

ALLEGATO 2 alla Direttiva recante “MISURE PER PROMUOVERE LE PARI OPPORTUNITA E RAFFORZARE IL RUOLO DEI COMITATI UNICI DI GARANZIA NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE”

Format – Relazione del Comitato Unico di Garanzia

ANNO 2024

PREMESSA

Riferimento normativo

La relazione sulla condizione del personale è un adempimento del Comitato Unico di Garanzia previsto dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 recante le *“Linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG”* così come integrata dalla presente direttiva.

Finalità

La relazione ha un duplice obiettivo: fornire uno spaccato sulla situazione del personale analizzando i dati forniti dall’Amministrazione e al tempo stesso costituire uno strumento utile per le azioni di benessere organizzativo da promuovere, verificando lo stato di attuazione di quelle già inserite nel Piano di azioni positive adottato dall’amministrazione.

Compito del CUG è ricongiungere i dati provenienti da vari attori interni alla propria organizzazione per trarne delle conclusioni in merito all’attuazione delle tematiche di sua competenza: attuazione dei principi di parità e pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche sul luogo di lavoro.

Struttura della Relazione

La **prima parte** della relazione è dedicata all’analisi dei dati sul personale raccolti da varie fonti:

- dati forniti dagli uffici risorse umane sulla distribuzione del personale per genere (fruizione di istituti per la conciliazione vita-lavoro, congedi/permessi per disabilità, congedi parentali, ecc.)
- dati raccolti con le indagini sul benessere organizzativo con riguardo alle risultanze e azioni messe in campo
- dati raccolti dal servizio salute e sicurezza con le valutazioni sullo stress lavoro correlato e la valutazione dei rischi in ottica di genere, laddove realizzata
- dati ed informazioni provenienti da altri organismi operanti nell’amministrazione (OIV, responsabile dei processi di inserimento, consigliera di parità ecc)

Nella **seconda parte** della relazione trova spazio una analisi relativa al rapporto tra il Comitato e i vertici dell’amministrazione, nonché una sintesi delle attività curate direttamente dal Comitato nell’anno di riferimento.

PRIMA PARTE

DATI SUL PERSONALE

Nel 2023 la Provincia autonoma di Trento contava un organico pari a 4.393 dipendenti, composto prevalentemente da donne (53%) e caratterizzato da un'età media elevata: quattro dipendenti ogni dieci (38%) hanno infatti un'età superiore ai 54 anni.

La quasi totalità dei dipendenti è a tempo indeterminato (96%) e l'83% dei dipendenti è occupato nella qualifica d'impiegato. Il restante 17% è composto per il 2% dalla Dirigenza, per il 4% dai Quadri- Direttori e infine per l'11% da mansioni operative/operai.

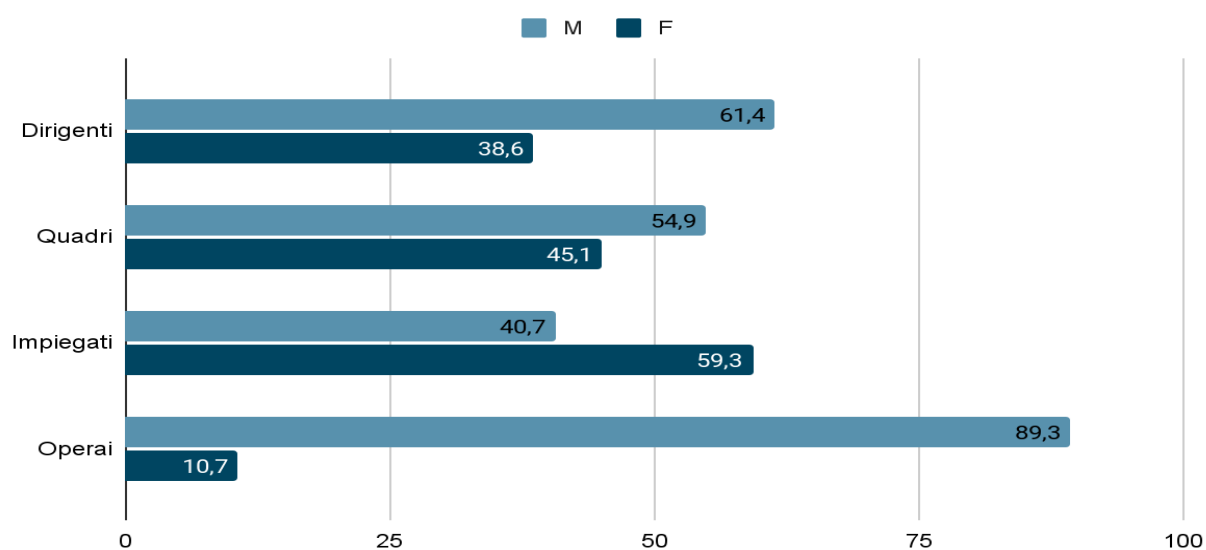
Per quanto riguarda i diversi inquadramenti contrattuali, la distribuzione dei dipendenti PAT nelle quattro categorie è riportata nella tabella seguente:

Tab. 1: Distribuzione dipendenti PAT per categorie CCNL e genere. Anno 2023

	M	M %	F	F %	Tot.
Dirigenti	51	61,4%	32	38,6%	83
Quadri	106	54,9%	87	45,1%	193
Impiegati	1477	40,7%	2154	59,3%	3631
Operai	434	89,3%	52	10,7%	486
Tot.	2068		2325		4393

Nonostante le dipendenti donne siano la metà dei dipendenti totali, questa proporzione non si mantiene all'interno delle diverse categorie contrattuali: se ogni 100 dipendenti PAT 53 sono donne, ogni 100 Dirigenti PAT, solo circa 40 sono donne, quota che sale a 45 se consideriamo le donne inquadrate come Quadro (Direttore).

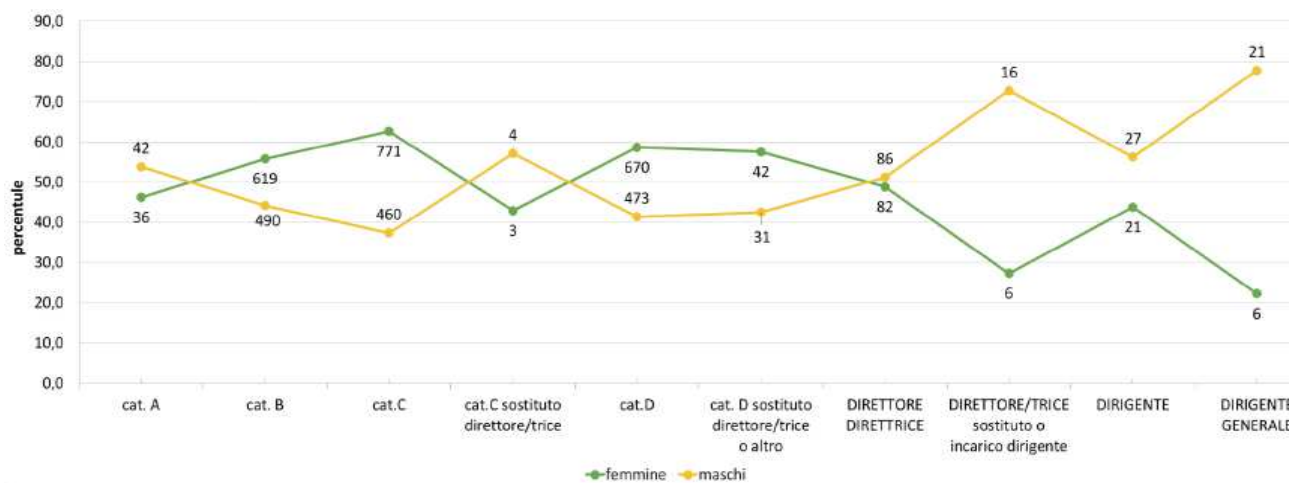
Fig. 1: Distribuzione dipendenti PAT per categorie CCNL e genere. Anno 2023



Negli ultimi dieci anni la percentuale di donne nelle posizioni di Dirigente e di Quadro (Direttore) è sensibilmente aumentata in termini percentuali, passando rispettivamente dal 27% al 37% per le Dirigenti e dal 39% al 45% per le Direttrici. Questo miglioramento non ha comunque invertito la disuguaglianza di base e cioè che le donne continuano a essere sottorappresentate nei ruoli di vertice.

Nel grafico inserito nel Piano per l'uguaglianza di genere della Provincia autonoma di Trento 2023-2025 è rappresentata la composizione per genere delle diverse aree contrattuali (Fig. 2). La rappresentazione a "forbice" permette di evidenziare il divario tra dipendenti maschi, la cui spazzata è tendenzialmente crescente, e dipendenti femmine (decrescente). Il grafico fornisce una misura approssimativa delle disparità presenti nelle diverse categorie, dal momento che i valori rappresentati sono influenzati dalla quota totale di dipendenti femmine e maschi nell'organizzazione.

Fig. 2: Divario di genere nei dipendenti PAT per area contrattuale. Anno 2022

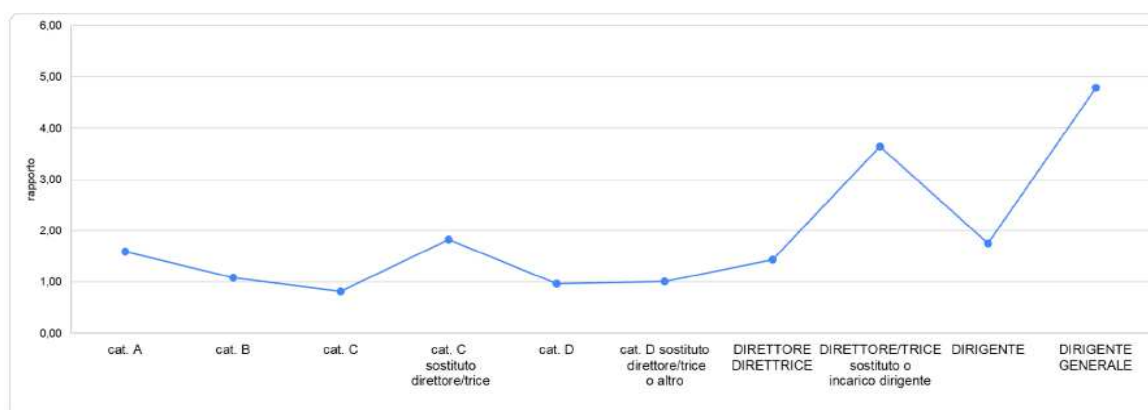


In generale, gli uomini sono “sovrarappresentati” sia nelle categorie meno remunerate (89% di operai sono uomini) che in quelle apicali mentre le donne si concentrano nelle posizioni centrali (59% degli impiegati sono donne).

Negli ultimi dieci anni il divario tra uomini e donne nell’area dirigenziale si è ridotto ma mai pareggiato: nel 2013 un dipendente PAT di sesso maschile aveva 3 volte in più la possibilità di appartenere all’area dirigenziale rispetto ad una collega, valore che è sceso a 1,8 nel 2023.

Sempre il Piano per l’uguaglianza di genere della Provincia autonoma di Trento 2023-2025 ha tuttavia approfondito l’ampiezza della disparità tra uomini e donne di trovarsi nei diversi inquadramenti contrattuali (e conseguenti posizioni retributive) (Fig. 3).

Fig. 3: Rapporto (odds ratio) tra dipendenti uomini e donne per ciascuna area contrattuale. Anno 2022.



Un valore pari a 1 esprime equità di genere, valori superiori indicano invece una quota di uomini proporzionalmente maggiore rispetto alle donne.

Nello specifico dei dati elaborati, un dipendente maschio ha appunto il doppio delle possibilità rispetto ad una dipendente di essere un dirigente ma addirittura cinque volte di più di appartenere all'area dei dirigenti generali.

Ulteriore dato da sottolineare è che nel 2023 il 19% dei dipendenti uomini ha beneficiato di una progressione verticale di carriera rispetto al 3% delle donne.

Parallelamente all'inquadramento contrattuale e alle opportunità di carriera, è importante prendere in considerazione un elemento aggiuntivo che marca un importante divario tra i dipendenti e le dipendenti in PAT, e cioè l'utilizzo del part-time e dei congedi parentali.

Nel 2023, più di un terzo dei dipendenti (36%) ha avuto dei carichi di cura verso minori o verso altri familiari, e soprattutto questi ultimi sono aumentati dal 10% al 18% negli ultimi dieci anni (dato calcolato sulla base dell'utilizzo dei permessi per la Legge 104).

Inoltre, il 20% dei dipendenti ha lavorato in part-time e il 29% degli aventi diritto ha beneficiato di un congedo parentale ma entrambe le misure sono strumento di conciliazione soprattutto per le donne.

Nel caso dei congedi parentali per esempio, solo il 16% dei dipendenti aventi diritto ne ha beneficiato rispetto al 43% delle dipendenti.

Guardando ai dati relativi ai carichi di cura, il 35% dei dipendenti e il 37% delle dipendenti hanno mansioni di cura nei confronti di minori o altri familiari ma questa caratteristica sembra svantaggiare le donne in modo sproporzionato rispetto agli uomini.

Gli uomini con carichi di cura che nel 2023 hanno avuto una progressione verticale di carriera sono stati il 24% mentre le donne solo il 3% e sempre tra chi ha responsabilità di cura, il 3% degli uomini ha lavorato in part-time contro il 47% delle donne.

La stessa dinamica caratterizza anche il lavoro straordinario: in media, i dipendenti uomini hanno fatto 53 ore di straordinario a testa rispetto alle 16 delle colleghe, divario che si amplia ulteriormente se consideriamo i dipendenti con carichi di cura (60 ore vs 11 ore).

Se da un lato gli istituti di conciliazione funzionano come importante strumento per permettere alle donne di rimanere sul mercato del lavoro e di occuparsi della vita familiare, dall'altro può tuttavia costituire un ostacolo alla crescita professionale e alla relativa progressione di carriera. Dal momento che si tratta di una modalità di lavoro ancora prevalentemente femminile, sono soprattutto i salari e le opportunità delle donne a risentirne.

Infine, vale la pena riportare i dati sui dipendenti che hanno beneficiato di corsi di formazione nel corso del 2023. Come riportato in Tabella 2, le donne hanno aderito ad opportunità formative in misura maggiore rispetto ai loro colleghi uomini.

Tab. 2: Distribuzione dipendenti PAT che sono stati beneficiari di corsi di formazione per categorie CCNL e genere. Anno 2023

	M tot	M che hanno aderito a formazione	M che hanno aderito a formazione (%)	F tot	F che hanno aderito a formazione	F che hanno aderito a formazione %
Dirigenti	51	43	84,3%	32	30	93,8%
Quadri	106	95	89,6%	87	85	97,7%
Impiegati	1477	1170	79,2%	2154	2006	93,1%
Operai	434	336	77,4%	52	40	76,9%
Tot.	2068	1644		2325	2161	

Tab. 3 Distribuzione domande Part - time per sesso

PART-TIME PERVENUTE NELL'ANNO 2023			
	Tot.	Maschi	Femmine
NUOVE RICHIESTE DAL 01/01/24	693	76	617
RICHIESTE AUMENTO PART-TIME DAL 01/01/24	5	-	5
RICHIESTE DIMINUZIONE PART-TIME DAL 01/01/24	5	4	1
RICHIESTE RIENTRO A TEMPO PIENO DAL 01/01/24	3	-	3
PART-TIME IN CORSO D'ANNO 2023			
	Tot.	Maschi	Femmine
RICHIESTE PER GRAVI MOTIVI	10		10
RICHIESTE PER RIENTRO DA MATERNITA'	11		11
RICHIESTE REGIME IMPEGNO RIDOTTO (part-time direttori)	4		4
RICHIESTE AUMENTO PART-TIME	34		34
RICHIESTE DIMINUZIONE PART-TIME	8	1	7
RICHIESTE RIENTRO A TEMPO PIENO	26	1	25

Fonti:

Sintesi modello rilevazione dati Provincia autonoma di Trento, aggiornati al 30/09/2024

Piano per l'uguaglianza di genere della Provincia autonoma di Trento 2023-2025

<https://www.provincia.tn.it/Documenti-e-dati/Documenti-di-programmazione/Piano-per-l-uguaglianza-di-genere-della-Provincia-autonoma-di-Trento-2023-2025>

SECONDA PARTE

RAPPORTO TRA IL COMITATO E I VERTICI DELL'AMMINISTRAZIONE, NONCHÉ UNA SINTESI DELLE ATTIVITÀ DEGLI ARGOMENTI SVILUPPATI DIRETTAMENTE DAL COMITATO

Come premessa alla seconda parte della relazione, preme ricordare che, ai sensi dell'art.17, comma 3, della L.p. 13/2012 il CUG esercita compiti propositivi, consultivi e di verifica all'interno dell'ente di appartenenza con la finalità di garantire un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto del principio di pari opportunità e di contrastare qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica sulle/sui lavoratrici/ori.

Il CUG esercita i compiti di seguito indicati:

Propositivi su:

- promozione e/o potenziamento di ogni iniziativa diretta ad attuare politiche di conciliazione vita privata/lavoro e quanto necessario per consentire la diffusione della cultura delle pari opportunità;
- temi che rientrano nella propria competenza ai fini della contrattazione;
- iniziative volte ad attuare le direttive comunitarie per l'affermazione sul luogo di lavoro della pari dignità delle persone nonché azioni positive al riguardo;
- diffusione delle conoscenze ed esperienze, nonché di altri elementi informativi, documentali, tecnici e statistici sui problemi delle pari opportunità e sulle possibili soluzioni adottate da altre amministrazioni o enti, anche in collaborazione con la Consigliera di parità del territorio di riferimento;
- azioni atte a favorire condizioni di benessere lavorativo;
- azioni positive, interventi e progetti, quali indagini di clima, codici etici e di condotta, idonei a prevenire o rimuovere situazioni di discriminazioni o violenze sessuali, morali o psicologiche - *mobbing* - nell'amministrazione pubblica di appartenenza.

Consultivi, formulando pareri su:

- piani di azioni positive, volti a favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne;
- progetti di riorganizzazione dell'amministrazione di appartenenza;
- piani di formazione del personale;
- orari di lavoro, forme di flessibilità lavorativa e interventi di conciliazione vita - lavoro;
- criteri di valutazione del personale,
- temi che rientrano nelle proprie competenze ai fini della contrattazione.

Di verifica su:

- risultati delle azioni positive, dei progetti e delle buone pratiche in materia di pari opportunità;
- esiti delle azioni di promozione del benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo;

- esiti delle azioni di contrasto alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro - *mobbing*;
- assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, promozione negli avanzamenti di carriera, nella sicurezza sul lavoro.

Il CUG opera in stretto raccordo con il vertice amministrativo dell'ente di appartenenza e con le figure che si occupano delle medesime tematiche all'interno dell'amministrazione e sul territorio provinciale (Consigliera di fiducia e Consigliera di parità). Gli enti individuano le risorse umane e strumentali idonee a garantire il perseguimento, da parte del CUG, delle finalità previste dalla legge. Gli enti di appartenenza forniscono ai CUG tutti i dati e le informazioni necessarie a garantirne l'effettiva operatività.

CONCILIAZIONE VITA/LAVORO

- Lavoro a distanza

Lo smart working, o meglio il lavoro a distanza per come generalmente viene declinato presso la PAT, è un argomento in merito al quale il CUG si è più volte espresso poiché lo ritiene uno degli strumenti più importanti che l'amministrazione ha a disposizione per dare risposte migliorative ai nuovi bisogni ed esigenze dei lavoratori e al contempo migliorare l'efficienza complessiva del lavoro.

In particolare, lo scrivente CUG ha precedentemente espresso, con propria nota nr 7443195 dd 28 ottobre 2022, la richiesta di essere consultato tempestivamente in merito alle scelte organizzative su tale argomento. La richiesta appare oggi ancora molto attuale poiché, anche nella recente circolare sull'applicazione del lavoro agile, il CUG non è stato minimamente consultato.

In generale il CUG ritiene che sia necessario, da parte dell'Amministrazione, elaborare una "visione complessiva e lungimirante" sull'utilizzo del lavoro a distanza quale articolazione ordinaria del lavoro, tenendo presente l'importante esperienza maturata dalla PAT ben prima della pandemia COVID- 19, sia per quanto riguarda il telelavoro domiciliare e da telecentro sia per i progetti di lavoro agile e lavoro mobile. Esperienze che, secondo i feedback ricevuti da chi ha curato i progetti, dimostrano la generale efficacia di tale modalità lavorativa, sia dal punto di vista dell'efficienza lavorativa a beneficio dell'amministrazione, sia in merito alle esigenze dei lavoratori circa la conciliazione dei tempi di vita e tempi di lavoro.

Come noto, la pandemia ha successivamente reso urgente e necessario diffondere in maniera generalizzata e capillare l'utilizzo del lavoro domiciliare. E questa scelta organizzativa, grazie anche all'esperienza maturata precedentemente, ha consentito alla nostra Amministrazione di svolgere adeguatamente le sue funzioni anche in un contesto emergenziale estremamente complesso.

La pandemia ha dunque portato il mondo del lavoro a “un punto di non ritorno”, che è quello dell’uso sistematico delle tecnologie e della conseguente ridefinizione radicale delle caratteristiche del modo di lavorare.

Sicuramente per un’applicazione generalizzata del Lavoro a distanza vi sono aspetti da approfondire e migliorare relativi a vari ambiti del processo lavorativo e che riguardano: il monitoraggio del lavoro, gli “indicatori chiave di prestazione” (KPI), la mappatura delle attività telelavorabili ecc. Tuttavia, il CUG ritiene con convinzione che sia uno strumento fondamentale di efficientamento del lavoro e di promozione del benessere organizzativo in senso generale.

Il lavoro a distanza può infatti contribuire alla trasformazione e innovazione dei servizi erogati, nonché alla valorizzazione delle competenze e al rafforzamento della fiducia tra dipendenti e Amministrazione. Costituisce inoltre una misura di welfare aziendale significativa per il benessere dei dipendenti dal momento che agevola la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, riduce i costi e lo stress legato agli spostamenti e permette di mantenere e promuovere la capacità di lavoro per chi, per varie motivazioni, potrebbe essere limitato dalla presenza di orari rigidi e della sede di lavoro di difficile o lontana da raggiungere.

Se correttamente applicato, questo è uno strumento che promuove anche le pari opportunità fra i lavoratori, poiché consente a chi ha significative difficoltà negli spostamenti e nell’operare in orari rigidi, di lavorare in maniera adeguata rispetto alla classica organizzazione del lavoro. E’ inoltre, e questo è un aspetto centrale per la nostra Amministrazione, uno strumento molto utile per la gestione dell’invecchiamento lavorativo: esso, infatti può alleggerire e rendere meno gravosi alcuni aspetti “routinari” del lavoro (pendolarismo, pause pranzo ecc) che, in età più avanzata, possono rendere faticoso e a volte demotivante il lavorare, favorendo inoltre, grazie all’evoluzione tecnologica, un più efficace trasferimento del know how dai lavoratori più esperti verso quelli meno esperti e viceversa.

Non meno importante è ricordare i vantaggi macro, riconducibili agli effetti positivi del lavoro a distanza sull’ambiente, sulla riduzione delle postazioni di lavoro e su quelli derivanti dai costi di manutenzione delle sedi, ecc.

Per i motivi sopraesposti, il CUG intende farsi portatore della richiesta di massimizzare l’utilizzo di tale modalità lavorativa nella PAT, auspicando che sia il più universale possibile, applicato in maniera omogenea nelle strutture PAT ed enti strumentali e fruibile da tutte le categorie lavorative, compresi dirigenti e direttori che, in base alla tele lavorabilità delle mansioni, possano farne uso.

Si ribadisce infine, per dare un fattivo e tempestivo contributo allo sviluppo del lavoro a distanza, la richiesta che il CUG sia consultato sistematicamente in merito alle scelte riguardanti tale modalità di organizzazione del lavoro.

- Part time

Per quanto riguarda la flessibilità degli orari di lavoro e l'applicazione del part time, si ritiene che non vi siano elementi di particolare criticità gestionale. I due istituti sono molto apprezzati e appaiono per il personale un'importante garanzia nella conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro.

Tuttavia, una riflessione potrebbe riguardare un elemento culturale di criticità presente nella società odierna e cioè su chi grava il maggior carico di cura fra i generi.

Come già indicato nella prima parte della relazione (Tab 3) l'elemento di criticità, lo si può ragionevolmente desumere dalla diversa quantità di personale diviso per genere che richiede e fa uso del part time.

Sulle 693 domande di part time del 2023, 76 sono state avanzate da personale di genere maschile, 617 da personale di genere femminile.

E' evidente che le motivazioni che concorrono alla scelta di utilizzare tale istituto sono varie e spesso individuali, ma si ritiene plausibile che una delle motivazioni rilevanti sia quella dettata da ragioni di cura, sia essa dall'alto in basso (di norma verso i figli), ma oggi ancora più spesso verso i genitori, a volte con l'utilizzo anche della Legge 104. Tale distribuzione, fa cogliere un gap culturale su temi di genere che vede il processo di cura ancora prevalentemente gestito dal sesso femminile, con evidenti ripercussioni negative sul trattamento salariale e di conseguenza su quello previdenziale al termine del periodo di lavoro attivo.

- Referente per la conciliazione

E' stata inoltre istituita, dal dicembre 2022 una figura ad hoc, la referente per la Conciliazione con lo scopo di orientare e indirizzare il personale in materia di conciliazione vita lavoro.

In particolare offre ascolto per aiutare i dipendenti nell'utilizzo degli istituti lavoristici, legali o contrattuali, a disposizione (es. aspettative, congedi, permessi), anche attraverso indicazioni e consigli sulla scelta di quelli più consoni alle proprie esigenze o al percorso lavorativo.

Ove ricorra il caso, indirizza il dipendente verso altre figure istituzionali idonee a trattare aspetti "delicati" e/o problematici della vita professionale (quali ad es. Consigliera di fiducia, Consigliera di parità).

Tale figura, non prevista dalle norme di settore, è incardinata presso il Servizio per il personale della PAT e nei due anni di funzione ha svolto una consulenza per circa 60 dipendenti della Amministrazione provinciale.

PARITA'/PARI OPPORTUNITA'

- Analisi sul GEP (Gender Equality Plan) - azioni

Con l'approvazione, -da parte della Provincia Autonoma di Trento, con deliberazione della Giunta provinciale numero 2042 del 20 ottobre 2023-, del Piano per l'uguaglianza di genere, GEP (Gender Equality Plan) è stata data una prima importante e formale attenzione al tema dell'equità di genere nel mondo del lavoro provinciale. Un tema, quello dell'equità di genere, che appare oggi centrale per ogni amministrazione che deve fare i conti con un contesto socioeconomico in continua evoluzione e che propone nuove richieste alle quali è necessario dare, per stare al passo coi tempi, risposte adeguate.

In particolare, come noto, il Piano si occupa di perseguire:

- il miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e cultura organizzativa;
- la parità di genere nel reclutamento e nella progressione di carriera;
- l'equilibrio di genere nella leadership e nel processo decisionale;
- l'integrazione della dimensione di genere nei contenuti della ricerca e della didattica;
- le adeguate misure contro la violenza di genere e le molestie sessuali.

Tutti temi che afferiscono direttamente al ruolo del CUG nei suoi compiti propositivi, consultivi e di verifica dei risultati.

Per dare attuazione al GEP la PAT ha previsto una specifica metodologia operativa che, partendo dall'analisi del contesto, individua, sia in termini quantitativi che qualitativi, il "delta di genere" presente presso l'amministrazione in relazione ad una importante serie di indicatori (popolazione dei dipendenti, titoli di studio; ruoli apicali, ruoli manageriali, partecipazione alla formazione, carichi di cura, etc).

Successivamente nel GEP sono indicate le specifiche azioni, spesso di tipo formativo, finalizzate ad equilibrare il bilancio di genere dei vari indicatori.

Infine è prevista una fase di monitoraggio e verifica per valutare l'efficacia delle misure proposte e per prevedere, se del caso, nuove e meglio definite misure d'intervento.

La metodologia utilizzata fa riferimento al noto ciclo di Deming e appare adeguata nella sua articolazione complessiva. Per quanto riguarda le varie fasi del ciclo, il CUG ritiene che vada posta una particolare attenzione alla verifica periodica dell'efficacia delle azioni intraprese e se del caso alla rimodulazione delle stesse.

L'analisi dei dati che sono stati forniti al CUG, (per quanto raccolti con una certa difficoltà e che si riferiscono a vari aspetti dell'organizzazione del personale), denota un sufficiente equilibrio fra uomo e donna nelle funzioni lavorative intermedie e di middle management, ma non per i ruoli di vertice, dove prevale nettamente il sesso maschile;

Un'annotazione sull'importante lavoro svolto, riguarda la mancanza di una specifica ed approfondita analisi quali/quantitativa sugli elementi stipendiali che normalmente sono considerati uno degli indicatori di maggior rilevanza delle differenze di genere.

In tal senso, prevedere da parte dell'Amministrazione una nuova modalità di individuazione dei parametri da utilizzare per l'attribuzione degli elementi accessori al salario potrebbe riequilibrare il gap stipendiale presente fra i generi.

- Formazione del personale

Il piano formativo 2025, realizzato da TSM (Trentino School of Management) per conto della PAT, ha tenuto conto delle molte indicazioni che, nel corso degli anni, il CUG ha fornito per promuovere e diffondere, attraverso la formazione, la conoscenza e il consolidamento dei temi di propria competenza.

Nello specifico, per il 2025, si è apprezzata la presenza di numerose iniziative formative previste nel Gender Equality Plan (GEP) provinciale di cui si è parlato sopra.

Più nello specifico, si ritiene che l'offerta proposta sui temi di competenza del CUG sia apprezzabile sia per la quantità numerica dei corsi che per la qualità complessiva delle iniziative proposte.

Tuttavia, è convinzione del CUG che l'azione formativa possa essere resa più efficace in termini di ricaduta professionale ed individuale.

Per migliorare questa criticità, ritiene che possano essere adottate alcune azioni di governo complessivo della formazione, riconducibili alle seguenti macro aree:

- acquisizione ed analisi sistematica dei dati di fruizione della formazione da parte del personale al fine di indirizzare al meglio la proposta formativa. Ciò è particolarmente importante per quanto riguarda l'analisi dei dati relativi alla fruizione di corsi per classi di età; per tipologia di corso; per genere; per categoria professionale etc. L'acquisizione e analisi dei suddetti dati è utile per comprendere le tipologie di personale meno coinvolte sui temi di interesse del CUG e di conseguenza per trovare dei meccanismi motivazionali per favorirne la partecipazione.
- Modalità di erogazione della formazione. La maggior parte dei corsi sono caratterizzati da una struttura organizzativa, da contenuti e da modalità di erogazione, che fanno riferimento ad un obiettivo orientato maggiormente all'informazione che alla formazione. In tal senso, si ritiene che, soprattutto per i corsi che dovrebbero favorire un processo di cambiamento culturale e comportamentale, sarebbe più utile utilizzare modalità di formazione laboratoriali (on the job), da svolgersi direttamente nel contesto lavorativo presso il quale i singoli dipendenti operano. Ciò al fine di discutere e confrontarsi sistematicamente con l'organizzazione interna in un'ottica di fattiva collaborazione e condivisione di modalità lavorative e relazionali fra il personale.
- Valutazione della ricaduta formativa. Legato al punto precedente, si ritiene che l'attività di formazione dovrebbe avere una evidente "ricaduta" positiva sull'attività lavorativa. Occorre

pertanto dotarsi di strumenti per rendere sistematica la valutazione della formazione, anche attraverso verifiche periodiche nel corso del tempo. E' un tema molto complesso ma attorno al quale si misura l'efficacia dell'intero processo formativo.

- Miglioramento della comunicazione in favore dei dipendenti degli Enti strumentali. E' stato riscontrato che il catalogo formativo non raggiunge con sistematicità tutto il personale provinciale, con particolare criticità informativa riguardo il personale assegnato agli Enti strumentali limitandone la partecipazione.
- Sarebbe inoltre auspicabile che, nella fase di individuazione dei corsi ai quali iscrivere il personale, ci fosse un reale confronto sugli obiettivi da raggiungere attraverso la formazione tra dirigenza, direttori e personale dei ruoli provinciali.
- Infine, in termini di progettazione dei corsi, è convinzione del CUG che le strutture organizzative della PAT che esercitano le competenze specifiche sui temi di interesse del CUG (es. Ufficio pari opportunità; Umse prevenzione della violenza e della criminalità), dovrebbero essere coinvolte sistematicamente nella fase di progettazione delle iniziative formative.

- Consigliera di fiducia (CdF) e referente per la conciliazione

Il ruolo della Consigliera di fiducia non appare ancora ben funzionante presso la Provincia autonoma di Trento.

L'attuale Consigliera ha preso servizio nel corso del 2023 dopo un periodo piuttosto lungo di vacanza del ruolo, cosa che non ha sicuramente giovato all'immagine della figura. Inoltre, la stessa funzione non sembra essere molto conosciuta e neppure chiara al personale. Infatti, secondo la relazione annuale redatta dalla Consigliera, delle 54 persone che hanno richiesto di conferire con lei (di persona o in modalità "on line"), non poche richiedevano un consulto su tematiche non di pertinenza della CdF (questioni extralavorative o evidentemente non attinenti alle funzioni della CdF es: non superamento di concorsi).

Altre richieste riguardavano decisioni varie prese da superiori o situazioni che non favorivano la crescita del personale. Secondo la CdF tali decisioni erano legittime da parte dei superiori. Lo scrivente CUG, non conoscendo, per ovvie questioni di riservatezza e tutela del segreto professionale, i vari casi ritiene tuttavia che se le decisioni fossero frutto di qualche elemento riconducibile a fattispecie discriminatorie, rientrerebbero a pieno titolo nelle funzioni della Consigliera di fiducia e pertanto si auspica (ma non abbiamo ragione di dubitarne) che tali situazioni, che spesso sono causate da criticità organizzative di difficile "emersione" siano state analizzate con cura.

Il tema più ricorrente nelle richieste d'intervento da parte del personale della PAT, riguarda "problematiche relazionali" con i superiori o colleghi. Non è dato a sapere se, a seguito delle richieste, siano state individuate misure di confronto ed attivazione anche coi superiori di chi ha segnalato la situazione.

Dalla relazione, non sembra ci siano situazioni di mobbing dal punto di vista giuridico, tuttavia è bene ricordare che il mobbing è una fattispecie giuridica di difficile inquadramento e le situazioni, ancorché non riconducibili in maniera stretta al mobbing, sovente sono situazioni di conflittualità e di disagio che andrebbero comunque gestite per evitare che degenerino.

Per quanto riguarda le molestie sessuali, la CdF ravvisa un caso borderline da tenere monitorato. Sulle molestie morali la CdF ritiene infine che siano situazioni di conflittualità interpersonali che sono presenti, fisiologicamente in ogni contesto lavorativo, dunque anche presso la PAT.

Infine la CdF segnala che nei casi in cui si sia ravvisata la necessità, c'è stata una buona collaborazione con il Consigliere di Parità, Prof. Avv. Matteo Borzaga.

E' convinzione del CUG che questo importante istituto di garanzia sia ancora poco utilizzato e di conseguenza sia poco efficace. Questa limitazione di operatività sembra riconducibile a due distinti elementi: il primo deriva dalle scarse conoscenze dell'organismo da parte del personale (nonostante le numerose comunicazioni da parte del Servizio per il personale); il secondo elemento sembra possa essere causato dall'idea diffusa che la CdF, sia una sorta di organismo della Provincia e dunque non completamente terzo sulle questioni che riguardano controversie, problematiche o altro, fra dipendenti e dirigenza.

BENESSERE DEL PERSONALE

- Benessere lavorativo/organizzativo

Per promuovere organicamente il benessere lavorativo, è opinione del CUG che, oltre a introdurre misure organizzative messe in atto "motu proprio" da parte dell'amministrazione, sia importante che la stessa utilizzi sistematicamente vari strumenti d'indagine, raccolta dati ed analisi (quali questionari, interviste etc), coinvolgendo, oltre alla dirigenza anche il personale, per orientare al meglio la scelte volte ad efficientare l'attività lavorativa e diffondere il benessere dei lavoratori.

Nel corso del recente passato è stato acquisito, da parte delle strutture PAT, un corposo volume di dati idonei a valutare alcune dimensioni dell'attività amministrativa dell'Ente. Sono state approfondite le aree d'indagine relative alla valutazione dello stress lavoro correlato, alla soddisfazione degli utenti riguardo i servizi resi dalla PAT (custom satisfaction), al rapporto con la dirigenza e al benessere lavorativo percepito dal personale attraverso un'indagine riconducibile alla "people analytics".

Tuttavia, tali indagini, -ad esclusione dello stress lavoro correlato per il quale esistono periodicità previste dalle norme di settore-, a quanto è dato sapere, sono rimaste un unicum e non sembra siano state utilizzate come importante base di riferimento per indirizzare le azioni di gestione ed organizzazione del personale.

E' invece convinzione del CUG che detti strumenti, ognuno utilizzato secondo gli specifici obiettivi, debbano essere un metodo sistematico per individuare e governare al meglio una serie di istituti gestionali che favoriscono il benessere lavorativo e il miglioramento dell'azione amministrativa.

Pertanto si ritiene che, l'amministrazione dovrebbe provvedere alla programmazione di tali indagini, eventualmente "customizzate" secondo gli obiettivi specifici della PAT, tenendo conto dei principi di trasparenza nei confronti dei partecipanti (informandoli su cosa si richiede, per quali obiettivi, in che tempi, come vengono trattati i dati. ecc ecc); provvedendo alla restituzione adeguata al personale dei dati emersi, sia in termine di tempi che di contenuti riscontrati; adattando gli strumenti d'indagine agli obiettivi e ai cambiamenti di contesto socioeconomici; dando continuità e sistematicità nell'acquisizione di tali informazioni.

I vantaggi di tali analisi sistematiche e il conseguente utilizzo dei dati emersi sono utili, oltre che per gli aspetti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche per favorire il miglioramento dei processi lavorativi; la conoscenza delle esigenze del personale in termini di attitudini, skills e reali competenze; l'ottimizzazione delle strategie di ricerca, selezione e assunzione di nuovo personale; la mobilità del personale e in generale per molti altri aspetti che riguardano i propri dipendenti.

-Mobilità del personale

Il CUG attualmente in carica, fin dal suo insediamento, ha ritenuto importante concentrare la propria attività, oltre che su questioni di indirizzo generale, soprattutto su aspetti del lavoro che concretamente possono incidere nel promuovere le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

Uno degli istituti provinciali di gestione del personale sul quale ha inteso porre l'attenzione è quello della mobilità interna, prevista ai sensi degli art 7 c2 e successivi, della LP 7 del 3 aprile 1997, che rappresenta una delle forme di gestione ordinaria delle risorse umane volta, fra le altre cose, a promuovere l'impiego flessibile e razionale del personale, favorendone l'accrescimento professionale, la motivazione e l'impegno. Tutti temi che afferiscono, direttamente o indirettamente, ai compiti del CUG.

Pertanto, in merito al funzionamento dell'istituto della mobilità, il CUG ha ritenuto necessario acquisire dati oggettivi al fine di analizzare l'efficacia dello stesso. Alla luce dei dati che sono stati forniti, -al di là dei trasferimenti di personale avvenuti a seguito delle varie riorganizzazioni dell'amministrazione-, emerge sottotraccia un tema che appare di difficile conciliazione con il tema del benessere lavorativo e delle pari opportunità. E cioè che la mobilità del personale è ancora vista, non già come uno strumento ordinario, ma come un istituto "eventuale" di gestione del personale.

Vi sono ancora "posizioni" lavorative considerate "infungibili" da parte della dirigenza e il processo di diffusione sistematico di competenze trasversali adeguate alle varie categorie professionali, non

sembra così efficace da garantire la sostituzione e la mobilità del personale in tempi e modi considerati ragionevoli.

Poiché la criticità riguardante la gestione della mobilità appare endemica, sembra necessario che l'amministrazione individui una serie di misure d'intervento in ambito organizzativo, culturale e formativo, destinate alle figure che hanno un ruolo in tale processo.

In particolare, ma in estrema sintesi, si può affermare che si ritiene auspicabile che la dirigenza organizzi il lavoro in modo tale da non avere personale e figure da considerare insostituibili. Occorre pertanto creare modelli di fungibilità delle funzioni presso le varie strutture.

Di conseguenza il personale, anche in un'ottica di naturale rotazione delle funzioni, dovrà fruire di specifica e adeguata formazione per acquisire robuste competenze trasversali che consentano la ragionevole adattabilità allo svolgimento di nuove mansioni inerenti ai vari profili professionali di appartenenza.

Tutto ciò deve essere inoltre sostenuto da una visione organizzativo/culturale che realmente consideri l'istituto della mobilità come uno strumento di valorizzazione ed efficientamento del personale, anche attraverso la disponibilità al cambiamento virtuoso e, di conseguenza, dell'amministrazione nel suo complesso.

- Linguaggio tra Amministrazione e dipendenti

Il CUG, analizzando le varie tipologie di comunicazione effettuate dall'amministrazione verso il personale in tema di richieste di comportamenti da adottare da parte del personale su specifici aspetti lavorativi, ritiene che, -pur comprendendo la necessità da parte dell'amministrazione di essere chiara nel fornire indicazioni puntuali, precise e non suscettibili di varie interpretazioni -, l'utilizzo di una forma comunicativa orientata maggiormente al rapporto di reciproca fiducia fra Amministrazione e Personale apparirebbe più coerente con l'obiettivo generale di promuovere il benessere organizzativo e lavorativo in seno all'organizzazione di lavoro.

Si nota infatti che nelle comunicazioni verso il personale, l'amministrazione usa frequentemente un linguaggio rigidamente prescrittivo e non sempre rispondente alle moderne indicazioni sintattico/lessicali da utilizzare per migliorare il linguaggio burocratico.

Per superare tale aspetto si pensa che sia opportuno valutare, da parte dell'Amministrazione, l'attivazione di un laboratorio linguistico da destinare al personale delle strutture che redigono le comunicazioni ai dipendenti, per rendere tali comunicazioni istituzionali maggiormente orientate a rafforzare il senso di appartenenza e fiducia del personale con la PAT e di conseguenza a ridurre il senso di formale distacco burocratico presente in varie comunicazioni/circolari effettuate da alcuni uffici provinciali (es: circolare inosservanza comunicazioni assenza per malattia; mancata partecipazione ai corsi; verifiche buoni pasto; verifiche ispettive malattia; pensionamenti; trasferimenti/conferimenti incarichi, codice di comportamento ecc).

Attraverso detto laboratorio, potranno inoltre essere elaborati modelli standard di comunicazione da condividere anche con le strutture che normalmente non predispongono comunicazioni istituzionali verso il proprio personale.

TERZA PARTE

ATTIVITA' DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA

Ordine del giorno degli incontri del CUG

ANNO 2022

1) 15 marzo 2022

L'incontro è organizzato per costituire ufficialmente il CUG provinciale e per nominare al suo interno la / il presidente e il / la vice presidente. A tutti i componenti è stata inviata la relazione di fine mandato del precedente CUG (2016-2019).

Il dirigente generale del Dipartimento organizzazione, personale e affari generali – dott. Silvio Fedrigotti – accoglie il nuovo Comitato Unico di garanzia augurando un buon lavoro e richiedendo sollecitazioni sugli argomenti di competenza.

Presentazione delle/dei componenti.

Apertura della discussione sulle questioni di competenza del CUG sulle quali porre l'attenzione, in particolare:

- conoscere gli stakeholder / rete territoriale / figure istituzionali
- dare pubblicità (evitando fraintendimenti e false aspettative) / collaborazione con TSM –
- corso presentazione CUG (all'interno della formazione per nuovi assunti)
- tema organizzativo / benessere / veicolare le informazioni / Family audit
- necessità di porre obiettivi chiari fin da subito / CUG 2.0

Si procede quindi con la nomina della/del Presidente e della / del vice Presidente

Si procede alla votazione e con voti all'unanimità vengono individuati:

Barozzi Lanfranco – Presidente CUG

Rottaris Federica – vice Presidente CUG

2) 27 aprile 2022

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. costituzione CUG
3. smart working
4. sito internet
5. varie ed eventuali.

3) 14 giugno 2022

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;

2. incontro con Laura Masè tema benessere lavorativo;
3. prosecuzione analisi dati su mobilità interna;
4. varie ed eventuali.

4) 25 agosto 2022

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. aggiornamento sito istituzionale CUG;
3. analisi temi proposti per attività CUG;
4. incontro dott.ssa Callovi responsabile Unità benessere della persona, sviluppo organizzativo e ambito sociale di TSM;
5. varie ed eventuali.

5) 4 ottobre 2022

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. incontro TSM per presentazione Piano di formazione 2023;
3. varie ed eventuali.

6) 21 novembre 2022

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. illustrazione progetto violenza di genere;
3. accordo lavoro agile
4. varie ed eventuali.

ANNO 2023

1) 17 febbraio 2023

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. incontro con la nuova Consigliera di fiducia;
3. varie ed eventuali.

2) 30 marzo 2023

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. verifica e analisi circa i dati della mobilità interna;
3. varie ed eventuali.

3) 14 giugno 2023

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. incontro con il dott. Luca Comper – Dirigente generale del Dipartimento organizzazione, personale e affari generali;
3. approfondimento sul personale che rappresenta il CUG ;
4. riflessione sulla qualità delle comunicazioni fra amministrazione e personale ;
5. varie ed eventuali.

4) 4 settembre 2023

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. presentazione e discussione piano di formazione 2024
3. varie ed eventuali.

5) 18 ottobre 2023

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. incontro con i responsabili delle risorse umane dei Musei provinciali (MART, MUSE e METS)
3. varie ed eventuali.

ANNO 2024

1) 6 febbraio 2024

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. incontro con la Presidente del CUG dell'Università di Trento – prof.ssa Cuel Roberta;
3. varie ed eventuali.

2) 29 aprile 2024

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. primi ragionamenti sulla redazione della relazione;
3. confronto sulle *Proposte di miglioramento per neo genitori assunti in PAT* inviate da una dipendente;
4. varie ed eventuali.

3) 21 giugno 2024

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. verifica materiale disponibile su dati riguardanti il personale (tabelle GEP – trasparenza)
3. varie ed eventuali.

4) 18 settembre 2024

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. piano formazione 2025 (parere richiesto al CUG entro il 20 settembre 2024)
3. relazione annuale – condivisione materiale predisposto dalle / dai componenti;
4. varie ed eventuali.

5) 18 dicembre 2024 (ancora BOZZA non approvato dalle/dai componenti)

Ordine del giorno

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. relazione annuale – condivisione materiale predisposto dalle / dai componenti;
3. saluto a Lucia Martinelli
4. varie ed eventuali.

QUARTA PARTE

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La Provincia autonoma di Trento, come emerso dal quadro complessivo esposto, ha introdotto, nel corso del tempo, istituti e strumenti organizzativi/gestionali del personale, volti a migliorare l'efficacia ed efficienza lavorativa e a dare attuazione ai principi di parità di genere, pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche sul luogo di lavoro.

In tal senso si ricordano sinteticamente le seguenti misure adottate dalla Provincia Autonoma di Trento:

- è stato introdotto il Piano per l'equità di genere (GEP), contenente, oltre all'analisi dei dati sulla differenza di genere, una serie di misure specifiche ed un processo di costante verifica per promuovere l'equità.
- Sono state svolte, nel recente passato, alcune specifiche analisi sul benessere dei lavoratori e sullo stress lavoro correlato.
- Presso la PAT e i suoi Enti strumentali vi è la possibilità di svolgere in via sistematica attività lavorative che favoriscono la conciliazione tempi di lavoro – tempi di vita privata, quali il part time (nelle sue varie declinazioni) e il lavoro agile (o a distanza).
- Sono previsti, nella legge provinciale sull'ordinamento del personale, istituti come la mobilità per la gestione sistematica ed organizzata del personale.
- E' predisposto regolarmente un piano formativo rivolto al personale e al management per trattare, fra le varie tematiche, anche i temi riguardanti le pari opportunità, il benessere organizzativo, il contrasto alla violenza ecc.
- E' attivata la figura di garanzia della Consigliera di fiducia. Inoltre è stata istituita, dal dicembre 2022 una figura ad hoc, la Referente per la conciliazione con lo scopo di orientare e indirizzare il personale in materia di conciliazione vita lavoro
- Vi è infine un focus d'attenzione sulla gestione dell'invecchiamento del personale.

Per le suddette azioni organizzative/gestionali, il CUG ritiene che da parte dell'amministrazione provinciale ci sia un'adeguata attenzione ai temi in parola, tuttavia si riscontra ancora una non consolidata visione strategica sui temi in oggetto, la cui carenza può essere sintetizzata in tre distinte macro aree di miglioramento:

- In primo luogo, si ritiene che la programmazione e la realizzazione sistematica di specifiche analisi del benessere organizzativo, debbano diventare strumento ordinario per pianificare azioni di concreto miglioramento nella diffusione e consolidamento delle tematiche in parola.

Tali indagini dovrebbero viepiù coinvolgere oltre ai dirigenti, i quadri intermedi e il personale incardinato nei ruoli provinciali, non solo nella raccolta delle informazioni da analizzare, ma anche (eventualmente attraverso le loro rappresentanze) durante la fase di restituzione delle analisi compiute per condividere le azioni di miglioramento da porre in essere.

- In seconda battuta, si auspica un cambio di paradigma culturale presso il management. Sovente, i temi riguardanti le pari opportunità, il benessere organizzativo ecc, sono trattati con atteggiamento e attenzione molto diverso da parte del management.

In alcuni, ma non isolati casi, questi temi appaiono quasi un intralcio organizzativo, in altri, vengono considerati come temi laterali rispetto a quelli di specifica competenza di cui si occupano le loro Strutture. Ne consegue che presso l'amministrazione vi sono differenze significative nella presa in carico di tali temi da parte della dirigenza.

Occorre invece veicolare l'idea concreta, -attraverso la formazione del personale direttivo e attraverso la reale valorizzazione di questi temi anche in fase di reclutamento della dirigenza-, che organizzare il lavoro all'interno delle singole Strutture secondo i citati principi di pari opportunità, di benessere lavorativo, ecc, sono scelte che migliorano l'ambiente lavorativo e, di conseguenza, (ne sono felice esempio le organizzazioni di lavoro del Nord Europa), migliorano anche l'efficienza ed efficacia dei singoli lavoratori e di tutta l'organizzazione.

La costituzione di una sorta di comunità dei dirigenti sul tema del benessere organizzativo, basata sul confronto, sullo scambio di buone pratiche, sulla condivisione di obiettivi comuni, potrebbe portare a reali benefici sistematici per l'amministrazione limitando il "pericolo" che presso l'amministrazione ci siano manager, e di conseguenza Strutture, con un elevato livello di sensibilità e, dall'altra, Strutture con scarsa attenzione su questi temi.

- In terzo luogo, poiché i temi oggetto della presente relazione hanno un impatto trasversale su molti ambiti organizzativi, si riterrebbe utile che da parte dell'amministrazione sia introdotta una modalità ordinaria di coinvolgimento sistematico dei vari organismi di garanzia (e in particolare del CUG) e di altri soggetti con competenze specifiche in merito alle scelte organizzative su questi temi. E' pertanto auspicabile che siano adottati provvedimenti che diano forma e sostanza all'esigenza di prevedere la partecipazione diffusa di più soggetti che concorrono a definire gli obiettivi generali che la Provincia si vuol dare in materia di benessere organizzativo.

Inoltre, si evidenziano le seguenti aree concrete di miglioramento.

- L'utilizzo degli strumenti/istituti di conciliazione, quali ad esempio il part time, lo smart working, la mobilità del personale, dovrebbe essere migliorato dall'introduzione di criteri gestionali e principi applicativi che prevedano (nel rispetto delle legittime esigenze organizzative) il minor grado di discrezionalità possibile da parte della dirigenza, in modo da renderne più oggettiva l'attuazione.
- Sull'invecchiamento lavorativo il CUG ritiene, a fronte delle azioni specifiche previste nel piano strategico del personale, che tali azioni siano state realizzate in modo parziale e non sempre

efficace. Il processo d'invecchiamento lavorativo, nel concreto, non appare governato in maniera sistematica e valorizzante. E' stata realizzata qualche iniziativa formativa di carattere generale, ma poco di sistematico sulla valorizzazione del know how e dell'esperienza dei lavoratori esperti ed anche le modalità di trasferimento delle competenze ad altri colleghi sono gestite in maniera non sempre ben strutturata.

Considerando l'età di pensionamento sempre più avanzata e la richiesta ai lavoratori di competenze sempre più legate all'innovazione vi è dunque l'esigenza di "non lasciare indietro nessuno" e dare nuove motivazioni anche al "personale anziano". Pertanto si ritiene che l'attenzione organizzativa sull'invecchiamento lavorativo, andrebbe rafforzata sia sulla dirigenza che sulle figure intermedie che gestiscono persone e i vari processi lavorativi.

- In tema di formazione la PAT nel corso degli ultimi anni ha decisamente investito nella realizzazione di varie tipologie di corso afferenti alle tematiche in oggetto da destinare alla generalità del personale o a specifiche categorie. Tuttavia, a fronte di una notevole quantità di corsi e partecipazione agli stessi, si nota che non sempre vi è un'adeguata ricaduta dei contenuti trasmessi sull'attività lavorativa. Non sembra pertanto che l'azione formativa sia massimamente efficiente. L'impressione è, che la modalità formativa utilizzata, spesso lezione frontale, sia molto efficace nel fornire informazioni, ma meno utile quando si tratta di modificare modalità relazionali, comportamentali e atteggiamenti. Per tali processi occorre operare più con strumenti che sappiano andare in profondità rispetto ai temi e agli obiettivi prefissati, magari con "corsi laboratoriali", alla presenza di tutto lo staff di lavoro.
- Occorre infine migliorare il rapporto fra Amministrazione e personale per quanto riguarda il linguaggio utilizzato dall'Ente nelle sue comunicazioni. Si ritiene infatti che dovrebbe essere meno freddamente formale, burocratico, distaccato e, di converso, che sia orientato alla fiducia reciproca, al senso di identità e di appartenenza del personale con l'Amministrazione.

In definitiva si ritiene che gli ambiti di competenza del CUG trovino risposte generalmente adeguate da parte della PAT nella messa in campo di specifici istituti e nell'utilizzo di strumenti volti al miglioramento costante su questi temi. Tuttavia, si riscontrano ancora alcune resistenze culturali e di visione strategica nel dare sistematicità e organicità alle misure organizzative nell'attuazione dei principi di parità e pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche sul luogo di lavoro, ricordando che il fine ultimo delle normative che disciplinano questi temi è senz'altro quello di tutelare i singoli individui, ma parallelamente e conseguentemente è anche quello di rendere più efficiente, efficace e motivante l'attività lavorativa del personale.