclo di vita, che può concretizzarsi nella proposta di interventi di supporto in rete, non solo circoscritti al singolo ma rivolti anche al contesto organizzativo in cui la persona opera. All'interno di tale ambito va ricompreso anche l'aspetto dell'*ageing* e le conseguenti difficoltà di adattamento ad una crescente complessità del lavoro, sia in termini di carichi che di tempistiche, ma anche di uso di lingue straniere, procedure e tecnologie in continua veloce evoluzione.

Tutti questi aspetti richiedono di attivare interventi mirati per il singolo, ma anche a livello organizzativo, che garantiscano un buon equilibrio tra le richieste lavorative e le possibilità della persona di farvi fronte.

Un altro tema da non trascurare è quello relativo alla valorizzazione delle competenze del personale TAB, delle esperienze e degli obiettivi professionali. Attraverso strumenti di mobilità condivisa e collaborazione organizzativa trasversale, si ritiene possibile raggiungere un più alto livello di benessere della persona, con vantaggi e ricadute positive sull'intera organizzazione del lavoro.