



COMITATO UNICO DI GARANZIA

PER LE PARI OPPORTUNITÀ, LA VALORIZZAZIONE DEL BENESSERE DI CHI LAVORA
E CONTRO LE DISCRIMINAZIONI – CUG

DEL CONSIGLIO REGIONALE DELLA CALABRIA

All'Ufficio di Presidenza
per il tramite del Settore Segreteria Ufficio di Presidenza

All'Ufficio di Gabinetto

Alla Direzione generale

Al Segretariato generale

All'OIV
per il tramite del Settore di Supporto al Controllo strategico

Alla Presidenza del Consiglio dei ministri Dipartimento della
Funzione Pubblica Dipartimento delle Pari Opportunità
monitoraggiocug@funzionepubblica.it

RELAZIONE DEL CUG SULLA SITUAZIONE DEL PERSONALE

ANNO 2024



PREMESSA

Riferimento normativo

La relazione sulla condizione del personale è un adempimento del Comitato Unico di Garanzia previsto dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei ministri del 4 marzo 2011 recante le *“Linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG”* così come integrata dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei ministri n. 2 del 2019.

Finalità

La relazione ha un duplice obiettivo: fornire uno spaccato sulla situazione del personale analizzando i dati forniti dall’Amministrazione e al tempo stesso costituire uno strumento utile per le azioni di benessere organizzativo da promuovere, verificando lo stato di attuazione di quelle già inserite nel Piano di azioni positive adottato dall’amministrazione.

Compito del CUG è ricongiungere i dati provenienti da vari attori interni alla propria organizzazione per trarne delle conclusioni in merito all’attuazione delle tematiche di sua competenza: attuazione dei principi di parità e pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche sul luogo di lavoro.

Struttura della Relazione

La **prima parte** della relazione è dedicata all’analisi dei dati sul personale raccolti da varie fonti:

- dati forniti dagli uffici risorse umane sulla distribuzione del personale per genere (fruizione di istituti per la conciliazione vita-lavoro, congedi/permessi per disabilità, congedi parentali, ecc.)
- dati forniti dalla Direzione generale in relazione alla fruizione della formazione per genere e fascia di età.

Nella **seconda parte** della relazione trova spazio una analisi relativa al rapporto tra il Comitato e i vertici dell’amministrazione, nonché una sintesi delle attività curate direttamente dal Comitato nell’anno di riferimento.



PRIMA PARTE – ANALISI DEI DATI

SEZIONE 1. DATI SUL PERSONALE

TABELLA 1.1 - RIPARTIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE ED ETÀ' NEI LIVELLI DI INQUADRAMENTO

Classi di età	UOMINI					DONNE					TOTAL E	TO T U	TOT D
	<30	DA 31 A 40	DA 41 A 50	DA 51 A 60	>DI 60	<30	DA 31 A 40	DA 41 A 50	DA 51 A 60	>DI 60			
inquadramento													
DIRIGENTI	0	0	0	5	3	0	0	0	2	0	10	8	2
FUNZIONARIO ED EQ	0	0	8	8	4	0	0	16	20	3	59	20	39
FUNZIONARIO ED EQ - DIFF. 01	0	0	0	4	2	0	0	8	13	1	28	6	22
ISTRUTTORE	0	3	18	14	2	0	4	17	12	5	75	37	38
ISTRUTTORE - DIFF. 01	0	0	2	8	2	0	0	5	8	14	39	12	27
OPERATORE ESPERTO	0	2	11	7	2	0	0	7	6	1	36	22	14
OPERATORE ESPERTO - DIFF. 01	0	0	2	4	3	0	0	2	6	7	24	9	15
OPERATORE	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
TOTALE PERSONALE	0	6	41	50	18	0	4	55	67	31	272		
%SUL PERSONALE COMPLESSIVO	0%	2%	15%	18%	7%	0%	1%	20%	25%	11%	100%	115	157

L'analisi dei dati contenuti nella **Tabella 1.1** consente di descrivere in modo articolato la composizione del personale dell'Ente, evidenziando le principali dinamiche relative al genere, alla distribuzione per fasce d'età e alla collocazione nei livelli di inquadramento.

Nel complesso, il personale in servizio è composto da 272 unità, di cui 157 donne (pari al 57,7%) e 115 uomini (pari al 42,3%). La componente femminile risulta pertanto maggioritaria, con una presenza particolarmente significativa nei livelli intermedi e un'incidenza inferiore nei ruoli apicali, che si confermano a prevalenza maschile.

Con riferimento ai livelli di inquadramento, emerge che nei ruoli dirigenziali la componente maschile rappresenta l'80% del totale (8 dirigenti su 10), mentre le donne si attestano al 20%. Questa distribuzione conferma una persistente asimmetria nell'accesso ai vertici organizzativi. Viceversa, nell'area di funzionario ed elevata qualificazione, la presenza femminile risulta superiore a quella maschile (61 donne contro 26 uomini), testimoniando un buon livello di accesso delle donne alle qualifiche di elevata responsabilità, sebbene tale dato non trovi riscontro in un successivo avanzamento verso la dirigenza. Analoga tendenza si osserva nell'area degli istruttori, dove la distribuzione appare sostanzialmente bilanciata, con una leggera prevalenza delle donne, in particolare nel segmento dei livelli DIFF. 01. Per quanto riguarda l'area degli operatori, si evidenzia invece una presenza maschile più marcata. In particolare, tra gli operatori esperti e DIFF.01 si contano 31 uomini contro 29 donne, mentre tra gli operatori semplici è presente un solo uomo e nessuna donna.

Dal punto di vista anagrafico, la distribuzione per fasce di età conferma un invecchiamento generalizzato della forza lavoro. Il 43% del personale complessivo ha un'età superiore ai 50 anni, con



una concentrazione nella fascia 51-60 anni (che include il 18% degli uomini e il 25% delle donne). La fascia di età 41-50 anni si attesta come la più numerosa in assoluto, rappresentando il 15% degli uomini e il 20% delle donne. Un elemento particolarmente significativo riguarda l'assenza totale di personale al di sotto dei 30 anni, evidenziando una carenza strutturale di turnover generazionale. Inoltre, la presenza di personale oltre i 60 anni (pari al 7% degli uomini e all'11% delle donne) sottolinea la necessità di valutare con attenzione l'impatto del pensionamento sulla tenuta organizzativa.

TABELLA 1.2 - PERSONALE NON DIRIGENZIALE SUDDIVISO PER LIVELLO E TITOLO DI STUDIO

Titolo di studio Inquadramento	UOMINI					DONNE					TOTALE	TOT U	TOT D
	LIC.S CUOL A MEDI A INF	DIPLOM A SCUOL A MEDIA	LAUR EA	DIPLOM A UNIVER SITARI	LAU RE A BR EVE	LIC.S CUOL A MEDI A INF	DIPLOM A SCUOL A MEDIA	LAUR EA	DIPLO MA UNIV ERSIT ARI	LAU RE A BR EVE			
FUNZIONARIO ED EQ	0	0	19	1	0	0	3	36	0	0	59	20	39
FUNZIONARIO ED EQ - DIFF. 01	0	0	6	0	0	0	2	20	0	0	28	6	22
ISTRUTTORE	0	19	15	2	1	0	8	25	5	0	75	37	38
ISTRUTTORE - DIFF. 01	0	10	2	0	0	1	18	7	0	1	39	12	27
OPERATORE ESPERTO	1	15	6	0	0	0	8	5	1	0	36	22	14
OPERATORE ESPERTO - DIFF. 01	1	8	0	0	0	1	11	0	2	1	24	9	15
OPERATORE	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
COLLABORATORI A TEMPO DETERMINATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE PERSONALE	2	52	49	3	1	2	50	93	8	2	262		
%SUL PERSONALE COMPLESSIVO	1%	20%	19%	1%	0%	1%	19%	35%	3%	1%	100%	107	155

La **Tabella 1.2** consente di analizzare nel dettaglio la composizione del personale non dirigenziale in relazione al livello di istruzione, con particolare attenzione alla distribuzione per genere e per livelli di inquadramento. Il totale del personale considerato è pari a 262 unità, di cui 107 uomini (40,8%) e 155 donne (59,2%).

Dall'analisi della distribuzione dei titoli di studio emerge che la maggioranza del personale non dirigenziale è in possesso di un titolo universitario: si contano infatti 142 laureati, di cui 49 uomini e 93 donne, pari complessivamente al 54% del totale. Seguono i dipendenti in possesso di diploma di scuola media superiore (102 unità), con 52 uomini e 50 donne, pari al 39% del totale. Residuali sono le quote di personale con licenza media (4 unità) o con titoli intermedi come diplomi universitari o lauree brevi (14 unità in totale).

La lettura congiunta del titolo di studio e del livello di inquadramento consente di cogliere dinamiche interessanti. Nell'area dei funzionari e dell'elevata qualificazione, il 100% del personale è laureato, a conferma del requisito di alta qualificazione richiesto per questi ruoli. In questa categoria si osserva una netta prevalenza femminile: 61 donne e 26 uomini. Tale dato conferma la forte rappresentanza



femminile nei ruoli di elevata responsabilità amministrativa, pur in assenza di una corrispondente presenza nelle posizioni dirigenziali.

Nell'area degli istruttori, si rileva una maggiore eterogeneità nei titoli di studio: il 43% del personale è laureato, il 48% è in possesso di diploma di scuola media superiore e il restante 9% è suddiviso tra altri titoli. Anche in questa fascia si conferma una presenza equilibrata tra i generi, con un leggero vantaggio numerico per la componente femminile.

Nell'area degli operatori e degli operatori esperti, prevalgono nettamente i diplomati, mentre i laureati sono una presenza marginale. In queste categorie la componente maschile risulta preponderante, con una distribuzione che riflette una segmentazione di genere nelle funzioni svolte: più tecnica e operativa per gli uomini, più amministrativa e gestionale per le donne.

Nel complesso, l'analisi della tabella mostra una corrispondenza diretta tra il livello di istruzione e l'inquadramento professionale. Tuttavia, emergono alcune evidenze significative: le donne, pur essendo in molti casi altamente qualificate, risultano sottorappresentate nei ruoli apicali; gli uomini, pur presenti in misura maggiore nei livelli operativi, hanno un accesso relativamente più agevole alle posizioni dirigenziali.

TABELLA 1.3 - ANZIANITA' NEI PROFILI E LIVELLI NON DIRIGENZIALI, RIPARTITE PER ETA' E PER GENERE

Classi di età	UOMINI					DONNE					TOTALE	TOT U	TOT D	
	<30	DA 31 A 40	DA 41 A 50	DA 51 A 60	>DI 60	<30	DA 31 A 40	DA 41 A 50	DA 51 A 60	>DI 60				
permanenza nel profilo e livello														
INFERIORE A 3	0	3	20	28	9	0	0	29	49	27	165	60	105	
TRA 3 E 5 ANNI	0	1	18	13	3	0	3	23	11	0	72	35	37	
TRA 5 E 10 ANNI	0	2	2	4	2	0	1	2	5	4	22	10	12	
SUPERIORE A 10 ANNI	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	3	2	1	
TOTALE PERSONALE	0	6	41	45	15	0	4	55	65	31	262	107	155	
%SUL PERSONALE COMPLESSIVO	0%	2%	16%	17%	6%	0%	2%	21%	25%	12%	100%			

La **Tabella 1.3** offre un quadro dettagliato sull'anzianità del personale non dirigenziale nei profili e nei livelli di inquadramento, articolato per fasce d'età e genere. L'analisi consente di individuare le dinamiche di permanenza nei ruoli, evidenziando aspetti rilevanti connessi alla mobilità interna, alla stabilità occupazionale e alla composizione anagrafica dell'organico.

Complessivamente, il personale considerato ammonta a 262 unità, di cui 107 uomini (41%) e 155 donne (59%). La distribuzione dell'anzianità mostra che la maggior parte del personale ha un'esperienza limitata nel profilo attuale: il 63% del totale (165 unità) ha meno di tre anni di permanenza nella posizione ricoperta. Tale evidenza suggerisce una significativa rotazione interna o l'ingresso recente di nuove risorse, fattori che potrebbero riflettere dinamiche di riorganizzazione, turnazione funzionale o rinnovo generazionale parziale.



A seguire, il 27% del personale (72 unità) ha un'anzianità compresa tra i 3 e i 5 anni, mentre solo il 9% (22 unità) permane nella stessa posizione tra i 5 e i 10 anni. Infine, appena l'1% del personale (3 unità) presenta una permanenza superiore ai 10 anni nel medesimo profilo, dato che evidenzia la rarità di percorsi professionali lunghi all'interno dello stesso livello di inquadramento.

Un'analisi disaggregata per genere mostra differenze significative. Il 69% delle donne (105 su 155) ha meno di tre anni di permanenza nel profilo, a fronte del 56% degli uomini (60 su 107). Questo scarto può essere interpretato come segnale di una maggiore mobilità femminile nei percorsi professionali, oppure come indicatore di un ingresso più recente del personale femminile rispetto a quello maschile.

Le permanenze superiori ai cinque anni sono distribuite in modo omogeneo tra i generi, anche se in valori assoluti si mantengono su numeri contenuti. Solo tre persone, due uomini e una donna, presentano un'anzianità superiore a dieci anni nello stesso profilo, confermando l'ipotesi di una struttura organizzativa caratterizzata da elevata mobilità orizzontale o da una scarsa incidenza di consolidamento professionale in una stessa posizione per lunghi periodi.

Dal punto di vista anagrafico, la fascia d'età più numerosa è quella compresa tra i 51 e i 60 anni, con 110 unità (42% del totale). Seguono la fascia 41-50 anni, con 96 unità (37%), e quella over 60, che rappresenta il 12% del personale (31 unità). La componente giovanile, ovvero i dipendenti con meno di 30 anni, è praticamente assente (solo l'1,5%), dato che conferma la scarsa presenza di nuovi ingressi e la difficoltà nel rinnovamento generazionale.

TABELLA 1.4 POSIZIONI DI RESPONSABILITA' REMUNERATE NON DIRIGENZIALI RIPARTITE PER GENERE

TIPO DI POSIZIONE DI RESPONSABILITA'	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	VALORI ASSOLUTI	%	VALORI ASSOLUTI	%	VALORI ASSOLUTI	%
POSIZIONE ORGANIZZATIVA 1^fascia (€ 8.000,00)	0	0,00%	2	5%	2	5%
POSIZIONE ORGANIZZATIVA 2^fascia (€ 10.500,00)	3	7,32%	14	34%	17	41%
POSIZIONE ORGANIZZATIVA 3^fascia (€ 13.000,00)	1	2,44%	11	27%	12	29%
POSIZIONE ORGANIZZATIVA 4^fascia (€16.000,00)	1	2,44%	9	22%	10	24%
TOTALE PERSONALE	5		36		41	
% SUL PERSONALE COMPLESSIVO		12%		88%		100%

La **Tabella 1.4** descrive la distribuzione delle posizioni di responsabilità non dirigenziali, con particolare riferimento alla componente di genere e alla fascia economica di appartenenza. L'analisi evidenzia una significativa concentrazione femminile in tali incarichi, a fronte di una presenza maschile decisamente contenuta. Il dato appare ancor più rilevante se confrontato con la distribuzione dei ruoli dirigenziali, nei quali, come già evidenziato nelle sezioni precedenti, la componente maschile risulta largamente prevalente.

Complessivamente, le posizioni di responsabilità remunerate assegnate sono 41, di cui 36 ricoperte da donne (88%) e solo 5 da uomini (12%). Tale distribuzione conferma una tendenza ormai consolidata all'interno dell'organizzazione: le donne mostrano una maggiore presenza nei ruoli di



coordinamento e responsabilità intermedia, pur non accedendo con pari frequenza ai ruoli apicali. Questo squilibrio, se da un lato attesta una valorizzazione parziale delle competenze femminili, dall'altro sottolinea il permanere di ostacoli alla piena affermazione nei livelli superiori. Un ulteriore elemento di interesse emerge dall'esame della distribuzione per fasce retributive. Le posizioni sono suddivise in quattro livelli economici, dai 8.000 ai 16.000 euro annui, e presentano una concentrazione prevalente nelle fasce intermedie e superiori:

Fascia Retributiva	Uomini	% Uomini	Donne	% Donne	Totale	% Totale
1 ^a fascia (€ 8.000)	0	0%	2	5%	2	5%
2 ^a fascia (€ 10.500)	3	7,32%	14	34%	17	41%
3 ^a fascia (€ 13.000)	1	2,44%	11	27%	12	29%
4 ^a fascia (€ 16.000)	1	2,44%	9	22%	10	24%

Nella prima fascia economica (8.000 euro), l'assegnazione è interamente femminile. Tale esclusività, seppur relativa a un numero esiguo di posizioni, potrebbe essere letta come segnale di un diverso approccio da parte degli uomini verso ruoli percepiti come a bassa valorizzazione economica, oppure come una minore propensione maschile ad accettare incarichi non accompagnati da una retribuzione più elevata.

Le fasce intermedie e alte (10.500 – 16.000 euro) vedono una netta prevalenza femminile, pur con una leggera crescita della componente maschile nella fascia da 10.500 euro (3 uomini su 17 posizioni). In particolare, la fascia da 13.000 euro presenta 11 donne e 1 uomo, mentre quella da 16.000 euro è ricoperta da 9 donne e 1 uomo. Questo dato conferma che, anche nei ruoli di maggiore responsabilità gestionale non dirigenziale, la componente femminile mantiene una presenza consistente, a testimonianza di un progressivo consolidamento delle competenze e dell'autorevolezza professionale.

SEZIONE 2. CONCILIAZIONE VITA/LAVORO

2.1 Flessibilità oraria, telelavoro, lavoro agile, part-time

TABELLA 1.5 - RIPARTIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE, ETA' E TIPO DI PRESENZA

CLASSI DI ETA'	UOMINI					DONNE					TOTALE	TOT U	TOT D
	<30	DA 31 A 40	DA 41 A 50	DA 51 A 60	>DI 60	<30	DA 31 A 40	DA 41 A 50	DA 51 A 60	>DI 60			
TEMPO PIENO	0	6	41	50	18	0	4	53	64	31	267	115	152
PART-TIME >50%	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	5	0	5
PART-TIME = <50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE PERSONALE	0	6	41	50	18	0	4	55	67	31	272	115	157
%SUL PERSONALE COMPLESSIVO	0%	2%	15%	18%	7%	0%	1%	20%	25%	11%	100%		



La **Tabella 1.5** fornisce un quadro dettagliato della composizione del personale suddiviso per genere, fasce di età e tipologia contrattuale, distinguendo tra rapporti di lavoro a tempo pieno e part-time. I dati permettono di analizzare in modo puntuale le dinamiche di presenza, offrendo spunti di riflessione sull'equilibrio tra vita professionale e personale, nonché sulle opportunità di accesso a modelli di lavoro flessibili.

Complessivamente, il personale in servizio, compreso quello dirigenziale, ammonta a 272 unità, di cui 157 donne (57,7%) e 115 uomini (42,3%). La stragrande maggioranza del personale è impiegata a tempo pieno (267 unità, pari al 98,2%), mentre solo 5 unità risultano in regime di part-time superiore al 50%, corrispondente all'1,8% del totale.

Un dato rilevante riguarda la distribuzione del part-time esclusivamente tra il personale femminile: tutte le 5 unità in regime di part-time >50% sono donne, appartenenti principalmente alle fasce d'età 41-50 anni (2 unità) e 51-60 anni (3 unità). Nessun uomo risulta impiegato in modalità part-time, né a tempo parziale superiore né inferiore al 50%. Il part-time inferiore o pari al 50% risulta, infatti, del tutto assente.

La netta prevalenza del tempo pieno (98,2% del personale) indica una struttura organizzativa fortemente ancorata a modelli lavorativi tradizionali. L'esiguità di contratti part-time, unitamente alla loro distribuzione esclusivamente femminile, suggerisce una limitata adozione di strumenti di conciliazione e una scarsa diffusione della cultura della flessibilità condivisa. In particolare, l'assenza di part-time tra gli uomini può essere indicativa di una persistente asimmetria nella gestione delle responsabilità familiari, che continuano a gravare in misura prevalente sulla componente femminile.



TABELLA 1.6 – FRUIZIONE DELLE MISURE DI CONCILIAZIONE PER GENERE ED ETA'

Classi età	UOMINI							DONNE						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	Tot	%	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	Tot	%
Personale che fruisce di part time a richiesta														
PT orizzontale										1	2		3	1.39%
PT verticale										1			1	0.46%
PT misto											1		1	0.46%
Personale che fruisce di telelavoro														
Personale che fruisce del lavoro agile	0	4	26	24	11	65	30.09%	0	2	39	33	19	93	43.06%
Personale che fruisce di orari flessibili	0	2	3	13	8	26	12.04%	0	0	8	10	9	27	12.50%
Altro														
Totale	0	6	29	37	19	91		0	2	49	46	28	125	57.87%
Totale %						42,13%							57,87 %	100%

L'analisi della **Tabella 1.6** restituisce un quadro articolato sulla fruizione delle principali misure di conciliazione adottate dall'Amministrazione, distinguendo i dati per genere e fasce di età. Le misure considerate comprendono il part-time a richiesta, il lavoro agile (smart working), il telelavoro e gli orari flessibili. L'insieme di questi strumenti rappresenta un indicatore fondamentale del livello di attenzione dell'organizzazione verso l'equilibrio tra vita professionale e privata del personale.

Nel complesso, 216 dipendenti (pari al 57,87% del personale) risultano aver beneficiato di almeno una misura di conciliazione. Di questi, 125 sono donne (43,06%) e 91 uomini (30,09%), evidenziando una maggiore adesione femminile agli strumenti di flessibilità lavorativa. Le donne costituiscono, pertanto, la maggioranza assoluta tra i beneficiari.

Lavoro agile (smart working)

Il lavoro agile è la misura più diffusa tra il personale, con 158 dipendenti coinvolti, pari al 73,15% di tutti i fruitori di misure di conciliazione. Di questi, 93 sono donne (59% del totale dei lavoratori in



smart working) e 65 uomini (41%). Le fasce d'età maggiormente rappresentate sono quelle comprese tra i 41 e i 60 anni. In particolare, nella fascia 41-50 anni si registra il numero più elevato di beneficiari, con 26 uomini e 39 donne. A seguire, la fascia 51-60 anni con 24 uomini e 33 donne. È rilevante anche la presenza di dipendenti over 60 (11 uomini e 19 donne), a dimostrazione di una significativa diffusione dello strumento anche tra il personale più anziano.

Orari flessibili

La seconda misura per diffusione è rappresentata dagli orari flessibili, fruiti da 53 unità di personale (12,28% del totale). Anche in questo caso la componente femminile è prevalente, con 27 donne (51%) contro 26 uomini (49%). La fascia 51-60 anni risulta la più rappresentata tra i fruitori, con 13 uomini e 10 donne, seguita dalla fascia 41-50 anni. La distribuzione più equa tra i generi suggerisce che questa tipologia di flessibilità risponde a esigenze trasversali, pur restando contenuta nel numero di beneficiari.

Part-time

Le modalità di part-time sono state attivate da un numero esiguo di dipendenti: complessivamente, si registrano solo 5 casi, tutti di genere femminile. Si tratta, nello specifico, di 3 lavoratrici con part-time orizzontale, 1 con part-time verticale e 1 con part-time misto. Le beneficiarie si collocano nelle fasce d'età 41-50 anni (1 unità) e 51-60 anni (4 unità). L'assenza totale di personale maschile tra i fruitori del part-time indica una persistente asimmetria nella condivisione delle responsabilità familiari e nella percezione dello strumento come risorsa disponibile per entrambi i generi.

Telelavoro

Il telelavoro ad oggi non è tra le misure di conciliazione previste dall'amministrazione.

Nel complesso, l'analisi evidenzia una maggiore diffusione delle misure di conciliazione tra il personale femminile, in particolare per quanto riguarda il lavoro agile e il part-time. La componente maschile, pur presente in misura significativa nello smart working e negli orari flessibili, appare meno coinvolta nelle modalità che comportano una riduzione dell'orario di lavoro. Questo conferma la permanenza di un modello culturale in cui le esigenze di conciliazione gravano principalmente sulle donne.

Inoltre, le fasce d'età centrali (41-60 anni) rappresentano il principale bacino di utenza per le misure di conciliazione, a testimonianza del fatto che tali strumenti sono percepiti come utili in fasi della vita lavorativa caratterizzate da maggiori responsabilità familiari o esigenze di cura.

I dati analizzati suggeriscono l'esistenza di margini di miglioramento nell'adozione e nella diffusione delle misure di conciliazione, soprattutto per quanto riguarda la partecipazione del personale maschile e l'introduzione di strumenti ancora non utilizzati, come il telelavoro.



2.2. Congedi parentali e permessi ex Legge 104/1992 per genere

TABELLA 1.7 – FRUIZIONE DEI CONGEDI PARENTALI E PERMESSI L.104/1992 PER GENERE

	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Numero permessi giornalieri L.104/1992 fruiti	13	13,40%	49	50,52%	62	63,92%
Numero permessi orari L.104/1992 (n. ore) fruiti	4	4,12%	15	15,46%	19	19,59%
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	2	2,06%	10	10,31%	12	12,37%
Numero permessi orari per congedi parentali fruiti	0	0,00%	4	4,12%	4	4,12%
Totale	19		78		97	
% sul personale complessivo		19,59%		80,41%		100%

L'analisi dei dati riferiti alla fruizione dei congedi parentali e dei permessi previsti dalla Legge 104/1992 - **Tabella 1.7**- consente di approfondire ulteriormente il comportamento del personale rispetto all'utilizzo di strumenti normativi per la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, con particolare riferimento all'assistenza familiare e alla cura dei figli.

Nel periodo oggetto di osservazione, complessivamente 97 dipendenti hanno fruito di almeno una tra le misure previste dalla normativa. Di questi, 78 sono donne, pari all'80,41% del totale dei fruitori, mentre 19 sono uomini, corrispondenti al restante 19,59%. Il dato conferma una netta prevalenza femminile nell'utilizzo di tali strumenti, coerente con quanto emerso anche in relazione alle altre misure di conciliazione.

Nel dettaglio, **i permessi giornalieri ai sensi della Legge 104/1992** rappresentano la misura più utilizzata, con 62 richieste totali, di cui 49 da parte di donne (50,52%) e 13 da parte di uomini (13,40%). Questo strumento, previsto per l'assistenza a familiari disabili, registra dunque un impiego significativo, con un utilizzo quattro volte superiore da parte del personale femminile rispetto a quello maschile. Tale distribuzione suggerisce che, anche nei contesti lavorativi pubblici, il carico della cura continui a ricadere principalmente sulle donne.

Per quanto concerne **i permessi orari ex art. 33 della Legge 104/1992**, i dati mostrano una fruizione ancora più contenuta: sono state utilizzate 19 ore complessive, di cui 15 da parte di donne (15,46%) e 4 da parte di uomini (4,12%). Si tratta di uno strumento che consente maggiore flessibilità oraria, ma che è utilizzato in misura limitata, forse a causa di una ridotta conoscenza o di difficoltà organizzative nella sua richiesta e gestione.

Passando ai **congedi parentali**, sono stati fruiti **in forma giornaliera da 12 dipendenti**, dei quali **10 donne** (10,31%) e **2 uomini** (2,06%). Anche in questo caso, la componente femminile è nettamente prevalente, confermando un modello consolidato secondo cui le responsabilità legate alla cura dei



figli sono ancora in gran parte gestite dalle lavoratrici. L'utilizzo dei **congedi parentali orari** risulta marginale, con **solo 4 richieste**, tutte presentate da donne (4,12%).

SEZIONE 3. PARITA'/PARI OPPORTUNITA'

Nel corso dell'anno 2024 l'Amministrazione ha proseguito nell'attuazione delle misure previste dal Piano Triennale di Azioni Positive (PAP), in coerenza con le finalità istituzionali del Comitato Unico di Garanzia (CUG) e con quanto disposto dalla normativa in materia di pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto alle discriminazioni. Di seguito si riportano le principali attività intraprese, articolate secondo le linee guida previste dal format.

a) Piano Triennale di Azioni Positive

Nel corso dell'anno di riferimento sono state realizzate tutte le azioni previste dal Piano Triennale di Azioni Positive 2022-2024. In particolare:

- È stato adottato e diffuso il **Codice di condotta** contro le molestie e il mobbing (Azione positiva specifica n. 1), che rappresenta un importante presidio per la prevenzione dei fenomeni di disagio relazionale e conflittualità nei luoghi di lavoro. Il Codice, redatto con il supporto del CUG, è stato adottato con la Deliberazione dell'Ufficio di Presidenza n. 93 del 10 dicembre 2024 "Adozione del Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto del fenomeno del mobbing e di altre forme di discriminazione delle lavoratrici e dei lavoratori del Consiglio regionale della Calabria", pubblicato sul BUR Calabria n. 260 del 13/12/2024 e trasmesso a tutti i dipendenti;
- È stata avviata una **rilevazione interna sul benessere organizzativo e sulla cultura dell'inclusione** (Azione positiva specifica n. 2), tramite questionari anonimi rivolti al personale. L'indagine è stata effettuata tramite un questionario, concepito per raccogliere osservazioni, valutazioni e suggerimenti volti ad orientare le politiche interne di benessere e sviluppo organizzativo e a rilevare lo stato di benessere o di eventuale disagio presente nell'ambiente di lavoro al fine di individuare possibili soluzioni per rimuovere le criticità che dovessero emergere. Il questionario, anonimo, era articolato in tre parti: la prima dedicata al benessere organizzativo e alla parità di genere, la seconda allo smart working e la terza alle informazioni anagrafiche e professionali. Il CUG è in attesa delle risultanze;
- È stata stipulata la **convenzione con l'Ordine degli Psicologi** (Azione positiva specifica n. 3), per garantire un servizio di supporto psicologico a favore del personale. Scopo dell'iniziativa è fornire uno strumento utile a prevenire lo stress correlato nonché a migliorare il benessere organizzativo e lavorativo del personale dipendente del Consiglio;
- È stato aggiornato il "**Disciplinare sull'orario di lavoro, i buoni pasto e il trattamento di trasferta**" (Azione positiva specifica n. 4), coerentemente con le intervenute novelle normative e le disposizioni del nuovo CCNL Funzioni Locali sottoscritto in data 16 novembre 2022, adottato con determina del Direttore generale n. 682 del 27 novembre 2024;
- **Sono stati erogati corsi di formazione** (Azione positiva specifica n. 5), per accrescere le competenze digitali del personale, nell'ottica dell'innovazione e di un complessivo



miglioramento dell'organizzazione del lavoro e della digitalizzazione dei processi. L'azione si è concretizzata attraverso l'erogazione e la segnalazione di numerosi corsi di formazione e webinar, obbligatori o su base volontaria, che sono stati svolti in modalità online, sincrona e asincrona, al fine di consentire al personale di fruirne in modo compatibile con le proprie esigenze di vita e lavoro. I corsi obbligatori sono stati sviluppati con particolare attenzione al soddisfacimento dei requisiti di accessibilità, con specifico riguardo al personale con disabilità.

- È stato avviato un **percorso formativo rivolto al personale sui temi della parità di genere**, (Azione positiva specifica n. 6), volto a favorire la cultura del rispetto, della parità di genere e delle pari opportunità nei luoghi di lavoro;
- Sono state redatte e adottate le **Linee guida sul corretto utilizzo di un linguaggio di genere e inclusivo nella redazione degli atti amministrativi** e di tutti i documenti aventi valenza interna ed esterna (Azione positiva specifica n. 7). Tale azione è stata realizzata attraverso la sua perfetta integrazione con un obiettivo specifico intersettoriale di performance per l'uso del linguaggio amministrativo rispettoso delle differenze di genere. Le Linee Guida, adottate con determinazione dirigenziale n. 745 del 18 dicembre 2024, sono state trasmesse a tutte le strutture dell'Amministrazione e saranno promosse nel 2025, attraverso appositi incontri informativi;
- È stata avviata una collaborazione (**Azione positiva specifica n. 8**) tra le figure istituzionali deputate all'individuazione degli strumenti operativi utili a consentire l'aumento del benessere lavorativo del personale (CUG, R.S.P.P., Responsabile protezione dati, Medico competente, Consigliera regionale di parità, Commissione pari opportunità, Garante regionale della salute, Garante regionale dei disabili, Osservatorio sulla violenza di genere, Osservatorio contro le discriminazioni nei luoghi di lavoro) **che si è concretizzata, quali stakeholder qualificati**, nella raccolta di loro osservazioni sulle Linee Guida sul corretto utilizzo del linguaggio di genere e inclusivo, sia attraverso incontri finalizzati al confronto e allo scambio di informazioni di relativa competenza, utili a migliorare il benessere organizzativo.

Le suddette attività sono state realizzate alcune con il supporto del CUG e altre dalle strutture competenti in materia di personale e formazione. Le azioni sono state attuate a costo zero oppure con risorse interne e possono considerarsi quasi tutte rispondenti agli obiettivi prefissati, così come riportato nella sezione del PIAO dedicata al Piano delle azioni positive.



b) Fruizione della formazione per genere e rilevazione del genere nelle schede di valutazione

Classi età Tipo Formazio ne	UOMINI							DONNE						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot ore	%	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot ore	%
Obbligatoria 8 ore	0	0:00	16:00	8:00	0	24:00	0,50%	0	0	0	8:00	0	8:00	0,13%
Aggiornament o professionale	0	132:21	1025:57	1503:03	563:30	3224:51	67,74%	0	66:58	1610:28:0 0	1963: 30:	715:16	4356:12	69,62%
Competenze manageriali/Re lazionali: ore 40	0	0	0	0	0	0	0%	0	40:00	40:00	80:00	0	160:00	2,56%
Tematiche CUG (tot. 11 ore):	0	77:00	484:00	670:00	281:00	1512:00	31,76%	0	43:00	610:00	730:0 0	350:00	1733:00	27,70%
Violenza di genere	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0	0,00%
Altro (specificare)	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0	0,00%
Totale ore	0	209:21	1525:57	2181:03	844:30	4760:51	100%	0	149:58	2260:28	2781: 30:00	1065:16	6257:12	100,00%
Totale ore %	0%	4,40%	32,05%	45,81%	17,74%	100%		0%	2,40%	36,13%	44,45 %	17,02%	100%	

L'analisi dei dati relativi alla formazione del personale evidenzia la ripartizione delle ore di formazione erogate nel corso dell'anno, con una distinzione per tipologia di attività, fasce di età e genere. Il totale delle ore di formazione è pari a 4760:51 ore per gli uomini e 6257:12 ore per le donne.

1. Formazione obbligatoria

La formazione obbligatoria in materia di sicurezza, della durata di 8 ore, ha coinvolto in maniera limitata il personale, totalizzando 24 ore per gli uomini (0,50%) e 8 ore per le donne (0,13%). La distribuzione mostra una partecipazione quasi esclusiva del personale tra i 41 e i 60 anni, mentre non risultano coinvolti i dipendenti più giovani. Il dato potrebbe essere indicativo della scarsa incidenza di nuove assunzioni nel periodo considerato, in quanto questa tipologia di formazione è generalmente rivolta al personale di recente ingresso.



2. Aggiornamento professionale

Il percorso di aggiornamento professionale, che comprende 24 corsi erogati oltre a quelli autorizzati su base individuale, rappresenta la componente principale della formazione, con 3224:51 ore per gli uomini (67,74%) e 4356:12 ore per le donne (69,62%). La maggiore partecipazione delle donne evidenzia un impegno formativo più intenso, soprattutto nelle fasce di età 41-60 anni. La distribuzione interna mostra che la fascia 51-60 anni è quella con il maggior numero di ore di formazione (1503:03 ore per gli uomini e 1963:30 ore per le donne), seguita dalla fascia 41-50 anni. La partecipazione più bassa si registra tra i dipendenti sotto i 30 anni e quelli sopra i 60 anni.

3. Competenze manageriali e relazionali

Le attività formative sulle competenze manageriali e relazionali si sono concentrate esclusivamente sul personale femminile, con 160 ore totali, suddivise tra le fasce di età 31-60 anni. Il corso “Comunicazione Pubblica e Ascolto Efficace” ha registrato una distribuzione equilibrata tra le fasce 31-40 anni e 41-50 anni (40 ore ciascuna), con un maggiore coinvolgimento del personale tra 51 e 60 anni (80 ore). Nessuna ora di formazione manageriale è stata fruita dagli uomini, il che potrebbe indicare una minore attenzione a questi percorsi all’interno della componente maschile del personale.

4. Formazione su tematiche CUG

Le iniziative formative dedicate a tematiche CUG, tra cui parità di genere, contrasto alla violenza, etica e trasparenza amministrativa, hanno registrato una partecipazione significativa, con 1512:00 ore per gli uomini (31,76%) e 1733:00 ore per le donne (27,70%). La distribuzione delle ore evidenzia un coinvolgimento più marcato nella fascia 51-60 anni per entrambi i generi. Rispetto ai dati precedenti, si osserva una maggiore omogeneità nella partecipazione tra uomini e donne, segnale di un crescente interesse trasversale per questi temi.

5. Formazione sulla violenza di genere

Non risultano ore di formazione dedicate specificamente alla violenza di genere per nessuna fascia di età né per uomini né per donne. Questo dato evidenzia una possibile area di intervento per rafforzare la sensibilizzazione su tale tematica attraverso percorsi formativi mirati.

6. Ripartizione complessiva delle ore di formazione

· Per gli uomini, il 45,81% delle ore di formazione è concentrato nella fascia di età 51-60 anni, seguita dalla fascia 41-50 anni con il 32,05%. La fascia 31-40 anni ha un’incidenza molto minore (4,40%), mentre non si registrano ore di formazione per gli under 30.

· Per le donne, la distribuzione è simile, con una predominanza nella fascia 51-60 anni (44,45%) e nella fascia 41-50 anni (36,13%). Anche in questo caso, la partecipazione al di sotto dei 30 anni è nulla. L’assenza di formazione per il personale più giovane evidenzia la necessità di prevedere percorsi mirati per i nuovi ingressi, al fine di garantire un’adeguata preparazione professionale. Inoltre, la mancata partecipazione maschile alla formazione manageriale e relazionale suggerisce l’opportunità di favorire un maggiore coinvolgimento degli uomini in iniziative di sviluppo delle competenze trasversali. Nel complesso, i dati confermano un impegno significativo nella formazione, con un accesso bilanciato tra uomini e donne nella maggior parte delle tipologie formative, fatta



eccezione per le competenze manageriali. Tuttavia, emerge la necessità di rafforzare l'offerta formativa per le fasce più giovani e di promuovere iniziative specifiche sulla violenza di genere, attualmente assenti.

c) Adozione del bilancio di genere

L'Amministrazione non ha ancora adottato formalmente un bilancio di genere. Tuttavia, nell'ambito della Relazione del CUG e del PAP, sono condotte annualmente analisi puntuali dei dati disaggregati per genere, con riferimento a indicatori relativi alla distribuzione del personale, alla formazione, alla progressione di carriera, all'accesso alle misure di conciliazione e ai differenziali retributivi.

L'elaborazione di un bilancio di genere in senso stretto potrà essere oggetto di futura valutazione, anche in considerazione delle risorse disponibili e della progressiva standardizzazione delle metodologie di rilevazione a livello nazionale.

d) Composizione per genere delle commissioni di concorso

Nella composizione delle commissioni di concorso per il reclutamento del personale, l'Amministrazione ha osservato il principio della presenza di entrambi i generi, in attuazione delle disposizioni normative vigenti.

Nei procedimenti concorsuali conclusi nell'anno 2024, è stata garantita la rappresentanza di genere, compatibilmente con le disponibilità interne e con i requisiti richiesti per la nomina dei componenti.

e) Differenziali retributivi uomo/donna

TABELLA 1.8 - DIVARIO ECONOMICO, MEDIA DELLE RETRIBUZIONI OMNICOMPRESIVE PER IL PERSONALE A TEMPO PIENO, SUDDIVISE PER GENERE NEI LIVELLI DI INQUADRAMENTO

INQUADRAMENTO	UOMINI	DONNE	DIVARIO ECONOMICO PER LIVELLO		M	F
	RETRIBUZIONE NETTA MEDIA	RETRIBUZIONE NETTA MEDIA	VALORI ASSOLUTI	%	TOT U	TOT D
DIRIGENTI	135.934,11 €	189.924,94 €	€ 53.990,83	28,43%	8	2
FUNZIONARIO ED EQ	41.684,00 €	40.854,87 €	€ 829,12	1,99%	20	39
FUNZIONARIO ED EQ - DIFF. 01	43.052,77 €	46.334,59 €	€ 3.281,82	7,08%	6	22
ISTRUTTORE	33.802,47 €	34.338,66 €	€ 536,19	1,56%	37	38
ISTRUTTORE - DIFF. 01	34.431,68 €	35.621,08 €	€ 1.189,40	3,34%	12	27
OPERATORE ESPERTO	32.663,03 €	31.440,01 €	€ 1.223,02	3,74%	22	14
OPERATORE ESPERTO - DIFF. 01	32.643,57 €	31.818,73 €	€ 824,85	2,53%	9	15
OPERATORE	20.500,69 €		€ 20.500,69	100,00%	1	0

TOTALE PERSONALE 272

115 157

L'analisi condotta sui differenziali retributivi tra uomini e donne (Tabella 1.8) evidenzia una situazione variegata, che varia in funzione dei livelli di inquadramento. In sintesi:

- Nei ruoli dirigenziali, si registra un differenziale positivo a favore delle donne, con una retribuzione media superiore del 28,43% rispetto a quella dei colleghi uomini. Tale divario è



attribuibile alla tipologia di incarichi assegnati. Nel 2024 l'incarico di Segretario generale è stato ricoperto da una donna.

- Nei livelli di funzionario, la retribuzione media maschile è superiore di circa l'1,99% rispetto a quella femminile, mentre nella categoria DIFF01 il trend si inverte, con un vantaggio femminile del 7,08%.
- Nei livelli di istruttore, si rilevano differenziali di lieve entità, con valori oscillanti tra +1,56% e +3,34% a favore delle donne.
- Nei profili operativi, si osserva un vantaggio retributivo per gli uomini, con scarti pari rispettivamente al +3,74% e al +2,53%.

Il quadro complessivo non evidenzia un unico trend sistemico a sfavore di un genere, ma suggerisce la necessità di un monitoraggio costante dei meccanismi di attribuzione delle retribuzioni e delle progressioni economiche, al fine di garantire parità di trattamento e valorizzazione del merito, in coerenza con i principi di equità.

SEZIONE 4. BENESSERE DEL PERSONALE

Nel corso dell'anno 2024, il Consiglio regionale della Calabria ha programmato l'avvio di una nuova **indagine sul benessere organizzativo**, con l'obiettivo di monitorare e migliorare la qualità della vita lavorativa del personale e di rilevare eventuali criticità connesse all'ambiente di lavoro, alla comunicazione interna, all'equità organizzativa e alla percezione di inclusione. L'iniziativa si inserisce nel quadro delle attività promosse in collaborazione tra l'Amministrazione e il Comitato Unico di Garanzia (CUG), in attuazione delle disposizioni previste dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei ministri del 4 marzo 2011.

La rilevazione è stata predisposta attraverso un questionario articolato in 11 sezioni tematiche, che consentono di rilevare in modo analitico e differenziato aspetti centrali dell'esperienza lavorativa del personale tra cui: sicurezza e salute sul lavoro, stress lavoro correlato, mobbing, relazioni interpersonali, qualità dell'ambiente fisico, percezione di equità nei carichi di lavoro e nelle opportunità di sviluppo, relazioni con i dirigenti e con i colleghi, sistema di valutazione della performance, immagine dell'organizzazione e smart working.

Le aree indagate riguardano, in particolare:

- la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro, con attenzione alla percezione di tutela fisica e psicologica;
- la valutazione dello stress lavoro-correlato, con domande relative ai carichi di lavoro, ai ritmi operativi, alla pressione dei tempi e alla chiarezza degli obiettivi;
- la coerenza tra mansioni assegnate e profilo professionale, anche in termini di valorizzazione delle competenze;
- la percezione di equità organizzativa, in merito alla distribuzione dei carichi, alle opportunità di crescita, ai sistemi di valutazione e alla trasparenza nelle scelte organizzative;
- la qualità delle relazioni con i colleghi e con i superiori, inclusa la possibilità di confronto, dialogo, riconoscimento del lavoro svolto e accesso alle informazioni;
- il senso di appartenenza e la motivazione, in rapporto al ruolo ricoperto e alla cultura dell'organizzazione;



- la conoscenza e la fruibilità delle misure di conciliazione tra vita e lavoro, compreso il ricorso allo smart working;
- la presenza di comportamenti discriminatori o vessatori, anche in forma indiretta o strutturale, compresi episodi di mobbing o isolamento.

L'attuazione dell'indagine rappresenta un importante passo nella direzione di un monitoraggio sistematico delle condizioni di lavoro e della qualità della relazione organizzativa essenziale per:

- ottenere una mappatura puntuale del clima organizzativo nelle sue diverse articolazioni, utile per orientare scelte gestionali e azioni correttive;
- individuare eventuali aree a rischio di stress lavoro-correlato e definire misure di prevenzione e supporto personalizzate;
- valutare la diffusione della cultura dell'equità, del rispetto e della valorizzazione delle differenze, in un'ottica di parità di genere e inclusione;
- misurare la qualità del sistema di comunicazione interna e la percezione di partecipazione ai processi decisionali;
- valutare l'efficacia delle politiche di conciliazione tra vita lavorativa e personale e l'accesso equo agli strumenti di flessibilità;
- rilevare la consapevolezza e l'utilizzo dei codici di comportamento e degli strumenti di prevenzione dei rischi psicosociali.

È stato adottato il Codice di condotta contro le molestie e il mobbing, reso disponibile attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale e la sua trasmissione a tutti i dipendenti. Il Codice costituisce un presidio fondamentale per la prevenzione di comportamenti lesivi della dignità personale e professionale dei dipendenti, e richiama tutti i soggetti dell'organizzazione al rispetto di regole condivise, trasparenza e responsabilità.

Nel corso del 2024 non sono state formalmente segnalate situazioni di mobbing o discriminazione. Resta comunque alta l'attenzione dell'Amministrazione su tali fenomeni, anche attraverso l'attivazione tempestiva di percorsi di accompagnamento e supporto, la promozione di una cultura organizzativa improntata al rispetto e all'inclusione e la diffusione di strumenti formativi e informativi.

SEZIONE 5. PERFORMANCE

Nel corso dell'anno 2024, l'Amministrazione ha consolidato il proprio impegno nella gestione strategica della performance, intesa come processo integrato di pianificazione, misurazione e valutazione dei risultati, in coerenza con i principi di efficacia, efficienza, trasparenza e valorizzazione del capitale umano.

All'interno di tale cornice, **particolare attenzione è stata dedicata all'integrazione degli obiettivi di pari opportunità e benessere organizzativo nella pianificazione delle attività**, secondo un approccio orientato alla sostenibilità delle politiche del personale e alla qualità del contesto lavorativo.

In questa prospettiva, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024–2026 del Consiglio regionale ha previsto, all'interno della sezione dedicata alla performance, un obiettivo trasversale



intersettoriale espressamente finalizzato alla promozione dell'inclusione e alla diffusione di un linguaggio amministrativo rispettoso delle differenze di genere. Tale obiettivo, denominato **“Predisposizione di linee guida sul corretto utilizzo di un linguaggio di genere e inclusivo”**, è stato inserito nell'ambito della missione strategica relativa alla valorizzazione del personale e al miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa. L'attuazione dell'obiettivo è stata articolata in una serie di fasi operative, che includono la ricognizione di buone prassi, l'elaborazione tecnica delle linee guida, il coinvolgimento attivo del personale interno e la successiva adozione formale del documento.

La rilevanza di tale progettualità risiede non solo nel contenuto specifico, ma nel valore simbolico e operativo che essa assume nel promuovere una cultura dell'equità e del rispetto all'interno dell'Amministrazione. L'inserimento del tema del **linguaggio non discriminatorio** in un obiettivo formalmente misurabile rappresenta un primo passo nella direzione auspicata dal CUG, ovvero quella di promuovere una **visione integrata tra performance organizzativa e cultura delle pari opportunità**.

Il linguaggio amministrativo, infatti, non è solo uno strumento tecnico, ma incide profondamente sul **clima interno**, sulle **relazioni tra colleghi**, sulla percezione di **appartenenza all'organizzazione** e sul modo in cui l'Ente si presenta all'esterno. Linee guida inclusive, elaborate in modo partecipato e diffuse a tutte le strutture, possono contribuire a rafforzare la consapevolezza culturale e organizzativa rispetto ai temi della differenza di genere e della dignità delle persone nei luoghi di lavoro.

Parallelamente, nel corso dell'anno 2024, l'Amministrazione ha promosso percorsi strutturati di ascolto e rilevazione sul clima interno, con particolare riferimento ai temi del benessere organizzativo e dell'etica pubblica. Tali iniziative tra cui la somministrazione di questionari anonimi, l'adozione di codici di condotta e la sottoscrizione del protocollo con l'Ordine degli psicologi rappresentano strumenti preziosi per arricchire la dimensione qualitativa della performance e per rafforzare i principi di accountability interna sui temi della cultura organizzativa.

Tali azioni, coerenti con le indicazioni del CUG e già incluse nel PAP, si configurano come strumenti funzionali non solo al miglioramento del clima interno, ma anche alla **responsabilizzazione diffusa e all'accountability sui temi del benessere e della cultura organizzativa**.

In prospettiva, il CUG ritiene auspicabile che l'approccio attualmente sperimentato **possa evolvere in futuro** in una **pianificazione integrata e trasversale degli obiettivi di equità e inclusione**, attraverso:

- il rafforzamento del presidio strategico sulla parità nelle strutture dirigenziali e intermedie;
- la definizione di indicatori misurabili relativi all'equilibrio di genere, all'accesso alle misure di conciliazione, alla partecipazione formativa;
- l'inclusione sistematica di obiettivi di benessere organizzativo nelle schede di performance dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative.

Solo un'integrazione piena tra **performance, parità e benessere** potrà infatti tradurre i principi in prassi organizzative efficaci, durature e realmente orientate alla valorizzazione delle persone e alla qualità dei servizi resi.



Per quanto riguarda **il collegamento tra la performance organizzativa e la valutazione individuale**, si evidenzia che l'Amministrazione ha adottato un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) coerente con quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009. Tale sistema consente la declinazione degli obiettivi strategici e operativi in obiettivi individuali assegnati ai dirigenti e ai titolari di incarichi di Elevata Qualificazione. In linea teorica, ciò permette di integrare nei percorsi valutativi individuali anche elementi riferiti alla promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo, qualora tali obiettivi siano effettivamente inclusi nella programmazione della performance.

In concreto, tuttavia, il collegamento tra gli obiettivi organizzativi e quelli individuali risulta ancora parzialmente sviluppato, soprattutto per quanto riguarda la dimensione valoriale e culturale delle politiche di genere e di inclusione. Il CUG ritiene che, per rafforzare la coerenza interna del sistema valutativo, sia necessario riconoscere formalmente, tra i criteri di valutazione della performance individuale, anche la partecipazione ad attività formative, progettuali o organizzative connesse alla promozione dell'equità, della sostenibilità e della responsabilità sociale.

Sotto il profilo metodologico, il CUG sottolinea l'importanza che la valutazione della performance non sia esclusivamente orientata al raggiungimento di target quantitativi o economico-produttivi, ma valorizzi anche dimensioni qualitative quali la capacità relazionale, il rispetto dei tempi di vita, la gestione inclusiva dei gruppi di lavoro e la prevenzione del disagio. L'attuale impostazione del SMVP, fortemente ancorata a logiche prestazionali, rischia infatti di ridurre l'attenzione verso le condizioni organizzative che favoriscono il benessere e la coesione interna.

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG), in attuazione del proprio mandato istituzionale, ha svolto un'attenta riflessione sulle modalità con cui il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) incide sul benessere organizzativo, con particolare riferimento alla valorizzazione delle persone, alla promozione di ambienti di lavoro equi e inclusivi e alla diffusione di pratiche ispirate alla responsabilità etica e alla cura relazionale.

Tale riflessione è stata alimentata dall'analisi delle evidenze documentali, dall'osservazione delle pratiche valutative e dalla partecipazione attiva del CUG a momenti di confronto istituzionale. L'elaborazione maturata nel corso del 2024 ha permesso di formulare **alcune considerazioni finali che assumono valore di raccomandazione per il futuro**.

a) Sul ruolo della valutazione come leva per la qualità organizzativa

Il CUG riconosce che la valutazione della performance, se correttamente orientata, può rappresentare **una leva strategica per generare benessere**: promuovendo il riconoscimento del merito, favorendo la motivazione, valorizzando l'impegno individuale e creando condizioni di equità nelle opportunità di sviluppo professionale. Tuttavia, perché tale potenziale si realizzi pienamente, è necessario che i processi valutativi siano **trasparenti, condivisi e coerenti con una cultura del rispetto e dell'ascolto**.

Attualmente, la centralità attribuita agli indicatori quantitativi, agli output di produzione e al raggiungimento dei target economici e operativi rischia di oscurare le dimensioni relazionali e sociali del lavoro pubblico, che costituiscono una componente fondamentale del benessere lavorativo. Ne consegue la necessità di un **riequilibrio del sistema di valutazione**, affinché esso sappia valorizzare



non solo ciò che viene prodotto, ma anche **come viene prodotto**, in termini di qualità della relazione, collaborazione tra pari, diffusione di pratiche inclusive e sostegno reciproco.

b) Sulla relazione tra SMVP e cultura organizzativa

Un altro aspetto emerso dalle osservazioni del CUG riguarda la **funzione pedagogica** che la valutazione può assumere nell'indirizzare i comportamenti organizzativi. La scelta degli obiettivi valutabili e dei criteri premiali, infatti, esercita un'influenza profonda sulle priorità percepite dal personale. In tal senso, l'assenza di riferimenti sistematici a indicatori relativi al clima interno, alla parità, alla conciliazione dei tempi di vita e alla prevenzione del disagio lavorativo può generare un effetto di **sottovalutazione di questi aspetti** nella pratica quotidiana.

Il CUG sottolinea l'importanza di un approccio integrato, in cui la **valutazione della performance diventi anche un'occasione di riflessione collettiva sul senso dell'agire amministrativo**, sulla qualità del servizio pubblico e sulle condizioni che ne rendono possibile l'attuazione.

c) Raccomandazioni operative

Alla luce delle considerazioni sopra esposte, il CUG formula le seguenti raccomandazioni per un'evoluzione del Sistema di Misurazione e Valutazione coerente con i principi di equità, inclusione e benessere:

- **Integrare sistematicamente obiettivi e indicatori legati alla promozione delle pari opportunità, del benessere lavorativo e della cultura etica** nei documenti di programmazione della performance e nei piani di valutazione individuale.
- **Valorizzare la partecipazione a iniziative formative e progettuali promosse dal CUG** o coerenti con i principi del PAP, includendole tra i criteri di merito.
- **Prevedere indicatori qualitativi sulla qualità delle relazioni lavorative, sull'ascolto organizzativo e sulla prevenzione delle situazioni di stress o disagio**, con forme di misurazione anche sperimentali, ispirate al paradigma della valutazione partecipata.
- **Rendere trasparenti i criteri di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali**, garantendo omogeneità e coerenza tra le diverse strutture e livelli di responsabilità.
- **Promuovere un ciclo valutativo che includa momenti di restituzione e riflessione collettiva**, in grado di attivare percorsi di apprendimento organizzativo e miglioramento continuo.

Infine, il CUG ribadisce l'importanza che la **performance non sia intesa soltanto come misura dell'efficienza**, ma come **espressione della qualità delle relazioni, della giustizia organizzativa e della sostenibilità delle scelte**. Un sistema di valutazione che sappia cogliere e valorizzare tali dimensioni sarà in grado di rafforzare non solo la produttività, ma anche la coesione, l'innovazione e l'integrità dell'Amministrazione.



SECONDA PARTE – L’AZIONE DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA

A. OPERATIVITA’

Modalità di nomina del CUG:	Atto dell’Amministrazione
Tipologia di atto:	Determinazione dirigenziale
Data:	22/01/2020 – 18/09/2024
Organo sottoscrittore	Direttore generale – Dirigente Area gestione
Eventuale dotazione di budget annuale ai sensi dell’art. 57 del d.lgs. 165/2001	NO
Risorse destinate alla formazione dei/delle componenti, o interventi realizzati a costo zero con specificazione degli argomenti oggetto di formazione	NO
Riconoscibilità/visibilità (spazi fisici e virtuali, organizzazione eventi, ecc.)	NO
Normativa/circolari che regolamentano i rapporti tra amministrazione e CUG	SI’
Frequenza e temi della consultazione	4
Presenza in carico dei pareri	SI’
Collaborazioni esterne/interne (es. figure professionali esperte, consigliere di fiducia, istituzione sportello di ascolto, OIV, RSU)]	NO



B. ATTIVITA'

Nel corso del 2024, con determinazione dirigenziale n. 484 del 18.09.2024 il CUG è stato rinnovato, previo avviso per manifestazione di interesse del maggio 2024, procedendo nelle attività di competenza senza soluzione di continuità.

Il CUG, nel 2024, si è riunito ben 9 volte, principalmente impegnato in attività consultive su impulso dell'amministrazione.

I poteri propositivi si sono concretizzati quasi esclusivamente nell'individuazione delle azioni positive, sia quelle inserite nella sezione specifica del PIAO 2024 – 2026, approvate dal CUG nella riunione del 18 gennaio 2024 (vedi sezione 3, lettera a) della presente relazione), sia quelle da inserire nella sezione apposita del PIAO 2025-2027, ad oggi non ancora approvato dall'amministrazione, ma votate all'unanimità dal CUG nella riunione del 23 dicembre 2024 e trasmesse all'amministrazione in pari data. Di seguito, in sintesi, le azioni positive specifiche, così come proposte all'amministrazione:

- ✓ Azione positiva specifica n. 1: Sostegno alla Disabilità: Formazione del personale per gestire situazioni di emergenza riguardanti dipendenti con disabilità;
- ✓ Azione positiva specifica n. 2: Formazione Inclusiva: Corsi mirati per sensibilizzare i dipendenti sulle diverse tipologie di disabilità e favorire l'inclusione;
- ✓ Azione positiva specifica n. 3: Promozione dell'uso di un linguaggio inclusivo e di genere: monitoraggio dell'attuazione delle "Linee guida sul corretto utilizzo del linguaggio di genere e inclusivo" e relative sessioni formative e convegni;
- ✓ Azione positiva specifica n. 4: Formazione Digitale: Percorsi formativi sulle tecnologie IA per tutto il personale, indipendentemente dal ruolo che garantisca l'accessibilità piena agli applicativi della I.A. nel rispetto della normativa vigente;
- ✓ Azione positiva specifica n. 5: Gruppi di Lavoro: Team interni per il trasferimento di competenze tra dipendenti formati e figure esperte, con sessioni di mentoring per garantire un apprendimento continuo;
- ✓ Azione positiva specifica n. 6: Mentorship e Coaching: Programmi di coaching inclusivi per sostenere la crescita professionale e valorizzare le competenze digitali, migliorando così il capitale umano e la qualità del lavoro;
- ✓ Azione positiva specifica n. 7: Supporto alla Transizione per il Personale Senior: Sviluppo di soluzioni per facilitare il passaggio alla pensione e promuovere la conoscenza degli istituti di flessibilità per la conciliazione vita-lavoro;
- ✓ Azione positiva specifica n. 8: Contrasto allo Stereotipo dell'Età e Valorizzazione dell'Intergenerazionali: Creazione di gruppi di lavoro eterogenei che includano sia personale senior che junior, per facilitare il trasferimento delle competenze e migliorare l'integrazione generazionale.
- ✓ Azione positiva specifica n. 9 Formazione per Dirigenti su Age Management: Corsi specifici per i dirigenti, mirati a valorizzare le competenze dei lavoratori di diverse età e a favorire una collaborazione produttiva tra generazioni;
- ✓ Azione positiva specifica n. 10 Azione positiva specifica n. 11 Valutazione Continua dell'Ambiente di Lavoro: Implementazione di strumenti di valutazione e questionari annuali per raccogliere feedback dai dipendenti, con l'obiettivo di individuare problematiche e migliorare il clima organizzativo;



- ✓ Azione positiva specifica n 11 Riunioni Periodiche tra Figure Istituzionali: Organizzazione di incontri regolari tra i responsabili del benessere lavorativo e figure istituzionali come il CUG, il R.S.P.P., e il Medico competente, per identificare aree di miglioramento e definire interventi mirati.
- ✓ Azione positiva specifica n 12 Programmi di Supporto al Benessere: In base ai risultati degli incontri, predisposizione di programmi di supporto per il benessere psicologico, la salute fisica e la sicurezza dei dipendenti.
- ✓ Azione positiva specifica n 13 Workshop tematico sul codice di comportamento e sul codice di condotta.
- ✓ Azione positiva specifica n 14 Monitoraggio e Aggiornamento del Codice di Condotta: Verifica dell'applicazione del "Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto del fenomeno del mobbing e di altre forme di discriminazione" adottato nell'annualità 2024. Aggiornamento del codice per includere nuove linee guida emerse dalle best practices e dai feedback ricevuti dai dipendenti
- ✓ Azione positiva specifica n 15 Sessioni Formative sul Codice di Condotta. Realizzazione di workshop per sensibilizzare il personale su tematiche come mobbing, bossing, molestie e discriminazioni di tipo verticale ed orizzontale. Coinvolgimento attivo di dirigenti e responsabili per favorire un cambiamento culturale e organizzativo.

Le predette azioni specifiche positive sono state tutte corredate dei relativi benefici attesi e indicatori di successo.

Utilizzando la propria casella di posta elettronica, ha svolto, inoltre, attività divulgative delle novità normative di interesse dei dipendenti nelle materie di sua competenza ed ha segnalato incontri, convegni e webinar. Altresì, ha provveduto ad apportare modifiche al proprio regolamento che ne disciplina il funzionamento e i rapporti con l'Amministrazione.

I poteri consultivi sono stati esercitati sui seguenti documenti:

1. Il "Disciplinare sullo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile", trasmesso al CUG il 21 giugno 2024 dal Settore risorse umane del Consiglio regionale su disposizione del Presidente di Delegazione Trattante e sul quale il Comitato ha espresso osservazioni e suggerito modifiche, così come approvate nella seduta del 4 luglio 2024, e trasmesse in data 16 luglio 2024. Le modifiche proposte dal CUG sono state in minima parte accolte;
2. Il "Questionario sul benessere organizzativo", su cui il CUG ha presentato una proposta di integrazione, approvata nella riunione del 25 novembre 2024, accolta integralmente dall'Amministrazione. Le osservazioni del CUG hanno rafforzato in particolare le sezioni relative alla chiarezza delle responsabilità, alla trasparenza organizzativa, alla tutela delle persone con disabilità e alla comunicazione inclusiva. La volontà comune è stata quella di costruire un'indagine realmente rappresentativa, capace di leggere in profondità le dinamiche interne all'ente.

Le integrazioni hanno riguardato, in particolare:

- la valutazione dell'efficacia degli strumenti di comunicazione interna e del grado di inclusività dei processi comunicativi;



- la coerenza tra compiti assegnati e responsabilità contrattuali, con un focus sulla chiarezza organizzativa e sulla congruenza dei feedback ricevuti;
- la percezione di equità, sia in termini di valorizzazione professionale sia rispetto all'assegnazione degli incarichi;
- l'attenzione riservata ai dipendenti con disabilità, in termini di integrazione e adattamento delle attività lavorative.

Tutte le proposte del CUG sono state integralmente recepite e armonizzate con il questionario ufficiale, a testimonianza di una sinergia positiva tra Amministrazione e Comitato nella promozione di un ambiente di lavoro sano, equo e collaborativo. L'indagine è stata progettata anche in ottica di genere, con una sezione dedicata alle informazioni anagrafiche e professionali, che consentirà l'elaborazione di dati disaggregati per sesso, età, titolo di studio, composizione familiare e anzianità di servizio.

3. La “Bozza regolamento sull'orario di lavoro, i buoni pasto e il trattamento di trasferta”, esaminato dal CUG nella riunione del 7 novembre 2024 e il cui parere è stato trasmesso all'Amministrazione in data 11 novembre 2024, sia prevedendo proposte di modifica sia inserendo alcune raccomandazioni specifiche.

Le modifiche proposte dal CUG hanno riguardato:

- In materia di flessibilità oraria: l'estensione della flessibilità oraria in entrata a tutti i dipendenti, senza distinzione di residenza perché, a giudizio del CUG, ciò avrebbe facilitato una migliore gestione del tempo di ingresso per le esigenze familiari e personali di tutto il personale;
- In tema di erogazione di buoni pasto: una proposta di modifica del regolamento che rendesse più chiara e applicabile la disposizione relativa alla pausa pranzo per le figure professionali che supportano le attività istituzionali degli organi collegiali del Consiglio regionale;

Le raccomandazioni hanno riguardato suggerimenti di natura strumentale tecnica per la rilevazione delle presenze e l'integrazione del Regolamento sull'orario nel caso l'Amministrazione decidesse di introdurre il telelavoro come istituto per il personale dipendente del Consiglio regionale.

Le modifiche proposte dal CUG non sono state considerate dall'Amministrazione e già all'avvio del 2025 il CUG è stato investito da un'organizzazione sindacale del compito di valutare alcune criticità da essa rilevate sul Regolamento sull'orario di lavoro.

4. “Linee guida sul corretto utilizzo di un linguaggio di genere e inclusivo nella redazione degli atti amministrativi e di tutti i documenti aventi valenza interna ed esterna”, su cui il CUG ha espresso parere positivo, trasmesso all'Amministrazione in data 30 ottobre 2024, allegando suggerimenti integrativi, interamente accolti dall'Amministrazione.

In conclusione, l'anno 2024 ha segnato un'evoluzione importante nelle politiche di promozione del benessere lavorativo e di prevenzione del disagio, grazie alla combinazione tra strumenti strutturali (questionario, codice di condotta, convenzione Ordine psicologi), iniziative formative e rafforzamento della cultura organizzativa. Il CUG continuerà a monitorare l'attuazione delle azioni programmate e a proporre interventi migliorativi, nell'ottica di un progressivo consolidamento del benessere individuale e collettivo.



I poteri di verifica sono stati esercitati monitorando lo stato di avanzamento delle azioni positive specifiche e in questo solco il CUG intende proseguire la sua attività nel 2025.

Non sono stati segnalati procedimenti relativi al mobbing.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'elevata età media del personale, unita alla scarsa presenza di giovani, impone una riflessione sull'effettiva capacità dell'ente di garantire la continuità dei servizi e la conservazione del know-how interno. Allo stesso tempo, l'analisi dei dati conferma che, sebbene le donne siano ben rappresentate nei livelli intermedi e qualificati, tale presenza non si traduce automaticamente in una progressione verso i ruoli dirigenziali. Le evidenze mostrano che il processo di avanzamento risulta più agevole per il personale maschile, soprattutto nei profili apicali.

La distribuzione per genere e fascia anagrafica pone l'attenzione sulla necessità di pianificare un percorso graduale di ricambio generazionale e di monitorare i meccanismi di crescita professionale in ottica di equità. Questi elementi, rilevati in sede di analisi, costituiscono un indicatore di contesto significativo per valutare l'efficacia delle politiche di gestione del personale e delle misure di valorizzazione delle competenze interne.

La lettura congiunta delle variabili età e anzianità, inoltre, suggerisce l'esistenza di una struttura organizzativa sbilanciata verso le fasce di età più elevate, con una prevalenza di personale con bassa anzianità nel profilo ma età anagrafica avanzata. Questa configurazione riflette le recenti progressioni di carriera che hanno comportato cambi di profilo in età matura, ma al tempo stesso pone l'accento sulla necessità di una pianificazione strategica del turnover e sulla valorizzazione delle competenze acquisite, nella consapevolezza che l'approccio strategico non può che compenetrare le migliori pratiche di *age management*.

L'insieme dei dati, pertanto, evidenzia la necessità di ulteriori approfondimenti sulle dinamiche di progressione di carriera, nonché sull'efficacia dei meccanismi di selezione e valorizzazione interna, con particolare attenzione alla parità di genere nelle opportunità di sviluppo professionale.

In sintesi, l'analisi dei dati evidenzia tre elementi principali: l'elevata concentrazione di personale nella fascia 51-60 anni; l'assenza di giovani sotto i 30 anni; la ridotta permanenza media nei profili e livelli non dirigenziali. Questi fattori, considerati nel loro complesso, confermano l'urgenza di una riflessione sull'equilibrio intergenerazionale e sulla stabilità delle carriere interne, con l'obiettivo di garantire continuità, sostenibilità e valorizzazione del capitale umano.

I dati relativi alla fruizione dei permessi e congedi parentali, invece, mettono in evidenza uno squilibrio marcato tra generi, con una responsabilità nella cura e nell'assistenza che ricade in misura maggiore sulle lavoratrici, anche nei casi in cui il quadro normativo riconosce pari diritti e possibilità di accesso agli strumenti di conciliazione per entrambi i generi. Tale asimmetria può riflettere ancora la persistenza di ruoli tradizionali nella distribuzione dei compiti familiari, ma potrebbe anche indicare la necessità di un maggiore coinvolgimento informativo e culturale del personale maschile, affinché tali strumenti possano essere percepiti come pienamente accessibili e legittimi anche da parte degli uomini.



In assenza di strumenti strutturati per favorire una maggiore flessibilità, l'organizzazione rischia di non rispondere pienamente alle esigenze dei dipendenti, in particolare di coloro che affrontano esigenze familiari o personali compatibili con modelli orari differenziati. Inoltre, la concentrazione dei part-time nelle fasce di età centrali e medio-alte suggerisce che la richiesta di tali misure sia ancora fortemente legata alla gestione dei carichi familiari, spesso a carico delle donne, anziché a scelte organizzative orientate al benessere lavorativo diffuso.

Infine, il permanere di una distribuzione fortemente sbilanciata nella fruizione del part-time rafforza la necessità di approfondire le dinamiche culturali e operative che regolano l'accesso a tali strumenti, al fine di garantire una più equa ed efficace distribuzione delle opportunità di conciliazione tra tutti i lavoratori, indipendentemente dal genere o dall'età.

In questo contesto il CUG, diversamente dagli anni precedenti, intende per il 2025 esercitare i suoi poteri propositivi puntualmente e con maggiore efficacia, indirizzando, laddove possibile, l'Amministrazione in scelte gestionali ed organizzative che abbiano quale faro le pari opportunità ed il benessere organizzativo in tutte le sue sfaccettature.

In tal senso si auspica l'adesione alla rete nazionale dei CUG e attività di partnership e collaborazioni anche con organismi analoghi presenti sul territorio.

La presente relazione sarà pubblicata nella sezione apposita del sito istituzionale del Consiglio regionale della Calabria.

Per il CUG
F.to il Presidente
Maurizio Priolo