

**Piano integrato di attività e organizzazione  
2026-2028  
(PIAO)**



**SEZIONE 3**  
**Organizzazione e capitale umano**  
**3E Azioni positive per le pari opportunità**

## INQUADRAMENTO GENERALE

Il documento presenta un piano triennale di azioni positive promosso dall'Unione della Bassa Romagna e dai Comuni aderenti, volto a favorire le pari opportunità e migliorare il benessere lavorativo dei dipendenti degli Enti dalla fase organizzativa a quella operativa, per valorizzare le persone e le loro specificità. Le azioni - in linea con le normative e direttive nazionali - sono **misure specifiche e temporanee volte a riconoscere ed eliminare le discriminazioni dirette o indirette**, siano queste determinate da genere, religione, convinzioni personali, razza, origine etnica, disabilità, età, orientamento sessuale o politico.

### Obiettivi principali:

L'obiettivo cardine è **prevenire e superare gli stereotipi e i fenomeni discriminatori**, garantendo opportunità eque, basate su parità di trattamento e dignità sul lavoro. Al contempo, si intende mettere in campo strumenti per aumentare il benessere, conciliando vita lavorativa e personale.

Gli obiettivi specifici perseguono la logica dell'intersezionalità e si dispongono in due azioni:

1. Sensibilizzazione e formazione
2. Promozione di politiche inclusive che valorizzino le diversità

Tutti gli obiettivi sono soggetti a un monitoraggio periodico per valutare lo stato delle pari opportunità e valutare le buone pratiche.

### Ambiti di intervento specifici:

- **Parità di genere - accesso e carriera:** perseguimento di misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato.
- **Benessere organizzativo:** potenziamento delle politiche di benessere organizzativo, anche tramite la misurazione ed il monitoraggio di indicatori di benessere, forniti da strumenti di valutazione scientificamente validati
- **Conciliazione vita/lavoro:** orari flessibili, telelavoro, lavoro agile, garanzia del rispetto delle disposizioni legislative e contrattuali relative alla concessione e all'utilizzo di permessi, congedi e aspettative per tutti i dipendenti, con particolare riguardo alle esigenze familiari (cura di figli o familiari con disabilità)
- **Diversity management:** attività di formazione per riconoscere, gestire e valorizzare le differenze, promuovendo la comprensione e l'inclusione delle diversità.

### Premessa

Nel presente documento viene effettuata un'autonoma programmazione di azioni positive a valenza **triennale**, volte alla promozione delle pari opportunità, al miglioramento della qualità del lavoro e del benessere organizzativo, nonché alla valorizzazione delle persone.

Le azioni positive sono misure temporanee speciali, eventualmente in deroga al principio di uguaglianza formale, mirate a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità tra i collaboratori.

Sono misure "speciali" - in quanto non generali, ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione - e "temporanee" in quanto necessarie fintanto che si rileva una disparità di trattamento. Ai sensi della Direttiva 23 maggio 2007 del Ministro per le Riforme e Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e del Ministro per i diritti e le Pari Opportunità, "Misure per attuare pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche", le azioni positive rappresentano misure preferenziali per porre rimedio agli effetti sfavorevoli indotti dalle discriminazioni, per guardare alla parità attraverso interventi di valorizzazione del lavoro delle donne e per riequilibrare la presenza femminile nei luoghi di vertice.

La pianificazione delle azioni positive serve a implementare strumenti pratici e concreti per realizzare le pari opportunità nell'Unione della Bassa Romagna e nei Comuni aderenti. L'obiettivo è garantire l'effettiva uguaglianza tra i dipendenti, ottimizzare la qualità del lavoro e promuovere il benessere organizzativo. Il documento è stato redatto con la collaborazione del CUG, nominato con determinazione del Direttore Generale n. 15 del 10/01/2025, e del Servizio Sviluppo del personale.

L'Unione e i Comuni della Bassa Romagna intendono proseguire nell'operazione di armonizzazione e sviluppo simbiotico della propria attività per migliorare - nel rispetto di quanto stabilito da normativa e contrattazione collettiva vigenti - i rapporti con il personale dipendente e con i cittadini; in particolare, si ritengono prioritari i seguenti obiettivi:

1. definire e attuare politiche che coinvolgano tutta l'organizzazione nel rispetto del principio di pari dignità e trattamento sul lavoro;

2. superare stereotipi di genere attraverso politiche organizzative, formazione e sensibilizzazione;
3. integrare il principio di parità di trattamento in tutte le fasi della vita professionale delle risorse umane affinché assunzione, formazione e sviluppo di carriera avvengano in base alle competenze, esperienze e potenziale professionale;
4. sensibilizzare e formare tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse;
5. monitorare periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutare l'impatto delle buone pratiche;
6. individuare e fornire al personale strumenti interni a garanzia della parità di trattamento fornendo strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Le presenti azioni sono comuni per l'Unione e i nove Comuni aderenti (Alfonsine, Bagnacavallo, Bagnara di Romagna, Conselice, Cotignola, Fusignano, Massa Lombarda, Lugo, Sant'Agata sul Santerno) e hanno come scopo principale l'applicazione concreta delle pari opportunità, nonché la prevenzione e rimozione di qualunque forma di discriminazione per gli enti che la compongono.

Si individuano i seguenti ambiti di intervento:

### **ACCESSO E CARRIERA**

Per dare effettiva applicazione al principio della parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro, l'Amministrazione adotterà misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato. I criteri di azione positiva saranno, nel rispetto della normativa vigente ed in particolare dell'art. 5 del D.L. n. 36/2022, nonché del DPR 487/1994 come modificato dal DPR 82/2023, proporzionati allo scopo da perseguire ed adottati a parità di qualifica da ricoprire e di punteggio conseguito nelle prove concorsuali.

- **Azioni positive:** Adozione di criteri di azione positiva a favore dell'equilibrio di genere nelle carriere, nel rispetto della normativa vigente.

### **BENESSERE ORGANIZZATIVO NELL'AMBIENTE DI LAVORO**

Tutelare il benessere delle persone nel loro ambiente di lavoro risulta strettamente legato ai compiti istituzionali delle pubbliche amministrazioni, con effetti sul benessere dei cittadini e dei territori amministrati, impattando sul valore pubblico prodotto. Le organizzazioni pubbliche si basano sull'interazione tra persone, relazioni e competenze. Queste dinamiche favoriscono lo sviluppo individuale e professionale, garantendo servizi di qualità e migliorando l'efficienza amministrativa. Per tali motivi, nel 2025 l'Unione e i Comuni aderenti hanno proseguito le azioni di promozione del benessere psicofisico e relazionale dei dipendenti, **rinnovando gli strumenti di welfare integrativo introdotti nel 2023** e promuovendo i percorsi e le convenzioni riconducibili al programma **Well-being**, volti a favorire l'equilibrio tra vita professionale e personale e a favorire un ambiente di lavoro sano, sicuro e collaborativo.

A supporto di tali politiche, è stata condotta un'indagine sul benessere organizzativo rivolta a tutto il personale, mediante il **questionario ANAC/Funzione Pubblica**, strumento validato a livello nazionale, riconosciuto altresì nelle **indicazioni HSE INAIL (2010) come strumento di rilevazione standardizzato a validità scientifica**.

L'indagine, svolta tra agosto e settembre 2025, ha registrato un'adesione pari al **65% del personale** (240 dipendenti su 365) e ha restituito un **livello medio di soddisfazione complessivo pari a 3,79** (su scala 1–6), con punte più elevate nelle aree relative a:

- assenza di discriminazioni (media 5,00);
- relazioni tra colleghi (4,46);
- senso di appartenenza, benessere psicosociale e sicurezza sul luogo di lavoro (oltre 4,00).

I risultati sono stati condivisi con la Giunta dell'Unione ed il CUG e costituiranno base per la pianificazione di eventuali ulteriori azioni di miglioramento del clima organizzativo.

Per l'anno 2026, su suggerimento e valutazioni della Giunta Unione in riferimento ai risultati dell'indagine svolta nell'anno 2025, è previsto un potenziamento delle politiche di benessere organizzativo anche tramite l'individuazione di azioni di equità retributiva e strumenti di valorizzazione in favore di tutto il personale dipendente. Verrà altresì proposta la compilazione del questionario ANAC/Funzione Pubblica anche per il personale dei Comuni aderenti. Tale indagine ci consentirà di avere un quadro completo dello stato di salute e sicurezza organizzativa e, al fine di creare una dashboard strutturata sul Benessere Organizzativo dei ns Enti, attraverso il ricorso a idonei KPI, verrà riproposto lo strumento di mappatura ai dipendenti dell'Unione, in modo da poter monitorare e confrontare i dati anno per anno, valutando le aree di miglioramento o criticità volta per volta riscontrate.

### **Well-being**

Nel 2026 è stato confermato il progetto welfare relativo all'introduzione di sconti sanitarie in favore dei dipendenti di Unione e Comuni (opportunamente informati rispetto a queste opportunità). Al personale dirigente è invece stato concesso un piano di welfare integrativo riguardante l'attivazione di una polizza rischio "Temporanea Caso Morte - TCM".

Oltre a tale beneficio, è stata rinnovata e ampliata la proposta di convenzionamenti gratuiti con palestre, strutture/associazioni sportive e altre attività legate al benessere, favorendo la possibilità di integrare le offerte in essere già dal 2023 con nuove proposte in favore di tutti i dipendenti.

Nel corso della contrattazione decentrata 2026 saranno valutate eventuali ampliamenti delle misure di welfare a favore dei dipendenti.

L'Amministrazione si impegna nella promozione delle seguenti azioni positive:

- **Azioni Positive:** mantenere e rafforzare le attuali convenzioni con strutture di fitness, palestre e centri di benessere olistico, attraverso le quali offrire ai dipendenti l'opportunità di accedere a tariffe agevolate o vantaggiose e a programmi personalizzati;
- **Azioni Positive:** valutare l'adozione di ulteriori strumenti di welfare capaci di migliorare la qualità della vita lavorativa, per rispondere a una maggiore pluralità di esigenze;
- **Azioni Positive:** adottare un sistema strutturato e organizzato per l'inserimento dei nuovi dipendenti (Onboarding), includendo strumenti per misurarne l'efficacia e dunque per poterlo migliorare.
- **Azioni Positive:** implementare l'Age management attraverso percorsi di formazione, supporto e affiancamento, per valorizzare le competenze e la collaborazione intergenerazionale.
- **Azioni Positive:** implementare una dashboard strutturata in riferimento al benessere organizzativo, per monitorare lo stato di salute dell'organizzazione e l'impatto degli interventi e delle politiche in favore del personale;

### **CONCILIAZIONE VITA/LAVORO**

L'Unione e i Comuni aderenti si impegnano, per quanto possibile, a soddisfare i bisogni dei dipendenti legati a esigenze di cura dei figli (in particolare nei periodi di chiusura delle scuole), a garantire il rispetto delle disposizioni legislative e contrattuali per il sostegno della maternità e della paternità, al diritto alla cura e all'assistenza di familiari e a sostegno delle disabilità, e a favorire l'adozione di politiche di conciliazione degli orari di lavoro.

L'Unione e i Comuni aderenti si impegnano altresì, per quanto possibile e compatibilmente con le esigenze di servizio, ad accogliere le domande dei dipendenti di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, pur nell'ambito dei limiti imposti dalla vigente normativa e tenendo in considerazione la mancanza di un diritto all'accoglimento della richiesta, essendo questa subordinata all'assenso dell'ente di appartenenza. Particolare attenzione verrà prestata alle richieste dettate da esigenze familiari e di conciliazione vita privata/lavoro.

L'Unione e i Comuni aderenti si impegnano infine a:

1. assicurare, quando possibile, a ciascun dipendente la possibilità di usufruire di un orario flessibile in entrata e in uscita;
2. valutare, anche attraverso una diversa organizzazione del lavoro, eventuali richieste di ulteriore flessibilità derivanti da particolari necessità familiari o personali, valutando possibilità di introdurre diverse modalità nell'esecuzione del lavoro (telelavoro e lavoro agile);
3. garantire il rispetto delle disposizioni legislative e contrattuali relative alla concessione e all'utilizzo di permessi, congedi e aspettative.

- **Azioni positive:** Aggiornamento periodico del “Vademecum del dipendente sulle assenze”, documento contenente i riferimenti normativi e le modalità di utilizzo dei principali istituti relativi alle assenze previsti a livello normativo e contrattuale;
- **Azioni positive:** Aggiornamento periodico della modulistica sui principali istituti relativi alle assenze previsti a livello normativo e contrattuale;
- **Azioni positive:** Valutazione di ulteriori forme di flessibilità per i dipendenti con particolari necessità di tipo familiare o personale;
- **Azioni positive:** Utilizzo di diverse modalità spazio-temporali nell'esecuzione del lavoro (telelavoro e lavoro agile).

## DIVERSITY MANAGEMENT

In un contesto caratterizzato da una maggiore diversità demografica e culturale, con diverse esperienze, provenienze, identità e capacità che convivono nell'ambiente lavorativo, risulta necessario un adeguamento dei modelli organizzativi tradizionali per prevenire fenomeni discriminatori, garantire equità e promuovere una cultura di inclusione.

In questo scenario, il *diversity management* si inserisce come risposta necessaria nella gestione delle risorse umane, focalizzandosi sulla valorizzazione delle differenze all'interno del contesto lavorativo. Per esempio, la gestione dell'età in ambito lavorativo (Age management), prevede percorsi di *mentoring*, *coaching* e *tutoring* per rafforzare il coinvolgimento e la produttività del dipendente. Il mentoring offre supporto e orientamento da parte di esperti, favorendo lo sviluppo personale e professionale; il coaching aiuta a sviluppare competenze specifiche, stimolando la crescita individuale e la consapevolezza dei propri punti di forza. Il tutoring, infine, supporta l'apprendimento continuo, favorendo un ambiente di crescita collettiva. L'obiettivo è garantire pari opportunità e un ambiente inclusivo, in cui ogni lavoratore possa accedere alle stesse possibilità di crescita e avanzamento, indipendentemente dalle proprie caratteristiche individuali. A tal fine l'Unione e i Comuni aderenti si avvarranno del supporto del Comitato Unico di Garanzia (CUG), unico per tutti gli enti.

- **Azioni Positive:** Attività di formazione sul "diversity management" come innovativo piano di gestione per riconoscere, gestire e valorizzare le differenze di ogni lavoratore, promuovendo la comprensione e l'inclusione delle diversità.