



## 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](mailto:monitoraggiocug@funzionepubblica.it)

RELAZIONE DEL CUG SULLA SITUAZIONE DEL PERSONALE

ANNO 2025



## ***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 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 60	DA 51 A 60	>DI 60			
inquadramento	0	0	0	5	3	0	0	0	2	0	10	8	2
DIRIGENTI	0	0	2	10	2	0	0	7	12	3	36	14	22
FUNZIONARIO ED EQ	0	0	3	8	2	0	0	12	24	2	51	13	38
FUNZIONARIO ED EQ - DIFF. 01	0	1	9	8	2	0	2	7	9	2	40	20	20
ISTRUTTORE	0	1	6	18	2	0	2	13	9	19	70	27	43
ISTRUTTORE - DIFF. 01	0	0	7	5	0	0	0	4	5	1	22	12	10
OPERATORE ESPERTO	0	2	5	6	4	0	0	3	7	9	36	17	19
OPERATORE ESPERTO - DIFF. 01	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
OPERATORE	9	26	33	25	9	2	6	14	7	0	131	102	29
COLLABORATORI A TEMPO DETERMINATO	9	26	33	25	9	2	6	14	7	0	131	102	29
TOTALE PERSONALE	9	31	65	85	24	2	10	60	75	36	397	214	183
%SUL PERSONALE COMPLESSIVO	2%	8%	16%	21%	6%	1%	3%	15%	19%	9%	100%		

classi 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 60	DA 51 A 60	>DI 60			
incarico												1	0
PRESIDENTE UFFICIO DI PRESIDENZA		1									1	1	0
VICE PRESIDENTE		1	1								2	2	0
SEGRETARIO QUESTORE			1		1						2	2	0
TOTALE	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	5	5	0
%SUL TOTALE COMPLESSIVO	0%	40%	40%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	100%		

L'analisi dei dati contenuti nelle Tabelle relative al personale in servizio al 31 dicembre 2025 consente di descrivere in modo analitico e articolato la composizione della forza lavoro del Consiglio regionale della Calabria. Tale disamina evidenzia le principali dinamiche relative al genere, alla distribuzione per fasce d'età, alla scolarizzazione e alla collocazione nei livelli di inquadramento, operando un puntuale raffronto con le serie storiche dell'annualità 2024 al fine di misurarne l'evoluzione.

**Composizione complessiva, inquadramento e divario di genere (Rif. Tab. 1.1)** Nel 2025, il dato complessivo rilevato riporta un organico di 397 unità. Tuttavia, per operare un corretto e coerente raffronto con le 272 unità censite nell'annualità 2024, è indispensabile precisare che il totale del 2025 include 131 "Collaboratori a tempo determinato" (composti da 102 uomini e 29 donne). Tale bacino di personale esterno/temporaneo non era stato computato nella base dati dell'anno precedente.

Depurando, pertanto, l'analisi dai contratti a tempo determinato, la platea del personale stabile dell'Ente si attesta a 266 unità (112 uomini e 154 donne). Questo dato conferma una sostanziale invarianza rispetto al 2024, dimostrando che la struttura organizzativa di partenza e le dinamiche di genere al suo interno non hanno subito variazioni di rilievo. Sul totale del personale stabile, infatti, la componente femminile si conferma nettamente maggioritaria (circa il 58%).

Analizzando la distribuzione nei vari livelli di inquadramento, si confermano le medesime evidenze storiche dell'Ente. Nei ruoli dirigenziali la componente maschile continua a rappresentare la netta maggioranza, confermando esattamente i numeri dell'anno precedente: si contano 8 dirigenti uomini (80%) a fronte di sole 2 dirigenti donne (20%). Questa distribuzione cristallizza la persistente asimmetria nell'accesso ai vertici organizzativi, il cosiddetto "soffitto di cristallo".



Procedendo verso l'area dei **Funzionari**, la presenza femminile diviene nettamente maggioritaria. Nella categoria "Funzionario ed EQ" si registrano 36 unità complessive, di cui 22 donne e 14 uomini. Tale divario si accentua nel livello "Funzionario ed EQ - Diff. 01", che conta ben 38 donne e solo 13 uomini. Questi dati testimoniano l'eccellente livello di accesso delle lavoratrici alle qualifiche di elevata responsabilità e coordinamento, evidenziando tuttavia come tale presidio del *middle-management* non trovi un proporzionale sbocco verso l'apice dirigenziale.

Scendendo nell'area degli **Istruttori**, la distribuzione appare improntata a un forte equilibrio. Nel livello base ("Istruttore") si registra una situazione di assoluta parità, con 40 unità equamente divise tra 20 uomini e 20 donne. Nel livello "Istruttore - Diff. 01" si rileva nuovamente una predominanza femminile: su 70 unità, 43 sono donne (61,4%) e 27 uomini (38,6%). Anche in quest'area, in continuità con il 2024, si conferma la solida presenza delle lavoratrici nei ruoli a prevalente vocazione amministrativa.

Spostandosi infine verso l'area degli **Operatori**, si riscontra una dinamica bilanciata ma con un peso specifico maschile che torna a farsi notare, confermando la tipica segmentazione in cui i ruoli più tecnico-operativi vedono una maggiore partecipazione degli uomini. Tra gli "Operatori Esperti" (22 unità) prevalgono lievemente gli uomini (12 uomini, 10 donne). Negli "Operatori Esperti - Diff. 01" vi è un sostanziale equilibrio con 36 unità (17 uomini, 19 donne). La categoria base di "Operatore" conta, in invarianza con l'anno precedente, una singola unità di sesso maschile.

In conclusione, l'analisi dei livelli di inquadramento per il 2025 restituisce la fotografia fedele di un Ente in cui la forza lavoro stabile femminile rappresenta la maggioranza assoluta e l'ossatura portante delle aree istruttorie e di elevata qualificazione, scontrandosi però con una persistente segregazione verticale che ne limita tuttora l'accesso alla dirigenza.

TABELLA 1.2 - RIPARTIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE, ETÀ E TIPO DI PRESENZA

TIPO DI PRESENZA	M					F					TOTALE	TOT U	TOT D
	UOMINI					DONNE							
CLASSI DI ETÀ	<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	5	32	60	15	0	4	44	66	36	262	112	150
PART-TIME >50%	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	4	0	4
PART-TIME <50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE PERSONALE</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>32</b>	<b>60</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>46</b>	<b>68</b>	<b>36</b>	<b>266</b>	<b>112</b>	<b>154</b>
<b>%SUL PERSONALE COMPLESSIVO</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>12%</b>	<b>23%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>17%</b>	<b>26%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>		

**Distribuzione anagrafica e turnover generazionale (Rif. Tab. 1.1 e Tab. 1.2)** L'analisi della distribuzione per fasce d'età rivela un quadro anagrafico che necessita di un'attenta lettura, specialmente se depurato dall'impatto dei contratti a tempo determinato. Prendendo in considerazione



il totale dei 397 dipendenti censiti (inclusi i TD), la fascia d'età più popolosa si conferma quella compresa tra i 51 e i 60 anni con 160 unità, seguita dalla fascia 41-50 anni con 125 unità. Un dato apparentemente positivo è l'emersione di 11 dipendenti "Under 30" (9 uomini e 2 donne) e di 41 dipendenti nella fascia 31-40 anni. Nel 2024, infatti, il CUG aveva rilevato l'assoluta assenza di personale al di sotto dei 30 anni, definendola una carenza strutturale. Tuttavia, incrociando i dati e isolando il solo personale stabile (266 unità), si evince che il divario generazionale permane in modo severo: tutti gli 11 dipendenti "Under 30" appartengono esclusivamente al bacino dei Collaboratori a tempo determinato. Tra il personale stabile, la quota "Under 30" è pari a zero, e la fascia 31-40 anni conta appena 9 unità (5 uomini e 4 donne). Il personale stabile continua, pertanto, a invecchiare: il nucleo portante dell'Ente si concentra nella fascia 51-60 anni, che assorbe 128 dipendenti su 266 (il 48% del personale stabile), in ulteriore consolidamento rispetto al 2024. Il personale "Over 60" stabile si attesta a 51 unità. Si conferma, dunque, l'urgente necessità già segnalata nell'annualità precedente di presidiare il passaggio di competenze (age management) in vista degli imminenti e fisiologici esodi.

**Tipologia di presenza:** il lavoro a tempo parziale (Rif. Tab. 1.2) L'analisi del regime lavorativo del personale stabile (266 unità) evidenzia la radicata prevalenza del contratto a tempo pieno, adottato da 262 dipendenti (112 uomini e 150 donne). Il ricorso al part-time si conferma uno strumento assolutamente residuale, subendo peraltro una lieve contrazione rispetto al 2024 (passando da 5 a 4 unità). Il dato sociologico più rilevante è che il part-time resta monopolio esclusivamente femminile. Tutte le 4 unità censite con una riduzione dell'orario lavorativo (part-time >50%) sono lavoratrici donne, collocate anagraficamente nelle fasce 41-50 e 51-60 anni. La perdurante e totale assenza di uomini in questo regime lavorativo costituisce un persistente indicatore culturale: le necessità di flessibilità strutturale e le rinunce di carriera associate alle responsabilità di cura familiare (*caregiving*) ricadono tuttora, in forma pressoché esclusiva, sulle spalle delle donne.



TABELLA 1.3 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	4	10%	36	90%	40	100%
TOTALE PERSONALE	4		36		40	
% SUL PERSONALE COMPLESSIVO		10%		90%		100%

TABELLA 1.3 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	7,50%	14	35%	17	43%
POSIZIONE ORGANIZZATIVA 3^fascia (€ 13.000,00)	0	0,00%	11	28%	11	28%
POSIZIONE ORGANIZZATIVA 4^fascia (€16.000,00)	1	2,50%	9	23%	10	25%
TOTALE PERSONALE	4		36		40	
% SUL PERSONALE COMPLESSIVO		10%		90%		100%

L'assegnazione degli incarichi di Posizione Organizzativa non dirigenziali (40 incarichi complessivi nel 2025) consolida in maniera inequivocabile la marcata femminilizzazione del *middle management* dell'Ente. In perfetta aderenza e in lieve accentuazione rispetto alla tendenza del 2024 (in cui le donne ricoprivano l'88% degli incarichi), nel 2025 ben 36 Posizioni Organizzative, pari al 90% del totale, sono affidate a donne, contro sole 4 posizioni (10%) ricoperte da uomini. Analizzando il dato attraverso le quattro fasce retributive, si nota un presidio femminile diffuso anche nei livelli più alti:

- 1^ fascia (da € 8.000): 2 incarichi, al 100% ad appannaggio femminile.
- 2^ fascia (da € 10.500): 17 incarichi (3 uomini e 14 donne).
- 3^ fascia (da € 13.000): 11 incarichi, al 100% femminili.
- 4^ e più alta fascia (da € 16.000): 10 incarichi totali, diramati tra 1 uomo e ben 9 donne.

Questa concentrazione testimonia che l'intera operatività di coordinamento intermedio dell'Ente gravita sulle lavoratrici, rendendo ancora più stridente, per contrasto, la loro quasi totale esclusione dalle posizioni dirigenziali (ferme all'80% maschile).

TABELLA 1.4 - ANZIANITA' NEI PROFILI E LIVELLI NON DIRIGENZIALI, RIPARTITE PER ETA' E PER GENERE

permanenza nel profilo e livello	classi età										TOTALE	TOT U	TOT D
	UOMINI					DONNE							
	<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			
INFERIORE A 3	0	4	17	25	4	0	2	19	24	8	103	50	53
TRA 3 E 5 ANNI	0	1	11	25	5	0	0	21	37	28	128	42	86
TRA 5 E 10 ANNI	0	0	3	5	2	0	2	6	5	0	23	10	13
SUPERIORE A 10 ANNI	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	2	0
TOTALE PERSONALE	0	5	32	55	12	0	4	46	66	36	256	104	152
%SUL PERSONALE COMPLESSIVO	0%	2%	13%	21%	5%	0%	2%	18%	26%	14%	100%		

**Anzianità nei profili non dirigenziali (Rif. tab 1.4)** L'analisi dell'anzianità di permanenza nei profili non dirigenziali (calcolata su un bacino di 256 dipendenti stabili, di cui 104 uomini e 152 donne)



mostra un'interessante evoluzione rispetto all'anno precedente. Nel 2024, il CUG aveva rilevato che ben il 63% del personale (165 unità) presentava un'anzianità inferiore ai 3 anni, a testimonianza di una forte mobilità orizzontale o di recenti progressioni. Nel 2025, si osserva un fisiologico consolidamento e "scivolamento" di questo bacino verso la fascia successiva: la maggioranza assoluta, pari a 128 unità (il 50% del campione), permane oggi nel profilo da un periodo compreso tra i 3 e i 5 anni. Il personale con anzianità inferiore ai 3 anni si contrae a 103 unità. Le permanenze di lungo periodo restano un fenomeno rarissimo: solo 23 dipendenti registrano una permanenza compresa tra i 5 e i 10 anni (equamente divisi tra 10 uomini e 13 donne), e appena 2 unità (uomini) mantengono lo stesso profilo da oltre 10 anni. Questo indicatore conferma la natura di una struttura organizzativa estremamente dinamica, caratterizzata da una continua turnazione funzionale e da ricalcoli di carriera.

TABELLA 1.5 - 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	155.699,26 €	156.928,89 €	€ 1.229,63	0,78%	8	2
FUNZIONARIO ED EQ	32.861,55 €	39.126,98 €	€ 6.265,43	16,01%	13	21
FUNZIONARIO ED EQ - DIFF. 01	45.833,22 €	43.190,55 €	€ 2.642,67	5,77%	12	38
ISTRUTTORE	32.248,77 €	30.861,00 €	€ 1.387,77	4,30%	20	20
ISTRUTTORE - DIFF. 01	32.582,72 €	33.567,56 €	€ 984,84	2,93%	27	41
OPERATORE ESPERTO	28.057,79 €	28.445,02 €	€ 387,22	1,36%	12	9
OPERATORE ESPERTO - DIFF. 01	30.551,33 €	31.099,81 €	€ 548,48	1,76%	17	18
OPERATORE	25.244,34 €		€ 25.244,34	100,00%	1	0
<b>TOTALE PERSONALE</b>	<b>259</b>				<b>110</b>	<b>149</b>

**Divario Economico (Gender Pay Gap) (Rif. Tab. 1.5)** I dati relativi alle retribuzioni nette medie onnicomprensive per il personale a tempo pieno dimostrano un marcato ricalcolo degli equilibri rispetto all'annualità 2024, escludendo l'esistenza di un sistema retributivo strutturalmente a sfavore di un singolo genere, ma registrando fluttuazioni legate alla storicità dei ruoli e alle indennità. Il cambiamento più drastico si osserva nei ruoli dirigenziali: nel 2024 le dirigenti donne percepivano una retribuzione media superiore del 28,43% rispetto ai colleghi uomini (un'anomalia statistica dovuta alla titolarità di incarichi apicali specifici come quello di Segretario generale). Nel 2025 questo divario si è quasi del tutto azzerato, attestandosi a un lieve +0,78% a favore delle donne (€ 156.928 contro i € 155.699 degli uomini). Procedendo verso le categorie non dirigenziali, si notano sbilanciamenti alterni:

- Nella categoria **Funzionario ed EQ**, si registra il differenziale più alto a favore delle donne (+16,01%, con una media di € 39.126 contro i € 32.861 degli uomini).



- Nella qualifica **Funzionario ed EQ - Diff. 01**, il trend si inverte a favore degli uomini (+5,77%, ovvero € 45.833 contro € 43.190).
- Tra gli **Istruttori** il divario è del +4,30% in favore della componente maschile, mentre per gli **Istruttori - Diff. 01** il vantaggio passa alle donne (+2,93%, con € 33.567 contro € 32.582).
- Nei profili di **Operatore Esperto e Diff. 01**, il differenziale favorisce lievemente le donne, con valori contenuti tra l'1% e il 2%. Il quadro conferma che i differenziali non sono imputabili a disuguaglianze contrattuali di genere, bensì alle differenziazioni delle posizioni organizzative, alle progressioni verticali e ai turni specifici delle diverse Aree.

TABELLA 1.6 - PERSONALE DIRIGENZIALE SUDDIVISO PER LIVELLO E TITOLO DI STUDIO

TITOLO DI STUDIO	UOMINI					DONNE					TOTALE	TOT U	TOT D	
	LIC.SCUOLA MEDIA INF	DIPLOMA SCUOLA MEDIA	LAUREA	DIPLOMA UNIVERSITARI	LAUREA BREVE	LIC.SCUOLA MEDIA INF	DIPLOMA SCUOLA MEDIA	LAUREA	DIPLOMA UNIVERSITARI	LAUREA BREVE				
INQUADRAMENTO														
QUAL DIRIG.TEMPO INDETERMINATO			7					2				9	7	2
QUAL DIRIG.TEMPO DETERMINATO			1									1	1	0
TOTALE PERSONALE	0	0	8	0	0	0	2	0	0	0	10	8	2	
%SUL PERSONALE COMPLESSIVO	0%	0%	80%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	100%			

TABELLA 1.7 - PERSONALE NON DIRIGENZIALE SUDDIVISO PER LIVELLO E TITOLO DI STUDIO

TITOLO DI STUDIO	UOMINI					DONNE					TOTALE	TOT U	TOT D	
	LIC.SCUOLA MEDIA INF	DIPLOMA SCUOLA MEDIA	LAUREA	DIPLOMA UNIVERSITARI	LAUREA BREVE	LIC.SCUOLA MEDIA INF	DIPLOMA SCUOLA MEDIA	LAUREA	DIPLOMA UNIVERSITARI	LAUREA BREVE				
INQUADRAMENTO														
FUNZIONARIO ED EQ	0	0	14	0	0	0	3	19	0	0	36	14	22	
FUNZIONARIO ED EQ - DIFF. 01	0	0	12	1	0	0	2	36	0	0	51	13	38	
ISTRUTTORE	0	8	9	2	1	0	3	14	3	0	40	20	20	
ISTRUTTORE - DIFF. 01	0	19	7	0	1	1	21	18	2	1	70	27	43	
OPERATORE ESPERTO	1	8	3	0	0	0	5	4	1	0	22	12	10	
OPERATORE ESPERTO - DIFF. 01	1	13	3	0	0	1	14	1	2	1	36	17	19	
OPERATORE	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	
COLLABORATORI A TEMPO DETERMINATO	4	49	42	0	7	0	7	16	0	6	131	102	29	
TOTALE PERSONALE	6	97	91	3	9	2	55	108	8	8	387	206	181	
%SUL PERSONALE COMPLESSIVO	2%	25%	24%	1%	2%	1%	14%	28%	2%	2%	100%			

**Livello di istruzione (Rif. Tab. 1.6 e 1.7)** Sotto il profilo della scolarizzazione, l'Ente si conferma un'amministrazione ad altissima qualificazione professionale. Tutti i 10 Dirigenti attualmente in forza possiedono il diploma di Laurea. Per quanto attiene al personale non dirigenziale (un bacino di 387 unità che include i TD), si contano 199 dipendenti con Laurea (108 donne e 91 uomini) e 152 con Diploma di scuola media superiore (55 donne e 97 uomini). L'incrocio tra i titoli di studio e l'inquadramento conferma dinamiche strutturali chiare: nell'area "Funzionario ed EQ" il personale stabile è interamente laureato, così come rilevato nell'anno precedente. Le donne, confermando le



evidenze storiche, possiedono la più estesa qualificazione accademica in numeri assoluti all'interno delle aree di alta responsabilità istruttoria e direttiva (ad esempio, nei Funzionari EQ Diff. 01 ci sono 36 donne laureate contro 12 uomini laureati). Nelle aree tecnico-operative prevalgono nettamente i diplomati e una maggiore presenza maschile.

## SEZIONE 2. CONCILIAZIONE VITA/LAVORO

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

TABELLA 1.2 - RIPARTIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE, ETA' E TIPO DI PRESENZA

TIPO DI PRESENZA	M UOMINI					F 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	5	32	60	15	0	4	44	66	36	262	112	150
PART-TIME >50%	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	4	0	4
PART-TIME = <50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE PERSONALE</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>32</b>	<b>60</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>46</b>	<b>68</b>	<b>36</b>	<b>266</b>	<b>112</b>	<b>154</b>
<b>%SUL PERSONALE COMPLESSIVO</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>12%</b>	<b>23%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>17%</b>	<b>26%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>		

L'analisi dei dati relativi alla fruizione degli istituti di conciliazione vita-lavoro costituisce un indicatore fondamentale per valutare la reale attenzione dell'Amministrazione verso il benessere del personale, l'equità di genere e l'evoluzione delle prassi organizzative. I dati del 2025, ricavati dalle Tabelle 1.9 e 1.10, offrono un quadro di profonda trasformazione, segnato dall'estensione strutturale delle policy di lavoro agile, ma confermano al contempo il persistere di un severo sbilanciamento di genere nei carichi di cura familiare, in netta continuità con le criticità già sollevate nel 2024.

TABELLA 1.9 - FRUIZIONE DELLE MISURE DI CONCILIAZIONE PER GENERE ED ETA'

TIPO MISURA CONCILIAZIONE	CLASSI DI ETA'	UOMINI					DONNE					TOTALE
		<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	
Personale che fruisce del lavoro agile*		0	7	27	47	12	0	3	44	61	31	232
Personale che fruisce di orari flessibili		0	2	3	13	8	0	0	8	10	9	53
PART-TIME ORIZZONTALE	66,67%	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	75,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	83,33%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
PART-TIME VERTICALE	50,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	58,33%	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	75,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PART-TIME MISTO	50,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	58,33%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	75,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
<b>TOTALE PERSONALE</b>		<b>0</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>54</b>	<b>73</b>	<b>40</b>	<b>289</b>
<b>%SUL PERSONALE COMPLESSIVO</b>		<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>10%</b>	<b>21%</b>	<b>7%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>19%</b>	<b>25%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>



**Flessibilità oraria, telelavoro, lavoro agile, part-time (Rif. Tab. 1.9).** La disamina analitica della fruizione delle principali misure di conciliazione (Tabella 1.9) restituisce un quadro in cui il lavoro agile assume proporzioni maggioritarie, affiancato da un utilizzo selettivo degli altri istituti.

**Lavoro Agile (Smart Working):** Il dato più dirompente del 2025 è il massiccio incremento dei fruitori di smart working. Si è passati dalle 158 unità registrate nel 2024 a ben 232 unità nel 2025. Questo balzo in avanti è la diretta conseguenza del nuovo regolamento interno, applicato dal 1° gennaio 2025, che ha esteso la possibilità di fruire del lavoro agile a tutto il personale che ne ha fatto richiesta, superando le precedenti limitazioni. Sotto il profilo di genere, la misura è stata adottata da 139 donne (pari al 60% del totale dei fruitori) e da 93 uomini (40%). Analizzando minuziosamente la scomposizione anagrafica per gli uomini, si registrano 0 fruitori "under 30", 7 nella fascia 31-40 anni, 27 nella fascia 41-50 anni, 47 nella fascia 51-60 anni e 12 per gli "over 60". Sul fronte femminile, la fruizione si articola in 0 unità "under 30", 3 unità tra i 31-40 anni, 44 unità tra i 41-50 anni, 61 unità nella fascia 51-60 anni e ben 31 lavoratrici "over 60". La concentrazione assoluta si rileva pertanto nella fascia 51-60 anni (108 unità complessive tra uomini e donne), seguita dalla fascia 41-50 anni (71 unità). L'alta adesione delle fasce più mature e del personale "Over 60" (43 unità complessive) dimostra che lo strumento ha perso la sua connotazione emergenziale per diventare una leva strutturale del benessere, molto apprezzata per arginare le fatiche del pendolarismo.

**Orari flessibili:** L'istituto della flessibilità oraria si mantiene su numeri perfettamente stabili rispetto all'annualità precedente, quando si attestava a 53 unità. Nel 2025 ne hanno usufruito esattamente 53 dipendenti, registrando un equilibrio di genere quasi perfetto: 27 donne (51%) e 26 uomini (49%). Snocciolando il dato anagrafico maschile, l'istituto è richiesto da 0 "under 30", 2 unità (31-40 anni), 3 unità (41-50 anni), 13 unità (51-60 anni) e 8 unità ("over 60"). Per le donne, la distribuzione anagrafica vede 0 "under 30", 0 unità (31-40 anni), 8 unità (41-50 anni), 10 unità (51-60 anni) e 9 unità ("over 60"). Questa sostanziale invarianza numerica e la parità di fruizione confermano che la flessibilità in entrata e uscita risponde a esigenze organizzative quotidiane trasversali a entrambi i sessi.



**Part-time:** Il ricorso al lavoro a tempo parziale evidenzia un lieve calo, passando da 5 unità nel 2024 a 4 unità complessive nel 2025. L'aspetto sociologico e culturale più stridente è che il 100% delle richieste proviene da lavoratrici donne. Nel dettaglio delle singole tipologie, si registrano: 2 unità in *part-time* orizzontale (una lavoratrice al 66,67% nella fascia 41-50 anni e una lavoratrice all'83,33% nella fascia 51-60 anni); 1 unità in *part-time* verticale (al 58,33% nella fascia 41-50 anni); e 1 unità in *part-time* misto (al 75,00% nella fascia 51-60 anni). La perdurante e totale assenza di personale maschile tra i fruitori del *part-time*, unita alla collocazione anagrafica delle lavoratrici nelle fasce centrali, ribadisce in modo inequivocabile un modello in cui le riduzioni di orario (e le conseguenti rinunce salariali e di carriera) legate al lavoro di cura familiare continuano a gravare in via esclusiva sulle donne.

**Telelavoro:** come rilevato nella Relazione del 2024, il telelavoro domiciliare risulta pari a zero unità, non essendo attualmente annoverato tra le misure strutturali attivate dall'Amministrazione

TABELLA 1.10 - FRUIZIONE DEI CONGEDI PARENTALI E PERMESSI L104/1992 PER GENERE - Anno 2025

	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Numero permessi giornalieri L. 104/1992 fruiti	432	28,31%	1094	71,69%	1526	100%
Numero permessi giornalieri L. 104/1992 (n. ore) fruiti	243,06	33,64%	479,18	66,36%	721,45	100%
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	0	0%	142	100%	142	100%
Numero permessi orari per congedi parentali fruiti	0	0%	54,28	100%	53,88	100%
<b>Totale personale con permessi</b>	<b>22</b>		<b>76</b>		<b>98</b>	
<b>% sul personale</b>		<b>22,54%</b>		<b>77,55%</b>		100%

**2.2. Congedi parentali e permessi ex Legge 104/1992 per genere.** Congedi parentali e permessi ex Legge 104/1992 per genere (Rif. Tab. 1.10) L'analisi dei dati relativi all'assistenza a familiari disabili e alla cura dei figli (Tabella 1.10) corrobora in maniera severa l'evidenza di un'asimmetria di genere



profonda, radicalizzata e, sotto alcuni aspetti, in preoccupante regressione rispetto agli anni precedenti. Complessivamente, il personale che nel 2025 ha fatto ricorso a queste forme di permesso ammonta a 98 unità, di cui ben 76 donne (77,5%) e solo 22 uomini (22,5%).

**Permessi ex Legge 104/1992:** I volumi registrati nel 2025 per l'assistenza a familiari con disabilità sono rilevanti. Sono stati fruiti complessivamente 1.526 permessi giornalieri. Di questi, la stragrande maggioranza, pari a 1.094 permessi (il 71,69%), è stata fruita da donne, a fronte di 432 permessi (28,31%) fruiti da uomini. L'identico sbilanciamento si rileva nella fruizione oraria della medesima legge: su un totale di 721,4 ore di permesso richieste (contro le sole 19 ore del 2024), ben il 66,36% (pari a 479,18 ore) è ad appannaggio femminile, mentre il 33,64% (243,06 ore) è a carico della componente maschile. Il peso del caregiving per le disabilità, sebbene mostri una partecipazione maschile attorno al 30%, resta delegato in misura prevalente alle lavoratrici donne.

**Congedi Parentali:** Il dato sui congedi parentali per la cura dei figli segna nel 2025 un arretramento totale rispetto alla debole partecipazione maschile intravista l'anno precedente (quando 2 uomini su 12 fruitori totali avevano richiesto il congedo). Nel 2025, i 142 permessi giornalieri per congedi parentali sono stati fruiti per il 100% da donne. Parimenti, le 54 ore di permessi orari per congedi parentali (contro le 4 ore del 2024) registrano una fruizione squisitamente ed esclusivamente femminile (100%).

**Percezione delle misure di conciliazione: evidenze dall'Indagine sul Benessere 2025.** Passando ad analizzare i dati emersi nell'Indagine sul Benessere Organizzativo somministrata nel 2025, risalta il consenso riscosso dallo smart working quale misura di conciliazione vita-lavoro. Questo istituto, infatti, ha registrato un tasso di soddisfazione complessiva del 96% (il 100% se si considera l'assenza totale di giudizi insoddisfacenti). L'indagine ha certificato che la flessibilità ha influito positivamente sull'efficienza e sulla capacità di raggiungere gli obiettivi in tempi adeguati per ben il 75,3% degli intervistati. Chiamati a stilare un ranking dei vantaggi, i dipendenti hanno posizionato al primo posto assoluto la riduzione dei tempi e dei costi di spostamento, seguita al secondo posto dalla maggiore flessibilità di orario e autonomia organizzativa.

Tuttavia, l'indagine ha fotografato con esattezza gli aspetti negativi e/o critici che possono derivare dal lavoro remoto. Tra gli svantaggi primari è emerso al primo posto il forte senso di isolamento dal contesto lavorativo. Ancor più allarmante è il dato sull'intensità lavorativa: il 51% dei fruitori ammette



che la maggiore flessibilità li ha indotti a lavorare più ore del solito (over-working). Non a caso, al quarto posto tra i disagi percepiti compare proprio "l'eccessivo prolungamento degli orari di lavoro e lo stress da mancata disconnessione".

Infine, le "domande aperte" del questionario hanno restituito una voce corale da parte dei lavoratori (le cui responsabilità di cura sono altissime, avendo il 51% dei partecipanti figli conviventi e il 34% familiari con disabilità o anziani). Il personale chiede all'Amministrazione di compiere il passo definitivo verso un *welfare* moderno: non solo la salvaguardia dello *smart working*, ma l'introduzione della flessibilità in entrata e in uscita, della settimana corta, di asili nido aziendali, del telelavoro strutturato e, richiesta emersa prepotentemente, l'estensione dei buoni pasto anche per le giornate prestate in regime di lavoro agile.

### **SEZIONE 3. PARITÀ / PARI OPPORTUNITÀ**

Nel corso dell'anno 2025, l'Amministrazione ha proseguito nell'attuazione delle misure contemplate dal Piano Triennale di Azioni Positive (PAP), in piena coerenza con le finalità istituzionali del Comitato Unico di Garanzia (CUG) e nel rigoroso rispetto della normativa vigente in materia di pari opportunità, benessere organizzativo e prevenzione delle discriminazioni.

Si riportano di seguito le principali iniziative intraprese, organizzate secondo le direttrici operative delineate dal Piano.

#### **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 2025-2027, così come documentato dalla Direzione generale, alcune delle quali direttamente dal CUG. In particolare:

- **Azione positiva n. 1 – Promuovere comportamenti corretti, valorizzare la diversità e garantire l'inclusione nelle PA**

Sono stati assegnati due corsi formativi dedicati ai temi dell'inclusione, della valorizzazione delle diversità e della cultura del rispetto: "Promuovere comportamenti corretti, valorizzare la diversità e garantire l'inclusione nelle PA" (5 webinar, della complessiva durata di 7 ore e 30



minuti) e “La cultura del rispetto” (durata 12 ore) mirati a sensibilizzare i dipendenti sulle diverse tipologie di disabilità, a favorire l’inclusione, a gestire le situazioni di emergenza.

**Impatto:** l’iniziativa ha contribuito a rafforzare la consapevolezza del personale sui temi dell’inclusione e a diffondere comportamenti organizzativi più rispettosi e attenti alle diversità.

- **Azione positiva n. 2 – Linee guida sul corretto utilizzo del linguaggio di genere e inclusivo**

Il CUG, per il tramite di un gruppo di lavoro specifico, ha effettuato un monitoraggio dell’attuazione delle “Linee guida sul corretto utilizzo del linguaggio di genere e inclusivo” predisposte dal Consiglio regionale, trasmettendone le risultanze all’amministrazione. Il monitoraggio ha riscontrato un utilizzo sempre più diffuso di un corretto linguaggio di genere, con alcune criticità riscontrate nella modulistica, ma immediatamente risolte dall’Amministrazione;

**Impatto:** si registra una maggiore uniformità comunicativa e un rafforzamento della cultura organizzativa orientata all’inclusione.

- **Azione positiva n. 3 – Formazione e aggiornamento del personale (competenze digitali e accessibilità)**

Sono stati direttamente erogati e segnalati 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, al fine di accrescere la formazione e le competenze digitali del personale, nell’ottica dell’innovazione e di un complessivo miglioramento dell’organizzazione del lavoro e della digitalizzazione dei processi. I corsi obbligatori sono stati progettati ed erogati garantendo un rigoroso rispetto dei requisiti di accessibilità, con particolare attenzione alle esigenze del personale con disabilità

**Impatto:** incremento delle competenze digitali e miglioramento dell’efficienza organizzativa, con effetti positivi sulla qualità dei processi interni.

- **Azione positiva n. 4 – Gruppi di lavoro per il trasferimento di competenze (*mentoring* interno)**

Sono stati istituiti, all’interno delle diverse unità organizzative e trasversalmente tra di esse, gruppi di lavoro per il trasferimento di competenze tra dipendenti formati e figure esperte, con sessioni di *mentoring* per garantire un apprendimento continuo.

**Impatto:** rafforzamento della condivisione delle conoscenze e sviluppo di un apprendimento organizzativo continuo.

- **Azione positiva n. 5 – Programmi di *mentorship* e *coaching* inclusivi**



Sono stati realizzati nelle diverse UO programmi di *mentorship* e *coaching* finalizzati alla crescita professionale e alla valorizzazione delle competenze.

**Impatto:** miglioramento del clima collaborativo e sviluppo delle competenze trasversali del personale.

- **Azione positiva n. 6 – Supporto alla transizione per il personale senior**

L'azione è stata attuata dal Settore Risorse Umane mediante attività di supporto e orientamento rivolte al personale prossimo al pensionamento. In particolare, sono state svolte interlocuzioni (via e-mail, telefono e in presenza) per fornire informazioni e chiarimenti in materia previdenziale. Sono inoltre in fase di programmazione ulteriori iniziative informative, in considerazione della natura triennale dell'azione.

**Impatto:** maggiore consapevolezza del personale interessato e accompagnamento più efficace nella fase di transizione, con riduzione delle incertezze legate agli aspetti previdenziali.

- **Azione positiva n. 7 – Integrazione intergenerazionale e gruppi di lavoro eterogenei**

Sono stati istituiti gruppi di lavoro eterogenei in relazione all'età, includendo sia personale senior che junior, per facilitare il trasferimento delle competenze e migliorare l'integrazione generazionale, in particolare per la realizzazione degli obiettivi di performance. L'azione è stata realizzata autonomamente dai singoli dirigenti nelle rispettive UO, così come richiesto formalmente dalla Direzione generale con nota dell'8/09/2025 Prot.n.17642.

**Impatto:** rafforzamento dell'integrazione tra diverse fasce d'età e valorizzazione delle esperienze professionali, con effetti positivi sulla produttività.

- **Azione positiva n. 8 – Valutazione continua dell'ambiente di lavoro (benessere organizzativo)**

Al personale dipendente del Consiglio regionale è stato somministrato un questionario sul benessere organizzativo per la "Valutazione continua dell'Ambiente di Lavoro" i cui esiti sono riportati nella sezione di riferimento.

**Impatto:** acquisizione di elementi conoscitivi utili per orientare le future politiche organizzative e individuare ambiti di miglioramento.

- **Azione positiva n. 9 – Riunioni periodiche tra figure istituzionali per il benessere lavorativo**

L'azione è stata realizzata attraverso incontri e interlocuzioni, formali e informali, tra i soggetti coinvolti nel benessere organizzativo (CUG, RSPP, *Disability Manager*, Medico



competente e Direzione). Nel corso dell'anno sono state svolte attività di monitoraggio dei rischi lavorativi, riunioni in materia di sicurezza e confronti su tematiche quali stress lavoro-correlato, lavoro agile e protezione dei dati. Particolare rilievo ha assunto il ruolo del *Disability Manager*, supportato da un gruppo di lavoro multidisciplinare, che ha promosso attività di formazione, ascolto e coinvolgimento del personale con disabilità, anche mediante questionari e incontri dedicati, contribuendo al miglioramento dell'inclusione e dell'accessibilità organizzativa.

**Impatto:** rafforzamento del coordinamento istituzionale e miglioramento delle condizioni di sicurezza e inclusione nei luoghi di lavoro. Particolarmente significativo il contributo del *Disability Manager* e del relativo gruppo di lavoro, che ha favorito una maggiore attenzione ai temi dell'accessibilità.

- **Azione positiva n. 10 – Programmi di supporto al benessere psicofisico dei dipendenti**

Sono in fase di progettazione iniziative dedicate al benessere psicofisico del personale.

**Impatto:** azione propedeutica al rafforzamento delle politiche di welfare organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo.

- **Azione positiva n. 11 – Workshop tematici su codice di comportamento e codice di condotta**

Nel 2025 sono stati realizzati due workshop, organizzati e predisposti da apposito gruppo di lavoro costituito in seno al CUG, l'uno limitato ai soggetti muniti di particolari competenze e/o responsabilità in seno all'Amministrazione, l'altro esteso a tutti i dipendenti.

In data 8 ottobre 2025, ha avuto luogo l'incontro sul tema "*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: esperienze e opinioni a confronto per l'individuazione di misure preventive e la promozione di comportamenti virtuosi*", al fine di mettere a confronto sull'argomento gli addetti ai lavori.

In data 4 novembre 2025 si è svolto, in modalità telematica, un workshop dedicato ai codici di comportamento e di condotta, che ha visto come destinatari tutto il personale consiliare.

**Impatto:** maggiore diffusione della conoscenza delle regole di condotta e rafforzamento della cultura dell'etica pubblica.

- **Azione positiva n. 12 – Monitoraggio e aggiornamento del Codice di condotta**

L'azione sarà realizzata nel corso dell'anno successivo, attraverso la verifica dell'applicazione e dell'attualità del "*Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto del fenomeno del*



mobbing e di altre forme di discriminazione” adottato nel 2024 ed eventuale aggiornamento dello stesso.

**Impatto:** azione finalizzata a garantire l’attualità e l’efficacia degli strumenti di prevenzione delle discriminazioni.

**- Azione positiva n. 13 – Sessioni formative sul Codice di condotta e sulla prevenzione delle discriminazioni**

A seguito del workshop, il medesimo gruppo di lavoro costituito in seno al CUG ha predisposto e diffuso a tutto il personale un opuscolo informativo, concepito come guida pratica sui principi e sui doveri che regolano la condotta professionale.

**Impatto:** facilitazione dell’accesso alle informazioni e maggiore consapevolezza diffusa sui principi di corretto comportamento.

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

Classi età	UOMINI (n. 138 unità)							DONNE (n. 158 unità)						
	<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	%
<b>Tipologia Formazione</b>														
<b>Obbligatoria</b> (sicurezza, n. 2 corsi)	0	0:00	48:00	8:00	0:00	56:00	0,74%	0	0:00	0:00	8:00	0:00	8:00	0,09%
<b>Aggiornamento professionale</b> (n. 25 corsi)	0	283:55	1272:22	2629:44	664:52	4850:53	64,08%	0	125:30	1736:25	2348:45	1213:44	5424:24	59,80%
<b>Competenze manageriali/Relazionali</b> (n. 3 corsi)	0	5:00	74:00	134:00	51:00	264:00	3,49%	0	10:00	179:00	183:00	105:00	477:00	5,26%
<b>Tematiche CUG</b> (n. 5 corsi, tot. 52:30 h): - RiformaMentis (1 h) - La cultura del rispetto (12 h) -La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrative (8 h) - Promuovere comportamenti corretti, valorizzare la diversità e garantire l'inclusione nelle PA (7:30 h) - Disability manager (24 h)	0	145:30	592:00	1230:00	432:00	2399:30	31,70%	0	58:00	1014:00	1314:30	775:00	3161:30	34,85%
<b>Violenza di genere</b>	0	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0,00%	0	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0,00%



<b>Altro (specificare)</b>	0	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0,00%	0	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0,00%
<b>Totale ore</b>	0	434:25	1986:22	4001:44	1147:52	7570:23	100,00%	0	193:30	2929:25	3854:15	2093:44	9070:54	100%
<b>Totale ore %</b>	0%	5,74%	26,24%	52,86%	15,16%	100,00%		0%	2,13%	32,29%	42,49%	23,08%	100,00%	

### 1. Aspetti generali

I dati relativi alla formazione del personale per il 2025 sono analizzati avendo riguardo alle tematiche oggetto di formazione, al genere ed alle fasce di età del personale destinatario.

Complessivamente, nel periodo considerato gli uomini hanno fruito di 7570:23 ore di formazione, mentre le donne di 9070:54 ore, secondo un *trend* che registra un aumento considerevole rispetto al 2024 per entrambi i generi, compreso tra il 30 % per le donne e il 40% per gli uomini.

### 2. Formazione obbligatoria

La formazione obbligatoria in materia di sicurezza ha coinvolto un numero ristretto di personale e comportato un impegno esiguo di 64 ore complessive, pari soltanto allo 0,83 per cento. Delle 64 ore anzidette, 56 sono state fruito da uomini e 8 da donne, tutti compresi nelle fasce di età centrali, ovvero quelle tra i 41 e i 60 anni. Il dato si spiega facendo riferimento al carattere specialistico della formazione in questione, che ha visto come destinatari dei due corsi espletati esclusivamente i dipendenti che rivestono ruoli di responsabilità ai sensi del d.lgs. 81/2008, o che sono impegnati a vario titolo negli aspetti relativi alla sicurezza.

### 3. Aggiornamento professionale

Anche per il 2025 l'aggiornamento professionale, articolato in ben 25 corsi, ha rappresentato l'ambito principale nel quale si è concentrato l'impegno formativo, con un'accentuata attenzione per le tematiche relative alla transizione digitale. Per entrambi i generi, infatti, ben più della metà delle ore di formazione sono state dedicate proprio alla fruizione dei corsi di aggiornamento, e precisamente il 64,08% per gli uomini e il 59,80% per le donne. Per quanto riguarda le fasce di età, quelle maggiormente coinvolte corrispondono esattamente alle fasce in cui si concentra la maggior parte del personale consiliare, sia maschile, sia femminile, ovvero la fascia compresa tra i 51 e i 60 anni, cui segue quella di età 41-50. Da questi dati è possibile



desumere l'intento dell'Amministrazione di assicurare al proprio personale, accanto alla formazione specialistica, una formazione trasversale in grado di garantire a tutti i dipendenti un livello base di conoscenze, ritenute indispensabili per l'ottimale assolvimento delle funzioni assegnate.

#### **4. Competenze manageriali/relazionali**

Alle competenze manageriali e relazionali sono stati dedicati tre corsi di formazione, per una percentuale corrispondente a circa il 4 % delle ore complessivamente fruite dal personale.

Si può registrare, quindi, un aumento sensibile delle ore di formazione dedicate agli aspetti sopra menzionati, individuate nel 3,49 % per gli uomini e nel 5,26 % per le donne, laddove nel 2024 nessuna ora di formazione risultava fruita dai primi. Tutte le fasce di età, in maniera più omogenea per il genere femminile, sono state interessate da questa tipologia di percorsi formativi, con l'unica eccezione dei dipendenti compresi nella fascia di età tra i 31 e i 40 anni, ai quali sono riconducibili solo 15 ore totali di formazione.

#### **5. Formazione su tematiche C.U.G.**

La formazione su tematiche di interesse per il CUG è stata realizzata tramite l'assegnazione di n. 5 corsi della durata complessiva di 52 ore e mezza, assegnati indistintamente a tutto il personale, fatta eccezione per il percorso specifico destinato al c.d. *disability manager*, figura divenuta obbligatoria per legge.

Dopo l'aggiornamento professionale, dunque, è questa l'area tematica su cui si è maggiormente concentrata l'attenzione dell'Amministrazione: sono stati affrontati temi quali la cultura del rispetto nell'ambito delle relazioni lavorative, la promozione della correttezza dei comportamenti e dell'inclusione nella PA, la trasparenza e le misure di prevenzione della corruzione. La formazione così descritta ha rappresentato, per la componente maschile, il 31,7 % delle ore totali fruite e, per quella femminile, il 34,8 %: un dato che testimonia un sostanziale allineamento tra i due generi nella fruizione di questa tipologia di percorsi e che si riscontra anche con riguardo alle fasce di età, tra le quali quella più rappresentativa è compresa tra i 51 e i 60 anni.

#### **6. Violenza di genere**



Non si registrano ore di formazione dedicate specificamente al tema della violenza di genere. Tuttavia, occorre considerare che la tematica in questione ha comunque trovato spazio, sia pur non in forma esclusiva, nell'ambito dei corsi relativi alla creazione di un ambiente lavorativo sereno ed inclusivo, già esaminati nel paragrafo precedente. La violenza di genere, inoltre, è una delle fattispecie che ha formato oggetto delle iniziative volte a diffondere i contenuti del codice di comportamento e del codice contro le discriminazioni nei luoghi di lavoro, realizzate nel corso dell'anno in attuazione del Piano di Azioni Positive 2025.

### **7. Analisi complessiva delle ore di formazione**

Passando all'analisi dei dati con riferimento esclusivo alle fasce di età, limitatamente agli uomini più della metà delle ore di formazione è riconducibile alla fascia di età compresa tra 51 e 60 anni (52,86%), seguita dalla fascia 41-50 con il 26,24%. Subito dopo, segue la fascia comprensiva dei dipendenti di età superiore ai 60 anni con il 15,16%, mentre la fascia tra 31 e 40 anni si ferma al 5,74%.

Per quanto riguarda le donne, pur dovendosi registrare anche in questo caso una prevalenza della fascia 51 – 60 anni nella fruizione delle ore di formazione (42,49%), v'è da rilevare una distribuzione più equilibrata tra le varie fasce, come si evince dalla percentuale del 32,29% riferita alle dipendenti tra i 41 e i 50 anni e da quella del 23,08% per la fascia che supera i 60 anni di età. Molto bassa (ma comunque in linea con i dati relativi agli anni precedenti) è invece la percentuale che individua nel 2,13% le ore formative riferibili alla fascia 31 – 40 anni.

Stante l'assenza di personale di età inferiore ai 30 anni in seno all'amministrazione consiliare, non vi sono dati da riportare con riguardo a tale fascia.

Conclusivamente, è possibile riscontrare una crescente rilevanza della formazione quale strumento di sviluppo e valorizzazione del personale, testimoniata da un sostanziale aumento delle ore di formazione fruite dai dipendenti di ogni fascia d'età, appartenenti ad entrambi i generi. Questo aspetto è stato senz'altro alimentato dall'adozione, in data 14 gennaio 2025, della direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione, che ha stabilito un minimo di 40 ore annue pro-capite di formazione obbligatoria per i dipendenti pubblici, accelerando un processo di implementazione delle competenze comunque già in atto nell'ambito del lavoro pubblico.

## **SEZIONE 4. BENESSERE DEL PERSONALE**



L'indagine sul benessere organizzativo, condotta nell'anno 2025, ha coinvolto 138 dipendenti su 272, ovvero circa il 51% del personale. Sebbene il restante 49% dei dipendenti non abbia partecipato all'indagine, questa distribuzione consente comunque di disporre di un campione significativo per l'analisi del benessere organizzativo percepito all'interno dell'Ente.

Il questionario, somministrato ai dipendenti, si articola in 41 domande, suddivise nelle tre Sezioni, che vengono di seguito illustrate:

### **Sezione I – Benessere Organizzativo (20 domande)**

Questa sezione esplora la qualità della vita lavorativa sotto il profilo della sicurezza e salubrità dell'ambiente di lavoro, delle dinamiche relazionali, del clima interno, della percezione di molestie o discriminazioni, delle modalità di distribuzione dei carichi di lavoro e degli incentivi economici, della qualità della leadership interna, della percezione di supporto organizzativo da parte dei dirigenti.

Sono state ottenute risposte che mettono in luce, in prevalenza, un ambiente percepito come sicuro, ben strutturato e organizzato, motivante e rispettoso del *team*, e tuttavia non mancano alcune criticità che si andranno ad evidenziare nel corso dell'esposizione:

- **Ambiente di lavoro:** il 90,6% degli intervistati considera l'ambiente di lavoro salubre, decoroso e arredato in maniera tale da favorire la produttività e la serenità quotidiana; il 91,9% si sente al sicuro grazie a misure d'emergenza idonee; circa l'84,5% degli intervistati afferma di aver ricevuto adeguata informazione e formazione sui rischi e sulle misure di prevenzione.
- **Mobbing:** il 75,2% degli intervistati risponde negativamente al quesito (“per nulla” o “molto poco”); l'8,8% degli intervistati risponde “poco”; il 16% del totale risponde in senso affermativo (“abbastanza”, “quasi del tutto”, “del tutto”). Il dato merita di essere monitorato in futuro.
- **Molestie verbali o comportamentali:** il 77,8% riferisce di non essere “per nulla” soggetto a tali esperienze; circa il 15,5% risponde “molto poco” e “poco” ed un residuo 6,6% risponde in senso affermativo. Da una limitata percentuale di risposte emergono elementi di criticità, che denotano l'esistenza di situazioni di scarso rispetto e inclusività verso alcuni dipendenti. Il dato merita di essere monitorato.
- **Sostenibilità dei ritmi di lavoro:** il 24,8% è “del tutto” d'accordo con l'affermazione secondo cui il proprio lavoro può essere svolto secondo ritmi sostenibili; il 51,8% si trova “abbastanza” o “quasi del tutto” d'accordo con tale affermazione, mentre il restante 23,3% si trova “per nulla” o “poco” d'accordo. È una criticità che merita di essere monitorata e approfondita.



- **Percezione di malessere o disturbi legati al lavoro:** il 47,1% dichiara di non avvertire sintomi di malessere o disagio legati alla situazione lavorativa; circa il 33,4% risponde “poco” o “molto poco”, ma il 19,5% fornisce risposte abbastanza o del tutto positive. Un dato da non sottovalutare e da monitorare, poiché il disagio lavorativo rischia di ripercuotersi negativamente sul benessere psicofisico dei dipendenti.
- **Quesiti relativi alle mansioni e ai carichi di lavoro:** l'87% degli intervistati trova il proprio lavoro interessante e stimolante e il 91,9% percepisce un adeguato livello di autonomia nelle mansioni assegnate; gli obiettivi sono percepiti come chiari e ben definiti da circa l'89,1%; i carichi di lavoro sono percepiti come equi da circa il 62,8 % degli intervistati (con risposte che oscillano tra “abbastanza” e “del tutto” d'accordo), ma il 25,6% si trova “poco” o “molto poco” d'accordo su tale affermazione e infine l'11,7% si trova “per nulla” d'accordo sull'affermazione. E' presente un altro elemento di criticità da monitorare.
- **Quesiti relativi al contesto relazionale:** lo spirito di squadra è percepito come un valore positivo: il 90,5% si dichiara disponibile ad aiutare i colleghi e il 94,1% si sente rispettato nel luogo di lavoro; le regole sono percepite come chiare da oltre l'88% degli intervistati, ma la ristorazione è considerata un punto dolente: il 77,7 % esprime insoddisfazione per il servizio di ristorazione (con risposte che oscillano tra “per nulla” e “poco” soddisfatto).
- **La retribuzione** è ritenuta inadeguata dal 52,5% dei partecipanti (con risposte che oscillano tra “per nulla” e “poco”), per altro verso, l'orgoglio per il senso di appartenenza all'Ente si assesta intorno all'83,2%. Il dato relativo alla retribuzione fa emergere una criticità che può influenzare negativamente la motivazione e il benessere lavorativo.
- **La leadership dirigenziale** è valutata positivamente dalla maggior parte degli intervistati, che riconoscono nel proprio dirigente una figura efficiente e capace di motivare al lavoro i propri collaboratori; tuttavia, l'11,7% dei dipendenti si trova “poco” d'accordo su tale affermazione e il 9,4% addirittura “molto poco” o “per nulla” d'accordo. Questo dato evidenzia una criticità, rappresentata da una minoranza di dipendenti che non si sente adeguatamente stimolata e motivata e suggerisce l'opportunità di rafforzare, sul versante della formazione dirigenziale, le strategie motivazionali e comunicative. Quanto ai quesiti volti a comprendere l'attitudine e sensibilità della dirigenza per le esigenze personali dei dipendenti, è emerso che oltre il 70,3 % degli intervistati ha dato risposte positive e che solo il 5,9% ha risposto “per nulla”, confermando che la sensibilità dei dirigenti dell'Ente verso le esigenze personali dei dipendenti si caratterizza per essere un punto di



forza. Emerge, tuttavia, che circa un quarto dei dipendenti non si sente valorizzato nello svolgimento dei propri compiti.

- Un altro quesito che merita approfondimento è se esistono **conflitti con il dirigente**: il 76,5% degli intervistati ha risposto “per nulla”, ma l’11,8% ha risposto “poco” e un significativo 6,6% ha risposto tra “abbastanza” e “del tutto”. È un segnale che merita di essere monitorato. Sul versante della formazione, le risposte sono prevalentemente positive, nel senso che oltre il 90% degli intervistati si sente sostenuto dal proprio dirigente a partecipare a corsi di formazione e aggiornamento e solo una quota marginale, non superiore al 10%, si trova in disaccordo con tale affermazione.

- **La mission dell’Amministrazione**: in questa sezione si indaga il livello di conoscenza e condivisione, da parte dei dipendenti, degli elementi fondamentali dell’organizzazione (strategie, obiettivi, risultati, ruoli e responsabilità) per comprendere quanto si sentano coinvolti e allineati con la missione dell’amministrazione: la maggior parte dei partecipanti dichiara di conoscere le strategie dell’amministrazione, ma il 22,1% ha risposto “poco”, l’8,1% ha risposto “molto poco” e il 9,6% ha risposto “per nulla”: questo è indice di una criticità che va colmata aumentando la comunicazione strategica interna. Condivisione degli obiettivi strategici: la maggioranza delle risposte è positiva ma resta una quota significativa di dipendenti che non si sente allineata; infatti, il 23% ha risposto “poco” e il 14% “molto poco” o “per nulla”. Chiarezza dei risultati ottenuti dall’amministrazione: il 69,8% ha dato risposte positive che oscillano tra “abbastanza” e “del tutto”, indicando una buona percezione della trasparenza sui risultati, tuttavia, il 17,6% ha risposto “poco” e il 9,8% ha espresso livelli molto bassi di chiarezza. Chiarezza del contributo personale agli obiettivi: la maggior parte degli intervistati (78,8%) ha dato risposte positive che oscillano tra “abbastanza” e “del tutto”, riconoscendo con chiarezza il proprio contributo nel raggiungimento degli obiettivi; permane, tuttavia, il 12,4% che ha risposto “poco” e l’8,7% che ha risposto “molto poco” o “per nulla”. Definizione e comunicazione dei ruoli: la maggioranza delle risposte sono positive, tuttavia, permane una quota di intervistati (il 21,5%) che ha risposto “poco” e il 5,2% “per nulla”, risposte che indicano come la definizione e comunicazione dei ruoli debba essere migliorata. Conoscenza del codice di comportamento: la maggioranza dei partecipanti dichiara di conoscere le disposizioni del codice, segnalando una buona diffusione delle regole etiche.

- **Performance e funzionamento del Sistema di Valutazione**: in questa sezione si indaga la percezione dei dipendenti rispetto al sistema di valutazione della performance, alla trasparenza degli obiettivi, alla comunicazione dei risultati e alla distribuzione degli incentivi economici. Emergono



risultati interessanti: la maggior parte dei partecipanti ritiene che i criteri su cui si basa la valutazione siano rilevanti, tuttavia, si trova “poco” d’accordo con tale affermazione il 12,4% degli intervistati e “molto poco o per nulla” d’accordo il 10,2% degli intervistati, segnalando l’esistenza di una cospicua minoranza che percepisce i criteri di valutazione poco significativi rispetto al lavoro svolto. Chiarezza degli obiettivi e dei risultati attesi: il 79,5% ha dato risposte positive che oscillano tra “abbastanza” e “del tutto”, indicando chiarezza degli obiettivi e dei risultati attesi, tuttavia, il 12,4% ha risposto “poco”, suggerendo che non tutti i dipendenti hanno una visione chiara delle aspettative e si segnala l’8% di risposte ancora più negative. Si segnala, inoltre, che una minoranza significativa di dipendenti (24,1%) ha risposto di essere “poco” informato o addirittura “molto poco” o “per nulla” informato sui criteri di valutazione. Questo dato suggerisce che è necessario migliorare la comunicazione sui criteri e sui risultati della valutazione. Per altro verso, mentre la maggioranza si sente sufficientemente informata su come migliorare i risultati della propria valutazione, una parte significativa risponde che le indicazioni sono “poco” chiare (24,1%) o addirittura lo sono “molto poco” o “per nulla” (8,8%). Infine, l’area più critica è quella che riguarda la distribuzione degli incentivi economici: solo l’8,8% si trova “del tutto” d’accordo e il 14% “quasi del tutto” d’accordo con l’affermazione secondo cui gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell’efficacia delle prestazioni, mentre il 46,3% ha risposto che si trova “per nulla” e “poco” d’accordo con tale affermazione. Questo dato suggerisce che è presente, tra i dipendenti, la percezione, piuttosto generalizzata, di un sistema non equo di distribuzione degli incentivi; e ciò, potrebbe determinare una complessiva perdita di fiducia verso il sistema di valutazione della performance.

Nel complesso, dall’esame della Sezione I emergono i seguenti

#### **Punti di Forza:**

- **Clima relazionale eccellente: forte spirito di collaborazione e rispetto tra colleghi.**
- **Leadership efficiente: i dirigenti sono apprezzati e percepiti come equi e considerati attenti alle esigenze personali.**
- **Senso di appartenenza: elevato orgoglio e identificazione con l’amministrazione.**

E le seguenti **Criticità:**

- **Ristorazione: alto livello di insoddisfazione per il servizio mensa.**
- **Incentivi e retribuzione: percezione di iniquità nella distribuzione degli incentivi economici e stipendi non adeguati al costo della vita.**
- **Benessere psicofisico: ritmi di lavoro talvolta percepiti come non del tutto sostenibili e stress correlato per una quota significativa del personale (da monitorare).**



## Sezione II – Smart Working (12 domande)

Questa sezione affronta il tema del lavoro agile, sperimentato da circa il 54% degli intervistati. Le domande mirano a comprendere l'organizzazione del lavoro, la flessibilità operativa, la percezione di autonomia nella gestione delle attività in lavoro agile, l'equilibrio tra vita professionale e personale e l'efficacia percepita durante lo smart working.

- I risultati mostrano le percezioni dei lavoratori riguardo all'intensità del lavoro nelle giornate di smart working: per il 68% degli intervistati, l'intensità lavorativa è rimasta invariata, il 30% ha percepito un aumento rispetto al lavoro in presenza e il 2% una diminuzione. I dati indicano che lo smart working, in prevalenza, non ha alterato in maniera significativa i carichi di lavoro percepiti. Per i dipendenti che hanno avvertito un incremento dell'intensità lavorativa, questo può spiegarsi per effetto della necessità di rendersi reperibili durante il lavoro a distanza o da un incremento nella gestione digitale delle pratiche o, infine, dalla difficile ripartizione dei confini tra vita privata e lavoro.
- Impatto dello smart working su efficienza e produttività: il 75,3% dichiara di aver raggiunto più efficacemente i propri obiettivi e il 61,1% ritiene che lo smart working abbia influito positivamente sulla capacità di proporre soluzioni e assumere decisioni autonome, rafforzando il senso di responsabilità individuale.
- Rapporti interpersonali: la maggioranza (58,3%) non rileva cambiamenti significativi nelle relazioni con colleghi e responsabili.
- Lavoro di squadra: il 51,4% giudica positivamente l'influenza dello smart working nel lavoro in team, il 47,2% non evidenzia cambiamenti significativi, mentre l'1,4% segnala un peggioramento rispetto al lavoro in presenza.
- Partecipazione al processo decisionale: il 61,4% non percepisce miglioramenti rispetto al lavoro in presenza, il 37% segnala un effetto positivo e una minoranza residuale (1,4%) rileva invece un effetto negativo.
- I vantaggi principali dello smart working consistono nell'ottimizzazione del tempo (53 risposte) e nel risparmio economico (36 risposte).
- Valutazione complessiva dello smart working: il 96% dei dipendenti valuta l'esperienza come soddisfacente; il 60% desidera lavorare in modalità agile per 2-3 giorni a settimana.

Nel complesso, dall'esame della presente Sezione emergono i seguenti

### **Punti di Forza:**

- **Produttività individuale: netto miglioramento dell'efficienza e del senso di responsabilità individuale.**



- **Work-life balance: fondamentale per conciliare impegni familiari e professionali.**

E le seguenti Criticità:

- **Isolamento: principale svantaggio percepito dal punto di vista relazionale.**
- **Diritto alla disconnessione: rischio di prolungamento eccessivo degli orari lavorativi; rischio di over-working (o, comunque, difficile ripartizione dei confini tra vita privata e lavoro).**

### **Sezione III – Informazioni anagrafiche e Personali (9 domande)**

L'ultima sezione è dedicata alla raccolta di dati demografici e personali, indispensabili per garantire una corretta interpretazione dei dati in relazione alle caratteristiche del campione: si scopre che gli intervistati sono in prevalenza donne (56%), in fascia d'età medio-alta, compresa, per il 69%, tra i 46 e i 60 anni, in possesso di titolo di studio elevato (68% con laurea o post-laurea) e con anzianità di servizio tra i 10 e i 25 anni; emerge, inoltre, che il 51% vive con i figli e il 34% assiste persone fragili (anziani o disabili).

Si segnala che l'11% dei partecipanti ha scelto di non dichiarare il genere di appartenenza; ciò è meritevole di attenzione, poiché denota scarsa fiducia dei partecipanti sul tema della riservatezza dei dati e sull'anonimato del Questionario in commento.

- **Punti di Forza: Elevata professionalità del personale dipendente: titoli di studio elevati e lunga esperienza lavorativa.**

**Criticità:**

- **Invecchiamento del personale: bassa presenza di giovani (under 45 al 19%), rischio di scarsa propensione all'innovazione tecnologica.**
- **Elevati carichi familiari: la cura di figli e anziani richiede politiche di conciliazione sempre più flessibili.**

Individuazione delle Priorità di Miglioramento

Dalle risposte dei dipendenti emerge, come priorità assoluta, la necessità di una valorizzazione del personale, in secondo luogo, la revisione del sistema di incentivi e, infine, il miglioramento della comunicazione interna.

### **Le azioni introdotte dal CUG per il benessere organizzativo del Consiglio regionale della Calabria. Analisi comparativa degli anni 2024 – 2025**

Da un'analisi comparativa delle azioni messe in campo dal CUG nel biennio di riferimento emerge un significativo cambio di rotta nella strategia di gestione del benessere organizzativo del Consiglio



regionale della Calabria nel biennio 2024-2025, passando da una fase di programmazione e analisi statistica, nel 2024, a una fase di attuazione concreta di azioni positive, nel 2025.

Ecco quanto emerge da un'analisi comparativa:

### 1. Lo Smart Working

- **Situazione 2024:** il lavoro agile era concesso a una parte del personale (circa il 40%) ed era percepito come una misura di conciliazione a tutela di alcune categorie di dipendenti con specifiche necessità familiari/di assistenza.
- **Azioni 2025:** dal 1° gennaio 2025, lo smart working è stato esteso a tutto il personale, è stato oggetto di regolamentazione interna e di accordi individuali.
- **Risultato:** nel 2025, il 54% dei dipendenti ne ha usufruito. L'esperienza è valutata positivamente dal 96% dei fruitori, con impatti significativi sul miglioramento dell'efficienza (75,3%) e dell'autonomia individuale (61,1%).

### 2. Composizione del Personale e Gap Generazionale

- **Relazione CUG 2024:** Evidenziava un forte invecchiamento della forza lavoro (43% sopra i 50 anni) e l'assoluta assenza di personale sotto i 30 anni.
- **Indagine 2025:** Conferma il trend di invecchiamento, con il 69% dei partecipanti all'indagine, nella fascia di età 46-60 anni e solo il 19% sotto i 45 anni. La mancanza di turn-over è una criticità strutturale che minaccia la conservazione del know-how.

### 3. Formazione e Sviluppo Professionale

- **Situazione 2024:** La formazione era focalizzata sull'aggiornamento professionale e sulle tematiche CUG.
- **Azioni 2025:** È stato dato un forte impulso alla formazione, superando la soglia delle 40 ore annue per dipendente. Sono stati introdotti corsi specifici sull'Intelligenza Artificiale, sulla cultura del rispetto e sulla valorizzazione della diversità.

### 4. Clima Organizzativo: Dalle Statistiche alla Percezione Reale

- **Relazione CUG 2024:** riportava che non erano state “formalmente” segnalate situazioni di mobbing o di discriminazione.



- **Indagine 2025:** il questionario anonimo ha invece rivelato una realtà più complessa: il 26,4% dei dipendenti riferisce esperienze legate al mobbing e il 40% ammette situazioni di stress/malessere o disturbi correlati al lavoro.
- **Natura delle discriminazioni:** nel 2024 si analizzavano i dati per genere, nel 2025 emerge che le discriminazioni percepite nell'Ente non riguardano solo il sesso, ma anche il grado e la funzione (gerarchia) e l'orientamento politico.

## 5. Benessere e Servizi Interni

- **Situazione 2024:** L'attenzione era rivolta all'adozione del Codice di condotta, alla stesura di Linee guida per ottenere un linguaggio inclusivo e alla stipula della convenzione con l'Ordine degli Psicologi.
- **Azioni 2025:** il Codice di condotta è stato oggetto di tre Azioni positive specifiche realizzate dal CUG nell'anno 2025 e precisamente: “Workshop tematico sul codice di comportamento e sul codice di condotta”, “Monitoraggio e Aggiornamento del Codice di Condotta” e “Sessioni Formative sul Codice di Condotta”.

## 6. Parità di Genere e Carichi di Cura

- **Analisi 2024:** il CUG rilevava che le donne occupavano l'88% delle posizioni di responsabilità intermedia ma restavano sottorappresentate nei ruoli dirigenziali (solo il 20%). Il carico di cura (Legge 104 e congedi) ricadeva per l'80,4% sulle donne.
- **Azione 2025:** L'indagine conferma che la situazione familiare svolge un ruolo determinante nell'assicurare il benessere lavorativo: il 51% dei dipendenti ha figli conviventi e il 34% assiste persone diversamente abili/fragili. La nomina di un Disability Manager, nel marzo 2025, è stata la risposta istituzionale a queste necessità.
- **Criticità 2025:** L'indagine ha fatto emergere un "punto di rottura" non precedentemente monitorato: il servizio di ristorazione. Il 66,6% dei dipendenti esprime una forte insoddisfazione, rendendola una delle aree più critiche per il benessere quotidiano.

In conclusione, se il 2024 è stato l'anno della definizione degli strumenti (Codice di condotta, Linee guida sul linguaggio inclusivo), il 2025 ha portato alla loro concreta applicazione attraverso azioni positive specifiche.

Il Questionario, garantendo l'anonimato delle risposte, ha portato alla luce una serie di criticità, legate al disagio lavorativo, alla qualità dei servizi quotidiani (mensa), alla distribuzione degli incentivi economici. Criticità che richiedono, ciascuna, interventi specifici e mirati, dei quali il CUG può farsi promotore in sinergia con gli altri soggetti istituzionali.



## SEZIONE 5. PERFORMANCE

Per l'annualità 2025, il Consiglio regionale della Calabria ha dato continuità alla propria strategia di gestione della performance attraverso la conferma degli obiettivi generali già tracciati e rinsaldando la generazione di valore pubblico come principio già consolidato e oggi ulteriormente rafforzato. Questo orientamento non rappresenta una novità, ma un'evoluzione consapevole che mira a rendere sempre più esplicito il legame tra l'azione amministrativa e l'impatto prodotto sul benessere della collettività.

L'approccio adottato si fonda sull'idea che il valore pubblico si generi attraverso un duplice movimento: da un lato, il miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini e al territorio; dall'altro, il potenziamento delle condizioni organizzative interne, indispensabili per sostenere processi efficaci, innovativi e orientati ai risultati. In questa prospettiva, la performance non è solo un insieme di obiettivi e indicatori, ma un percorso integrato che connette risultati, impatti e capacità amministrativa.

All'interno di questa visione, un ruolo centrale è attribuito alla valorizzazione del capitale umano, riconosciuto come il vero motore del cambiamento e dell'innovazione istituzionale. Il raggiungimento di risultati di eccellenza dipende, infatti, dalla capacità dell'Ente di attivare e sviluppare i propri asset intangibili: competenze professionali, motivazione del personale, qualità delle relazioni interne e cultura organizzativa orientata alla collaborazione.

All'interno di questa cornice strategica, l'integrazione degli obiettivi di pari opportunità e benessere organizzativo assume una rilevanza centrale: lungi dal rappresentare meri adempimenti formali, essi si configurano come leve fondamentali per garantire la sostenibilità delle politiche del personale e la qualità del contesto lavorativo. L'Ente riconosce esplicitamente che l'efficacia dell'azione amministrativa è indissolubilmente legata all'attenzione verso le persone, alla loro condizione di uguaglianza sostanziale e alla valorizzazione delle differenze, elementi che qualificano l'intera azione istituzionale.

### **1. Analisi degli obiettivi di pari opportunità nel Piano della Performance**

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025–2027 ha recepito queste istanze attraverso la definizione di obiettivi misurabili, che integrano la cultura dell'equità come parametro di sviluppo del capitale umano, nei risultati operativi dell'Ente.



- ❖ Realizzazione di flash informativi e newsletter sul welfare e benessere organizzativo: questo obiettivo specifico intersettoriale mira a fornire a dipendenti e cittadini una conoscenza trasparente e semplificata degli istituti di welfare e delle pari opportunità. L'iniziativa parte dal presupposto che il benessere lavorativo e la lotta alle discriminazioni siano strumenti essenziali per migliorare l'efficienza istituzionale, poiché nessun risultato di efficacia può essere raggiunto senza porre la giusta attenzione alla motivazione e alla dignità delle persone.

Sono state realizzati e divulgati n. 29 flash informativi e n. 5 newsletter destinati a fornire, ai dipendenti dell'Ente e ai cittadini, una conoscenza adeguata, trasparente e semplificata su istituti riguardanti il Welfare e le pari opportunità, approfondendo argomenti quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, normativa, concorsi, benefit. Le newsletter sono state diffuse, all'interno dell'Ente, tramite l'invio di e-mail ai dipendenti (all'indirizzo di posta elettronica istituzionale) e pubblicate sul sito istituzionale nella sezione Bachecca dipendenti. I flash informativi, contenenti notizie a rilevanza esterna, sono stati veicolati sia attraverso i canali social del Consiglio regionale (Facebook e Instagram) sia tramite la pubblicazione nella sezione Banche dati e documentazione (tipologia Benessere organizzativo e welfare) di pdf contenenti i post ed i link di collegamento ai post (completi di link di approfondimento per gli argomenti specifici).

La conoscenza trasparente e semplificata dei benefit e della normativa sulle pari opportunità è considerata dal Consiglio regionale della Calabria non come un semplice adempimento informativo, ma come una leva strategica fondamentale per l'efficacia amministrativa, poiché si fonda sul presupposto che la qualità dell'azione istituzionale sia direttamente proporzionale al benessere e alla motivazione delle persone che vi operano.

Infatti, i benefici di tale trasparenza e condivisione sono molteplici:

- Rafforzamento della motivazione e della dignità del personale: l'Amministrazione riconosce che nessun risultato di efficacia ed efficienza può essere raggiunto senza porre la giusta attenzione alla motivazione delle persone e alla loro condizione di uguaglianza sostanziale. Garantire che ogni dipendente sia pienamente informato sui propri diritti e sui vantaggi legati al welfare rafforza il senso di appartenenza e il riconoscimento della dignità professionale, rendendo il personale il vero "motore del cambiamento" all'interno dell'Ente.
- Miglioramento dell'efficienza e del benessere organizzativo: la lotta alle discriminazioni e la valorizzazione delle differenze attraverso l'informazione sono strumenti essenziali per migliorare la qualità dell'azione amministrativa. Un'organizzazione ben informata riduce



le opacità e i potenziali conflitti interni, creando un ambiente di lavoro più sereno, collaborativo e orientato al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

- Supporto concreto alla conciliazione vita-lavoro: la divulgazione semplificata delle misure legislative (come i permessi per neogenitori o per chi assiste familiari) e degli strumenti di flessibilità, come il lavoro agile, fornisce un supporto reale ai dipendenti nel contemperare le esigenze professionali con quelle personali. Ciò permette di attuare politiche del personale sostenibili, migliorando il clima lavorativo e la produttività complessiva.
  - Generazione di valore pubblico e innovazione: l'Ente persegue la creazione di valore pubblico migliorando simultaneamente la qualità dei servizi esterni e le condizioni interne. Promuovere le pari opportunità e il welfare rende l'Amministrazione più innovativa e competitiva, poiché beneficia della diversità di prospettive e di un capitale umano messo in condizione di esprimere il proprio potenziale. L'uso dei canali social per diffondere tali informazioni, inoltre, potenzia l'accountability e la trasparenza proattiva, consolidando il rapporto di fiducia con i cittadini e con le fasce più vulnerabili.
- ❖ **Innovazione e Inclusione (Soluzioni di IA per un'Amministrazione Trasparente):** questo obiettivo specifico intersettoriale si prefigge l'integrazione di soluzioni avanzate di intelligenza artificiale nei processi operativi dell'Ente, al fine di potenziare l'efficienza e la qualità dei servizi offerti ai cittadini e di migliorare i flussi amministrativi interni. Tale iniziativa si collega in modo prioritario all'obiettivo generale n. 4, che mira a "Creare valore pubblico promuovendo la comunicazione, la conoscibilità e la piena accessibilità ad ogni ambito delle attività dell'Ente, incrementando i livelli di trasparenza e diffondendo la cultura della legalità, anche attraverso interventi mirati nelle aree maggiormente esposte al rischio di corruzione". Si integra, inoltre, con gli obiettivi generali n. 2 e n. 3, ponendo l'accento sulla valorizzazione delle risorse umane attraverso metodologie innovative nella formazione digitale e nella sicurezza online, contribuendo all'ottimizzazione dei tempi di esecuzione dei processi e al miglioramento dei servizi per gli stakeholder.

L'obiettivo rivela una visione strategica del Consiglio regionale della Calabria che va oltre la semplice modernizzazione tecnologica, ponendo l'Intelligenza Artificiale (IA) al servizio dell'equità sociale. Coerentemente con il Piano delle Azioni Positive, l'obiettivo intende rafforzare le competenze digitali del personale come fattore di inclusione, esplorando le potenzialità della tecnologia per migliorare il rapporto tra amministrazione e cittadini.



Particolare rilievo è stato attribuito anche alla sperimentazione di strumenti di accessibilità e divulgazione inclusiva dei contenuti amministrativi, realizzata attraverso l'utilizzo dell'ambiente di laboratorio *NotebookLM*, impiegato esclusivamente per attività di analisi e validazione interna. In tale contesto sono state testate funzionalità di sintesi multimediale, tra cui overview audio e overview video, finalizzate a rendere più comprensibili e fruibili per un pubblico più ampio – inclusi utenti con diverse esigenze di accesso all'informazione – contenuti normativi e procedurali già pubblicati nei canali istituzionali.

Tali prodotti, aventi natura esclusivamente divulgativa e non sostitutiva della documentazione amministrativa ufficiale, rappresentano una sperimentazione orientata a rafforzare la trasparenza sostanziale, l'inclusione informativa e la diffusione della conoscenza amministrativa, in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente e con i principi di responsabilità istituzionale.

I benefici derivanti dall'IA come fattore di inclusione e accessibilità sono centrali nell'azione dell'Ente:

- L'IA come fattore di inclusione e accessibilità per l'utenza debole: l'applicazione dell'IA mira a migliorare concretamente le condizioni di accesso ai servizi per l'utenza più vulnerabile. Attraverso l'analisi dei flussi operativi e lo sviluppo di strumenti pratici, come il Prompt Engineering e la creazione di dataset specifici per interrogare documenti complessi, l'Amministrazione intende fornire risposte tempestive, personalizzate e, soprattutto, accessibili a tutti. Questo permette di superare le difficoltà di comprensione di linguaggi tecnici o burocratici, garantendo un'uguaglianza sostanziale nella fruizione dei diritti.
- Rafforzamento delle competenze digitali e partecipazione: coerentemente con il Piano delle Azioni Positive (PAP), il progetto punta a rafforzare le competenze digitali come leva fondamentale di inclusione. Formare il personale e offrire strumenti innovativi ai cittadini favorisce una partecipazione attiva e consapevole alla vita dell'Ente, riducendo il digital divide che spesso colpisce i soggetti più fragili.
- Trasparenza proattiva e qualità dei rapporti: l'IA viene utilizzata per promuovere la trasparenza amministrativa, assicurando una maggiore chiarezza e qualità nei rapporti tra l'Ente e la comunità. L'obiettivo è quello di rendere il Consiglio regionale un "luogo virtuale" dove digitalizzazione e diritti si coniugano in un sistema armonico, capace di dare risposte adeguate e trasparenti alle sfide della modernità.

I risultati dell'obiettivo sono stati presentati ufficialmente il 12 dicembre 2025, nell'ambito della Giornata della Trasparenza del Consiglio Regionale della Calabria, evento istituzionale dedicato al



confronto sui temi della legalità, dell'accountability e della performance amministrativa. La presentazione si è svolta alla presenza dei rappresentanti dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e del Consiglio Regionale nella sua interezza, configurandosi come momento di verifica pubblica e di condivisione dei risultati conseguiti. In tale sede sono stati illustrati il percorso metodologico adottato, le fasi di mappatura dei processi, la costruzione dei dataset strutturati, il sistema di validazione mediante Q&A certificate e i presidi di governance (registro prompt, manutenzione delle fonti, supervisione umana), evidenziando la coerenza dell'iniziativa con i principi dell'AI Act e con gli indirizzi strategici dell'Ente.

## **2. Collegamento tra performance organizzativa e valutazione individuale**

L'Amministrazione del Consiglio regionale ha adottato un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) che costituisce una vera leva strategica per il benessere organizzativo, capace di valorizzare appieno il potenziale umano dell'Ente.

L'analisi dei risultati dell'Indagine sul benessere organizzativo 2025, trasmessi dalla Direzione generale al CUG con nota del 18 dicembre 2025, prot. n. 25270, ha messo in luce alcune aree di miglioramento necessarie per rendere il sistema realmente condiviso ed equo:

- Ottimizzazione dei criteri premiali: è opportuno rafforzare ulteriormente il legame tra merito e incentivi economici, puntando a una distribuzione che valorizzi in modo ancora più netto l'efficacia delle prestazioni individuali e l'apporto al valore pubblico.
- Consolidamento della trasparenza e della comunicazione: è prioritario potenziare le attività informative e illustrative riguardanti il sistema di misurazione della performance. L'obiettivo è garantire che ogni dipendente disponga di una conoscenza chiara e trasparente dei criteri valutativi, trasformando la valutazione in un reale momento di orientamento e crescita professionale.
- Ampliamento della partecipazione attiva: partendo dalla solida base di coinvolgimento già esistente, occorre estendere ulteriormente la partecipazione del personale nella fase di definizione degli obiettivi e dei risultati attesi. L'obiettivo è promuovere un modello di "valutazione partecipata" che valorizzi il contributo di ogni lavoratore nei processi decisionali, accrescendo così il senso di appartenenza e la coesione interna.

Alla luce di tali evidenze, il CUG ritiene che il collegamento tra performance e valutazione debba evolvere per integrare la dimensione valoriale dell'Ente. La valutazione non deve limitarsi a target



quantitativi o economico-produttivi, ma deve assumere una funzione pedagogica per indirizzare i comportamenti verso il benessere e l'inclusione.

*Le raccomandazioni strategiche per il futuro includono:*

1. Integrazione di indicatori qualitativi: è fondamentale valutare non solo “cosa” viene prodotto, ma anche “come” viene prodotto, introducendo criteri legati alla capacità relazionale, alla gestione inclusiva dei team e al rispetto dei tempi di vita.

2. Valorizzazione della formazione: riconoscere formalmente, tra i criteri di merito individuale, la partecipazione ad attività formative su equità, sostenibilità e responsabilità sociale.

3. Trasparenza e Feedback: potenziare i momenti di confronto individuale e di restituzione collettiva, affinché la valutazione sia percepita come un reale strumento di crescita professionale e non come un mero controllo.

4. Nuova cornice normativa, senso di appartenenza e benessere dei dipendenti: è attualmente in itinere il percorso legislativo per l'approvazione del disegno di legge A.C. 2511-A. recante “Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”. Tale provvedimento delinea una nuova cornice metodologica che pone tra le sue finalità prioritarie il perseguimento di un coinvolgimento del personale e di un suo senso di appartenenza, fermo restando il miglioramento dell'efficienza amministrativa e della qualità dei servizi resi. Questo orientamento è destinato a incidere profondamente sul benessere dei dipendenti, trasformando la valutazione da mero adempimento a opportunità di apprendimento organizzativo e crescita. Gli effetti positivi attesi sul benessere derivano dal superamento della valutazione gerarchica e unidirezionale a favore di un modello partecipativo, dalla valorizzazione del potenziale individuale e delle competenze trasversali (come la capacità di cooperazione e di valorizzare i collaboratori) e da una maggiore equità nel riconoscimento del merito, elementi che rafforzano la motivazione, il senso di appartenenza e la qualità del clima lavorativo.

In conclusione, la piena integrazione tra performance, pari opportunità e benessere organizzativo non rappresenta più soltanto un obiettivo gestionale, ma il presupposto essenziale per la generazione di valore pubblico. Solo valorizzando il capitale umano come autentico “motore del cambiamento” e promuovendo una cultura istituzionale fondata sul coinvolgimento e sul senso di appartenenza, sarà possibile rafforzare la coesione interna e l'efficacia dell'azione amministrativa. In questa visione strategica, la qualità dei servizi resi al territorio e l'accessibilità garantita ai cittadini diventano il



riflesso diretto di un'organizzazione che pone la valorizzazione delle persone al centro del proprio sistema di misurazione e della propria missione istituzionale.



## 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:	18/09/2024 -18/09/2028
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	2
Presa in carico dei pareri	SI’
Collaborazioni esterne/interne (es. figure professionali esperte, consigliera di fiducia, istituzione sportello di ascolto, OIV, RSU)]	SI

### 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 2025, 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 approvate dal CUG all’ unanimità nella riunione dell’11 dicembre 2025 (vedi sezione 3,



lettera a) della presente relazione), da inserire nella sezione apposita del PIAO 2026-2028, ad oggi in corso di approvazione. Di seguito le azioni positive specifiche, così come proposte all'amministrazione:

- Azione positiva specifica n. 1: Inclusione e pari opportunità: formazione sulla disabilità e ricognizione triennale delle azioni positive.
- Azione positiva specifica n. 2: Promozione del linguaggio di genere e del codice di condotta attraverso la realizzazione di un convegno tematico e la presentazione dei risultati del monitoraggio
- Azione positiva specifica n. 3: Formazione Digitale: Percorsi formativi sulle competenze digitali e sulle tecnologie IA per tutto il personale, indipendentemente dal ruolo che garantiscano l'accessibilità piena agli applicativi della I.A. nel rispetto della normativa vigente.
- Azione positiva specifica n. 4: Gruppi di lavoro, mentoring e coaching per il trasferimento di competenze digitali anche al fine di assicurare' intergenerazionalità per il trasferimento delle competenze.
- Azione positiva specifica n. 5: Supporto alla transizione per il personale senior.
- Azione positiva specifica n. 6: Valutazione continua del clima organizzativo e dell'ambiente di lavoro
- Azione positiva specifica n.7: Monitoraggio e Aggiornamento del Codice di Condotta

Le suddette azioni positive specifiche sono state integrate con la definizione dei relativi **benefici attesi** e dei **parametri di misurazione** (indicatori di successo), assicurando la piena coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ente.

Si segnala, inoltre, l'innovativa proposta formulata dal Presidente del CUG e rivolta ai componenti del Comitato, volta a introdurre metodologie avanzate di apprendimento e operatività:

- **Sperimentazione di nuovi strumenti per l'apprendimento**: implementazione di *NotebookLM* applicata ai contenuti del corso IFEL *'Promuovere comportamenti corretti, valorizzare la diversità e garantire l'inclusione nelle PA'*. L'iniziativa persegue l'obiettivo di garantire una fruizione interattiva e mirata dei concetti appresi, trasformando le nozioni teoriche in **competenze applicative e capacità operativa**. Tale percorso è finalizzato a



potenziare le **competenze digitali** del Comitato, introducendo l'uso strategico dell'**Intelligenza Artificiale** nello svolgimento delle attività istituzionali specifiche del CUG, in coerenza con l'obiettivo di trasformare l'Ente in una *Learning Organization*.

Nell'ambito delle proprie prerogative istituzionali, il CUG ha esercitato i **poteri consultivi** attraverso l'analisi e la formulazione di osservazioni su documenti di rilevanza strategica per il personale, tra i quali si evidenziano:

- **Parere in merito alla disciplina dei buoni pasto**, formulato in riscontro alla comunicazione della CGIL Calabria, in coerenza con le competenze del Comitato in materia di flessibilità e benessere lavorativo.
- **Osservazioni alla bozza del Piano della Formazione 2026–2028**, finalizzate ad assicurare che i percorsi di aggiornamento professionale riflettano i principi di parità e inclusione, conformemente alle linee guida nazionali.

In conclusione, l'anno 2025 ha rappresentato una fase di evoluzione fondamentale nelle politiche di benessere organizzativo. La sinergia tra interventi strutturali, nuove iniziative formative e il rafforzamento della cultura interna ha permesso una prevenzione più efficace delle situazioni di disagio. Il CUG proseguirà nel monitoraggio dell'attuazione delle azioni programmate, proponendo costantemente interventi migliorativi per consolidare il benessere individuale e collettivo dei lavoratori.

I **poteri di verifica** sono stati esercitati attraverso il costante monitoraggio dello stato di avanzamento delle **azioni positive specifiche**, un impegno che l'organismo intende proiettare anche nel 2026. In tale ambito, si segnalano le seguenti attività prioritarie:

- **Monitoraggio dell'attuazione delle “Linee guida sul corretto utilizzo del linguaggio di genere e inclusivo”**: iniziativa che costituisce l'evoluzione operativa dell'Azione positiva n. 2 del PAP 2025–2027, volta a consolidare l'uso di un linguaggio amministrativo rispettoso delle differenze.
- **Realizzazione di un “Workshop tematico sul Codice di comportamento e sul Codice di condotta”**: tale attività mira a diffondere la conoscenza del nuovo 'Codice di condotta contro il mobbing e le discriminazioni', adottato a fine 2024, assicurandone l'effettiva applicazione ed efficacia nel contesto lavorativo.



## **CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

L'annualità 2025 ha rappresentato per l'Amministrazione un cruciale momento di svolta, segnando il definitivo passaggio da una fase di analisi statistica e programmazione all'attuazione concreta delle azioni positive delineate nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione. L'analisi della struttura interna, condotta secondo i criteri di valutazione suggeriti dagli indirizzi ministeriali, rivela un'organizzazione dinamica che tuttavia deve affrontare una severa **crisi generazionale**, con quasi la metà dei dipendenti stabili (il 48%) concentrata nella fascia d'età tra i 51 e i 60 anni. La totale assenza di personale sotto i 30 anni tra le unità a tempo indeterminato evidenzia un mancato *turnover* che mette seriamente a rischio la conservazione del *know-how* istituzionale e richiede l'attivazione di urgenti politiche di *age management* e successione interna.

Per quanto concerne le dinamiche di genere, i dati descrivono una realtà ancora caratterizzata dal cosiddetto "**soffitto di cristallo**", in cui le donne rappresentano l'ossatura operativa e di coordinamento ricoprendo il 90% delle Posizioni Organizzative, senza tuttavia trovare un corrispondente accesso paritario ai ruoli apicali, dove gli uomini detengono ancora l'80% degli incarichi dirigenziali. Tale asimmetria è alimentata da modelli culturali persistenti in cui la cura della prole resta delegata quasi interamente alla componente femminile, come confermato dal dato sui congedi parentali fruiti nel 2025 al 100% da lavoratrici madri.

Sul versante del benessere organizzativo, se da un lato il consolidamento dello **Smart Working** ha ottenuto un successo rilevante con un tasso di gradimento del 96%, dall'altro emerge il rischio concreto di *over-working* e di stress da mancata disconnessione, percepito da circa il 51% dei fruitori che ha ammesso un aumento dell'intensità lavorativa.

L'indagine interna ha inoltre fatto emergere criticità sentite nella vita quotidiana dell'Ente, quali la forte insoddisfazione per la qualità del servizio mensa (77,7%) e la percezione di un sistema di incentivi non sempre equo o adeguato all'attuale contesto socioeconomico.

In linea con l'obiettivo di trasformare l'Ente in una "**Learning Organization**", il Comitato sottolinea l'importanza dell'innovazione metodologica, come l'introduzione sperimentale dell'Intelligenza Artificiale e di strumenti quali Notebook LM, volti a potenziare le capacità operative e l'inclusione informativa.



In conclusione, resta prioritario per l'Amministrazione intervenire sulla **stabilizzazione delle carriere**, sul supporto intergenerazionale e **sull'equità dei sistemi di incentivazione**, al fine di garantire un reale e sostenibile benessere organizzativo che valorizzi pienamente il capitale umano come motore del cambiamento istituzionale.

Per il CUG

F.to il Presidente

Dott. Maurizio Priolo