



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

## PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE

**2024-2026**

### **1. PREMESSA E METODOLOGIA DI LAVORO**

Il principio di parità e di pari opportunità tra donne e uomini, nell'ambito della vita lavorativa e sociale, è teso alla rimozione degli ostacoli che si frappongono al conseguimento di una sostanziale uguaglianza tra i sessi e alla valorizzazione della differenza di genere nel lavoro e in ogni altro ambito sociale ed organizzativo. A tal fine, si intraprendono le cosiddette "azioni positive", che sono misure "speciali", "temporanee" e "preferenziali":

- "speciali", in quanto non generali, ma specifiche e ben definite, intervenendo in un determinato contesto, per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta;
- "temporanee", in quanto trovano applicazione finché si rilevi una disparità di trattamento tra uomini e donne;
- "preferenziali", in quanto pongono rimedio agli effetti sfavorevoli indotti dalle discriminazioni, con l'obiettivo di attuare interventi di valorizzazione del lavoro dei soggetti meno rappresentati, riequilibrando la presenza di questi ultimi anche nei luoghi di vertice.

Fermo quanto appena premesso, già nel precedente Piano delle azioni positive, riferito al triennio 2023-2025, era stata messa in evidenza la circostanza che le discriminazioni non si annidano solo nel rapporto tra generi, né vanno esaminate tenendo conto della sola dimensione quantitativa del fenomeno; si era, pertanto, ritenuto opportuno arricchire i dati già raccolti ed elaborati nelle precedenti programmazioni con una serie di ulteriori rilevazioni, discendenti non solo da obblighi di legge, ma anche dagli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Dipartimento per le Pari Opportunità, contenuti nelle Linee Guida sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le Pubbliche Amministrazioni", del 07.10.2022, nell'ambito delle quali gli Enti erano esortati ad ampliare la prospettiva di studio anche ad altri parametri, quali l'età, il rispetto della quota d'obbligo di assunzione dei portatori di disabilità ex L. n. 68/1999, gli andamenti in merito alla formazione e alla fruizione del part-time, di permessi e di congedi per motivi familiari, per offrire una panoramica completa e precisa sul livello di parità raggiunto.

In particolare, rispetto al parametro dell'età, già l'articolo 7 del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'articolo 21 della L. n. 183/2010, impone alle Pubbliche Amministrazioni di



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

eliminare ogni forma di discriminazione tra generi basata, tra le altre circostanze, anche sull'età, e le Linee Guida sopra menzionate hanno evidenziato la necessità di non sorvolare su questo aspetto, ponendo una serie di suggerimenti. Quanto alla metodologia utilizzata, si mantiene il *focus* prescelto, ponendo l'attenzione sulle fasce di età «Under 40» e «Over 50» per le medesime ragioni, già considerate:

- il marcato divario generazionale presente nel nostro Ente può determinare differenti visioni nell'approccio al lavoro e alle relazioni sul lavoro;
- entrambe le fasce anagrafiche considerate si espongono a criticità, di segno opposto, capaci di riverberare effetti negativi non solo sul rapporto tra generi, ma anche sull'intero funzionamento della macchina amministrativa.

Queste problematiche sono trattate nei paragrafi 4 e 5, dedicati, rispettivamente, al contesto organizzativo (la cui comprensione sarà resa più agevole, come già è avvenuto nel precedente Piano, mediante l'ausilio di tabelle e brevi commenti) e agli obiettivi del presente Piano.

Di recente, è stata emanata la Direttiva del 29.11.2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, in tema di "Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme", nell'ambito della quale si ribadiscono a carico delle Pubbliche Amministrazioni i compiti di garanzia e di promozione di un ambiente lavorativo caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità e volto al perseguimento del benessere organizzativo, obiettivo raggiungibile solo mediante lo sviluppo della cultura della prevenzione, del contrasto e della rimozione dei fenomeni di molestie e di violenze: al riguardo, la Direttiva segnala una serie di azioni da adottare.

Da ultimo, va ricordata anche la Direttiva del 28.11.2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, avente ad oggetto "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale", che occorre menzionare in seno a tale Piano in ragione del fatto che anche la valorizzazione del personale, alla quale pervenire attraverso gli strumenti di valutazione e di misurazione della *performance* improntati alla meritocrazia, rinnovati secondo le indicazioni ministeriali, può contribuire, insieme agli altri approcci, a superare il divario tra i vari "poli", ed a creare quel clima di benessere organizzativo portatore di produttività e collaborazione, linfa vitale dell'esistenza stessa di ogni struttura amministrativa.

## 2. NOVERO DELLE FONTI

- L. n. 125/1991 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo donna nel lavoro";



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

- L. n. 68/1999 “Norme per il diritto al lavoro dei disabili”;
- L. n. 53/2000 “Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città”;
- D.Lgs. n. 165/2001 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche”, in particolare gli articoli 7 e 57, così come sostituiti e modificati dall’articolo 21 della L. n. 183/2010;
- D.Lgs n. 198/2006 “Codice delle Pari Opportunità tra Uomo e Donna”, così come modificato con il D.Lgs n. 5/2010, che stabilisce, per le Pubbliche Amministrazioni, l’adozione di Piani di azioni positive tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra donne e uomini;
- Direttiva del 23.05.2007 del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e del Ministro per i Diritti e le Pari Opportunità: “Misure per attuare parità e pari opportunità tra donne e uomini nella Pubblica Amministrazione”;
- D.Lgs. n. 81/2008 “Attuazione dell’articolo 1 della L n. 123/2007, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”;
- D.Lgs. n. 150/2009, in attuazione della L. n. 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni;
- L. n. 183/2010 (articolo 21) “Deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di enti, di congedi, di aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l’impiego, di incentivi all’occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro”;
- Direttiva del 04.03.2011 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l’Innovazione e del Ministro per le Pari Opportunità: “Linee Guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”;
- L. n. 124/2015 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche”;
- L. n. 81/2017 “Misure per il lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”;
- Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri: “Indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2, dell’articolo 14, della L. n. 124/2015 e Linee Guida contenenti regole inerenti



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”;

- Direttiva n. 1/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione: “Chiarimenti e Linee Guida in materia di collocamento obbligatorio delle categorie protette. Articoli 35 e 39 e seguenti del D.Lgs. n. 165/2001 – L. n. 68/1999 – L. n. 407/1998 – L. n. 25/2011”;
- Direttiva n. 2/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione: “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche”;
- Linee Guida del 07.10.2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, di concerto con il Dipartimento per le Pari Opportunità, sulla “Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le Pubbliche Amministrazioni”;
- Direttiva del 28.11.2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione: “Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della *performance* individuale”;
- Direttiva del 29.11.2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione: “Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme”.

### **3. DURATA, FUNZIONE E DIFFUSIONE DEL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE**

Il Comune di Brugherio, in continuità con il precedente Piano Triennale delle Azioni Positive 2023-2025, approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 94 del 08.05.2023, quale allegato del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), inquadrando tale documento quale atto di durata triennale, soggetto ad aggiornamento annuale, nel rispetto della normativa vigente, ha inteso predisporre il Piano delle Azioni Positive 2024-2026 – d'ora innanzi PAP 2024-2026 – quale strumento di attuazione delle politiche di pari opportunità e di rimozione degli ostacoli che, di fatto, possono impedire la parità di trattamento e di opportunità tra uomini e donne, per quanto concerne l'occupazione, il lavoro e la retribuzione.

Il PAP 2024-2026, oltre a rispondere ad un obbligo di legge, si configura quale strumento di miglioramento dell'organizzazione, in quanto prevede politiche di tutela delle pari opportunità tra uomini e donne. Il Piano svolge la funzione di collettore di azioni, promosse dal datore di lavoro, finalizzate al perseguimento delle pari opportunità nella gestione delle risorse umane, del rispetto e della valorizzazione delle differenze, della conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita, compatibilmente con l'organizzazione degli uffici e lo svolgimento dei servizi.

La diffusione dei contenuti del PAP 2024-2026 sarà garantita tramite l'utilizzo dei canali di comunicazione interna (a titolo esemplificativo sezione intranet dedicata), e i risultati raggiunti saranno monitorati e vigilati. Durante il periodo di vigenza, il personale dipendente potrà



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

esprimere pareri, osservazioni, suggerimenti, formulare consigli, trasmettere informazioni che, alla scadenza, serviranno per l'adeguamento/redazione del Piano successivo.

## 4. CONTESTO ORGANIZZATIVO

La nuova Amministrazione Comunale, insediatasi in data 16.05.2023, ha inteso procedere alla modificazione della macrostruttura, ovvero sia dell'assetto organizzativo dei Settori dell'Ente e delle relative Sezioni/Unità operative che, alla data del 31.12.2023, risulta così costituita:

Segretario Generale, a cui è attribuita la responsabilità della Sezione Organizzazione e Risorse Umane, Trasparenza e Anticorruzione e della Sezione Advocatura Civica.

n. 4 Dirigenti, ai quali è attribuita la responsabilità dei seguenti Settori:

- Settore Servizi Istituzionali,
- Settore Servizi alle Persone,
- Settore Servizi Finanziari,
- Settore Territorio.

In ragione dell'introduzione del nuovo sistema di classificazione del personale degli Enti Locali, di cui agli articoli 12 e 13 del CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022, entrato in vigore il 1° aprile 2023, tutto il personale non dirigenziale dell'Ente è stato trasposto nelle nuove aree di inquadramento, come segue: i dipendenti di categoria B sono ora collocati nell'area degli Operatori Esperti; i dipendenti di categoria C sono ora collocati nell'area degli Istruttori; i dipendenti di categoria D sono ora collocati nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.

Alla data del 31.12.2023, l'organico dell'Ente risultava così costituito:

**Tabella 1**

### CONSISTENZA NUMERICA COMPLESSIVA DEL PERSONALE DELL'ENTE

AREE DI INQUADRAMENTO	DONNE	UOMINI	TOTALE
Operatori Esperti	16	13	29
Istruttori	44	34	78
Funzionari ed EQ	33	13	46
Dirigenti	2	2	4
Segretario Generale	/	1	1
Totale Dipendenti	95	63	158

Come risulta dalla **Tabella 1**, è garantita la parità di genere nei ruoli gerarchicamente superiori (si veda la voce relativa ai Dirigenti) ed è preponderante la presenza femminile nelle diverse



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

posizioni lavorative, oltre che nella complessiva dotazione organica: pertanto, presso questa Amministrazione non occorre mettere in atto misure volte a favorire il riequilibrio della presenza femminile, ai sensi dell'articolo 48, comma 1, del D.Lgs. n. 198/2006.

Tuttavia, di anno in anno, sin dalla rilevazione del 01.01.2021 (PAP 2021-2023), si registra la complessiva riduzione numerica del personale, questa volta di n. 4 unità (da n. 162 del 31.01.2023 a n. 158 del 31.12.2023), nello specifico n. 1 nell'area degli Operatori Esperti e n. 4 nell'area degli Istruttori, compensate da n. 1 nuovo ingresso nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione; nonostante permanga il dato relativo alla maggioranza numerica di presenze femminili in questo Ente (n. 95 donne e n. 63 uomini), restano particolarmente significative, da un lato, la diminuzione complessiva di n. 4 unità tra le dipendenti, di cui n. 1 tra quelle inquadrato nell'area degli Operatori Esperti (da n. 17 a n. 16) e n. 5 tra quelle inquadrato nell'area degli Istruttori (da n. 49 a n. 44), sebbene colmate da n. 2 unità nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, dall'altro, la stabilità della consistenza numerica complessiva del personale maschile (n. 63), che registra la diminuzione di n. 1 unità nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, alla quale fa da contraltare l'aumento, di n. 1 unità nell'area degli Istruttori.

Lasciato alle spalle il triennio 2020-2022, segnato dall'emergenza pandemica, che, come è noto, ha fortemente inciso sul mercato del lavoro in generale, determinando, per quel che riguarda questo Ente in particolare, sul fronte del ricambio del personale, stagnazioni e rallentamenti, il triennio 2023-2025, in parte trascorso, è stato e sarà interessato da un rilancio delle assunzioni e, soprattutto, dalla valorizzazione del personale già in servizio, sia mediante procedure per le progressioni economiche all'interno delle aree (cd. progressioni orizzontali), disciplinate dall'articolo 14 del CCNL del 16.11.2022, sia attraverso procedure finalizzate alle progressioni tra le aree (cd. progressioni verticali), come disciplinate dall'articolo 13, comma 6, del CCNL del 16.11.2022 (che richiama la Tabella C di Corrispondenza, allegata al CCNL medesimo) e dall'articolo 15 del CCNL del 16.11.2022, rispettivamente, tramite procedure valutative, che, se attivate, vanno concluse entro il 31 dicembre 2025, e tramite procedure comparative, così come stabilito all'articolo 52, comma 1-bis, del D.Lgs. n. 165/2001: si evidenzia, tuttavia, che le procedure comparative, di cui all'articolo 15, sacrificano il 50% delle posizioni con accesso dall'esterno, pertanto, se ne deve fare un uso sapiente, in quanto l'opportunità nell'avanzamento di carriera, consentita al personale dell'Ente, deve essere



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

contemperata con lo strumento dei concorsi, per consentire a concorrenti esterni, pure meritevoli, l'accesso alla Pubblica Amministrazione.

Per quello che riguarda questo Ente, nel mese di febbraio 2023, con deliberazione di Giunta Comunale n. 31 del 23.02.2023, è stata introdotta, nel corpo del Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi, una sezione dedicata alla disciplina delle procedure comparative, finalizzate alle progressioni di carriera, riservate al personale interno, secondo quanto stabilito dall'articolo 15 del CCNL del 16.11.2022, che rimanda all'articolo 52, comma 1-bis, del D.Lgs. n. 165/2001: sulla scorta di tale regolamentazione, si sono svolte e concluse, nel corso del 2023, n. 3 procedure comparative, di cui n. 1 per la progressione nell'area degli Istruttori e n. 2 nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, tutte conseguite da dipendenti appartenenti al genere femminile, di cui n. 2 Over 50.

Alla luce di quanto appena descritto, rileggendo i dati di cui alla **Tabella 1** sotto un'altra prospettiva, si può constatare che, per quanto riguarda il contingente femminile dell'Ente, le cessazioni che si sono realizzate (n. 1 nell'area degli Operatori Esperti e n. 2 nell'area degli Istruttori) sono dipese proprio dall'acquisizione del livello contrattuale superiore (rispettivamente n. 1 nell'area degli Istruttori e n. 2 nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione) a seguito dell'espletamento delle procedure comparative sopra dette: la circostanza che a beneficiarne siano state, su n. 3 procedure indette, n. 3 donne, testimonia la qualità delle lavoratrici in organico.

Al momento è stata predisposta una proposta di regolamentazione per le progressioni verticali ex articolo 13, comma 6, del CCNL del 16.11.2022, mediante procedure valutative, fondate principalmente, oltre che su buoni livelli di *performance*, sull'esperienza maturata, aperte anche a dipendenti che, pur privi del titolo di studio che sarebbe necessario per l'accesso dall'esterno ad una data area, in ragione di un certo numero di anni di anzianità di servizio conseguita, possono comunque ambire ad un avanzamento di carriera, con conseguente beneficio salariale.

Inoltre, a seguito della stipulazione definitiva del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo, parte economica, per l'anno 2023, avvenuta a seguito di deliberazione di Giunta Comunale n. 258 del 27.12.2023, di autorizzazione alla delegazione di parte pubblica alla sottoscrizione del relativo accordo, hanno avuto luogo anche le progressioni economiche all'interno delle aree, con decorrenza dal 1° gennaio 2023, secondo i nuovi criteri stabiliti dall'articolo 14 del CCNL



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

del 16.11.2022, che hanno interessato complessivamente n. 35 dipendenti, come di seguito sintetizzato nella **Tabella 2**:

**Tabella 2**

**PROGRESSIONI ORIZZONTALI (DIFFERENZIALI STIPENDIALI)**

AREE DI INQUADRAMENTO	TOTALE	DONNE	UOMINI	OVER 50	UNDER 40
Operatori Esperti	5	1	4	5	/
Istruttori	18	11	7	13	2
Funzionari ed EQ	12	7	5	10	1
<b>TOTALE Dipendenti</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>3</b>

Come si può osservare, nell'ambito di tale tipologia di progressione economica, su un totale di n. 35 dipendenti, di cui n. 5 appartenenti all'area degli Operatori Esperti, n. 18 all'area degli Istruttori e n. 12 all'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, n. 19 sono donne e n. 16 uomini, a riprova del fatto che l'applicazione di questo istituto è pressoché omogenea tra i generi: il dato di maggior rilievo è quello che segnala la preponderanza, tra coloro che hanno conseguito la progressione economica, di dipendenti Over 50, a conferma della circostanza che, numericamente, nell'Ente, la platea di beneficiari delle progressioni orizzontali è in prevalenza nella fascia anagrafica più elevata, che rappresenta, nella composizione dell'organico dell'Ente, la maggioranza.

Come accennato in premessa, le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Dipartimento per le Pari Opportunità<sup>1</sup> del 07.10.2022 individuano ulteriori parametri volti a misurare con maggior precisione la portata del rapporto tra generi, «allo scopo di potenziare l'impatto delle misure adottate e di monitorare l'efficacia delle azioni dell'Amministrazione a favore dell'uguaglianza di genere», cui occorre dare evidenza con gli strumenti della Trasparenza.

Le grandezze analizzate, contenute nelle **Tabelle 3, 4 e 5**, con aggiornamento alla data del 31.12.2023 dei dati relativi all'ultima rilevazione, risalente al 31.01.2023, attengono alla fruizione di istituti di flessibilità lavoro-vita privata e di cura della famiglia, quali il part-time, i permessi previsti dalla L. n. 104/1992 e i congedi parentali previsti dalla L. n. 151/2001.

<sup>1</sup> Par. 6.1. intitolato "Misurazione del fenomeno", punto A. rubricato "Come misurare il fenomeno della parità di genere nell'accesso e nelle carriere della P.A." (pag. 12).



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

**Tabella 3**

## FRUITORI PART-TIME

AREE DI INQUADRAMENTO	DONNE	UOMINI	UNDER 40	OVER 50	TOTALE
Operatori Esperti	7	3	3	4	10
Istruttori	8	2	/	9	10
Funzionari ed EQ	5	/	/	5	5
<b>TOTALE Dipendenti</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>25</b>

**Tabella 4**

## FRUITORI PERMESSI LEGGE N. 104/1992

AREE DI INQUADRAMENTO	DONNE	UOMINI	UNDER 40	OVER 50	TOTALE			
Operatori Esperti	4	2	/	5	6			N. GG/ANNO
Istruttori	5	5	1	6	10		DONNE	268
Funzionari ed EQ	6	/	/	6	6		UOMINI	134
<b>TOTALE Dipendenti</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>/</b>	<b>17</b>	<b>22</b>		<b>TOTALE</b>	<b>402</b>

**Tabella 5**

## FRUITORI CONGEDI PARENTALI

CONGEDI PARENTALI								
AREE DI INQUADRAMENTO	DONNE	UOMINI	UNDER 40	OVER 50	TOTALE			
Operatori Esperti	1	/	/	/	1			N. GG/ANNO
Istruttori	/	/	/	/	/		DONNE	282
Funzionari ed EQ	4	1	2	/	5		UOMINI	62
<b>TOTALE Dipendenti</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>/</b>	<b>6</b>		<b>TOTALE</b>	<b>344</b>

Al netto della circostanza che, in ragione della riduzione complessiva del personale, come rilevato nella **Tabella 1**, è diminuito, proporzionalmente, anche il numero di dipendenti fruitori dei vari istituti di cd. *balance* tra vita privata e lavoro, si conferma l'andamento dell'anno precedente, ovvero sia che permane la differente situazione che vivono uomini e donne nell'Ente: infatti, restano, in linea di massima, le donne Over 50 i soggetti che ricorrono maggiormente alle diverse misure disponibili di conciliazione tra vita privata e lavoro e ciò perché, evidentemente, sono queste a essere caricate o a farsi carico delle cure familiari, anche della famiglia più allargata rispetto a quella del nucleo.

Per quanto riguarda la fruizione dei congedi parentali, occorre precisare, come già era stato fatto nella precedente programmazione, che, a seguito della riforma intervenuta nel mese di agosto 2022, ad opera del D.Lgs. n. 105/2022, si sarebbe potuto riscontrare, nel corso del 2023, la fruizione di tale istituto da parte degli uomini, dato che ciò costituiva uno degli scopi



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

della novazione legislativa: a tal proposito, nell'Ente, un risultato in tal senso, seppur minimo, è stato raggiunto (n. 1 fruitore); tuttavia, occorrerà monitorare tale dato per comprendere se si riproporrà, magari con degli incrementi, anche in futuro. Sebbene possa essere vista positivamente la timidissima presenza maschile nella fruizione dei congedi parentali, il dato in nostro possesso continua a destare perplessità: infatti, anche in questa rilevazione, si constata che la maggioranza delle richieste circa l'utilizzo di tali congedi proviene dalle donne, e ciò induce a dedurre, ancora una volta, che gravi totalmente sulle stesse, per di più giovani, il peso della cura della prole. Si rinnovano, sul punto, le medesime considerazioni, di ordine sociologico e culturale, circa lo stato di effettiva emancipazione femminile, già esposte nel precedente PAP:

- la nostra società conferma la proposizione di un'immagine della donna stereotipata, ancora incardinata in ruoli prettamente familiari, occupata tra le faccende domestiche e la crescita dei figli;
- in virtù di ciò, da un lato, molti uomini tendono a declinare le responsabilità familiari e a concentrarsi precipuamente sul lavoro, nella convinzione che provvedere al mantenimento economico e materiale del proprio nucleo sia un sufficiente contributo al benessere familiare, dall'altro lato, alcune donne tendono a concentrarsi sulla figura di custodi dei bisogni della famiglia, trattenendo in capo a loro stesse un ruolo che la società e le istituzioni non faticano a riconoscere come carattere distintivo ed intrinseco all'essere donna, e, pertanto, giungono, quasi inconsapevolmente, ad estromettere gli uomini dalle dinamiche di cura dei figli, con il rischio, soprattutto se giovani, non solo di rimanere a lungo fuori dal mercato del lavoro, ma anche di avere notevoli difficoltà nel rientrarvi, specie se il profilo lavorativo d'interesse è elevato e connotato da competenze specialistiche, tali da rendere in breve tempo obsolete le conoscenze acquisite e possedute, se non tempestivamente e perennemente aggiornate: si tenga conto che, ancora oggi, molti traguardi lavorativi sono raggiunti dalle donne con maggiori sacrifici.

A corroborare la tesi appena esposta, merita di essere citato un dato tratto da un interessante studio, condotto dal *National Bureau Of Economic Research (NBER)* del Massachusetts, intitolato "*The Child Penalty Atlas*"<sup>2</sup>, pubblicato nel mese di febbraio 2024, che ha indagato il

---

<sup>2</sup> Henrik Kleven, Camille Landais, and Gabriel Leite-Mariante, *The Child Penalty Atlas*, National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper Series, Working Paper n. 31649, August 2023 (revised in February 2024).



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

fenomeno della cd. “*motherhood penalty*”<sup>3</sup>: brevemente, questo studio, rivela, tenendo conto di un campione di ben 134 Paesi, collocati nei vari Continenti, la differente incidenza dell’arrivo di un figlio sulla carriera dei novelli genitori, anche in forza di una serie di fattori, di tipo storico, culturale, sociologico ed economico, distinguendo gli effetti che si producono sulla carriera degli uomini da quelli sulla carriera delle donne. Al netto di tutta l’approfondita e dettagliata disamina che viene condotta nello studio sopra detto, ciò che viene in rilievo è che, a prescindere dalle particolarità del contesto territoriale, culturale ed economico di riferimento, la sola ad essere penalizzata dalla genitorialità è la donna, la quale, spesso si trova a dover scegliere tra l’essere madre e l’essere lavoratrice, a differenza dell’uomo, per il quale la paternità non ha assolutamente alcun impatto sulla vita professionale: secondo lo studio, nel 71,8% dei casi la madre lascia il lavoro. Se il dato appena descritto, purtroppo, non desta particolare stupore, quello che sorprende, e dovrebbe far preoccupare, è l’ulteriore dato, collaterale al primo, che mette a fuoco come a distanza di 10 anni dalla nascita del primo figlio (senza, quindi, considerare le ulteriori ed eventuali nascite), la carriera lavorativa della donna può, certamente, riprendere terreno, ma resta “danneggiata” del 14% in più rispetto alla carriera dell’uomo, che, come detto in precedenza, non subisce alcun nocimento: in altri termini, nella carriera lavorativa della donna permarrà un deficit incolmabile, se non nell’arco di un periodo di tempo molto lungo.

Per quanto riguarda il lavoro agile, pure preso in considerazione dalle predette Linee Guida, anche come strumento di conciliazione tra vita privata e lavoro, non è stato possibile offrire un dato certo, in quanto nell’Ente vi si è fatto ricorso solo durante il periodo pandemico e mai a regime; solo a seguito dell’approvazione del Regolamento del Lavoro Agile, obiettivo n. 5 di questa programmazione, dell’istituzione di un Piano per l’utilizzo del Lavoro Agile e della sottoscrizione degli accordi individuali saranno possibili la raccolta e il monitoraggio dei dati concernenti tale istituto: tale obiettivo è stato attuato solo in parte, come si dirà nel paragrafo 6 sul Monitoraggio, in quanto manca la sottoposizione a confronto sindacale di alcuni argomenti relativi al lavoro agile, come prescritto dalla normativa contrattuale, e l’approvazione del Regolamento da parte della Giunta Comunale, costituente un’appendice del Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi.

---

<sup>3</sup> Tradotto in italiano, la “pena di maternità”.



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Si evidenzia, inoltre, che tali misurazioni possono rendere più agevole la trasmissione ad Enti terzi dei dati desunti, ai fini delle attività di mappatura e di verifica di loro competenza<sup>4</sup>.

Sulla base dei cenni fatti riguardo alla fruizione degli istituti di flessibilità lavoro/vita privata poc'anzi affrontato, altro rilievo effettuato concerne l'età di tutto il personale, suddiviso per generi, riportato nelle **Tabelle 6 e 7**, aggiornate al 31.12.2023.

**Tabella 6**

## CONSISTENZA NUMERICA PERSONALE UNDER 40

AREE DI INQUADRAMENTO	UNDER 40	DONNE	UOMINI
Operatori Esperti	5	2	3
Istruttori	17	7	10
Funzionari ed EQ	7	7	/
Dirigenti	/	/	/
Segretario Generale	/	/	/
<b>Totale Dipendenti</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>13</b>

**Tabella 7**

## CONSISTENZA NUMERICA PERSONALE OVER 50

AREE DI INQUADRAMENTO	OVER 50	DONNE	UOMINI
Operatori Esperti	18	9	9
Istruttori	37	22	15
Funzionari ed EQ	30	21	9
Dirigenti	4	2	2
Segretario Generale	1	/	1
<b>Totale Dipendenti</b>	<b>90</b>	<b>54</b>	<b>36</b>

Osservando tali tabelle, si rileva quanto segue:

- sul totale di n. 158 dipendenti, n. 29 (circa il 18%) si collocano nella fascia di età Under 40 e n. 90 (circa il 57%) nella fascia degli Over 50: al lieve incremento del numero degli Under 40 (+ n. 4 unità) fa da contraltare un rilevante decremento degli Over 50 (- n. 14 unità), e in ragione di ciò si spiega il dato per cui l'età media dell'organico dell'Ente, che si attesta sui 49,5 anni, è in miglioramento rispetto alla precedente rilevazione del 31.01.2023 (età media 50 anni).

<sup>4</sup> Si pensi, a titolo esemplificativo, all'inserimento dei dati relativi ai congedi parentali nel circuito Uniemens dell'INPS o all'inoltro dei dati sui permessi ex L. n. 104/1992 al Dipartimento della Funzione Pubblica.



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Nonostante l'età media nell'Ente sia di poco inferiore all'età media nelle Pubbliche Amministrazioni (50 anni) e inferiore, con un dato più rilevante, all'età media del comparto Funzioni Locali (52,5 anni), come emerge dall'ultimo aggiornamento, del 19.02.2024, dell'elaborazione statistica dell'ARAN sulla composizione degli occupati del pubblico impiego, suddiviso per genere e per fasce di età per l'anno 2021<sup>5</sup>, e anche laddove si volesse leggere positivamente il lieve incremento di presenze nell'ambito degli Under 40, che dipende dall'aumento, seppur minimo, di presenze femminili, (n. 4 unità), va detto che, attualmente, l'organico dell'Ente conta n. 19 dipendenti, di cui n. 10 donne e n. 9 uomini (corrispondente al 12% dell'intero personale), che hanno già compiuto 60 anni; tenendo conto del triennio oggetto della presente pianificazione (2024-2026), compiranno 60 anni, nel corso del 2024, n. 7 dipendenti (n. 5 donne e n. 2 uomini), nel corso del 2025, n. 12 dipendenti (n. 7 donne e n. 5 uomini) e nel corso del 2026, n. 7 dipendenti (n. 4 donne e n. 3 uomini). Se la consistenza totale del personale dipendente dovesse restare invariata nel corso del triennio, alla fine del 2026 si avranno n. 35 unità totali, di lavoratori e lavoratrici, con un'età anagrafica superiore a 60 anni, costituenti ben il 22% di tutto l'organico, con un innalzamento dell'età media a circa 52,5 anni, esattamente un anno di età in più per annualità, portando l'Ente in linea con la media di età del comparto Funzioni Locali, recentemente aggiornato, ma recante la fotografia della condizione degli occupati nel pubblico impiego del 2021: pertanto, considerando il *trend* a rialzo dell'età media, è ragionevole attendersi, con un largo margine di probabilità, che per il 2024, l'età media risultante dalle future rilevazioni statistiche dell'ARAN sarà decisamente più elevata di quella attualmente nota.

Non può essere sottaciuta, inoltre, la crisi che negli ultimi anni ha coinvolto il pubblico impiego, in particolare presso gli Enti Locali, non più attraente come un tempo: la sicurezza delle garanzie tipiche del "posto fisso", non accompagnata da dinamiche lavorative più moderne, maggiormente in linea con le novità offerte dalle realtà aziendali, non è sufficiente a spingere potenziali nuovi lavoratori a ricercare posizioni lavorative nel settore pubblico, in particolare negli Enti Locali, dove non solo le retribuzioni non sono adeguate alle attese e alle competenze dei lavoratori, oltre che ai costi della vita (in special modo delle grandi città), ma anche le modalità di svolgimento delle prestazioni e la qualità degli ambienti sono frequentemente arretrate, sotto il profilo tecnologico, ragion per cui, i giovani tendono a preferire altri impieghi, più

---

<sup>5</sup> Aggiornamento delle elaborazioni statistiche sugli occupati nella Pubblica Amministrazione per classi di età e genere, secondo le risultanze provenienti dal Conto annuale RGS per l'anno 2021.



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

gratificanti sotto plurimi aspetti. Tali circostanze hanno, naturalmente, riguardato anche il Comune di Brugherio che, nonostante n. 8 procedure concorsuali e n. 1 procedura di mobilità volontaria, indette nel corso del 2023, per un totale di n. 12 posti, afferenti a diverse aree di inquadramento, non è riuscito ad acquisire e a trattenere quel quantitativo aggiuntivo di personale programmato e, anzi, si è ritrovato a dover fare i conti con una diminuzione di organico di n. 4 unità, come evidenziato nella **Tabella 1**.

Questi dati devono far riflettere e far propendere verso la piena ed effettiva attuazione della valorizzazione del personale più giovane di età, ormai non più rinviabile, mediante un'adeguata formazione ed un proficuo passaggio di consegne, nella misura in cui il progressivo avanzamento dell'età, di anno in anno, di un numero considerevole di dipendenti, con conseguente avvicinamento all'età pensionabile e, quindi, con la fuoriuscita dai ruoli dell'Ente, non solo renderà difficoltosa la sostituzione del personale cessato, ma non permetterà di far immediatamente fronte alle numerose vacanze di posti che si registreranno in tempi relativamente brevi.

- b) Effettuando una semplice sottrazione tra i due termini del confronto (Over 50 e Under 40), si ricava il numero di dipendenti che appartiene alla fascia di età compresa tra i 40 e i 50 anni, che esula dal presente studio. Si rileva un, seppur leggero (n. 6 unità), aumento del relativo numero: sono n. 39 in tutto, di cui n. 25 donne e n. 14 uomini, e costituiscono circa il 25% dell'organico dell'Ente. Tuttavia, si può osservare che, sempre tenendo conto dell'arco temporale preso in considerazione nella presente programmazione (2024-2026), tra i dipendenti collocati nella fascia di età 40-50 anni, compiranno 50 anni, nel corso del 2024, n. 7 dipendenti (n. 3 donne e n. 4 uomini), nel corso del 2025 n. 5 dipendenti (n. 3 donne e n. 2 uomini) e nel corso del 2026 n. 4 dipendenti (n. 3 donne e n. 1 uomo); pertanto, alla fine del 2026, si avranno n. 16 unità di dipendenti che, a consistenza quantitativa di personale invariata, costituiranno un 10% di novelli 50enni, che affiancato al preesistente 57%, farà raggiungere il 67% di Over 50, andando anche ad incrementare il dato sull'età media dell'Ente (nel 2026 sarà circa 52,5 anni), confermando quanto già detto al punto a), ragion per cui si può pervenire all'assunto, già evidenziato nel precedente PAP, che l'invecchiamento dell'organico del Comune di Brugherio è inesorabilmente progressivo.
- c) Mentre nell'ambito degli Under 40, la suddivisione tra uomini e donne è tendenzialmente omogenea (con uno scarto di poche unità a favore delle donne), tra gli Over 50 il 60% del personale è di genere femminile, contro il 40% di sesso maschile: pur confermando il medesimo rapporto percentuale, analizzato in seno al precedente



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

PAP, le donne Over 50 sono calate di n. 10 unità, a differenza degli uomini, calati di sole n. 4 unità.

- d) Esaminando le varie aree di inquadramento e tenendo in considerazione il solo fattore numerico, si conferma, tra gli Over 50, la prevalenza femminile, mentre si ravvisa un'inversione di tendenza tra gli Under 40: rispetto al precedente PAP, nel quale si contavano, in generale, più presenze maschili, sebbene solo di n. 1 unità, nell'attuale PAP, invece, si contano più presenze femminili, di n. 3 unità.

Analizzando il dato più da vicino, tra gli Over 50 ci sono state significative cessazioni di dipendenti donne nell'area degli Istruttori (- n. 9 unità), senza tralasciare n. 1 unità in meno nell'area degli Operatori Esperti: tuttavia, è confermata la presenza maggioritaria di donne in organico in tutte le aree professionali; tra gli Under 40, al di là dei lievi incrementi nelle aree degli Operatori Esperti e degli Istruttori, si registra l'assoluta presenza femminile nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione. Al riguardo, occorre essere ulteriormente esplicitivi: l'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione con personale Under 40 è costituita, oltre che da n. 1 Istruttore Direttivo Amministrativo, da n. 1 Educatore professionale socio-pedagogico e da n. 5 Assistenti Sociali, professione che è sempre più esercitata da donne, ragion per cui il dato relativo a tale livello di inquadramento, nella popolazione giovane dell'Ente, è in controtendenza rispetto ai risultati relativi alle altre aree. Più avanti, le **Tabelle 12 e 13**<sup>6</sup> riepilogano tutti i dati oggetto di esame, mostrando la consistenza del personale, suddivisa per generi, fasce di età, categorie di inquadramento e Settori o Servizi del Comune.

Proponendo altre riflessioni sul tema del *gap* generazionale, anche di carattere sociologico, nell'ambito di un'organizzazione complessa, con un considerevole numero di lavoratori, collocati in fasce di età molto distanti tra loro, si possono riscontrare diverse problematiche sulle quali occorre porre l'attenzione, al fine del loro superamento.

Solitamente, si è portati a pensare che i dipendenti Over 50 siano più soggetti al rischio di esclusione, connesso, in particolare, all'evoluzione tecnologica e digitale che ha interessato e continua ad interessare tutte le Pubbliche Amministrazioni: in verità, i più giovani, sebbene siano "nativi digitali" e più avvezzi all'utilizzo quotidiano dei diversi dispositivi informatici che il mercato tecnologico offre, per quanto riguarda le mansioni che devono, in concreto, svolgere, sono principalmente depositari di cognizioni teoriche, mentre i "veterani" dell'Ente sono in

<sup>6</sup> Rispettivamente, alle pagg. 23 e 24 del presente documento.



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

possesso di un ampio bagaglio di esperienza, con il quale difficilmente si può competere; inoltre, si protrae, ormai, da quasi un ventennio, il processo di innovazione digitale delle Pubbliche Amministrazioni, per cui gli Over 50 sono stati da tempo chiamati ad adoperare gli strumenti informatici nel corso dello svolgimento della loro prestazione lavorativa, pertanto, il rischio appena descritto di esclusione degli stessi è più paventato che reale.

Bisogna aggiungere, poi, che l'avanzare dell'età e l'avvicinarsi della fine della carriera possono porre i dipendenti Over 50 in una condizione di chiusura verso la socializzazione e la cooperazione con i colleghi, nella convinzione di vedersi scavalcati o di non sentirsi più utili, al punto da renderli più restii al necessario passaggio di consegne, con pregiudizio per il funzionamento dell'organizzazione.

Un'altra criticità a cui i dipendenti Over 50 possono essere esposti, dopo molto tempo e soprattutto per via dell'esecuzione di compiti ripetitivi, è il rischio della graduale perdita di entusiasmo e della voglia di "mettersi in gioco" e in discussione, con conseguente appiattimento dell'attività lavorativa e minore propensione all'iniziativa che connotava i primi anni di servizio; a questo si aggiungono gli impegni e le maggiori preoccupazioni scaturenti dalla vita familiare e privata, nonché una salute più cagionevole. Viceversa, i giovani sono, tendenzialmente, pieni di aspettative, più motivati e disponibili all'apprendimento, più invogliati a costruirsi un determinato percorso di carriera, e hanno, in linea di massima, più tempo libero, sebbene la routine giornaliera risulti ricca anche di impegni extralavorativi.

Proprio per queste condizioni, che rendono queste fasce di età diametralmente opposte, le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Dipartimento per le Pari Opportunità del 07.10.2022 suggeriscono<sup>7</sup>, tra i vari spunti indicati per introdurre o accrescere la sensibilità sulla cultura manageriale di genere, di sviluppare programmi sperimentali di *mentorship* che valorizzino il passaggio inter-genere oltre che inter-generazionale, con il precipuo scopo di incoraggiare il rispetto del confine tra i tempi di lavoro e quelli della vita privata: a ben vedere, l'attivazione di siffatti programmi sarebbe foriera di numerosi vantaggi, non solo in termini di miglior equilibrio tra impegni lavorativi e quelli della sfera privata. Il cosiddetto "passaggio di consegne", ovvero il trasferimento di informazioni e di competenze, deve essere come un'azione avente un moto circolare e non unidirezionale, con ricadute positive anche all'esterno: in altri termini, se tra giovani e meno giovani viene a crearsi uno scambio virtuoso di vedute e di saperi, si avranno notevoli benefici non solo nei rapporti tra i dipendenti, ma anche nell'intera organizzazione amministrativa. Scendendo nel dettaglio,

---

<sup>7</sup> Par. 6.3., intitolato "Cultura manageriale di genere", punto E, rubricato "Come incoraggiare il rispetto del confine tra i tempi di lavoro e quelli di vita personale" (pagg. 15-16).



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

dalla sinergia tra giovani e meno giovani nelle dinamiche lavorative derivano i seguenti effetti positivi a cascata:

- rinvigoriscono il ruolo e maggiori stimoli per i dipendenti Over 50, in ragione dell'apporto offerto alla formazione dei colleghi più giovani;
- giovani più formati diventano collaboratori più validi e favoriscono l'alleggerimento dei carichi di lavoro, di solito gravanti sui dipendenti Over 50, in quanto impiegati da più tempo nell'Ente, con conseguente più equa distribuzione del lavoro e più ridotto arretrato;
- tale assetto di lavoro, in cui tutti fanno la propria parte, garantisce un ambiente proattivo e sereno e quindi un'Amministrazione più organizzata ed efficiente, in quanto anche l'assenza, per qualsiasi motivo, di un dipendente non determina lacune nel funzionamento degli uffici, in ragione della presenza di un "sostituto" capace di operare in autonomia;
- un clima di collaborazione reciproca tra tutti i dipendenti, specialmente all'interno di un singolo ufficio o di un singolo Settore, accresce e cementa il sentimento di appartenenza, trattenendo i singoli dalla tentazione di intraprendere percorsi di approdo presso altre Amministrazioni, e, al contempo, ingenera nell'utenza maggior fiducia verso l'Ente, che appare più solido ed affidabile.

Sul punto, la formazione del personale appare lo strumento fondamentale per il cambiamento e la modernizzazione della Pubblica Amministrazione, per conseguire maggiore qualità ed efficacia dell'attività amministrativa, come da tempo sottolineato dalle fonti legislative e da quelle contrattuali, ragion per cui risulta cruciale e non più rinviabile la necessaria integrazione delle variegate competenze appartenenti alle diverse classi anagrafiche di dipendenti.

In tutto questo, il ruolo dei Dirigenti è fondamentale: ad essi compete (ma anche ai funzionari con ruoli decisionali e di responsabilità) porre in essere comportamenti manageriali e di *leadership* atti ad evitare l'isolamento e l'emarginazione dei dipendenti più giovani o di prima assunzione, riconoscendo ed esaltando, in considerazione del *background* culturale e di studio, nonché delle variegate capacità, rientranti nel novero delle *soft skills*, i loro punti di forza sui quali investire, cercando di incanalare motivazione ed energie nella giusta direzione, non già secondo logiche di stretta gerarchizzazione, non più in linea con l'ormai odierno e consolidato modello di organizzazione amministrativa e dei rapporti di lavoro, ma nell'ottica di valorizzazione del singolo, di coesione del gruppo e di buon andamento delle attività lavorative.



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Al riguardo, va menzionata la recentissima Direttiva del 28.11.2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, in tema di “Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della *performance* individuale”, che, rispetto alle finalità del PAP, offre importanti spunti. Tale Direttiva, infatti, vuole essere esplicitamente una “bussola” per i Dirigenti delle Amministrazioni Pubbliche, i quali, oltre ad avere la responsabilità del presidio tecnico delle attività di loro competenza, hanno l’obiettivo di valorizzare il capitale umano assegnato: «valorizzare significa, innanzitutto, conoscere le persone che sono assegnate, il loro profilo di competenza, i punti di forza e di debolezza; cogliere le potenzialità e i talenti e orientarli verso lo svolgimento delle funzioni più adatte alle loro caratteristiche; significa guidare le persone verso il cambiamento con responsabilità, in un contesto capace di innescare meccanismi virtuosi<sup>8</sup>».

Naturalmente, alla valorizzazione del merito, da parte dei Dirigenti o dei funzionari con incarichi decisionali, non può che essere propedeutica la sussistenza della capacità di *leadership*, orientata soprattutto alla motivazione del personale, per favorire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, nonché lo sviluppo e la crescita individuale delle persone: all’uopo, il Ministro per la Pubblica Amministrazione ritiene necessario implementare, nell’ambito dei sistemi di valutazione delle performance, per il personale di livello dirigenziale, il parametro delle “capacità manageriali”, con una serie di valori che possono contribuire al raggiungimento di un certo livello, soddisfacente, di *leadership*, quali, a titolo meramente esemplificativo, la capacità di ascolto e di apertura al confronto, la capacità di motivare, stimolare e supportare i propri dipendenti, la costruzione di un *team* ad alte *performance*, sapendo individuare i talenti<sup>9</sup>.

La Direttiva in discorso pone, poi, particolare attenzione alla formazione<sup>10</sup> che, come detto in precedenza, è motore del cambiamento e della modernizzazione delle Pubbliche Amministrazioni: la formazione, inoltre, costituisce un obiettivo di performance dei Dirigenti, da intendersi sia come comportamento che il Dirigente deve mettere in atto al fine di promuovere un’adeguata partecipazione del personale assegnato alle iniziative di sviluppo delle competenze, sia come indicatore di *leadership*, nella misura in cui gli stessi Dirigenti si impegnano nella partecipazione a percorsi formativi, per rafforzare le proprie competenze trasversali o *soft skills*, quelle relative alla valutazione della *performance* e tutto quel novero di competenze in linea con le finalità del PNRR, accrescendo le competenze gestionali, fondamentali per l’organizzazione amministrativa stessa.

---

<sup>8</sup> Par. 3 intitolato “Valorizzazione del merito” (pag. 4).

<sup>9</sup> Par. 4 intitolato “Valutazione dei comportamenti: la *leadership*” (pagg. 5-6).

<sup>10</sup> Par. 5 intitolato “La formazione e il capitale umano” (pagg. 6-9).



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Infine, la Direttiva rammenta altre forme di premialità e di valorizzazione del personale, già formulate nelle Linee Guida n. 5 del 2019, da affiancare agli incentivi di natura strettamente economica, come ad esempio attività di *coaching* e di *mentoring* individuale o percorsi formativi di riconosciuta qualità, orientati allo sviluppo e alla crescita professionale del dipendente, sull'onda della finalità da perseguire, da parte delle Pubbliche Amministrazioni, di individuare e riconoscere i soggetti più meritevoli.

Come detto poc'anzi, la formazione assume una notevole importanza, non solo rispetto alla possibilità di ottenere migliori *performance* organizzative ed individuali, ma anche nell'ambito di una maggior integrazione inter-generazionale e, soprattutto, nel solco dell'*empowerment* femminile, ovverosia dell'accrescimento e del rafforzamento della consapevolezza delle donne rispetto alle proprie capacità e competenze: nella precedente programmazione si era posto l'obiettivo di raccogliere e monitorare il dato, del tutto nuovo, relativo all'ammontare delle ore o delle giornate di formazione usufruite dal personale per tutto il 2023, in vista della redazione del presente PAP.

Alla data del 31.12.2023, è possibile fornire un dato più preciso e completo sulla formazione fruita, che tuttavia riguarda la sola formazione per la quale è stato impegnato il relativo *budget*; in futuro si monitorerà il dato anche rispetto alla formazione gratuita: di seguito la relativa tabella (**Tabella 8**)



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

**Tabella 8**

EVENTO FORMATIVO	UNITÀ	SETTORE/SEZIONE	CATEGORIA/AREA	GENERE	Over 50	Under 40	n. INCONTRI/GG	n. ORE	MODALITÀ	MATERIA
FORMAZIONE FACOLTATIVA	4	PERSONE	D (di cui una P.O.)	3 donne e 1 uomo	4	/	4 incontri di 3 h ciascuno + 1.30 h con P.O.		in presenza	SOFT SKILLS
	1		DIRIGENTE	donna	1	/				
FORMAZIONE OBBLIGATORIA	1	AVVOCATURA CIVICA	D (A.P.)	donna	1	/	5		webinar	AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE
FORMAZIONE FACOLTATIVA	8	PERSONE	C	donne	7	/	2 incontri (tot. 8 h) + 48 incontri di 45/50 min ciascuno		in presenza	POLITICHE SOCIALI ED EDUCATIVE
FORMAZIONE FACOLTATIVA	1	AVVOCATURA CIVICA	D (A.P.)	donna	1	/	3		webinar	APPALTI E CONTRATTI
FORMAZIONE FACOLTATIVA	1	ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	D	donna	/	1	3 incontri di 2h ciascuno		webinar	PERSONALE
FORMAZIONE FACOLTATIVA	1	FINANZIARI	DIRIGENTE	donna	1	/	4		webinar	FINANZA, CONTABILITÀ E TRIBUTI
FORMAZIONE OBBLIGATORIA	2	ISTITUZIONALI	B	1 donna	1	/		16	webinar	SOFT SKILLS
				1 uomo	/	1				
FORMAZIONE FACOLTATIVA	2		Assessore	1 donna	1	/	1		webinar	PERSONALE
			Segretario	1 uomo	1	/				
FORMAZIONE OBBLIGATORIA	1	AVVOCATURA CIVICA	D (A.P.)	donna	1	/	11		webinar	AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE
FORMAZIONE FACOLTATIVA	1	PERSONE	C	donna	/	/	4 incontri di 3 h circa ciascuno		on-line	SOFT SKILLS
FORMAZIONE FACOLTATIVA	2	PERSONE	D (di cui una P.O.)	1 donna e 1 uomo	2	/		4	on-line differita	APPALTI E CONTRATTI
FORMAZIONE FACOLTATIVA	1	ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	ISTRUTTORI	donna	1	/	1 incontro di 6 h		in presenza	PERSONALE
FORMAZIONE FACOLTATIVA	1	ISTITUZIONALI	ISTRUTTORI	uomo	1	/	2 incontri di 4 h ciascuno		in videoconferenza	SICUREZZA
FORMAZIONE FACOLTATIVA	TUTTI	TUTTI	TUTTE	entrambi	tutte le fasce		1 incontro	6.30	in presenza	APPALTI E CONTRATTI
FORMAZIONE FACOLTATIVA	1	PERSONE	ISTRUTTORI	donna	/		6 incontri	24	in videoconferenza	SOFT SKILLS
FORMAZIONE OBBLIGATORIA	5	ISTITUZIONALI	ISTRUTTORI	1 donna	1	/		16	in presenza	SICUREZZA
				1 uomo	/	1				
FORMAZIONE FACOLTATIVA	1	FINANZIARI	DIRIGENTE	donna	1	/	1 incontro		webinar	FINANZA, CONTABILITÀ E TRIBUTI
FORMAZIONE OBBLIGATORIA	1	AVVOCATURA CIVICA	FUNZIONARI ED EQ. (A.P)	donna	1	/	10 incontri di 2h ciascuno		webinar	PATRIMONIO, INVESTIMENTI , FINANZIAMENTI
FORMAZIONE FACOLTATIVA	1	PERSONE	FUNZIONARI ED EQ.	donna	1	/	1	3	webinar	PATRIMONIO, INVESTIMENTI , FINANZIAMENTI
FORMAZIONE FACOLTATIVA	1	ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	FUNZIONARI ED EQ.	donna	1	/	1	3	webinar	PERSONALE
FORMAZIONE OBBLIGATORIA	8	PERSONE	N. 7 ISTRUTTORI/N. 1 FUNZIONARI ED EQ.	donne	6	/	1	4	in presenza	POLITICHE SOCIALI ED EDUCATIVE
FORMAZIONE FACOLTATIVA	1	ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	FUNZIONARI ED EQ.	donna	/	1	6 incontri di 2h ciascuno		webinar	PERSONALE
FORMAZIONE FACOLTATIVA	1	FINANZIARI	DIRIGENTE	donna	1	/	5 incontri		webinar	FINANZA, CONTABILITÀ E TRIBUTI
FORMAZIONE FACOLTATIVA	3	PERSONE	FUNZIONARI ED EQ (tutti P.O.)	2 donne e 1 uomo	3	/	1 incontro di 4 h		webinar	APPALTI E CONTRATTI
	1		DIRIGENTE	donna	1	/				

Da tale tabella si evince che, su un totale di n. 24 iniziative formative, di cui n. 6 a carattere obbligatorio e n. 1 a cui ha partecipato tutto il personale dell'Ente, svolte principalmente in modalità webinar, a ben n. 22 hanno preso parte dipendenti donne, per la maggior parte Over 50 e perlopiù inquadrati nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, a fronte di n. 7 eventi formativi ai quali hanno preso parte dipendenti uomini, anche in questa circostanza in maggioranza Over 50 e inquadrati, perlopiù, nell'area degli Istruttori e nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione. Le materie oggetto di formazione sono in netta prevalenza di carattere tecnico, per l'acquisizione e il mantenimento di competenze specialistiche utili alle



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

attività del Settore o della Sezione di appartenenza. I dati sopra menzionati rendono evidente la particolare attenzione delle donne alle iniziative in tema di formazione, aspetto indubbiamente positivo; viceversa, il medesimo dato desta perplessità se lo si considera *a contrario*, ovvero sia rispetto alla circostanza che il *parterre* maschile non mostri il medesimo interesse per l'approfondimento e l'aggiornamento professionale quanto le loro colleghe.

Quanto alle prospettive di carriera, il nuovo elemento di indagine, inserito nel PAP 2023-2025, costituito dalla titolarità di Posizioni Organizzative e di Alte professionalità, in capo a personale inquadrato nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, alla data della presente rilevazione (31.12.2023), vale quanto già detto nella precedente pianificazione: la distribuzione di tali incarichi tra generi e tra le già note fasce di età è quella riportata nella tabella sottostante (**Tabella 9**):

**Tabella 9**

## CONSISTENZA POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITÀ

TOTALE	DONNE	UOMINI	UNDER 40	OVER 50
10	6	4	/	8

Da tale tabella si emerge che:

- sul totale di n. 10 Posizioni Organizzative/Alte Professionalità attribuite, n. 6 erano in capo alle donne, le restanti in capo agli uomini;
- sul totale delle Posizioni Organizzative/Alte Professionalità, n. 8 risultavano affidate a dipendenti Over 50: i ruoli di responsabilità che residuavano erano coperti da dipendenti appartenenti alla fascia di età compresa tra i 40 e i 50 anni.

Pertanto, sebbene risulti salvaguardata la parità di genere, seppure sia di modesta entità la prevalenza delle donne in tali funzioni, queste ultime erano e sono, in via tendenzialmente assoluta, prerogativa di soggetti con una più elevata età anagrafica. Rispetto a questa circostanza, tale assetto appare, per certi versi, giustificabile, nella misura in cui le responsabilità che derivano da tale incarico sono tali da spingere i Dirigenti a preferire dipendenti che abbiano un certo bagaglio conoscitivo e di esperienza, presuntivamente detenuto dal personale di più lungo corso e, conseguentemente, di età più avanzata.

Occorre aggiungere che tutti gli incarichi sopra menzionati sono scaduti in data 31.12.2023 e, per effetto della nuova disciplina in materia di cui agli articoli 16, 17 e 18 del CCNL del 16.11.2022, si è reso necessario predisporre il "Regolamento per la disciplina dei criteri per



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

l'istituzione, il conferimento, la revoca e la graduazione degli incarichi di Elevata Qualificazione", sostitutivo di quello disciplinante l'attribuzione degli incarichi di Posizione Organizzativa, approvato dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 265 del 28.12.2023, in quanto documento afferente al Regolamento di Organizzazione dell'Ente, in difetto del quale i nuovi incarichi di Elevata Qualificazione non possono essere attribuiti.

Rimanendo in tema di *empowerment* femminile, il Dipartimento per le Pari Opportunità si sta muovendo, già da tempo, con iniziative strutturate di "fertilizzazione culturale", volte, tra gli altri aspetti, a contrastare le difficoltà di accesso delle donne alle carriere tecniche e scientifiche, da sempre ad alta densità maschile: infatti, tali carriere costituiscono e costituiranno sempre più in futuro un importante bacino di opportunità professionali.

Pertanto, altro parametro di riflessione è quello relativo alla sussistenza di presenze femminili nell'ambito dei cosiddetti titoli S.T.E.M. (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*): si tratta di una serie di titoli di studio, di livello universitario, ricadente nel settore scientifico e tecnico, riportato nella tabella sottostante (**Tabella 10**).

## Tabella 10

### CONSISTENZA TITOLI S.T.E.M.

TOTALE	DONNE	UOMINI	UNDER 40	OVER 50
12	8	4	/	8

Per quello che interessa questa specifica programmazione, si osserva che, alla data del 31.12.2023, nell'Ente, rispetto al precedente PAP, permane il possesso della maggior parte dei titoli S.T.E.M. in capo alle donne e questo è, senz'altro, un dato positivo, segno dell'erosione della granitica associazione scienza/tecnica-uomo; tuttavia, sul totale, più della metà dei predetti titoli è detenuto da personale Over 50: non si segnalano Under 40, pertanto, della parte residua è titolare il personale tra i 40 e i 50 anni.

Infine, quanto al tema del superamento delle discriminazioni, più o meno legate a considerazioni di genere, la **Tabella 11**, aggiornata al 31.12.2023, mostra che presso l'Ente sono impiegate n. 12 persone (n. 1 in meno rispetto all'anno precedente) appartenenti alle categorie protette ex L. n. 68/1999, tutte assunte con contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato: tale ammontare di dipendenti garantisce la copertura della quota d'obbligo oltre il quantitativo minimo previsto dalla legge per questo Ente (n. 8).



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

**Tabella 11**

**CONSISTENZA PERSONALE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE PROTETTE (ARTT. 8 e 12, LEGGE N. 68/1999)**

AREE DI INQUADRAMENTO	TOTALE	DONNE	UOMINI	UNDER 40	OVER 50	TEMPO PIENO	TEMPO PARZIALE
Operatori Esperti	8	4	4	3	5	4	4
Istruttori	1	1	/	/	1	/	1
Funzionari ed EQ	3	3	/	/	3	3	/
<b>TOTALE Dipendenti</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

Per quanto riguarda le aree di inquadramento, n. 8 sono inquadrati nell'area degli Operatori Esperti, n. 1 nell'area degli Istruttori e n. 3 nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.

Sul fronte dell'articolazione oraria, n. 5 sono in part-time, variamente quantificato, e n. 7 a tempo pieno.

Nell'ambito del rapporto quantitativo tra i generi, n. 8 sono donne e n. 4 uomini.

Infine, quanto all'età, n. 3 sono Under 40 e n. 9 Over 50.

Resta fermo quanto già affermato nel precedente PAP, ovvero che sarebbe opportuno non limitarsi a riportare i dati appena esaminati da un punto di vista meramente quantitativo e qualitativo, come sopra descritti, ma tenere conto anche di aspetti relativi alle concrete condizioni di lavoro dei dipendenti interessati: per questi aspetti si rinvia all'apporto che fornirà il Comitato Unico di Garanzia, una volta che sarà costituito.

Di seguito, si riportano le **Tabelle 12 e 13**, sincretiche di tutti i dati finora raccolti, elaborati e mostrati ai fini del PAP 2024-2026, aggiornate al 31.12.2023.



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Tabella 12

Settori/Sezioni	Aree di inquadramento	Donne	Uomini	Under 40	Over 50	P.O. e Alta Professionalità		TOTALE dipendenti	158
Segretario Generale		/	1	/	1				
Servizi Istituzionali	Operatori Esperti	8	4	5	5	1	uomo over 50	46	
	Istruttori	10	16	11	11				
	Funzionari ed EQ	3	4	/	5				
	Dirigente	/	1	/	1				
Servizi alle Persone	Operatori Esperti	6	1	/	4	3	2 donne e 1 uomo (tutti over 50)	48	
	Istruttori	17	4	2	13				
	Funzionari ed EQ	15	4	6	10				
	Dirigente	1	/	/	1				
Servizi Finanziari	Operatori Esperti	1	/	/	1	2	1 donna e 1 uomo over 50	21	
	Istruttori	7	4	1	3				
	Funzionari ed EQ	4	4	/	6				
	Dirigente	1	/	/	1				
Territorio	Operatori Esperti	1	8	/	8	3	2 donne (1 over 50) e 1 uomo over 50	36	
	Istruttori	8	9	3	8				
	Funzionari ed EQ	8	1	/	7				
	Dirigente	/	1	/	1				
Organizzazione e Risorse Umane, Trasparenza e Anticorruzione	Operatori Esperti	/	/	/	/	Nessuna		5	
	Istruttori	2	1	/	2				
	Funzionari ed EQ	2	/	1	1				
Avvocatura Civica	Operatori Esperti	/	/	/	/	1	donna over 50	1	
	Istruttori	/	/	/	/				
	Funzionari ed EQ	1	/	/	1				
		95	63	29	90	10			



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Tabella 13

Settori/Sezioni	Aree di inquadramento	Under 40	Over 50
Servizi Istituzionali	Operatori Esperti	2 donne e 3 uomini	4 donne e 1 uomo
	Istruttori	5 donne e 6 uomini	4 donne e 7 uomini
	Funzionari ed EQ	/	2 donne e 3 uomini
Servizi alle Persone	Operatori Esperti	/	3 donne e 1 uomo
	Istruttori	1 donna e 1 uomo	10 donne e 3 uomini
	Funzionari ed EQ	6 donne	7 donne e 3 uomini
Servizi Finanziari	Operatori Esperti	/	1 donna
	Istruttori	1 donna	2 donne e 1 uomo
	Funzionari ed EQ	/	3 donne e 3 uomini
Territorio	Operatori Esperti	/	1 donna e 7 uomini
	Istruttori	3 uomini	4 donne e 4 uomini
	Funzionari ed EQ	/	7 donne
Organizzazione e Risorse Umane, Trasparenza e Anticorruzione	Operatori Esperti	/	/
	Istruttori	/	2 donne
	Funzionari ed EQ	1 donna	1 donna
Avvocatura Civica	Operatori Esperti	/	/
	Istruttori	/	/
	Funzionari ed EQ	/	1 donna

## 5. OBIETTIVI

Anche per il triennio 2024-2026, alcuni obiettivi, all'apparenza meramente "ripetitivi" di quelli dei trienni precedenti, rappresentano misure preferenziali per porre rimedio a eventuali discriminazioni, certamente "di mantenimento" rispetto all'interiorizzazione di comportamenti di valorizzazione del lavoro delle donne e per la "stabilizzazione" della presenza femminile nei luoghi di vertice.

Altri obiettivi, invece, sono la forma revisionata di quelli predeterminati, altri ancora sono stati introdotti al fine di attuare, oltre che gli obblighi di legge, anche i recenti indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, di concerto con il Dipartimento per le Pari Opportunità, citati in premessa e nel novero delle fonti e, in tale sede, vengono riproposti anche in ragione del fatto che l'arco temporale di riferimento per il loro perseguimento è sempre il triennio e che l'aggiornamento annuale costituisce un momento di riflessione, di rendicontazione e di eventuale rimodulazione degli obiettivi stessi.

L'attenzione alle politiche di genere è sottesa a tutti gli obiettivi del Piano, non solo, dunque, a quelli di *welfare* più specificamente dedicati alle donne, in quanto, essendo la maggior parte dei lavoratori di sesso femminile, di fatto, i beneficiari – diretti o indiretti – di tutti gli obiettivi



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

risultano essere in particolare le donne lavoratrici. Per questo motivo, anche i temi dello *smart working* e del sostegno ai dipendenti in condizione di salute precaria si inseriscono nella complessiva azione di sostegno alla famiglia ed alle persone in condizioni di fragilità.

Pertanto, il PAP 2024-2026 viene adottato al fine di proseguire nella realizzazione dei seguenti obiettivi:

## OBIETTIVO 1:

Istituire il Comitato Unico di Garanzia (CUG).

La recentissima Direttiva del 29.11.2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, nel ripercorrere le varie tappe normative che si sono susseguite nel tempo sul tema delle pari opportunità e del benessere organizzativo, insiste sull'importanza del Comitato Unico di Garanzia (CUG), la cui azione non è isolata, ma collocata all'interno di una rete di relazioni con altri soggetti, quali il responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità, la Consigliera di parità, il Nucleo di Valutazione (NdV), il Responsabile per il Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), il responsabile delle risorse umane e altri organismi contrattualmente previsti, come l'Organismo Paritetico per l'Innovazione (OPI): la Direttiva pone l'attenzione anche su una serie di azioni per una cultura del "rispetto", che competono al CUG che, nel nostro caso, saranno previste nel prossimo aggiornamento al PAP, una volta che tale organismo sarà, appunto, costituito.

Si ripropone, pertanto, anche nell'ambito di questo PAP, l'obiettivo primario di costituire il Comitato Unico di Garanzia (CUG), non solo per ottemperare agli obblighi di legge, ma anche per favorire il rafforzamento nell'Ente dell'obiettivo del benessere organizzativo.

## OBIETTIVO 2:

Garantire il rispetto delle pari opportunità nelle procedure di reclutamento e gestione del personale.

Il Comune si impegna a porre in essere le seguenti azioni:

- assicurare la presenza femminile nella composizione delle commissioni giudicatrici dei concorsi pubblici, osservando la riserva a favore delle componenti femminili;
- prevedere nella composizione delle commissioni giudicatrici esperti di *assessment* o psicologi del lavoro, cui affidare la fase di valutazione delle *soft skills*, in coerenza con il modello delle competenze adottato;



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

- curare la composizione delle commissioni giudicatrici - oltre che nell'equilibrio di genere - anche valutando come criterio preferenziale il possesso di una specifica formazione sulle tematiche dell'inclusione e del *diversity management*;
- formare sulle tematiche dell'inclusione e del *diversity management* il proprio personale addetto al reclutamento, in modo da avere un presidio interno in grado di offrire supporto alle commissioni e assicurare l'adeguato sviluppo della procedura;
- favorire, sussistendone le condizioni di professionalità, il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche, ove sopravvenga un divario fra generi.

## OBIETTIVO 3:

Promuovere le pari opportunità e il *mentorship* in materia di formazione, aggiornamento e qualificazione professionale, nonché favorire la diffusione della cultura della *leadership* al femminile.

Il Comune si impegna:

- a riconoscere e valorizzare le professionalità esistenti all'interno dell'Ente, siano esse derivanti da titolo di studio, sia da percorso di esperienza e funzioni maturate nell'ambito dell'attività lavorativa;
- ad organizzare ed assicurare corsi di formazione, nell'ambito delle risorse stanziare, a tutto il personale, sia esso femminile o maschile, in orari e luoghi accessibili a tutti i dipendenti;
- a rendere disponibile una formazione di base obbligatoria per tutto il personale, sul modello di quanto accade per il contrasto alla corruzione, anche in autoformazione con moduli *e-learning*;
- ad organizzare iniziative di formazione specifica sull'*empowerment* femminile;
- a garantire il reinserimento lavorativo del personale che sia rimasto assente per un lungo periodo a vario titolo (maternità, malattia, esigenze familiari, ecc.) attraverso forme di accompagnamento formativo, finalizzate a colmare eventuali lacune e a mantenere le competenze acquisite;
- a sviluppare programmi sperimentali di *mentorship* che valorizzino il passaggio di esperienze inter-generazionale oltre che inter-generazionale;
- a organizzare e garantire formazione e *tutoring* al personale coinvolto o interessato da provvedimenti di trasferimento ad altre funzioni (c.d. mobilità interna), adottati sia d'ufficio sia su richiesta dello stesso dipendente.



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

## OBIETTIVO 4:

Tutelare l'ambiente di lavoro da casi di molestie, pressioni, *mobbing* e/o discriminazioni.

Il Comune si impegna:

- a garantire che, sul posto di lavoro, vengano attivati interventi finalizzati a reprimere eventuali situazioni conflittuali legate in particolare a:

- pressioni o molestie sessuali;
- casi di *mobbing*;
- atteggiamenti miranti ad avvilire la/il dipendente, anche in forma indiretta;
- atti vessatori correlati alla sfera privata della/del dipendente;

- a operare il monitoraggio specifico delle infrazioni disciplinari riconducibili alle questioni di genere, con eventuale adeguamento dei codici di comportamento e dei codici disciplinari per il rinforzo al contrasto del fenomeno.

## OBIETTIVO 5:

Avviare la procedura per attuare nuove modalità spazio-temporali di svolgimento dell'attività lavorativa (cosiddetto lavoro agile o smart working).

Il Comune si impegna a adottare il Regolamento sul lavoro agile, in ossequio all'obbligo discendente dall'articolo 63 del CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022, quale strumento non solo di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, ma anche di accrescimento della produttività e di attrazione nel pubblico impiego di giovani professionalità, legate alla digitalizzazione e, dunque, idoneo a sviluppare anche un nesso con le competenze di area S.T.E.M.

Quanto ai contenuti, quindi, si deve:

- individuare le attività che non sono compatibili con le innovative modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa;

- attribuire criteri di priorità a favore di coloro che si trovino in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare, e dei/delle dipendenti impegnati/e in attività di volontariato, in base alle disposizioni di legge vigenti (articolo 36 CCNL del 16.11.2022);

- favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro attraverso un'organizzazione del lavoro non più necessariamente incentrata sulla presenza fisica, ma su risultati obiettivamente misurabili, attraverso l'utilizzo di specifici indicatori quantitativi e qualitativi;

- garantire che i dipendenti che si avvalgono delle nuove modalità di lavoro:

- non siano solo di genere femminile, al fine di ridurre il rischio che diventino terreno di discriminazione sostanziale;



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

- non vengano esclusi dal contesto lavorativo, dai percorsi informativi e formativi di crescita personale, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

## OBIETTIVO 6

### Assicurare l'*accountability* dell'amministrazione sulle politiche di genere

- realizzare uno spazio informativo nella sezione "Amministrazione trasparente", contenente i dati aggiornati sulle grandezze e gli indicatori rilevanti per le politiche di genere.

I soggetti coinvolti nel perseguimento di tutti gli obiettivi elencati sono i Dirigenti, i titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, i responsabili di sezione, la Sezione Organizzazione e Risorse Umane.

Al paragrafo 6, dedicato al Monitoraggio, è riservata la rendicontazione delle azioni messe in campo finora per l'attuazione degli obiettivi menzionati.

## **6. MONITORAGGIO**

Il Comune di Brugherio presenta criticità, che in questi anni non sono state superate con quelle attività concrete che dovevano dare attuazione agli obiettivi proclamati e programmati.

Ad esempio, l'ultima rilevazione, relativa allo stato di benessere organizzativo del personale dell'Ente, effettuata mediante la valutazione dello stress lavoro correlato, contenuta nel PAP 2021-2023, risale al 2020, e nell'ambito della stessa ci si limitava ad affermare, in maniera apodittica, l'insussistenza di situazioni aventi effetto negativo sulla salute psico-fisica dei/delle dipendenti: naturalmente, questo dato, preso singolarmente, non può risultare sintomatico di un presunto benessere organizzativo. Si evidenzia, al riguardo, che in questo Ente, per diverso tempo, i rapporti tra l'Amministrazione e i lavoratori sono stati molto tesi e sono andati via via deteriorandosi, *in primis* per la prolungata mancata attivazione di istituti di valorizzazione del personale, come le procedure di progressione economica, e inoltre per via di politiche del personale e decisioni dirigenziali che hanno precluso le mobilità volontarie in uscita, nel quadriennio 2019-2022, che, sebbene fossero in parte giustificabili dalla necessità di far fronte alle fisiologiche cessazioni per raggiungimento dell'età pensionabile di molti dipendenti, hanno acuito il già travagliato rapporto di cui sopra, determinando la volontà, in alcuni, di cessare il rapporto di lavoro per dimissioni, in prevalenza per passaggio, previo superamento di procedure concorsuali, presso altri Enti, anche di diversi comparti, e in quelli che restavano un profondo malcontento, dovuto soprattutto a scarsa attenzione nei confronti



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

delle loro istanze e all'appesantimento del carico di lavoro e delle difficoltà di provvedere con celerità alle necessarie sostituzioni del personale cessato.

A partire dall'ultimo scorcio dell'anno 2022, i rapporti tra lavoratori e Amministrazione si sono decisamente rasserenati, grazie alla ripresa del dialogo tra delegazione di parte datoriale e delegazione di parte sindacale.

Riguardo allo stato di attuazione degli obiettivi, si fornisce il seguente dettaglio:

1) quanto all'Obiettivo 1 "Istituire il Comitato Unico di Garanzia (CUG)", in attuazione del precedente PAP, il Comune ha posto in essere le seguenti azioni:

- in data 17.01.2023, con nota prot. n. 2048, la Sezione Organizzazione e Risorse Umane, Trasparenza e Anticorruzione ha inoltrato un comunicato alle Organizzazioni Sindacali firmatarie del CCNL del comparto Funzioni Locali, effettivamente presenti nell'Ente, al fine di invitarle a designare i componenti, effettivi e supplenti, di loro competenza, e, con successiva nota prot. n. 2051, ha diramato un avviso, pubblicato nella Bachecca Intranet, rivolto a tutto il personale dei livelli, finalizzato alla raccolta di candidature, eventualmente da vagliare mediante un colloquio accertativo del possesso, da parte degli interessati, delle necessarie conoscenze per ricoprire il ruolo, per individuare i membri, effettivi e supplenti, in rappresentanza dell'Amministrazione, il tutto con data di scadenza 16.02.2023.

Di seguito si riportano tutte le attività che si sono avvicendate nel corso del 2023:

- in data 02.02.2023, con nota prot. n. 5104, il Segretario Generale, a seguito di obiezioni sollevate dalla RSU, ha precisato che, in base alla Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2/2019, hanno titolo per nominare i propri rappresentanti all'interno di tale Organismo le Organizzazioni sindacali rappresentative ai sensi degli articoli 40 e 43 del D.Lgs. n. 165/2001 (Organizzazioni firmatarie del CCNL Funzioni Locali), a condizione che siano effettivamente presenti nell'Ente: quest'ultima condizione deve essere intesa nel senso che nell'Ente ci sia almeno un iscritto all'Organizzazione sindacale.
- Alla data di scadenza, sono pervenute n. 3 candidature da parte del personale dipendente (prot. n. 2691 del 20.01.2023, prot. n. 2693 del 20.01.2023, prot. n. 7061 del 15.02.2023), mentre da parte delle Organizzazioni Sindacali firmatarie del CCNL, n. 1 sola designazione completa da parte della CISL, con nota prot. n. 7160 del 15.02.2023.



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

- In data 10.03.2023 con nota prot. n. 11189, è stata rinnovata la richiesta di designazione dei membri di estrazione sindacale alle Organizzazioni Sindacali, rivolgendo l'invito, altresì, alla RSU, sulla base dell'interpretazione letterale dell'articolo 57, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001, il quale afferma che il CUG «è formato da un componente designato da ciascuna delle Organizzazioni Sindacali maggiormente rappresentative a livello di Amministrazione»: con tale locuzione, sulla base di una recente pronuncia del Tribunale di Catania, Sezione Lavoro, del 27.09.2022, si deve intendere che «il potere di designare i componenti del CUG spetta alle Organizzazioni Sindacali maggiormente rappresentative nell'ambito della singola Amministrazione presa in considerazione, a prescindere dal loro grado di rappresentatività a livello nazionale», con proroga della data di scadenza al 27.03.2023.
- Alla data di scadenza, è pervenuta n. 1 designazione completa da parte della RSU, con nota prot. n. 13899 del 24.03.2023.
- In data 09.06.2023, con nota prot. n. 27802, la Sezione Organizzazione e Risorse Umane, Trasparenza e Anticorruzione ha effettuato un ulteriore invito per l'individuazione dei nominativi per il CUG di parte sindacale, con la precisazione che in assenza di riscontro, si sarebbe proceduto, comunque, alla costituzione dell'organismo, secondo le indicazioni della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia del 04.03.2011, che al punto 3.1.1. (Costituzione e durata del mandato) sancisce che «il CUG si intende costituito e può operare ove sia stata nominata la metà più uno dei/delle componenti previsti». Viene posta come data di scadenza il 19.06.2023.
- Alla data di scadenza, è pervenuta n. 1 designazione (del solo componente effettivo della CGIL), con nota prot. n. 28026 del 09.06.2023.
- In data 08.11.2023, è pervenuta la designazione del membro supplente di CGIL con nota prot. n. 52667 del 08.11.2023.

Considerando che in data 16.05.2023 si è insediata la nuova Amministrazione Comunale e poiché, come detto, sono pervenute solo n. 3 candidature da parte del personale dipendente in rappresentanza dell'Amministrazione, occorre vagliare ulteriori nominativi, a concorrenza del medesimo numero di componenti, tanto per la parte sindacale, quanto per la parte pubblica, che è di n. 3 titolari e n. 3 supplenti: al riguardo, nel rispetto del Regolamento sulla costituzione e sul funzionamento del CUG vigente nell'Ente, che prevede la necessità di «promuovere il coinvolgimento di tutte/i le/i dipendenti» di ruolo del Comune, con nota prot. n.



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

20965 del 13.05.2024, si è rinnovato l'invito a tutto il personale di avanzare la propria candidatura in qualità di membro del Comitato, in rappresentanza dell'Amministrazione.

Esaurita questa ulteriore fase di interpello, si potrà pervenire all'effettiva costituzione del CUG, mediante determinazione del Dirigente competente in materia di personale, così come stabilito al paragrafo 3.1.3 intitolato *Nomina*, della Direttiva del 04.03.2011 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e del Ministro per le Pari Opportunità.

Alla luce di quanto detto, sebbene si sia prodotta una fitta serie di comunicazioni, non si è pervenuti alla relativa istituzione: tale Organismo, costituito l'ultima volta nel 2015, con durata del mandato fino al 2019, manca dall'Ente ancor prima della sua naturale scadenza, per effetto delle dimissioni anticipate dei suoi componenti e delle mancate designazioni sostitutive dei rispettivi membri sia da parte delle Organizzazioni sindacali che dell'Amministrazione; inoltre, il CUG non è stato costituito per il successivo quadriennio 2019-2022. Ad ogni modo, si può ritenere che tale obiettivo, pur non realizzato, sia stato certamente avviato e, almeno in parte, attuato: si tratta di un procedimento che si trova alle battute finali, per cui è senz'altro di prossima attuazione.

2) Quanto all'Obiettivo 2 "Garantire il rispetto delle pari opportunità nelle procedure di reclutamento e gestione del personale", al di là delle azioni già note ed inserite nei documenti di programmazioni più risalenti (si pensi alla necessità di assicurare la presenza femminile nella composizione delle commissioni giudicatrici dei concorsi pubblici, osservando la riserva a favore delle componenti femminili), sulla cui attuazione effettiva non si dubita, anche in ragione della trasmissione delle determinazioni dirigenziali, con le quali si costituiscono le commissioni di concorso, alla Consigliera di Parità competente territorialmente (Provincia di Monza e della Brianza e Regione Lombardia), tutte le azioni introdotte dal PAP 2023-2025, di seguito specificate, non sono state perseguite:

- prevedere nella composizione delle commissioni giudicatrici esperti di *assessment* o psicologi del lavoro, cui affidare la fase di valutazione delle *soft skills*, in coerenza con il modello delle competenze adottato<sup>11</sup>;
- curare la composizione delle commissioni giudicatrici - oltre che nell'equilibrio di genere anche valutando come criterio preferenziale il possesso di una specifica formazione sulle tematiche dell'inclusione e del *diversity management*;

---

<sup>11</sup> Sono state previste composizioni di commissioni "allargate", partecipate da psicologi quali membri aggiunti per i concorsi della Polizia Locale e per alcuni profili professionali, afferenti all'ambito sociale, del Settore Servizi alle Persone.



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

- formare su queste tematiche il proprio personale addetto al reclutamento, in modo da avere un presidio interno in grado di offrire supporto alle commissioni e assicurare l'adeguato sviluppo della procedura.

Pertanto, tale obiettivo è stato realizzato solo rispetto a quelle azioni che potremmo definire già consolidate, rimanendo del tutto inattuato per i restanti interventi, del tutto nuovi: anche per tale obiettivo, la riproposizione delle azioni non perseguite, nell'ambito della programmazione 2024-2026, funge da spinta la futura realizzazione delle stesse.

3) Quanto all'Obiettivo 3 "Promuovere le pari opportunità e il *mentorship* in materia di formazione, aggiornamento e qualificazione professionale, nonché favorire la diffusione della cultura della *leadership* al femminile", costituente un *novum* rispetto al PAP 2021-2023, voluto dalle Linee Guida del 07.10.2022, escludendo le azioni piuttosto ordinarie, non richiedenti particolari sforzi di attuazione da parte dell'Ente (ad esempio, organizzare ed assicurare corsi di formazione a tutto il personale, sia esso femminile o maschile, in orari e luoghi accessibili a tutti i dipendenti), tutte le altre azioni specificamente tendenti alla promozione delle pari opportunità e alla costruzione di una cultura del rispetto, di seguito elencate, non sono state ancora messe in campo:

- rendere disponibile una formazione di base obbligatoria per tutto il personale, sul modello di quanto accade per il contrasto alla corruzione, anche in autoformazione con moduli *e-learning*;
- organizzare iniziative di formazione specifica sull'*empowerment* femminile;
- garantire il reinserimento lavorativo del personale che sia rimasto assente per un lungo periodo a vario titolo (maternità, malattia, esigenze familiari, ecc.) attraverso forme di accompagnamento formativo, finalizzate a colmare eventuali lacune e mantenere così le competenze acquisite;
- sviluppare programmi sperimentali di *mentorship* che valorizzino il passaggio di esperienze inter-genere oltre che inter-generazionale;
- organizzare e garantire formazione e *tutoring* al personale coinvolto o interessato da provvedimenti di trasferimento ad altre funzioni (c.d. mobilità interna), adottati sia d'ufficio sia su richiesta dello stesso dipendente.

Deve aggiungersi che sull'estrema importanza della formazione, alla quale si riconosce la grande capacità di sensibilizzare circa la consapevolezza culturale di vivere in un ambiente lavorativo sicuro, la Direttiva del 29.11.2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione rammenta l'iniziativa formativa "Riforma-Mentis", avviata nel giugno 2022, promossa dal



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con FormezPA: si tratta di un'attività di autoformazione, disponibile anche sulla piattaforma "Syllabus", che, se assolta, non solo attuerebbe la prima delle azioni sopra menzionate, ma più in generale, se interiorizzata, contribuirebbe ad orientare i comportamenti lavorativi, più che ad un rispetto meramente formale, ad un rispetto altrui effettivo. A riprova di quanto appena detto, si osservi, altresì, che, in ragione delle riforme al codice di comportamento generale dei pubblici dipendenti, di cui al D.P.R. n. 62/2013, apportate dal D.P.R. n. 81/2023, le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate a prevedere lo svolgimento di cicli formativi obbligatori – rivolti sia ai nuovi assunti che al personale già in servizio – sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico, tra l'altro ribadito nella Direttiva *de qua*.

Anche questo obiettivo ad oggi può dirsi solo parzialmente attuato: il mantenimento delle azioni sopra menzionate nel PAP 2024-2026 mostra, comunque, la volontà dell'Ente di proseguire sul sentiero già tracciato nella precedente programmazione.

4) Quanto all'Obiettivo 4 "Tutelare l'ambiente di lavoro da casi di molestie, pressioni, *mobbing* e/o discriminazioni", non si segnalano situazioni conflittuali legate a discriminazioni di genere; tuttavia, non si è provveduto al necessario adeguamento del codice di comportamento integrativo dell'Ente, con l'annessa previsione di interventi volti a prevenire e a contrastare condotte lesive dell'integrità fisica e psichica dei dipendenti, specialmente quelli di genere femminile.

5) Quanto all'Obiettivo 5 "Avviare la procedura per attuare nuove modalità spazio-temporali di svolgimento dell'attività lavorativa in lavoro agile (o *smart working*)", pur non essendo stato condotto a conclusione, si può considerare di prossima realizzazione, mancando solo gli ultimi passaggi dell'intero *iter* per l'approvazione del Regolamento sul lavoro agile.

Di seguito si riportano le tappe sinora percorse:

- tra i mesi di Gennaio e Marzo 2023, è stata predisposta una bozza di regolamento lavoro agile, tenendo conto dei coordinamenti tra la disciplina generale di riferimento contenuta nei vari testi normativi già vigenti e di quanto disposto specificamente per il Comparto Funzioni Locali del CCNL del 16.11.2022 (articoli 63 e ss.), oltre che degli indirizzi espressi sul tema dal DFP nelle Linee Guida del 07.10.2022.
- In data 22.03.2023 è stata convocata una riunione tra delegazioni trattanti, con nota prot. n. 12542 del 17.03.2023, finalizzata alla presentazione informale della bozza di regolamento lavoro agile. In questa sede, la RSU esprime la volontà di rendere



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

conoscibile a tutto il personale dipendente, mediante affissione nella Bacheca intranet, dell'articolato del regolamento in discorso, affinché vengano raccolte osservazioni tra tutti i dipendenti, veicolate, poi, dalla RSU stessa, nel dibattito tra parte pubblica e parte sindacale.

- In data 20.04.2023 è stata convocata una riunione tra delegazioni trattanti, con nota prot. n. 18600 del 18.04.2023, nell'ambito della quale ha avuto luogo la discussione, non canonica, sull'elenco dei criteri di priorità nell'accesso allo *smart working*, con l'esposizione delle osservazioni dei lavoratori, raccolte dalla parte sindacale.
- In data 27.09.2023 è stata convocata una riunione tra delegazioni trattanti, con nota prot. n. 45244 del 26.09.2023, nel corso della quale il Presidente di parte pubblica ha esposto i criteri di priorità di accesso all'istituto dello *smart working*, come rivisitati a seguito delle osservazioni pervenute.

In data odierna, quanto alle ultime attività necessarie per l'attuazione dell'obiettivo:

- si sottoporrà il testo del Regolamento al confronto con la parte sindacale, così come stabilito dall'articolo 5, comma 3, lettera l), CCNL del 16.11.2022;
- si adotterà il Regolamento con deliberazione di Giunta Comunale;
- si predisporrà il POLA, per organizzare effettivamente il lavoro agile nell'Ente.

6) Quanto all'Obiettivo 6 "Assicurare l'*accountability* dell'Amministrazione sulle politiche di genere", l'unica azione ivi prevista, ovvero realizzare uno spazio informativo nella sezione "Amministrazione trasparente", contenente i dati aggiornati sulle grandezze e gli indicatori rilevanti per le politiche di genere, non è stata, ad oggi, ancora avviata.

In conclusione, da quanto sopra esposto, si desumono le seguenti considerazioni:

- nel corso del 2023, sotto il profilo quantitativo, poche sono le azioni concrete avviate a sostegno della pari opportunità e della parità tra i generi;
- tuttavia, si è in procinto di dare piena attuazione a due dei sei obiettivi prefissati nel PAP 2023-2025 e riproposti nel PAP 2024-2026 e ciò può ritenersi, nel complesso, un discreto risultato: è pur vero che si tratta di obiettivi (Istituzione del Comitato Unico di Garanzia e approvazione del Regolamento sul lavoro agile, con conseguente predisposizione del POLA) che, oltre a dover essere attuati in ossequio ad obblighi di legge e di normativa contrattuale, sono di carattere trasversale, pertanto, non strettamente tesi al perseguimento della parità di genere e della cultura del rispetto;



# CITTA' DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

- è altresì vero, che la pianificazione in tema di azioni positive copre un arco temporale triennale, che è il periodo di riferimento entro il quale si devono realizzare gli obiettivi ivi indicati: pertanto, l'aggiornamento annuale del piano in oggetto costituisce, in prevalenza, un momento di riflessione, di rendicontazione e di eventuale rimodulazione delle azioni programmate, piuttosto che un termine perentorio di scadenza degli obiettivi da portare a compimento.



UFFICIO DELLA CONSIGLIERA DI PARITÀ  
PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA

Spett.le  
**COMUNE DI BRUGHERIO**  
Segretario Generale  
Dott. Norberto ZAMMARANO

A MEZZO PEC

**OGGETTO: Parere favorevole Piano delle Azioni Positive 2024/2026**

Spettabile Ente,

Egr. Dott. Norberto Zammarano,

ho ricevuto il Vostro Piano delle Azioni Positive da adottare per il triennio 2024/2026, quale parte integrante e sottosezione del PIAO, di cui prendo atto e sul quale esprimo parere favorevole, rendendomi disponibile a un confronto e/o alla pianificazione di attività formative sul tema della parità di genere e cultura del rispetto, stante le Vostre tutte considerazioni conclusive.

Ringrazio per la gentile collaborazione.

Cordiali saluti.

(documento firmato digitalmente)

**La Consigliera di Parità della Provincia di Monza e della Brianza**

Avv. Alberta Graziella Gandini

<b>E</b>
COMUNE DI BRUGHERIO
<b>COPIA CONFORME ALL'ORIGINALE DIGITALE</b>
Protocollo N.0025069/2024 del 07/06/2024
Firmatario: ALBERTA GRAZIELLA GANDINI