



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE

2025-2027



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

SOMMARIO

1. PREMESSA, INDIRIZZI MINISTERIALI E METODOLOGIA DI ANALISI	3
2. NOVERO DELLE FONTI	5
3. DURATA, FUNZIONE E DIFFUSIONE DEL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE	6
4. CONTESTO ORGANIZZATIVO	7
4.1. PROGRESSIONI TRA LE AREE	8
4.2. DIFFERENZIALI STIPENDIALI.....	10
4.3. ISTITUTI DI FLESSIBILITÀ LAVORO-VITA PRIVATA	11
4.4. SITUAZIONE ANAGRAFICA NELL'ENTE	15
4.5. LA FORMAZIONE E L'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE	20
4.6. INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	24
4.7. TITOLI S.T.E.M.....	25
4.8. CATEGORIE PROTETTE.....	26
5. OBIETTIVI	30
6. RENDICONTAZIONE E MONITORAGGIO SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI NEI PRECEDENTI PIANI DI AZIONI POSITIVE	33



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

1. PREMESSE, INDIRIZZI MINISTERIALI E METODOLOGIA DI ANALISI

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 nelle posizioni di vertice.

Sulla base delle suddette premesse, già nel Piano delle azioni positive 2023-2025 approvato dall'Amministrazione Comunale era stato messo in evidenza 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" adottate il 07.10.2022, nell'ambito delle quali gli Enti venivano 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 di cui alla Legge n. 68/1999, gli andamenti in merito alla formazione e alla fruizione del part-time, di permessi e di congedi per motivi familiari, con la finalità di 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 Legge n. 183/2010, ha imposto alle Pubbliche Amministrazioni di eliminare ogni forma di discriminazione tra generi, basata, tra le altre circostanze, anche sull'età, e le Linee Guida sopra richiamate hanno evidenziato la necessità di soffermarsi su



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

questo aspetto: a tal riguardo, nel presente Piano delle azioni positive, 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 evidenziate negli anni scorsi:

- il mercato divario generazionale presente nell'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, nel presente documento, nei paragrafi 4 e 5, relativi, rispettivamente, al contesto organizzativo (la cui comprensione è resa più agevole, come già avvenuto nei precedenti Piani delle azioni positive, mediante l'ausilio di tabelle e brevi commenti), e agli obiettivi programmati e perseguiti.

Importanti indirizzi, per la predisposizione dei Piani delle azioni positive, sono tracciati dalla 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", che individua una serie di azioni da intraprendere, ribadendo 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.

Ulteriori indirizzi sono forniti dalla 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 richiamare in quanto 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 a creare quel clima di benessere organizzativo portatore di produttività e collaborazione, linfa vitale dell'esistenza stessa di ogni struttura amministrativa.

Da ultimo, occorre richiamare la Direttiva del 14.01.2025 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, intitolata "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti", che individua nell'efficace programmazione ed attuazione dei percorsi di formazione a aggiornamento professionale del personale una delle principali responsabilità del datore di lavoro pubblico e specificamente della dirigenza pubblica che ne esercita le relative funzioni: nella predetta Direttiva viene



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

ribadita l'importanza della formazione quale leva non solo per il potenziamento delle competenze tecniche del personale, ma anche quale conduttore di consapevolezza sui temi dell'inclusione e del superamento delle diseguaglianze sociali.

2. NOVERO DELLE FONTI

- Legge n. 125/1991 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro";
- Legge n. 68/1999 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili";
- Legge 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 Legge n. 183/2010;
- D.Lgs. n. 198/2006 "Codice delle Pari Opportunità tra Uomo e Donna", così come modificato dal D.Lgs. n. 5/2010, che stabilisce, per le Pubbliche Amministrazioni, l'adozione di Piani di azioni positive tendenti ad assicurare 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 Legge n. 123/2007, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro";
- D.Lgs. n. 150/2009, in attuazione della Legge n. 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni;
- Legge 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";



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

- Legge n. 124/2015 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche”;
- Legge 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 Legge n. 124/2015 e Linee Guida contenenti regole inerenti 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 - Legge n. 68/1999 - Legge n. 407/1998 - Legge 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”;
- Direttiva del 14.01.2025 del Ministro per la Pubblica Amministrazione: “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”.

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

Il Comune di Brugherio, in continuità con il precedente Piano delle azioni positive 2024-2026, approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 166 del 12.08.2024 quale allegato del Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO) 2024-2026, inquadrando tale documento quale atto di durata triennale, soggetto ad aggiornamento annuale, nel rispetto della normativa vigente, ha predisposto il presente Piano delle azioni positive 2025-2027 quale strumento di attuazione e consolidamento delle politiche di pari opportunità e di rimozione degli ostacoli



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

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 Piano delle azioni positive 2025-2027, oltre a rispondere ad un obbligo di legge, si configura quale strumento di miglioramento dell'organizzazione dell'Ente, in quanto conferma e programma 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 alla cittadinanza.

La diffusione dei contenuti del Piano delle azioni positive 2025-2027 sarà garantita mediante l'utilizzo dei canali di comunicazione interna (a titolo esemplificativo la sezione intranet dedicata), e i risultati raggiunti saranno monitorati e rendicontati. Durante il periodo di vigenza del presente Piano, il personale dipendente potrà esprimere pareri, osservazioni, suggerimenti, trasmettere informazioni, che saranno utilizzati per l'adeguamento/redazione del Piano successivo.

4. CONTESTO ORGANIZZATIVO

L'Amministrazione Comunale, insediatasi in data 16.05.2023, ha ritenuto di procedere alla modifica della macrostruttura, ovvero sia dell'assetto organizzativo dei Settori dell'Ente e delle relative Sezioni/Unità operative, portata a compimento con l'adozione della deliberazione di Giunta Comunale n. 79 del 18.04.2024.

Alla data del 31.12.2024, la macrostruttura dell'Ente risulta così costituita:

il Segretario Generale, a cui è attribuita la responsabilità della Sezione Organizzazione e Risorse Umane, Trasparenza e Anticorruzione e della Sezione Avvocatura Comunale;

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

- Settore Territorio
- Settore Servizi Finanziari
- Settore Servizi alle Persone
- Settore Sicurezza e Servizi Istituzionali

Alla data del 31.12.2024, l'organico dell'Ente è così costituito:



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Tabella 1

CONSISTENZA NUMERICA COMPLESSIVA DEL PERSONALE DELL'ENTE

AREE DI INQUADRAMENTO	DONNE	UOMINI	TOTALE
Operatori Esperti	15	12	27
Istruttori	40	36	76
Funzionari ed EQ	36	12	48
Dirigenti	2	2	4
Segretario Comunale	/	1	1
Totale Dipendenti	93	63	156

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 posizioni lavorative, oltre che nella complessiva dotazione organica: pertanto, non occorre mettere in atto, nell'Ente, 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 (Piano delle azioni positive 2021-2023), si registra la complessiva riduzione numerica del personale, nell'ultimo anno più contenuta (da n. 158 alla data del 31.12.2023 a n. 156 alla data del 31.12.2024).

Nonostante permanga il dato relativo alla maggioranza numerica di presenze femminili (n. 93 donne e n. 63 uomini), ciò che si registra è il decremento di dipendenti donne, seppur di poche unità, (riduzione di n. 2 unità rispetto all'ultima rilevazione), in particolare, n. 1 tra quelle inquadrature nell'area degli Operatori Esperti (da n. 16 a n. 15) e n. 4 tra quelle inquadrature nell'area degli Istruttori (da n. 44 a n. 40), sebbene bilanciate dall'ingresso di n. 3 unità nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione. A tale decremento, fa da contraltare la stabilità della consistenza numerica complessiva del personale maschile (n. 63), pure interessato da riduzioni, ma decisamente di minor entità (n. 2 cessazioni, di cui n. 1 nell'area degli Operatori Esperti e n. 1 nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione), bilanciate da n. 2 ingressi nell'area degli Istruttori.

4.1. PROGRESSIONI TRA LE AREE

Come già anticipato nel precedente Piano delle azioni positive, il triennio 2023-2025, ormai in buona parte trascorso, è stato ed è ancora interessato da un rilancio delle assunzioni e, soprattutto, dalla valorizzazione del personale in servizio, sia mediante procedure per le progressioni economiche all'interno delle aree (cosiddette progressioni orizzontali), disciplinate dall'articolo 14 del CCNL del 16.11.2022, sia con procedure finalizzate alle



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

progressioni tra le aree (cosiddette progressioni verticali), come disciplinate dall'articolo 13, commi 6, 7 e 8, 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, devono essere 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 del CCNL del 16.11.2022, possono essere attivate entro la soglia del 50% delle posizioni con accesso dall'esterno, pertanto, se ne può fare un utilizzo limitato, in quanto l'opportunità dell'avanzamento di carriera, a beneficio del personale dell'Ente, deve essere temperata con lo strumento dei concorsi, per consentire a concorrenti esterni, altrettanto meritevoli, l'accesso alla Pubblica Amministrazione.

Per attuare il processo di valorizzazione dei dipendenti in servizio, 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 e in base a quanto previsto nel Piano dei fabbisogni di personale 2024-2026, ricompreso nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2024-2026, approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 166 del 12.08.2024, nell'anno 2024 sono state programmate ed avviate n. 2 procedure comparative, entrambe per la progressione dall'area degli Istruttori all'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, e per l'anno 2025 è stata programmata n. 1 procedura comparativa, ugualmente per il passaggio dall'area degli Istruttori a quella dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.

Alla data del 31 marzo 2025 è stata espletata e conclusa n. 1 procedura comparativa per il passaggio dall'area degli Istruttori all'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.

Nel quadro del processo di valorizzazione del personale in servizio, con deliberazione di Giunta Comunale n. 135 del 28.06.2024 è stata anche approvata la disciplina per le progressioni verticali di cui all'articolo 13 del CCNL del 16.11.2022, mediante procedure valutative, fondate principalmente sull'esperienza maturata e sulle competenze professionali acquisite, aperte anche a dipendenti che, seppur privi del titolo di studio che di norma è richiesto per l'accesso dall'esterno ad una data area, in ragione di un certo numero di anni di anzianità di servizio possono comunque ambire ad un avanzamento di carriera e ad un conseguente incremento salariale. Anche in questo caso, sulla scorta di tale



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

regolamentazione e della Programmazione dei fabbisogni di personale 2024-2026, nell'anno 2024 sono state previste n. 7 procedure valutative, di cui n. 5 per la progressione dall'area degli Istruttori a quella dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, e n. 2 per il passaggio dall'area degli Operatori Esperti a quella degli Istruttori; mentre per l'anno 2025 sono state previste n. 4 procedure valutative, di cui n. 3 per il passaggio dall'area degli Istruttori a quella dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione e n. 1 per il passaggio dall'area degli Operatori Esperti a quella degli Istruttori.

Alla data del 31 marzo 2025 sono state espletate e concluse n. 3 procedure valutative per il passaggio dall'area degli Istruttori all'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.

4.2. DIFFERENZIALI STIPENDIALI

A seguito della stipula del contratto decentrato integrativo dell'Ente per il triennio 2024-2026, perfezionatasi per effetto della deliberazione di Giunta Comunale n. 284 del 30.12.2024, di autorizzazione alla delegazione trattante di parte pubblica alla sottoscrizione del relativo accordo, con successiva determinazione dirigenziale n. 28 del 21.01.2025 hanno avuto luogo anche le progressioni economiche orizzontali all'interno delle aree, con decorrenza dal 1° gennaio 2024, in osservanza dei criteri stabiliti dall'articolo 14 del CCNL del 16.11.2022, come modulati nel predetto contratto decentrato integrativo.

Sulla base dell'importo stanziato in sede di contrattazione decentrata integrativa, per l'anno 2024 sono state riconosciute n. 15 progressioni orizzontali.

Tabella 2

PROGRESSIONI ORIZZONTALI (DIFFERENZIALI STIPENDIALI)

AREE DI INQUADRAMENTO	TOTALE	DONNE	UOMINI	OVER 50	UNDER 40
Operatori Esperti	/	/	/	/	/
Istruttori	5	4	1	1	2
Funzionari ed EQ	10	9	1	8	1
TOTALE Dipendenti	15	13	2	9	3

Si deve evidenziare che rispetto alla precedente rilevazione dell'anno 2023 il numero dei beneficiari delle progressioni orizzontali si è notevolmente ridotto (da n. 35 a n. 15 unità), in quanto la rosa dei potenziali aventi diritto è risultata più ristretta (n. 20 dipendenti, a fronte dei precedenti che constavano di n. 35 unità): tale circostanza risiede nella fisiologica riduzione della quota dei possibili assegnatari della progressione economica nell'arco di un triennio (il 50% degli aventi diritto), poiché, tenendo conto di tale orizzonte temporale, ogni anno che



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

passa, i dipendenti che hanno già beneficiato di tale istituto non concorrono più al relativo conseguimento negli anni successivi, fino ad esaurimento del triennio.

Tornando al dato oggetto di disamina, si formulano le seguenti considerazioni:

- su un totale di n. 15 dipendenti che hanno conseguito il differenziale stipendiale nell'anno 2024, n. 13 sono donne e n. 2 uomini;
- quanto all'inquadramento, n. 5 dipendenti appartengono all'area degli Istruttori e n. 10 all'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione;
- dell'area degli Istruttori, vi sono n. 4 donne e n. 1 uomo, mentre dell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, vi sono n. 9 donne e n. 1 uomo;
- in continuità con la precedente rilevazione dell'anno 2023, si segnala la preponderanza, tra coloro che hanno conseguito la progressione economica, di dipendenti Over 50, circostanza che riflette il dato afferente all'età media dell'organico dell'Ente.

4.3. ISTITUTI DI FLESSIBILITÀ LAVORO-VITA PRIVATA

Come accennato in premessa, le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Dipartimento per le Pari Opportunità¹ 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, da monitorare e rendere pubbliche con gli strumenti della Trasparenza».

I dati contenuti nelle **Tabelle 3, 4 e 5**, con aggiornamento all'ultima rilevazione, attengono alla fruizione di istituti di flessibilità lavoro-vita privata e di cura della famiglia, quali il part-time, i permessi previsti dalla Legge n. 104/1992 e i congedi parentali disciplinati dalla Legge n. 151/2001.

Tabella 3

FRUITORI DEL PART-TIME

AREE DI INQUADRAMENTO	DONNE	UOMINI	UNDER 40	OVER 50	TOTALE
Operatori Esperti	6	3	3	4	9
Istruttori	11	2	/	11	13
Funzionari ed EQ	5	/	/	5	5
TOTALE Dipendenti	22	5	3	20	27

¹ 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).



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Tabella 4

FRUITORI PERMESSI LEGGE N. 104/1992

AREE DI INQUADRAMENTO	DONNE	UOMINI	UNDER 40	OVER 50	TOTALE			
Operatori Esperti	7	2	/	8	9			N. GG/ANNO
Istruttori	3	7	2	7	10		DONNE	308
Funzionari ed EQ	11	3	/	10	14		UOMINI	176
TOTALE Dipendenti	21	12	2	25	33		TOTALE	484

Tabella 5

FRUITORI CONGEDI PARENTALI LEGGE N. 151/2001

AREE DI INQUADRAMENTO	DONNE	UOMINI	UNDER 40	OVER 50	TOTALE			
Operatori Esperti	1	/	/	/	1			N. GG/ANNO
Istruttori	1	1	2	/	2		DONNE	362
Funzionari ed EQ	5	/	4	/	5		UOMINI	42
TOTALE Dipendenti	7	1	6	/	8		TOTALE	404

Nonostante la diminuzione di unità di personale nell'organico dell'Ente, come rilevata nella **Tabella 1**, ad uno sguardo generale si può notare che è complessivamente aumentato il numero di dipendenti fruitori dei vari istituti di cosiddetta *balance* tra vita privata e lavoro, che, tuttavia, più che dare attuazione alla giusta conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, vengono perlopiù utilizzati per esigenze di natura sanitaria ed assistenziale, per la cura del proprio stato di salute o dei familiari. Non trova conferma l'andamento dell'anno precedente, almeno sotto il profilo quantitativo, mentre permane la differente situazione che vivono uomini e donne nell'Ente: restano, infatti, 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, probabilmente, sono le stesse che si fanno prioritariamente carico delle varie incombenze familiari.

Tra gli istituti di conciliazione tra vita privata e lavoro, si osserva che il dato che ha subito un notevole incremento è quello di cui alla **Tabella 4**, relativo alla titolarità e alla fruizione dei permessi di cui alla Legge n. 104/1992.

Per quanto riguarda la fruizione dei congedi parentali, occorre precisare, come già era stato fatto nel precedente Piano delle azioni positive 2024-2026, 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 dell'anno 2023, l'utilizzo di tale istituto anche da parte dei dipendenti uomini, considerato che tale aspetto costituisce uno degli scopi della novazione legislativa: a tal proposito si osserva, viceversa, che in questo Ente, per l'anno 2024 rimane invariato



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

quanto rilevato nell'anno 2023, registrando n. 1 fruitore maschile. Come precisato nel precedente Piano delle azioni positive 2024-2026, tale dato non è sufficiente a fornire precise letture sull'andamento futuro, pertanto, occorrerà monitorare l'utilizzo del predetto istituto da parte dei dipendenti uomini per verificare se si riproporrà nella sua staticità o se registrerà un incremento. Sebbene possa essere giudicata in termini positivi la timidissima conferma dell'utilizzo del personale maschile nella fruizione dei congedi parentali, il dato registrato 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 sulle stesse, per di più giovani, il peso della cura della prole. Si rinnovano, al riguardo, le medesime considerazioni, di ordine sociologico e culturale, circa lo stato di effettiva emancipazione femminile, già esposte nel precedente Piano delle azioni positive:

- la nostra società conferma la proposizione di un'immagine stereotipata della donna, ancora incardinata in ruoli prevalentemente familiari, che ricomprendono incombenze domestiche e la crescita dei figli;
- in virtù di ciò, 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 della famiglia: al contempo, 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, 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.

A corroborare le riflessioni appena esposte, merita di essere citato, come nel precedente Piano delle azioni positive 2024-2026, un dato relativo ad un interessante studio, condotto dal *National Bureau Of Economic Research (NBER)* del Massachusetts, intitolato "*The Child Penalty Atlas*"², pubblicato nel mese di febbraio 2024, che ha indagato il fenomeno della

² 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).



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

cosiddetta “*motherhood penalty*”³: 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. Sulla base di tutta l’approfondita e dettagliata disamina che viene fatta nello studio, 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, ciò 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 l’istituto contrattuale del lavoro agile, preso in considerazione anche quale strumento di conciliazione tra vita privata e lavoro, ad oggi non è ancora possibile fornire resoconti, in quanto nell’Ente vi si è fatto ricorso solo durante il periodo pandemico e non ancora nella fase “post emergenziale”.

Tuttavia, con l’adozione del Regolamento per la disciplina del lavoro agile, approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 217 del 24.10.2024, con il Piano per l’utilizzo del lavoro agile definito nell’ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2024-2026, e con la sottoscrizione degli accordi individuali, il cui schema è stato definitivamente approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 67 del 27.03.2025, l’istituto dello smart working sarà effettivamente operativo e, pertanto, nell’aggiornamento annuale al presente Piano delle azioni positive saranno possibili la raccolta e il monitoraggio dei dati concernenti l’utilizzo di tale istituto: riguardo alle fasi progressive ed intermedie di attuazione dell’obiettivo di introduzione del lavoro agile “post emergenziale”, si rimanda, comunque, ai contenuti del paragrafo 6 - *Rendicontazione e Monitoraggio*.

³ Tradotto in italiano, la “pena di maternità”.



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

4.4. SITUAZIONE ANAGRAFICA NELL'ENTE

Altra analisi effettuata concerne l'età di tutto il personale, suddiviso per generi, rappresentata dalle **Tabelle 6 e 7** (aggiornate al 31.12.2024).

Tabella 6

CONSISTENZA NUMERICA PERSONALE UNDER 40

AREE DI INQUADRAMENTO	UNDER 40	DONNE	UOMINI
Operatori Esperti	4	2	2
Istruttori	21	7	13
Funzionari ed EQ	7	7	/
Dirigenti	/	/	/
Segretario Comunale	/	/	/
Totale Dipendenti	31	16	15

Tabella 7

CONSISTENZA NUMERICA PERSONALE OVER 50

AREE DI INQUADRAMENTO	OVER 50	DONNE	UOMINI
Operatori Esperti	18	8	10
Istruttori	37	21	16
Funzionari ed EQ	33	23	10
Dirigenti	4	2	2
Segretario Comunale	1	/	1
Totale Dipendenti	93	54	39

Osservando tali tabelle, si rileva quanto segue.

Sul totale di n. 156 dipendenti, n. 31 (circa il 20%) si collocano nella fascia di età Under 40 e n. 93 (circa il 60%) nella fascia degli Over 50: al lieve incremento del numero degli Under 40 (+ n. 2 unità) fa da contraltare un altrettanto lieve incremento degli Over 50 (+ n. 3 unità), che, tuttavia, non comporta variazioni sostanziali rispetto al dato dell'età media dei dipendenti dell'Ente (49,5 anni) attestata nella precedente rilevazione del 31.12.2023: difatti, l'età media dei dipendenti in servizio, registrata alla data del 31.12.2024, è di 49,75 anni, con un incremento, seppur minimo, che deriva da alcune cessazioni, intervenute nel corso dell'anno 2024, sia di personale Under 40 sia di personale Over 50.

Tale dato, benché apparentemente positivo, poiché sostanzialmente stabile e, soprattutto, inferiore rispetto all'età media dei dipendenti del comparto Funzioni Locali



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

(52,5 anni), emerso 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 2021⁴, deve essere confrontato con la circostanza che, attualmente, l'organico del Comune di Brugherio conta n. 22 dipendenti, di cui n. 13 donne e n. 9 uomini (corrispondente a circa il 14% dell'intero personale), che hanno già compiuto 60 anni; tenendo conto del triennio oggetto della presente pianificazione (2025-2027), compiranno 60 anni, nel corso del 2025, n. 13 dipendenti (n. 7 donne e n. 6 uomini), nel corso del 2026, n. 7 dipendenti (n. 4 donne e n. 3 uomini) e nel corso del 2027, n. 6 dipendenti (n. 4 donne e n. 2 uomini): se la consistenza totale del personale dipendente dovesse restare invariata nel corso del triennio, alla fine del 2027 si avranno n. 48 unità totali, di lavoratori e lavoratrici, con un'età anagrafica superiore a 60 anni, costituenti ben il 31% di tutto il personale dipendente, con un innalzamento dell'età media a circa 52,75 anni, esattamente n. 1 anno di età in più per ciascuna 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 dell'anno 2021: pertanto, considerando l'andamento, è ragionevole attendersi, con un certo margine di certezza, che l'età media risultante dalle future rilevazioni statistiche dell'ARAN sarà decisamente più elevata di quella attualmente nota.

Non può essere sottaciuta, inoltre, la profonda crisi che negli ultimi anni ha coinvolto il pubblico impiego (in misura crescente 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 di impiego nel settore pubblico, in particolare negli Enti Locali, le cui retribuzioni non sono adeguate alle competenze richieste e ai costi della vita (in special modo delle grandi città), con modalità di svolgimento del lavoro e qualità degli ambienti frequentemente arretrate sotto il profilo tecnologico, ragion per cui i giovani tendono a preferire altre soluzioni lavorative, più gratificanti sotto plurimi aspetti.

Le maggiori difficoltà di "attrattività" investono, in particolare, il comparto degli Enti Locali, in quanto il personale comunale, come attestato da tutte le fonti, gode di un trattamento economico inferiore rispetto ai dipendenti delle Amministrazioni del



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

comparto statale, nonostante l'incremento delle funzioni trasferite da altri Enti e la corrispondente crescita di responsabilità. Tali circostanze si sono riflesse anche sul Comune di Brugherio che, nonostante le n. 8 procedure concorsuali e n. 1 procedura di mobilità volontaria, indette nel corso dell'anno 2024, per un totale n. 11 posti, afferenti a diverse aree di inquadramento, non è riuscito ad acquisire e a trattenere personale aggiuntivo e ha dovuto registrare una diminuzione complessiva di n. 2 unità, come evidenziato nella **Tabella 1**.

Come già evidenziato nel Piano delle azioni positive 2024-2026, questi dati devono indurre ad un impegno crescente per la piena ed effettiva attuazione della valorizzazione del personale più giovane di età, 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, renderà difficoltosa la sostituzione del personale cessato e non permetterà di far fronte immediatamente alle numerose vacanze di posti che si registreranno in tempi relativamente brevi.

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. Si registra un decremento, rispetto alla precedente rilevazione, di n. 7 unità: sono n. 32 in tutto, di cui n. 23 donne e n. 9 uomini, e costituiscono circa il 21% dell'organico dell'Ente; tuttavia, si può osservare che, sempre tenendo conto dell'arco temporale preso in considerazione nella presente programmazione (2025-2027), tra i dipendenti collocati nella fascia di età 40-50 anni compiranno 50 anni, nel corso del 2025, n. 4 dipendenti (n. 2 donne e n. 2 uomini), nel corso del 2026 n. 5 dipendenti (n. 4 donne e n. 1 uomo) e nel corso del 2027 n. 3 dipendenti (n. 2 donne e n. 1 uomo). Conseguentemente, alla fine del 2027 si avranno n. 19 unità di dipendenti che, a consistenza quantitativa di personale invariata, costituiranno circa il 12% di novelli 50enni, che affiancati al preesistente 60% farà raggiungere all'Ente il 72% di personale Over 50, incrementando anche il dato dell'età media dell'Ente (nel 2027 sarà circa 52,75 anni), confermando quanto già precedentemente prospettato, ragion per cui si può pervenire alla conclusione, già evidenziata nel precedente Piano delle azioni positive, che l'invecchiamento dell'Ente è progressivo e deve destare preoccupazione, in quanto si possono prevedere, su un arco temporale relativamente breve, quale il



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

triennio in discorso, massicci pensionamenti, salvo fuoriuscite improvvise dall'Ente dettate da altre ragioni.

Mentre nell'ambito degli Under 40, la suddivisione tra uomini e donne è tendenzialmente omogenea (con uno scarto di n. 1 unità a favore delle donne), tra gli Over 50 il 58% del personale è di genere femminile e il 42% di sesso maschile: pur confermando il medesimo rapporto percentuale analizzato in seno al precedente Piano delle azioni positive, le unità di donne Over 50 sono rimaste invariate, a differenza degli uomini, aumentati di n. 3 unità.

Esaminando le differenti aree contrattuali di inquadramento e tenendo in considerazione il solo fattore numerico, si conferma, sia tra gli Over 50 che tra gli Under 40, la prevalenza femminile, sebbene tra gli Under 40 di n. 1 unità. Analizzando il dato più nel dettaglio, tra gli Over 50, nonostante le cessazioni di dipendenti donne nell'area degli Istruttori (- n. 2 unità), e n. 1 unità in meno nell'area degli Operatori Esperti, il dato numerico è costante rispetto allo scorso anno (sempre n. 54 unità). Il dato da registrare è l'aumento di n. 1 unità, per ciascuna categoria di inquadramento del personale non dirigenziale dell'Ente, tra i dipendenti uomini. Si può ritenere confermata la presenza maggioritaria di donne in organico in tutte le aree professionali, fatta eccezione per l'area degli Operatori Esperti; tra gli Under 40, al di là del divario nell'area degli Istruttori, con una maggior presenza maschile, si conferma l'assoluta presenza femminile nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione. Al riguardo, occorre fornire ulteriori dettagli: l'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione Under 40 è costituita, oltre che da n. 1 Funzionario Amministrativo-Giuridico, 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. Nelle pagine seguenti, le **Tabelle 12** e **13**⁵ riepilogano tutti i dati oggetto di esame, mostrando la consistenza del personale, suddivisa per generi, fasce di età, aree di inquadramento e Settori o Servizi del Comune.

Soffermandosi, come nel precedente Piano delle azioni positive 2024-2026, su alcune considerazioni afferenti al tema del *gap* generazionale, emerge che, nell'ambito di un'organizzazione complessa, con un considerevole numero di lavoratori, collocati in fasce di

⁵ Rispettivamente, alle pagg. 28 e 29 del presente documento.



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

età molto distanti tra loro, si possono riscontrare alcune problematiche sulle quali occorre porre l'attenzione per affrontarle nel modo più proficuo.

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: nel concreto, 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 svolgere sono principalmente depositari di cognizioni teoriche, mentre i "veterani" dell'Ente sono in possesso di un ampio bagaglio di esperienza, con il quale difficilmente si può competere. Occorre, inoltre, evidenziare che si protrae, ormai da quasi un ventennio, il processo di innovazione digitale delle Pubbliche Amministrazioni, per cui i dipendenti di età Over 50 sono stati da tempo chiamati ad adoperare gli strumenti informatici per lo svolgimento della loro prestazione lavorativa, pertanto, il rischio appena descritto di esclusione degli stessi è più paventato che reale.

Si deve anche osservare che l'avanzare dell'età e l'avvicinarsi della fine della carriera possono indurre i dipendenti Over 50, o una parte degli stessi, a cooperare solo parzialmente con i colleghi più giovani, nel timore di vedersi scavalcati o di non sentirsi più adeguatamente utili, al punto da renderli restii al necessario "passaggio di consegne", con conseguenti ricadute che impattano sul grado ottimale di efficacia dell'attività amministrativa espletata.

Un'altra eventuale criticità a cui i dipendenti Over 50 possono essere esposti, dopo molto tempo e anche in conseguenza 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 a quello spirito di iniziativa che connotava i primi anni di servizio; a ciò si aggiungono gli impegni e le maggiori preoccupazioni scaturenti dalla vita familiare e privata, eventualmente derivanti anche da una salute più fragile. Viceversa, i giovani hanno, tendenzialmente, maggiori aspettative, sono più motivati all'apprendimento, più invogliati a costruirsi un determinato percorso di carriera, ed hanno, in linea di massima, più tempo libero, sebbene la routine giornaliera risulti ricca anche di impegni extralavorativi.

Proprio per contrastare queste possibili criticità, le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Dipartimento per le Pari Opportunità del 07.10.2022⁶ suggeriscono, tra i vari spunti indicati per introdurre o accrescere la sensibilità riguardo alla cultura

⁶ 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).



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

manageriale di genere, di sviluppare programmi sperimentali di *mentorship* che valorizzino il passaggio inter-genere oltre che inter-generazionale, anche con il precipuo scopo di incoraggiare il rispetto del confine tra i tempi di lavoro e quelli della vita privata: l'attivazione dei predetti programmi di *mentorship* sarebbe foriera di ulteriori vantaggi in termini di accrescimento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa, che si aggiungerebbero a quelli già evidenziati di miglior equilibrio tra impegni lavorativi e adempimenti della sfera privata. Il cosiddetto "passaggio di consegne", ovvero il trasferimento di informazioni e di competenze, deve essere interpretato quale azione avente un moto circolare e non unidirezionale, con ricadute positive anche all'esterno: in altri termini, se tra giovani e meno giovani si instaura uno scambio virtuoso di conoscenze ed esperienze, si possono ottenere notevoli benefici, non solo nei rapporti tra i dipendenti, ma anche nell'ambito dell'organizzazione amministrativa dell'Ente. Scendendo nel dettaglio, dalla sinergia tra giovani e meno giovani nelle dinamiche lavorative derivano i seguenti effetti positivi a cascata:

- rinvigoriscono del ruolo e maggiori stimoli per i dipendenti Over 50, in ragione dell'apporto offerto alla formazione dei colleghi più giovani;
- giovani più formati assumono il ruolo di collaboratori più validi e favoriscono l'alleggerimento dei carichi di lavoro dei dipendenti Over 50, con conseguente più equa distribuzione delle attività da espletare e maggior facilità nel rispetto delle scadenze e tempistiche programmate;
- un assetto di lavoro in cui tutti esercitano un ruolo determinante, garantisce un ambiente proattivo e sereno, più organizzato ed efficiente, in quanto anche la temporanea assenza, per qualsiasi motivo, di un dipendente, può essere più facilmente affrontata, 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/Servizio o nell'ambito di un Settore, accresce e rafforza il sentimento di appartenenza all'Ente, trattenendo i singoli dall'orientare la propria attenzione verso possibili percorsi di approdo presso altre Amministrazioni.

4.5. LA FORMAZIONE E L'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

La formazione e l'aggiornamento professionale del personale costituiscono 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, come già evidenziato



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

nel precedente Piano delle azioni positive 2024-2026, risulta cruciale la necessaria integrazione delle variegate competenze appartenenti alle diverse classi anagrafiche di dipendenti.

A tal riguardo, l'intervento dei Dirigenti è fondamentale, in quanto ad essi e ai Funzionari con ruoli decisionali e di responsabilità compete 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 punti di forza sui quali investire, cercando di incanalare motivazione ed energie nella giusta direzione, abbandonando logiche di stretta gerarchizzazione, non più in linea con l'odierno e consolidato modello di organizzazione amministrativa e dei rapporti di lavoro, perseguendo gli obiettivi di valorizzazione del singolo, di coesione del gruppo e di buon andamento delle attività lavorative.

Con specifico riferimento al ruolo dei Dirigenti in un'ottica di sviluppo delle proprie competenze manageriali, occorre richiamare la 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 Piano delle azioni positive, offre importanti suggerimenti. Tale Direttiva, infatti, si pone esplicitamente quale "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 virtuosi⁷».

Naturalmente, alla valorizzazione del merito, da parte dei Dirigenti o dei Funzionari con incarichi decisionali, non può che essere propedeutica la 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: al riguardo, 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

⁷ Par. 3 intitolato "Valorizzazione del merito" (pag. 4).



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

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 talenti⁸.

La Direttiva del 28.11.2023 pone, poi, particolare attenzione alla formazione⁹ che, come detto in precedenza, è il 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*, le competenze di valutazione della *performance* e tutto quel novero di competenze in linea con le finalità del PNRR, accrescendo le capacità gestionali, fondamentali per l'organizzazione amministrativa. La predetta Direttiva richiama, inoltre, altre forme di premialità e di valorizzazione del personale, da affiancare agli incentivi di natura strettamente economica, quali ad esempio le attività di *coaching* e di *mentoring* individuale o percorsi formativi di riconosciuta qualità, orientati allo sviluppo e alla crescita professionale del dipendente, per individuare, riconoscere e premiare i soggetti meritevoli.

La recente Direttiva adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione in data 14/01/2025 ha formalizzato nuovi obiettivi in materia di formazione, sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale, che costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane per poter realizzare un effettivo e concreto processo di rinnovamento delle Amministrazioni.

La Direttiva individua nell'efficace programmazione ed attuazione dei percorsi di formazione del personale una delle principali responsabilità del datore di lavoro pubblico e specificamente della dirigenza pubblica che ne esercita le relative funzioni.

Sulla base delle suddette premesse, la Direttiva del 14/01/2025 stabilisce che la promozione della formazione costituisce uno specifico obiettivo di *performance* di ciascun Dirigente.

Nello specifico, la formazione destinata ai Dirigenti, articolata per almeno 40 ore annue a partire dall'anno 2025, deve essere prioritariamente rivolta ai temi della *leadership*, delle competenze manageriali e delle *soft skills*.

Ciascun Dirigente è inoltre chiamato ad assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti assegnati alle unità organizzative di propria competenza alle iniziative formative programmate,

⁸ Par. 4 intitolato "Valutazione dei comportamenti: la *leadership*" (pagg. 5-6).

⁹ Par. 5 intitolato "La formazione e il capitale umano" (pagg. 6-9).



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dall'anno 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

Come sottolineato, 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, ovvero sia dell'accrescimento e del rafforzamento della consapevolezza delle donne rispetto alle proprie capacità e competenze: nella precedente programmazione, sulla base degli esiti di raccolta e monitoraggio annuali, era stato fornito un dato nuovo, relativo all'ammontare delle ore o delle giornate di formazione usufruite dal personale per tutto l'anno 2023. Tale dato è stato monitorato anche nel 2024, per fornirne rendicontazione nel presente Piano delle azioni positive, con la particolarità di porre in evidenza sia la formazione per la quale è stato impegnato il relativo budget, sia quella effettuata in forma gratuita, come ci si era promessi di fare nel precedente Piano delle azioni positive 2024-2026 (v. **Tabella 8**).

Tabella 8

REPORT EVENTI FORMATIVI FRUITI

EVENTO FORMATIVO	UNITÀ	SETTORE/SEZIONE	AREA	GENERE	OVER 50	UNDER 40	n. INCONTRI	n. ORE	MODALITÀ	MATERIA
Facoltativa	1	FINANZIARI	DIRIGENTI	F	1	/	5		on-line	FINANZA, CONTABILITÀ E TRIBUTI
Obbligatoria	1	PERSONE-Asilo Nido	ISTRUTTORI	F	/	/	3	7 ore e 30 minuti	videoconferenza	SOFT SKILLS
Facoltativa	1	PERSONE-Biblioteca	FUNZIONARI ED EQ	F	1	/	6	16	videoconferenza	SOFT SKILLS
Facoltativa	6	PERSONE-Politiche Sociali	2 FUNZIONARI ED EQ, 2 ISTRUTTORI, 2 OPERATORI ESPERTI	F	2	2	1	4	on-line in diretta e in differita	FINANZA, CONTABILITÀ E TRIBUTI
Facoltativa	1	PERSONE-Politiche Sociali	FUNZIONARI ED EQ	F	/	1	1	3	webinar	POLITICHE SOCIALI ED EDUCATIVE
Facoltativa	1	Organizzazione e Risorse Umane	ISTRUTTORI	F	1	/	1	6	webinar in diretta	FINANZA, CONTABILITÀ E TRIBUTI
Facoltativa	1	PERSONE-Biblioteca	OPERATORI ESPERTI	F	1	/	1	5	webinar in diretta	SOFT SKILLS
Obbligatoria	14	PERSONE-Asilo Nido	7 FUNZIONARI ED EQ, 7 ISTRUTTORI	F	5	/		10	on-line	SOFT SKILLS
Facoltativa	1	AVVOCATURA COMUNALE	FUNZIONARI ED EQ	F	1	/	2		webinar	ATTIVITÀ ECONOMICHE PRODUTTIVE
Facoltativa	1	PERSONE-Politiche Sociali	ISTRUTTORI	F	/	1	1	7	in presenza	SOFT SKILLS
Facoltativa	1	FINANZIARI - Ragioneria e Gestione Fiscale	ISTRUTTORI	F	/	/	2	6	webinar in diretta	FINANZA, CONTABILITÀ E TRIBUTI
Facoltativa	2	PERSONE-Politiche Sociali	1 ISTRUTTORE E 1 FUNZIONARIO ED EQ	F	1	1	1	3	webinar in diretta	APPALTI E CONTRATTI
Facoltativa	2	PERSONE-Politiche Sociali	FUNZIONARI ED EQ	F	/	2	1	4	webinar in diretta	POLITICHE SOCIALI ED EDUCATIVE
Facoltativa	2	PERSONE-Politiche Sociali	FUNZIONARI ED EQ	F	1	1	1	3	webinar in diretta	POLITICHE SOCIALI ED EDUCATIVE
Obbligatoria	14	PERSONE-Asilo Nido	1 FUNZIONARIO ED EQ, 12 ISTRUTTORI E 1 OPERATORE ESPERTO	F	3	/	1	8	on-line	POLITICHE SOCIALI ED EDUCATIVE
Facoltativa	2	SICUREZZA e ISTITUZIONALI Polizia Locale	1 FUNZIONARIO ED EQ e 1 ISTRUTTORE	M	/	1	6	24	in presenza	SICUREZZA
Facoltativa	1	Organizzazione e Risorse Umane	FUNZIONARI ED EQ	F	1	/	1	2	on-line	PERSONALE
Facoltativa	1	FINANZIARI	DIRIGENTI	F	1	/	1		on-line	FINANZA, CONTABILITÀ E TRIBUTI



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Dalla tabella si evince che su un totale di n. 18 iniziative formative (n. 6 in meno rispetto al precedente Piano delle azioni positive), di cui n. 3 a carattere obbligatorio, svolte in prevalenza in modalità webinar, a n. 17 corsi di formazione hanno preso parte dipendenti donne, per la maggior parte di età Over 50, e perlopiù inquadrati nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, a fronte di n. 1 evento formativo al quale hanno preso parte dipendenti uomini. Si conferma che le materie oggetto di formazione sono in decisa prevalenza di carattere tecnico, per l'acquisizione e il mantenimento di competenze specialistiche utili alle attività del Settore o della Sezione di appartenenza. I dati sopra descritti rendono evidente una particolare attenzione delle donne per le iniziative di aggiornamento formativo, circostanza indubbiamente positiva; viceversa, il medesimo dato desta perplessità se si considera la circostanza che il personale maschile pare non mostrare il medesimo interesse per l'approfondimento e l'aggiornamento professionale.

Occorre, inoltre, sottolineare un altro aspetto di rilievo, rappresentato dalla partecipazione a n. 5 iniziative formative in tema di soft skills, a dimostrazione dell'adesione agli indirizzi della 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".

4.6. INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Quanto alle prospettive di carriera, il nuovo elemento di indagine, inserito nel Piano delle azioni positive 2023-2025, investe le figure dei titolari di Posizioni Organizzative e di Alte Professionalità, oggi incarichi di Elevata Qualificazione in capo a personale inquadrato nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.

Occorre aggiungere che tutti gli incarichi sopra menzionati erano 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 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 definitivamente dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 265 del 28.12.2023.

Alla data della presente rilevazione (31.12.2024), la distribuzione di tali incarichi tra generi e tra le già note fasce di età è quella riportata nella tabella sottostante (**Tabella 9**).



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Tabella 9

CONSISTENZA DEGLI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

TOTALE	DONNE	UOMINI	UNDER 40	OVER 50
11	6	5	/	8

Da tale tabella si evince che:

- il numero complessivo degli incarichi di Elevata Qualificazione attribuiti è aumentato di n. 1 unità (da n. 10 a n. 11);
- sul totale di n. 11 incarichi di Elevata Qualificazione attribuiti, n. 6 sono in capo alle donne, i restanti in capo agli uomini, quindi, con una leggera prevalenza del personale femminile, analogamente a quanto registrato anche nel precedente Piano delle azioni positive;
- sul totale degli incarichi di Elevata Qualificazione, n. 8 risultano affidati a dipendenti di età Over 50 e i restanti n. 3 sono coperti da dipendenti appartenenti alla fascia di età compresa tra i 40 e i 50 anni: anche sotto tale aspetto, viene confermato il dato rilevato nel Piano delle azioni positive 2024-2026.

Sebbene risulti salvaguardata la parità di genere, seppure sia di modesta entità la prevalenza delle donne nella titolarità di tali incarichi, le relative funzioni erano e restano, tendenzialmente, 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 tali incarichi sono tali da spingere i Dirigenti a preferire dipendenti che abbiano un bagaglio di conoscenze e di esperienza presuntivamente detenuto dal personale di più lungo corso e, conseguentemente, di età più avanzata.

4.7. TITOLI S.T.E.M.

Rimanendo in tema di *empowerment* femminile, da tempo il Dipartimento per le Pari Opportunità promuove 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 tenore universitario, ricadenti nel settore scientifico e tecnico.



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Tabella 10

CONSISTENZA TITOLI S.T.E.M.

TOTALE	DONNE	UOMINI	UNDER 40	OVER 50
11	6	5	/	8

Per gli aspetti di interesse del presente documento, si osserva che, alla data del 31.12.2024, nell'Ente, rispetto al precedente Piano delle azioni positive, permane il possesso della maggior parte dei titoli S.T.E.M. in capo alle donne (sebbene con una lieve diminuzione di n. 2 unità), e tale circostanza costituisce indubbiamente un dato positivo, segno dell'erosione del granitico abbinamento scienza/tecnica-uomo. Tuttavia, sul totale, più della metà dei predetti titoli è detenuto da personale di età Over 50: non si segnalano Under 40, pertanto, della parte residua è titolare il personale tra i 40 e i 50 anni.

4.8. CATEGORIE PROTETTE

Infine, quanto al tema del superamento delle discriminazioni, si evidenzia che presso l'Ente sono impiegate n. 13 persone (n. 1 unità in più rispetto alla precedente rilevazione) appartenenti alle categorie protette ex Legge n. 68/1999, tutte assunte con contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato: tale ammontare di dipendenti garantisce la copertura della quota d'obbligo di appartenenti alle categorie protette, oltre il quantitativo minimo previsto dalle norme vigenti per questo Ente (n. 8).

Tabella 11

CONSISTENZA PERSONALE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE PROTETTE (ARTICOLI 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	4	4	/	/	3	4	/
TOTALE Dipendenti	13	9	4	3	9	8	5

Per quanto riguarda le aree di inquadramento, n. 8 sono collocati nell'area degli Operatori Esperti, n. 1 nell'area degli Istruttori e n. 4 nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Sul fronte dell'articolazione oraria, n. 5 sono in part-time, variamente quantificato, e n. 8 a tempo pieno.

Nell'ambito del rapporto quantitativo tra i generi, n. 9 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 Piano delle azioni positive, ovvero sia l'osservazione per cui 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 circostanze relative alle concrete condizioni di lavoro dei dipendenti interessati: per tali aspetti si rinvia all'apporto che fornirà il Comitato Unico di Garanzia, della cui recente costituzione si dà atto nel paragrafo 6 Rendicontazione e Monitoraggio.

Di seguito, si riportano le **Tabelle 12 e 13**, che riepilogano, alla data del 31.12.2024, tutti i dati finora raccolti, elaborati e mostrati ai fini della predisposizione del Piano delle azioni positive 2025-2027.



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Tabella 12

Settori/Sezioni	Aree di inquadramento	Donne	Uomini	Under 40	Over 50	Elevate Qualificazioni	TOTALE dipendenti	156
Segretario Generale		/	1	/	1			
Sicurezza e Servizi Istituzionali	Operatori Esperti	7	3	4	4	3 1 donna over 50 e 2 uomini (1 over 50)	50	
	Istruttori	11	21	15	12			
	Funzionari ed EQ	4	3	/	5			
	Dirigente	/	1	/	1			
Servizi alle Persone	Operatori Esperti	6	1	/	4	2 1 donna e 1 uomo (entrambi over 50)	42	
	Istruttori	12	2	1	9			
	Funzionari ed EQ	16	4	6	11			
	Dirigente	1	/	/	1			
Servizi Finanziari	Operatori Esperti	1	/	/	1	2 1 donna e 1 uomo over 50	22	
	Istruttori	8	4	1	5			
	Funzionari ed EQ	4	4	/	7			
	Dirigente	1	/	/	1			
Territorio	Operatori Esperti	1	8	/	9	3 2 donne (1 over 50) e 1 uomo over 50	36	
	Istruttori	7	9	3	9			
	Funzionari ed EQ	9	1	/	8			
	Dirigente	/	1	/	1			
Organizzazione e Risorse Umane, Trasparenza e Anticorruzione	Operatori Esperti	/	/	/	/	Nessuna	4	
	Istruttori	2	/	/	2			
	Funzionari ed EQ	2	/	1	1			
Avvocatura Comunale	Operatori Esperti	/	/	/	/	1 donna over 50	1	
	Istruttori	/	/	/	/			
	Funzionari ed EQ	1	/	/	1			
		93	63	31	93	11		



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

Tabella 13

Settori/Sezioni	Aree di inquadramento	Under 40	Over 50
Sicurezza e Servizi Istituzionali	Operatori Esperti	2 donne e 2 uomini	3 donne e 1 uomo
	Istruttori	5 donne e 10 uomini	4 donne e 8 uomini
	Funzionari ed EQ	/	3 donne e 2 uomini
Servizi alle Persone	Operatori Esperti	/	3 donne e 1 uomo
	Istruttori	1 donna	7 donne e 2 uomini
	Funzionari ed EQ	6 donne	8 donne e 3 uomini
Servizi Finanziari	Operatori Esperti	/	1 donna
	Istruttori	1 uomo	4 donne e 1 uomo
	Funzionari ed EQ	/	3 donne e 4 uomini
Territorio	Operatori Esperti	/	1 donna e 8 uomini
	Istruttori	1 donna e 2 uomini	4 donne e 5 uomini
	Funzionari ed EQ	/	7 donne e 1 uomo
Organizzazione e Risorse Umane, Trasparenza e Anticorruzione	Operatori Esperti	/	/
	Istruttori	/	2 donne
	Funzionari ed EQ	1 donna	1 donna
Avvocatura Comunale	Operatori Esperti	/	/
	Istruttori	/	/
	Funzionari ed EQ	/	1 donna



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

5. OBIETTIVI

Anche per il triennio 2025-2027, alcuni obiettivi, all'apparenza meramente "ripetitivi" di quelli dei trienni precedenti, rappresentano misure "di mantenimento", ai fini della valorizzazione del lavoro delle donne e per la "stabilizzazione" della presenza femminile nei luoghi di vertice.

Altri obiettivi, invece, sono la forma parzialmente revisionata di quelli precedentemente definiti, altri ancora sono stati introdotti al fine di attuare gli obblighi di legge e gli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, adottati di concerto con il Dipartimento per le Pari Opportunità e, nel presente documento vengono riproposti anche in ragione del fatto che l'arco temporale di riferimento per il perseguimento delle azioni programmate è comunque il triennio e l'aggiornamento annuale costituisce uno strumento di riflessione, di rendicontazione e di eventuale rimodulazione degli interventi pianificati.

Come negli anni precedenti, l'attenzione alle politiche di genere è sottesa a tutti gli obiettivi del Piano delle azioni positive, che abbracciano comunque un ambito più ampio degli interventi più specificamente dedicati alle donne, che costituiscono nell'Ente la quota numerica prevalente dei lavoratori: si sottolinea, pertanto, che anche i temi dello *smartworking* e del sostegno ai dipendenti in condizione di salute precaria si inseriscono nella complessiva azione di supporto alla famiglia ed alle persone in situazioni di fragilità.

Sulla base delle predette premesse, il presente Piano delle azioni positive 2025-2027 si propone di perseguire gli obiettivi di seguito programmati.

OBIETTIVO 1:

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

L'Ente conferma/consolida e programma 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;
- curare, nella composizione delle commissioni giudicatrici, oltre all'equilibrio di genere, anche il criterio del possesso di una specifica formazione sulle tematiche dell'inclusione e del *diversity management*;



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

- favorire, sussistendone le condizioni di professionalità, il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni in cui sussista un divario fra generi.

OBIETTIVO 2:

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.

L'Ente 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 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 mantenere così le competenze acquisite;
- a sviluppare programmi sperimentali di *mentorship* che valorizzino l'acquisizione di competenze ed esperienze inter-genero oltre che inter-generazionale;
- a organizzare e garantire formazione e *tutoring* al personale dipendente oggetto di provvedimenti di trasferimento ad altre funzioni, per effetto di processi di mobilità interna o di esternalizzazione di servizi.

OBIETTIVO 3:

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

L'Ente conferma l'impegno:

- 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*;



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

- 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 4

Rendere operativo lo smart-working, dopo l'approvazione del Regolamento per la disciplina del lavoro agile)

L'Amministrazione, dopo aver concluso positivamente il confronto con le parti sindacali secondo quanto previsto dall'articolo 5 del CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022, con deliberazione di Giunta Comunale n. 217 del 24.10.2024 ha approvato il Regolamento per la disciplina del lavoro agile, quale strumento di incremento della produttività e al contempo di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale dipendente.

Già nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2024-2026 era stato predisposto il Piano organizzativo del lavoro agile, individuando i profili professionali compatibili con lo svolgimento di attività in modalità smart-working, i cui contenuti sono integralmente riproposti nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2025-2027.

All'adozione del Regolamento di disciplina del lavoro agile è seguita, mediante deliberazione di Giunta Comunale n. 67 del 27.03.2025, l'approvazione degli atti correlati (schema di accordo individuale, informativa privacy e informativa in tema di salute e di tutela della sicurezza per i dipendenti che svolgono la prestazione in modalità smart-working).

Per rendere effettivamente operativo nell'Ente l'istituto dello smart-working, occorre attivare la sottoscrizione degli accordi individuali tra i Dirigenti ed il personale assegnato che ne fa richiesta, con l'osservanza dei limiti dettati dal Piano organizzativo del lavoro agile già adottato.

OBIETTIVO 5

Assicurare l'accountability dell'Amministrazione sulle politiche di genere

- realizzare uno spazio informativo nella sezione "Amministrazione Trasparente", contenente i dati aggiornati su parametri e indicatori rilevanti per le politiche di genere;
- programmare e rendicontare gli eventi e le iniziative dedicati ai temi della parità di genere e alle azioni di contrasto alla violenza sulle donne, anche in termini di accrescimento di valore pubblico generato.



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

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.

Nel seguente paragrafo 6, dedicato alla rendicontazione e al monitoraggio, si dà atto delle iniziative realizzate per dare attuazione agli obiettivi programmati negli anni precedenti.

6. RENDICONTAZIONE E MONITORAGGIO SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI NEI PRECEDENTI PIANI DI AZIONI POSITIVE

Il Comune di Brugherio, pur registrando alcune criticità, ha realizzato significative iniziative con riferimento a quanto programmato nei precedenti Piani delle azioni positive.

Quanto alle criticità, si ribadisce che l'ultima rilevazione relativa allo stato di benessere organizzativo del personale dell'Ente, effettuata mediante la valutazione dello stress lavoro correlato, contenuta nel Piano delle azioni positive 2021-2023, risale all'anno 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 delle/dei dipendenti: naturalmente, questo dato, preso singolarmente, non può risultare sintomatico di un presunto benessere organizzativo. Si evidenzia, al riguardo, che in questo Ente, per un prolungato periodo, i rapporti tra l'Amministrazione e i lavoratori sono stati tesi e si sono deteriorati, in particolare per la mancata attivazione di istituti di valorizzazione del personale, riconducibili nello specifico alle procedure di progressione economica, ed inoltre per effetto di indirizzi preclusivi delle mobilità volontarie in uscita nel quadriennio 2019-2022, che sebbene fossero in parte giustificati dalla necessità di far fronte alle cessazioni di dipendenti per raggiungimento dell'età pensionabile, avevano acuito il già travagliato clima lavorativo. Tali criticità avevano favorito la decisione di alcuni dipendenti di cessare il rapporto di lavoro per dimissioni, per trasferimento, previo superamento di procedure concorsuali, presso altri Enti, anche di diversi comparti, e avevano alimentato nel restante personale un malcontento, dovuto soprattutto a scarsa attenzione nei confronti delle loro istanze, all'appesantimento del carico di lavoro e alle difficoltà di provvedere con celerità alle necessarie sostituzioni delle cessazioni intervenute..

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.



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

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

“Costituzione del Comitato Unico di Garanzia” - Il Piano delle azioni positive 2024-2026 prevedeva, quale primo obiettivo, la costituzione del Comitato Unico di Garanzia (CUG), organismo che manca dall'Ente sin dall'anno 2019. Nel corso del 2023 l'Amministrazione aveva promosso una serie di iniziative volte al perseguimento della costituzione del suddetto organismo, descritte nella precedente programmazione. Nel precedente Piano delle azioni positive si era giunti, per ciò che riguarda il completamento della rappresentanza dell'Amministrazione in seno a tale Comitato, a formulare un ulteriore invito (nota prot. n. 20965 del 13.05.2024), a tutto il personale dell'Ente, affinché proponesse, entro il 27.05.2024, la propria candidatura, specificando che, qualora non si fosse raggiunto lo scopo, si sarebbe provveduto a nominare direttamente, tra le/i dipendenti di ruolo del Comune, le/i componenti di propria spettanza. Scaduto il predetto termine, non essendo pervenute ulteriori candidature, l'Amministrazione ha provveduto, con deliberazione di Giunta Comunale n. 271 del 19.12.2024, a designare direttamente n. 3 membri supplenti di propria competenza, oltre che a nominare il presidente del Comitato Unico di Garanzia, secondo quanto prescritto nel regolamento sulla costituzione e sul funzionamento del predetto organismo.

Per quanto riguarda i rappresentanti della parte sindacale in seno al predetto organismo, con nota prot. n. 4977 del 03.02.2025, le Organizzazioni Sindacali che avevano provveduto a designare i membri di propria competenza sono state invitate ad individuare il vicepresidente del Comitato Unico di Garanzia, secondo le modalità e le prassi invalse presso le stesse. Nella medesima comunicazione, è stato richiesto all'Organizzazione Sindacale FP CGIL Monza e Brianza di individuare altro membro supplente di propria competenza, in sostituzione di una dipendente cessata per intervenute dimissioni: rispetto a tale ultima richiesta non è stato fornito alcun riscontro da parte della sigla sindacale interessata. Tuttavia, in data 04.03.2025 è pervenuta dalle Organizzazioni Sindacali l'individuazione del vicepresidente del Comitato Unico di Garanzia. Esaurita questa fase preliminare, di individuazione dei membri, e constatando la sussistenza del rispetto del principio della parità di genere nella composizione del predetto organismo, ai sensi di quanto previsto al paragrafo 3.1.3 della Direttiva del 04.03.2011 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e del Ministro per le Pari Opportunità, si è proceduto all'effettiva costituzione del Comitato Unico di Garanzia con determinazione del Dirigente responsabile della Sezione Organizzazione e Risorse Umane (determinazione n. 234 del 25.03.2025).



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

“Garantire il rispetto delle pari opportunità nelle procedure di reclutamento e gestione del personale” - Quanto a tale obiettivo, al di là delle azioni già previste nei documenti di programmazione più risalenti (si pensi alla necessità di assicurare la presenza femminile nella composizione delle commissioni giudicatrici dei concorsi pubblici), a cui viene data piena attuazione, anche in ragione della trasmissione alle Consigliere di Parità territorialmente competenti (Provincia di Monza e della Brianza e Regione Lombardia) delle determinazioni dirigenziali con le quali vengono costituite le commissioni di concorso, si deve osservare che, rispetto alle indicazioni contenute nel Piano delle azioni positive 2024-2026, non sono stati ad oggi perseguiti i seguenti indirizzi:

- “curare la composizione delle commissioni giudicatrici, oltre che nell’equilibrio di genere, anche valutando quale criterio preferenziale il possesso di una specifica formazione sulle tematiche dell’inclusione e del *diversity management*”;
- “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”.

È stata, invece, realizzata l’azione programmata di “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”, integrando le commissioni di concorso con psicologi, in qualità di membri aggiunti, esperti in materia di relazioni organizzative e lavorative, per i concorsi che richiedono lo svolgimento di delicate mansioni, quali quelli afferenti alla Polizia Locale e all’ambito sociale o che prevedano l’assunzione di maggiori responsabilità.

Si può, pertanto, affermare che l’obiettivo 2, complessivamente considerato, è stato parzialmente realizzato, in aggiunta alle azioni già consolidate. La riproposizione delle azioni non perseguite, peraltro abbastanza complesse, nella programmazione 2025-2027, funge da impulso per la possibile realizzazione delle stesse.

“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” - Riguardo a tale obiettivo, richiamato nelle Linee Guida del 07.10.2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, di concerto con il Dipartimento per le Pari Opportunità, escludendo le azioni piuttosto ordinarie che non richiedono 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 per i dipendenti), tutte le altre



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

iniziative specificamente tendenti alla promozione delle pari opportunità e alla costruzione di una cultura del rispetto, di seguito elencate, non sono state a tutt'oggi ancora avviate:

- organizzare corsi 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.

Sono state, invece, attuate, almeno parzialmente, le azioni di promozione di una formazione di base obbligatoria per tutto il personale, realizzate anche mediante la partecipazione ai corsi disponibili sulla piattaforma Syllabus, e le iniziative di organizzazione di formazione e *tutoring* al personale oggetto di provvedimenti di trasferimento ad altre funzioni (cosiddetta mobilità interna presso altri Settori/Servizi) adottati sia d'ufficio sia su richiesta del dipendente.

La riproposizione, nel Piano delle azioni positive 2025-2027, delle iniziative sopra menzionate, non ancora realizzate, evidenzia comunque la volontà dell'Ente di proseguire sul sentiero già tracciato nella precedente programmazione.

Quanto all'obiettivo "Tutelare l'ambiente di lavoro da casi di molestie, pressioni, *mobbing* e/o discriminazioni", non si segnalano nell'Ente situazioni conflittuali legate a discriminazioni di genere; tuttavia, nel corso dell'anno 2025, si intende provvedere all'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 per il personale di genere femminile.

L'obiettivo "Rendere operativo lo smart-working, dopo l'approvazione del Regolamento sulla disciplina del lavoro agile" è stato riformulato, nell'ambito della presente programmazione, in quanto gran parte delle attività intermedie che il precedente Piano delle azioni positive menzionava sono state realizzate: pertanto, ad oggi, residua ben poco di quanto in origine era stato programmato.

Di seguito si offre una sintesi delle attività espletate nel corso dell'anno 2024, volte alla realizzazione dell'obiettivo:

- conclusione positiva del confronto con le parti sindacali, in osservanza dell'articolo 5 del CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022;



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

- adozione della deliberazione di Giunta Comunale n. 217 del 24.10.2024, di approvazione del Regolamento per la disciplina del lavoro agile;
- adozione della deliberazione di Giunta Comunale n. 67 del 27.03.2025, di approvazione dello schema di accordo individuale, dell'informativa in materia di tutela della salute e della sicurezza dei luoghi di lavoro e dell'informativa in materia di tutela della riservatezza dei dati, nello svolgimento delle attività in modalità di lavoro agile.

Già nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2024-2026 era stato predisposto il Piano organizzativo del lavoro agile, individuando i profili professionali compatibili con lo svolgimento di attività "remotizzabili", i cui contenuti sono totalmente confermati anche nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2025-2027.

Ai fini della concreta attivazione nell'Ente dell'istituto dello smart-working, occorre solo procedere alla sottoscrizione degli accordi individuali tra Dirigenti e personale assegnato, previo accoglimento delle richieste avanzate dai lavoratori, nell'osservanza dei limiti tracciati dal Piano organizzativo del lavoro agile.

Si può, pertanto, affermare che l'obiettivo sia stato, nella sostanza, raggiunto.

Quanto all'obiettivo finalizzato ad "Assicurare l'*accountability* dell'Amministrazione sulle politiche di genere", la prima azione prevista, individuata nella realizzazione di uno spazio informativo nella sezione "Amministrazione Trasparente", contenente i dati aggiornati sugli indicatori rilevanti per le politiche di genere, non è stata, ad oggi, ancora attuata. Sono state, tuttavia, programmate e realizzate importanti iniziative dedicate ai temi della parità di genere e della violenza sulle donne: nel dettaglio, nel corso dell'anno 2024, in occasione del 25 novembre "Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne", hanno avuto luogo i seguenti eventi:

- il 23 e il 24 novembre, in Piazza Roma, in collaborazione con i commercianti e le associazioni caritatevoli, presenza di gazebo con esposizione di locandine a cura degli Stati Generali delle Donne;
- il 25 novembre, realizzazione della serata "La violenza sulle donne: casi letterari e analisi psicologica della situazione attuale", con la partecipazione del prof. Stefano Motta e della dott.ssa Melina Martello;
- il 6 dicembre, incontro dal titolo "I principali stereotipi di genere alla base della violenza", relatrice la dott.ssa Roberta Bruzzone.

Sul tema della parità di genere e della violenza sulle donne sono state inoltre intraprese le seguenti attività:



CITTÀ DI BRUGHERIO

(PROVINCIA DI MONZA E DELLA BRIANZA)

- il 25 novembre, apposizione targhe sulle panchine rosse presenti in città, con la partecipazione delle scuole brugheresi;
- affissione sulla facciata del Palazzo Comunale, per tutto il mese di novembre, di un banner realizzato dalla illustratrice e designer Silvana Mariani.

Ulteriori eventi sono stati realizzati nel corso della prima metà del corrente anno 2025:

- il 31 gennaio, incontro dal titolo “Trauma da abuso psicologico: le conseguenze della violenza a medio e lungo termine”, relatrice la dott.ssa Roberta Bruzzone;
- in occasione dell’8 marzo “Giornata internazionale della donna”, realizzazione della serata “Radio Begum. La voce spenta delle donne”, sul tema dell’apartheid di genere subito dalle donne afghane, con la partecipazione della corrispondente di guerra e scrittrice Barbara Schiavulli.

In conclusione, dalla rendicontazione tratteggiata, emerge che è stata data piena attuazione ad alcuni degli obiettivi programmati nel Piano delle azioni positive 2023-2025 e riproposti nel Piano delle azioni positive 2024-2026. Occorre evidenziare, al contempo, che la pianificazione in tema di azioni positive copre un arco temporale triennale, che è il periodo di riferimento entro il quale ci si propone di realizzare gli obiettivi programmati: il presente aggiornamento del Piano delle azioni positive costituisce, pertanto, anche uno strumento di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi programmati e di possibile rimodulazione delle azioni da portare a compimento nell’arco temporale di riferimento.