

### **1.1.1 Gli obiettivi connessi alle pari opportunità, all'equilibrio di genere e alla conciliazione tra vita privata e lavoro - azioni positive per il triennio 2024-2025-2026**

Con la programmazione delle azioni positive si intende innanzitutto favorire la realizzazione degli obiettivi di equilibrio di genere e pari opportunità all'interno dell'amministrazione. A tal fine vengono messe in atto misure per promuovere il benessere organizzativo e migliorare l'organizzazione del lavoro rispettando l'equilibrio tra tempi di lavoro e vita privata oltre che incentivare all'interno dell'amministrazione la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione.

I recenti provvedimenti normativi, (decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, decreto-legge 30 aprile 2022 n. 36, decreto legislativo 30 giugno 2022 n. 105, di attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio "Work life balance") allineano il quadro regolatorio italiano a quello europeo, rafforzando l'attenzione sull'uguaglianza di genere anche nella legislazione della funzione pubblica, a tal proposito, in data 7 ottobre 2022, sono state emanate **le nuove Linee Guida sulla Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni**, da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Dipartimento delle Pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, in attuazione dell'art. 5 del DL n.36/2022, convertito con modificazioni nella legge n. 79/2022, nelle quali sono declinati gli obiettivi prioritari che le Amministrazioni devono perseguire nell'individuare misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitano o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato, collocandoli nel contesto dei principi dell'Unione europea in merito, nonché del quadro ordinamentale nazionale, normativo e programmatico.

Le linee guida rappresentano uno strumento operativo che, attraverso suggerimenti pratici, entrano nel merito delle azioni utili a migliorare la parità di genere nella Pubblica amministrazione, con un approccio "di metodo" piuttosto che prescrittivo o vincolante, in modo che ogni amministrazione possa intervenire con le misure più efficaci e l'ambito delle azioni da attuare in relazione al proprio contesto e assetto organizzativo.

La Giunta regionale, per il triennio 2024-2025-2026, anche in attuazione delle proposte del Comitato Unico di Garanzia (CUG), programma di implementare molteplici azioni positive in gran parte riconducibili alle linee guida ministeriali sopracitate, con particolare riferimento a quelle di seguito riportate:

#### Area "Misurazione del fenomeno della parità di genere (A, B, C), comunicazione e trasparenza (L)"

- **Misurare la parità di genere nell'accesso e nelle carriere**, tramite la rilevazione e la pubblicazione dei dati sulla Performance dell'ente relativamente alle pari opportunità e all'equilibrio di genere (baseline) nell'ambito del PIAO, al fine di dare conto dello stato dell'arte sul fenomeno e ancorare a un riferimento concreto gli obiettivi di miglioramento oggetto di programmazione, (A)
- **Assicurare la più ampia partecipazione delle donne ai bandi di concorso** per l'accesso ai ruoli dirigenziali o alle posizioni di maggiore responsabilità (B)
- **Costruire bandi che non riproducano le discriminazioni di genere (C)**
- **Assicurare l'accountability dell'amministrazione sulle politiche di genere (L)**

#### Area: Cultura manageriale di genere (E, F)

- **Incoraggiare il rispetto del confine tra i tempi di lavoro e quelli della vita personale (E)**
- **Favorire la diffusione della cultura della leadership al femminile (F)**

#### Area: Organizzazione del lavoro (G, H, I)

- **Regolamentare le forme di lavoro agile in chiave non discriminatoria (G)**
- **Definire ed introdurre gli adeguati presidi organizzativi e strumenti di governance (H)**
- **Promuovere uno sviluppo delle carriere e una crescita professionale gender balanced (I)**

L'amministrazione, oltre a ricondursi alle linee guida ministeriali, intende dare seguito, nel triennio di riferimento, ad ulteriori progetti di miglioramento organizzativo, in parte già avviati nelle precedenti annualità. Nello specifico:

- Completamento della Mappatura dei processi di lavoro della Giunta regionale, in coerenza con gli indirizzi del D.M. 22.07.2022 “Linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi profili professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”.
- Percorsi di “Leadership Coaching” individuale rivolto ai dirigenti della Regione Marche, con possibile attivazione di survey anonime di rilevazione clima organizzativo nella struttura.

Le iniziative oltre ad agire su aspetti organizzativi per l’efficientamento del lavoro hanno un impatto rilevante per la valorizzazione del personale contribuendo alla formazione di un clima organizzativo funzionale e paritario. Gli obiettivi relativi alle azioni positive sono in linea con gli obiettivi di performance e con le strategie per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, e si concretizzano nell’attuazione delle politiche a tutela dei lavoratori e a garanzia dell’efficacia e l’efficienza dell’azione amministrativa incentivando al contempo la valorizzazione delle risorse umane.

## AZIONI POSITIVE 2024

Si espongono di seguito le azioni positive che l’amministrazione regionale, anche con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, intende realizzare nel 2024.

### 1. AZIONI DI MIGLIORAMENTO COERENTI CON LE LINEE GUIDA SULLA PARITÀ DI GENERE

- **Incentivare la partecipazione delle donne ai bandi di concorso (B)**
- **Promuovere uno sviluppo delle carriere e una crescita professionale gender balanced (I)**
- **Regolamentare le forme di lavoro agile in chiave non discriminatoria (G)**
- **Incoraggiare il rispetto del confine tra i tempi di lavoro e quelli della vita personale (E)**

#### Descrizione delle azioni di miglioramento

Al fine di **assicurare la più ampia partecipazione delle donne ai bandi di concorso** per l’accesso ai ruoli dirigenziali e alle posizioni di maggiore responsabilità, l’Ente nel 2024 inizierà a misurare e monitorare il numero di candidature femminili rispetto al numero totale di candidature, sia in riferimento alle procedure concorsuali esterne per dirigenti e funzionari, sia rispetto alle procedure di carriera interne, ivi comprese quelle per l’affidamento degli incarichi dirigenziali e degli incarichi di elevata qualificazione.

Il monitoraggio verrà svolto sugli avvisi già conclusi così da poter disporre di un dato comparativo di partenza, e sarà attivata in modo sistematico sugli avvisi interni ed esterni via via emanati, così da verificare nel tempo il trend di miglioramento o meno.

Parallelamente a questa iniziativa, al fine di contribuire alla **rimozione degli ostacoli che limitano l’accesso alle donne ai ruoli di maggiore responsabilità**, l’Amministrazione intende agire nel contesto organizzativo:

- sia introducendo all’interno degli avvisi di concorso pubblico specifici articoli che descrivano e chiariscano le misure adottate per promuovere la conciliazione dei tempi vita privata-lavoro, rendendo più “attraenti” i bandi;
- sia promuovendo forme di flessibilità in termini di conciliazione dei tempi di vita-lavoro, attraverso gli istituti del lavoro agile e del lavoro da remoto, **usufruibili da tutte le aree di inquadramento del personale, ivi compreso il personale titolare di elevate responsabilità quali dirigenti e titolari di EQ.**

Per quanto riguarda il ricorso agli **istituti di conciliazione vita-lavoro** l’Ente ha iniziato già nel 2022 a monitorare costantemente l’utilizzo di tali forme di flessibilità, con particolare riferimento al lavoro agile e al lavoro da remoto; in continuità con questa linea di azione, anche nel 2024 saranno effettuati i relativi monitoraggi tramite piattaforma CohesionWork, dando però particolare evidenza alle informazioni relative al personale dirigenziale e ai titolari di incarichi di elevata qualificazione. Questo consentirà di analizzare il fenomeno e **individuare gli strumenti per contrastare una eventuale “ghettizzazione”** di queste forme di

flessibilità, utilizzate prevalentemente da personale non titolare di responsabilità elevate (come emerge dal Rapporto sulle Parità di genere).

Circa l'adozione delle nuove modalità di utilizzo del lavoro agile, in coerenza con le disposizioni contenute nel CCNL 2019-2021, occorre porre in evidenza la valenza organizzativa e innovativa che l'ente ha riconosciuto a tale tipo di istituto. Con l'adozione del lavoro agile infatti, l'amministrazione ha inteso, *in primis*, "introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, ad un incremento di produttività" nonché di "favorire un'organizzazione ispirata a principi di flessibilità, autonomia e responsabilità", **non relegando pertanto il lavoro agile a mero strumento di flessibilità** atto solamente a favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

In tal senso, a titolo esemplificativo, l'ente ha già provveduto ad adottare un nuovo sistema di valutazione della performance dei dipendenti, basato sulla attribuzione di obiettivi di gruppo e obiettivi individuali annuali collegati a risultati attesi misurabili, realizzabili sia nella modalità "classica" di "lavoro svolto in sede" sia nella modalità agile.

A ciò si aggiunge che, la disciplina **sull'utilizzo del Lavoro Agile** si applica a tutto il personale, dirigente e non, con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato o determinato, ivi compreso il personale neo assunto, **nel pieno rispetto del principio di non discriminazione.**

Sempre in relazione all'applicazione degli istituti di conciliazione, al fine di **incoraggiare il rispetto del confine tra i tempi di lavoro e quelli della vita personale**, tra gli obiettivi di performance organizzativa 2024 è stato introdotto un **obiettivo di performance operativo** in capo alla Direzione Risorse umane e strumentali denominato "*Contribuire al miglioramento della qualità delle prestazioni dell'ente favorendo le politiche di conciliazione tra tempi di lavoro e i tempi di vita privata*", attraverso il quale si intende perseguire una doppia finalità: quella di migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi resi dall'Amministrazione regionale e quella di **favorire il rispetto dei tempi di vita dei lavoratori.**

L'iniziativa proposta si colloca nel più ampio ambito di "ripensamento generale" delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, anche in termini di elasticità e flessibilità, allo scopo di renderla più adeguata alla accresciuta complessità del contesto generale in cui essa si inserisce, contribuendo così al miglioramento della qualità dei servizi pubblici. La possibilità di rispettare i tempi di vita dei lavoratori risulta infatti coerente con l'opportunità di facilitare e migliorare la qualità del lavoro a beneficio dei dipendenti, ma anche di tutta l'azione amministrativa.

In quest'ottica, la Direzione intende dare seguito alle iniziative in parte già intraprese, attraverso:

- l'incremento del numero di postazioni di lavoro da remoto di almeno il 15% in più rispetto a quelle esistenti;
- **l'aggiornamento della disciplina in materia di orario di lavoro** ormai obsoleta (si fa riferimento alla deliberazione n. 834/2007).

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, si procederà ad armonizzare le politiche dell'orario di lavoro con le nuove disposizioni nel frattempo intercorse, avendo particolare cura di fornire linee guida e procedure chiare ai dipendenti circa il corretto utilizzo di tutti gli istituti relativi all'orario di lavoro, nonché di individuare articolazioni e tipologie di orari "meno rigide", maggiormente accurate in termini di flessibilità e di facilità di fruizione da parte del personale, sempre garantendo il perseguimento dell'interesse pubblico.

In tale contesto saranno proposti suggerimenti e buone pratiche per la gestione del personale da parte dei dirigenti, quali ad esempio l'individuazione di fasce orarie per fissare le riunioni e l'orario massimo oltre il quale una convocazione è da considerare un'eccezione, anche in collaborazione l'Organismo paritetico per l'innovazione, istituito dall'Ente in data 14 dicembre 2022 e già coinvolto nell'elaborazione del nuovo Regolamento in materia di lavoro agile (DGR n. 344 del 13/03/2023).

INDICATORI ASSOCIATI alle Azioni di Miglioramento	
<b>INDICATORE 1</b> Monitoraggio n. candidature femminili rispetto al totale delle candidature alle procedure di selezione esterne per dirigenti e funzionari e alle procedure interne	Monitoraggio dei bandi concorsi esterni e delle procedure interne
<b>INDICATORE 2</b> Introduzione all'interno degli avvisi di concorso pubblico di specifici articoli rendano i bandi "più attrattivi"	Articolo le misure per promuovere la conciliazione dei tempi vita privata-lavoro , inserito all'interno dei bandi
<b>INDICATORE 3</b> Conferma e continuità degli Accordi di lavoro agile in essere per tutti i dipendenti e incremento delle postazioni di lavoro da remoto rispetto a quelle esistenti	Conferma dell'istituto del Lavoro Agile per annualità 2024 N. Postazioni di telelavoro > 15% rispetto a quelle esistenti
<b>INDICATORE 4</b> Definizione del nuovo Regolamento in materia di orario di lavoro	Proposta di Regolamento iscritta all'O.d.g. entro il 30/11/2024

## 2. AZIONI POSITIVE PROPOSTE DAL CUG

Si espongono di seguito le azioni positive proposte dal Comitato Unico di garanzia di cui all'articolo 35 della legge regionale 18 del 2021. Ogni azione è dotata di indicatori e target di realizzazione, al fine di facilitarne il relativo monitoraggio.

### 1) Rafforzare la rete dei CUG regionali e nazionali (su formazione e informazione parità di genere)

La "Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia" è una rete spontanea istituita nel 2015 per volontà delle presidenti e dei presidenti dei CUG di un gruppo di amministrazioni pubbliche italiane. La Rete del CUG nasce come "azione positiva" per favorire il dialogo e la progettazione comune tra più amministrazioni con l'intento di valorizzare il ruolo che i Comitati Unici di garanzia possono avere per prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione e realizzare ambienti di lavoro improntati, al tempo stesso, al benessere organizzativo ed alla efficienza nei risultati. La Regione Marche è anche tra le Amministrazioni che aderiscono alla Rete nazionale del CUG:

<https://portalecug.gov.it/rete-nazionale-dei-cug/elenco-amministrazioni-che-aderiscono-alla-rete>

Nel mese di luglio 2020 è stata formalizzata anche la costituzione della rete regionale, MARCUG, tramite la sottoscrizione di un protocollo di intesa da parte dei CUG dei seguenti enti marchigiani: Regione Marche, Università Politecnica delle Marche, Università di Macerata, Università Carlo Bo' di Urbino, Provincia di Ancona, Provincia di Pesaro Urbino ed Erdis (ente dipendente della Regione Marche).

Tali reti vanno rafforzate da parte del nuovo **Comitato Unico di Garanzia**, nominato a dicembre 2022 e soprattutto con la nomina del nuovo Presidente avvenuta con Decreto n. 5 del 16/01/2024 del Segretario generale dopo la rinuncia del vecchio Presidente, per promuovere, tra le altre azioni, formazione ed informazione continua sulla cultura di genere, pari a opportunità, linguaggio di genere, benessere organizzativo e contrasto alle discriminazioni di genere. Proprio le dimissioni dell'ex presidente e la soppressione della struttura regionale "scuola di formazione" portano a confermare le azioni positive già indicate in precedenza.

INDICATORI ASSOCIATI	
<b>INDICATORE 1</b> Informazione, formazione in materia di cultura di genere	organizzazione di 1 evento entro il 31 dicembre 2024

## 2) Nomina “Consigliera di fiducia”.

Si programma, a causa del rinvio dell’attuazione dell’azione positiva prevista nell’anno 2023, la nomina nell’anno 2024 nella Regione Marche della “Consigliera di fiducia”, figura imparziale ed esterna all’Ente, che svolge funzioni di prevenzioni, supporto, consulenza e assistenza in favore del personale, che ne faccia richiesta, assumendone in trattazione i casi di molestie sessuali, di molestie morali e psicologiche ( mobbing) e di discriminazione sul luogo e in generale nei casi di violazione dei principi espressi dal Codice.

In attuazione della Direttiva DFP n. 2/2019 è fondamentale l’istituzione all’interno dell’amministrazione della figura della “Consigliera di fiducia” per poter far fronte in maniera pratica e concreta alle richieste di supporto da parte dei/delle dipendenti.

Si rileva che nell’Amministrazione regionale è già presente la figura della “Consigliera di Parità”. Ai sensi dell’art.12 del d.lgs. 198 del 2006, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha nominato con proprio decreto n. 242/2021 una consigliera di parità effettiva ed una Consigliera Supplente di parità

Il/la Consigliere/a di fiducia svolgeràà i seguenti compiti: -ricevere le segnalazioni- consultare i soggetti interessati- mettere in atto iniziative finalizzate al superamento delle situazioni di disagio, per ripristinare un sereno ambiente di lavoro.

L’attivazione della procedura comparativa per incarico di Consigliera di fiducia per la Regione Marche dovrà avvenire entro il 31/05/2024.

INDICATORI ASSOCIATI	
<b>INDICATORE 1</b> Attivazione procedura comparativa per incarico di Consigliera di Fiducia per la regione Marche	Fatto entro il 31 maggio 2024

## 3) Diffusione del codice di comportamento dei dipendenti coinvolgendo il CUG, reti nazionali e regionali dei CUG delle PA coinvolte in collaborazione con RPCT

INDICATORI ASSOCIATI	
<b>INDICATORE 1</b> Informazione, formazione in materia di cultura di genere	Organizzazione di 1 evento entro il 31 dicembre 2024 in collaborazione con RPCT di cui è la competenza

## 4) Rilevazione del benessere organizzativo

Le Amministrazioni, nella prospettiva di migliorare l’efficienza, l’efficacia e la qualità dei servizi, devono opportunamente valorizzare il ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione. La realizzazione di questo obiettivo richiede la consapevolezza che la gestione delle risorse umane non può esaurirsi in una mera amministrazione del personale, ma implica una adeguata considerazione della persona del lavoratore proiettata nell’ambiente di lavoro.

Il CUG favorisce l’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato da benessere organizzativo e rispetto dei principi di pari opportunità; elementi questi che inducono il CUG a progettare e identificare gli ambiti di un’indagine di rilevazione del benessere lavorativo della Giunta regionale e del Consiglio in collaborazione con la Direzione Risorse umane e strumentali e con la struttura competente in materia di personale dell’Assemblea legislativa.

Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un “clima interno” sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.

La pandemia da Covid-19, ha altresì determinato nuove forme di disagio, dovute all'improvvisa modifica della modalità di lavoro che ha visto gran parte del personale della regione attuare il lavoro agile in modalità straordinaria e altre misure di conciliazione dei tempi di vita e lavoro (smart working, lavoro da remoto etc). E' quindi indispensabile monitorare l'efficacia dei suddetti lavori a distanza e le criticità che hanno pesato sull'Amministrazione. Si potrebbe pensare a un programma triennale 2024-2026 in cui annualmente è possibile analizzare un ambito diverso e poi verificare i risultati soprattutto nelle forme di lavoro che da straordinarie si sono poi trasformate in definitive attraverso dettagliate azioni da svolgere all'interno dello specifico ambito.

Anche le nuove assunzioni determinano costantemente la ricerca di nuovi equilibri, dove il benessere lavorativo e organizzativo deve trovare adeguati spazi di azione.

Le situazioni descritte inducono inevitabilmente a valutare l'assoluta necessità di effettuare una rilevazione e monitoraggio del benessere organizzativo e lavorativo dei dipendenti dell'ente.

INDICATORI ASSOCIATI	
<b>INDICATORE 1</b> Progettazione e identificazione degli ambiti di indagine e azioni conseguenti da svolgere per il triennio 2024-2026	Fatto entro il 31 dicembre 2024

### **3. ULTERIORI AZIONI DI MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO**

#### **Completamento della Mappatura integrata dei processi di lavoro della Giunta regionale**

L'amministrazione regionale nel 2023, con decreto n. 41 del 13 aprile 2023 del Settore Scuola di formazione PA e valorizzazione del personale (confluito nella Direzione come da DGR n.1433 del 30 settembre 2023) ha avviato il servizio di mappatura integrata dei processi di lavoro in attuazione delle "Linee Guida per l'introduzione della gestione organizzativa per processi presso la Regione Marche" (DGR. n. 1844 del 30.012.2022); tale attività è propedeutica alla definizione di un nuovo e moderno sistema dei Profili professionali, che consentirà all'Ente di dotarsi di metodologie e strumenti di selezione, valutazione e valorizzazione del personale essenziali per realizzare i programmi di trasformazione e innovazione richiesti alle Pubbliche Amministrazioni.

Nel corso del 2023 il servizio è stato attivato in maniera proficua su Direzioni e Settori del Dipartimento Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile, Dipartimento Sviluppo Economico e Dipartimento Politiche Sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione. Nel 2024 si realizzerà il completamento della mappatura degli altri tre Dipartimenti e della Segreteria Generale, arrivando a definire tutti i processi "caratterizzanti", "trasversali" e di "supporto" delle strutture amministrative della Giunta regionale.

Nell'arco del 2024 sarà contestualmente progettata e implementata la piattaforma informatica, con specifiche funzionalità atte a creare un sistema informativo che permetta la consultazione e l'aggiornamento di tutte le informazioni sui processi di lavoro, ivi comprese quelle relative alla gestione del rischio corruzione, ai singoli procedimenti amministrativi, al trattamento di dati personali e sensibili e all'indice di smartabilità delle singole attività che compongono i processi. Un sistema così integrato permetterà inoltre l'associazione di tutti i dipendenti ai processi mappati, secondo le specificità e le modalità organizzative di ciascuna struttura, dando evidenza dei ruoli ricoperti, degli incarichi e delle responsabilità affidate, dei profili professionali coinvolti in ciascun processo di lavoro.

Per realizzare un obiettivo di questa portata, l'Ente si avvarrà anche per il 2024, in continuità con quanto già effettuato nel corso del 2023, della collaborazione di una società esterna specializzata nella consulenza strategica e organizzativa per le amministrazioni pubbliche, in grado di affiancare l'ente nella costruzione dei processi operativi e di introdurre metodologie e strumenti di lavoro omogenei che possono essere ri-utilizzati e applicati in autonomia, in una logica di miglioramento continuo.

**Percorsi di “Leadership Coaching” individuale rivolto ai dirigenti della Regione Marche, con possibile attivazione di survey anonime di rilevazione del clima organizzativo.**

All’interno del programma formativo 2023 è stato attivato il servizio di coaching individuale per dirigenti, con cui si intende rafforzare il ruolo dirigenziale regionale attraverso un percorso di self-assessment, che consenta al singolo dirigente di mettere a fuoco rapidamente il proprio fabbisogno di crescita riguardo alle skill manageriali prioritarie da consolidare e/o acquisire ex novo; Dati riscontri positivi l’attività sarà replicata e ampliata anche nel 2024. L’attività formativa si sostanzia concretamente in un percorso formativo mirato e personalizzato che, attraverso casi di studio concreti, rinforzi la capacità della figura dirigenziale di riconoscere e gestire situazioni “critiche” nella conduzione del proprio team di lavoro.

All’interno del percorso è prevista la possibilità di effettuare nella propria struttura questionari di rilevazione del clima organizzativo. Ciò avverrà tramite l’utilizzo di survey anonime, flessibili e adattabili alle necessità specifiche di ciascuna unità organizzativa.

L’analisi dei risultati delle survey contribuirà in maniera sostanziale alla pianificazione delle possibili azioni migliorative da attuare e alla previsione di possibili misure specifiche per eliminare le forme di discriminazione eventualmente rilevate, contribuendo così all’ottimizzazione della produttività e alla qualità delle prestazioni oltre che alla realizzazione di un ambiente di lavoro ottimale e al benessere lavorativo dei dipendenti.

INDICATORI ASSOCIATI	
<b>INDICATORE 1</b> Completamento della mappatura integrata dei processi di lavoro	Mappatura su Segreteria generale e restanti 3 Dipartimenti
<b>INDICATORE 2</b> Relazione di analisi dei risultati delle survey attivate nel percorso di Coaching, con indicazione delle possibili azioni attuabili	Relazione su 5 strutture analizzate

**AZIONI POSITIVE 2025 - 2026**

Si espone di seguito la prospettazione di azioni positive da introdurre negli anni 2025-2026. Tali azioni saranno sottoposte ad aggiornamento nell’anno di riferimento, anche in relazione allo stato di attuazione delle azioni promosse nel corso del 2024 e al loro mantenimento.

**1. DEFINIZIONE DEL SISTEMA DEI PROFILI PROFESSIONALI E ASSESSMENT DELLE COMPETENZE**

Al fine di dotare l’amministrazione regionale di modelli organizzativi adeguati a rispondere con prontezza alle sfide poste dalle trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche, in coerenza con le indicazioni contenute nel D.M. 22.07.2022 "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi profili professionali da parte delle amministrazioni pubbliche", occorre poter disporre di figure e competenze professionali idonee ad una pubblica amministrazione moderna, che sappia “valorizzare le attitudini e le abilità richieste per lo svolgimento delle attività e delle responsabilità da affidare”.

In questa logica è necessario che le modalità di selezione, valutazione e carriera dei dipendenti siano supportate da un valido **Sistema dei profili professionali**, articolato per aree, famiglie e profili professionali secondo un modello “per competenze” nei termini di *sapere, saper fare, saper essere* (conoscenze, abilità, comportamenti organizzativi), superando il concetto di profilo professionale “come semplice elenco di mansioni che la persona è tenuta a svolgere nella sua attività lavorativa”.

Propedeutica alla definizione di un Sistema così strutturato, è la realizzazione di una **corretta ed efficace mappatura dei processi di lavoro** e delle professionalità necessarie per conseguire gli obiettivi e i risultati che l’amministrazione si pone; in tal senso, l’Ente nel corso del 2024 concluderà la revisione dei processi di lavoro di tutte le strutture della Giunta regionale, integrando tutti gli aspetti e le variabili che incidono nel

processo, a partire dalle risorse umane che, con ruoli e responsabilità diverse, ne prendono parte, arrivando a far emergere le connessioni con le valutazioni delle aree di rischio corruttivo, con le misure per il trattamento dei dati (privacy), con le informazioni relative ai procedimenti amministrativi di cui alla L.241/90.

Questo consentirà, **a partire dal 2025**, di intraprendere un percorso di **analisi delle competenze e di riprogettazione dei profili professionali**, a presupposto di un'efficace gestione integrata delle risorse umane, capace di porre attenzione e valorizzare le competenze presenti nell'Ente, identificare e colmare eventuali gap, nonché ricercare, attraverso selezione esterna, nuove professionalità e competenze per rispondere al meglio agli obiettivi e alle esigenze dell'amministrazione.

Nello specifico, in coerenza con le linee guida ministeriali (DM 22.07.2022), si procederà:

- ad identificare le famiglie professionali presenti nell'amministrazione, specificando per ciascuna di esse, i profili di ruolo che le dettagliano;
- a descrivere in profili di ruolo in termini di: finalità principali responsabilità presidiate, principali attività svolte;
- ad individuare le conoscenze, le capacità tecniche e le capacità comportamentali necessarie per presidiare con successo il ruolo.

Un approccio gestionale di questo tipo, volto innanzitutto alla valorizzazione delle competenze del personale, non può che agire positivamente sul livello di soddisfazione professionale del personale, con conseguenti effetti positivi sul fronte del benessere organizzativo e, quindi, sulla qualità delle prestazioni e dei servizi resi dall'Amministrazione regionale.

## **2. SPORTELLO D'ASCOLTO: RI-ATTIVAZIONE DI UNO SPORTELLO PER IL COUNSELING PSICOLOGICO**

La prevenzione e la gestione del disagio psicologico nell'ambiente di lavoro rappresenta una grande sfida per il futuro delle organizzazioni pubbliche e private e in generale per la società civile. Il benessere è la risultante di un insieme di fattori sia individuali che organizzativi e lo sportello di ascolto si configura come strumento fondamentale per la rilevazione del benessere organizzativo di chi lavora, ma anche come un valido deterrente contro le discriminazioni e le disparità di genere.

Un servizio di ascolto si sostanzia nell'attività di supporto psicologico specialistico sulle problematiche riportate dai dipendenti che vivono una situazione di disagio o comunque di sofferenza psicologica, riconducibile sia a fattori inter-individuali sia a caratteristiche del contesto e delle relazioni nel quale l'individuo è immerso, ivi compreso il contesto lavorativo. Il disagio motivazionale, la distanza relazione con responsabili e colleghi, la gestione del cambiamento, sono solo alcuni dei fattori che possono causare stati di malessere da gestire e da prevenire.

La Giunta regionale già dal 2019, accogliendo la proposta del Comitato Unico di Garanzia (CUG), ha attivato lo sportello di ascolto rivolto al personale dipendente dalla Regione Marche, mediante il conferimento di un incarico professionale specialistico di durata annuale, rinnovato negli anni fino al 31 dicembre 2023; tuttavia, tenuto conto di quanto disposto dall'art. 7, comma 6 del d.lgs. 165/2001 e dal nuovo Regolamento in materia di conferimento di incarichi a soggetti esterni di cui alla DGR n. 108/2023, non si è potuto procedere ad ulteriori affidamenti del servizio di consulenza.

In un'ottica di gestione e prevenzione del disagio e in continuità con quanto già effettuato, l'Ente valuterà, ad ogni modo, le modalità per riattivare, nel 2025 - in maniera stabile o comunque per un arco temporale più ampio - un servizio di ascolto e supporto rivolto a tutti i dipendenti regionali; in tal senso saranno prese in considerazione sia la possibilità di affidare il servizio a soggetti esterni mediante specifica procedura di gara, sia di stipulare un'apposita convenzione con gli enti del servizio sanitario regionale.



### **3. MISURAZIONE DEL FENOMENO DELLA PARITÀ DI GENERE (IN COERENZA CON LE AZIONI A, B, C E D DELLE LINEE GUIDA SULLA PARITÀ DI GENERE), COMUNICAZIONE E TRASPARENZA (AZIONE L DELLE LINEE GUIDA SULLA PARITÀ DI GENERE)**

La conoscenza dei fenomeni, la misurabilità e la confrontabilità rappresentano un mezzo che può assicurare coerenza nell'approccio e coordinazione nelle azioni, amplificandone di efficacia.

In considerazione di questo l'amministrazione intende strutturare un sistema di rilevazione per la misurazione del fenomeno della parità di genere nell'ente, da attivare in modo continuativo, per verificare nel tempo il trend di miglioramento/peggioramento.

In particolare si intende misurare:

- i dati sulla performance dell'ente relativamente alle pari opportunità e all'equilibrio di genere;
- il rapporto tra donne e uomini per area o categoria giuridica e, dove rilevante, per tipologia di incarico;
- la differenza media retribuzioni complessive (con separata indicazione di quanto riconosciuto per incarichi extra istituzionali conferiti o autorizzati);
- il rapporto tra donne e uomini beneficiari delle diverse misure di conciliazione disponibili;
- il rapporto tra uomini e donne nell'accesso alle carriere;
- il rapporto tra il numero medio di giorni (o ore) di formazione fruiti da donne e da uomini su base annuale.

L'amministrazione, una volta introdotto un sistema di raccolta dati strutturato, aggiornato e uniforme, intende procedere alla creazione di uno spazio informativo sul sito istituzionale e sull'intranet della Giunta concernente i dati aggiornati in materie di politiche di genere.