



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 della Provincia Autonoma di Trento

ANNO 2025 e fine mandato

## PREMESSA

### Riferimento normativo

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

### Finalità

Il presente documento intende fornire uno spaccato sulla situazione del personale analizzando i dati forniti dall’Amministrazione e, al contempo, costituire una base per promuovere le azioni di miglioramento del benessere organizzativo, 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 dalla 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

<b>prima parte:</b> analisi dei dati sul personale riferiti all’anno 2025, raccolti da varie fonti interne alla Provincia Autonoma di Trento (PAT) ed in particolare dal PIAO 2026 2028.	Pag. 3
<b>seconda parte:</b> sintesi delle attività curate direttamente dal Comitato nell’anno di riferimento e il rapporto tra il Comitato e i vertici dell’amministrazione.	Pag. 22
<b>terza parte:</b> ordine del giorno degli incontri svolti dal CUG dalla data del suo insediamento.	Pag. 34
<b>quarta parte:</b> conclusioni finali.	Pag. 39

## PRIMA PARTE

In questa sezione si riportano e illustrano i dati estrapolati dalle documentazioni elaborate dagli Uffici della Provincia Autonoma di Trento

### Dati sul Personale

In riferimento all'attuale contesto in cui si trova ad operare, la Provincia Autonoma di Trento, ha la necessità di rispondere adeguatamente e con rapidità alle sfide che le continue trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche le impongono. In particolare è necessario che proceda verso una strategia integrata che punti al perseguimento di macro obiettivi quali :

- La dotazione di una struttura agile orientata all'Utente, il cui obiettivo è evolvere verso un'organizzazione flessibile e snella, capace di riadattare continuamente le professionalità interne per soddisfare al meglio i reali bisogni dei cittadini e degli utenti.
- La digitalizzazione dei Servizi. La Pubblica Amministrazione trentina mira a diventare sempre più digitale, veloce, interattiva e accessibile attraverso molteplici canali.
- L'adozione di decisioni basate sui dati, i cosiddetti Data-driven. Per poter offrire servizi efficaci ed efficienti per il cittadino le scelte strategiche e decisionali dovranno fondarsi sull'utilizzo e la valorizzazione di dati sicuri, affidabili, completi e costantemente aggiornati.

Questi macro obiettivi sono perseguibili anche attraverso un'adeguata e pianificata **valorizzazione del personale**. Infatti, per affrontare queste sfide, è fondamentale adottare strumenti che valorizzino le attitudini e le abilità delle/dei dipendenti. Questo richiede un modello organizzativo basato sullo sviluppo costante delle competenze, sia tecniche che trasversali (comportamentali), di chi lavora nell'ente.

#### Dati quantitativi e distribuzione di genere

Numeri complessivi: Al 31 dicembre 2025, la Provincia conta 5.430 unità di personale impiegato, di cui 4.662 operanti presso le strutture provinciali. Il personale di ruolo ammonta a 4.516 unità (equivalenti a 4.323,48 FTE).

Equilibrio di genere: La composizione del personale mostra un sostanziale equilibrio con una lieve prevalenza femminile: il 53% è costituito da donne e il 47% da uomini.

Orario di lavoro e Part-time: L'80% del personale è impiegato a tempo pieno, mentre il restante 20% usufruisce del tempo parziale. Il part-time si conferma un istituto a fortissima connotazione femminile: l'89% di chi lo utilizza è donna, contro solo l'11% di uomini.

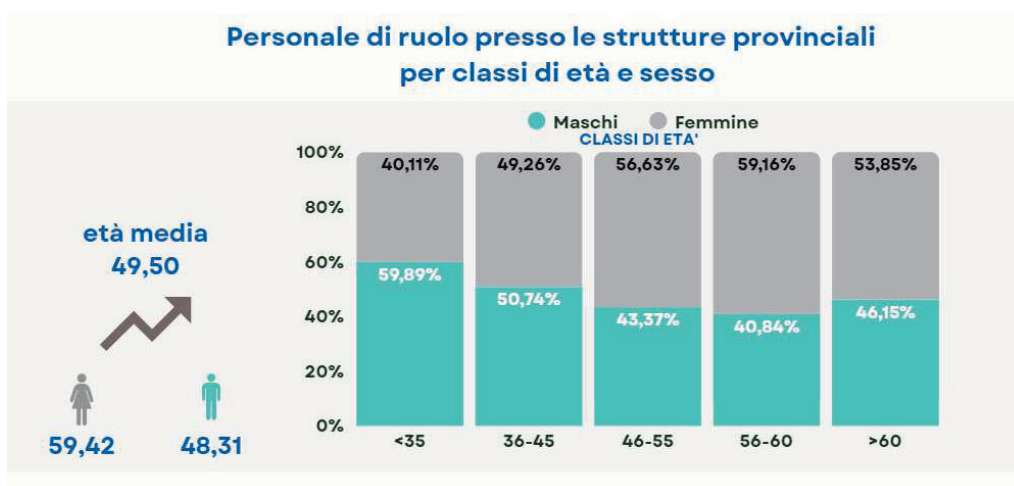
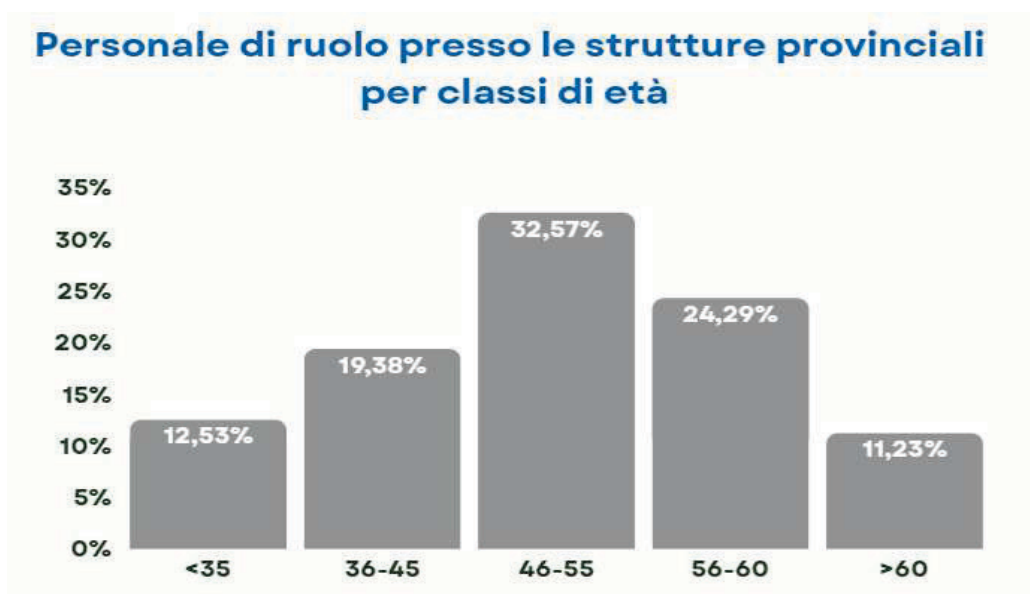


## Profilo Anagrafico

Fasce d'età: L'organizzazione presenta un profilo anagrafico maturo: la maggior parte delle/dei dipendenti (32,57%) si concentra nella fascia tra i 46 e i 55 anni.

Età media: L'età media complessiva si attesta a 49,50 anni. Esiste tuttavia una notevole differenza tra i generi: 59,42 anni per le donne e 48,31 anni per gli uomini. *(Tale dato presente sui documenti ufficiali, pare essere molto probabilmente un refuso).*

Presenza femminile per età: La componente femminile cresce progressivamente all'aumentare dell'età, diventando maggioritaria dai 46 anni in su e toccando il suo picco (59,16%) nella fascia 56-60 anni.

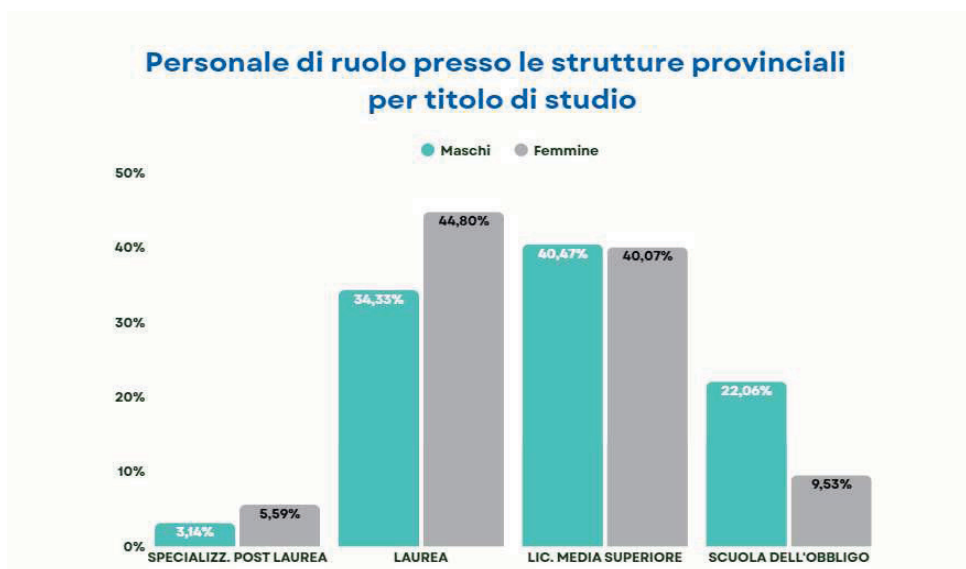
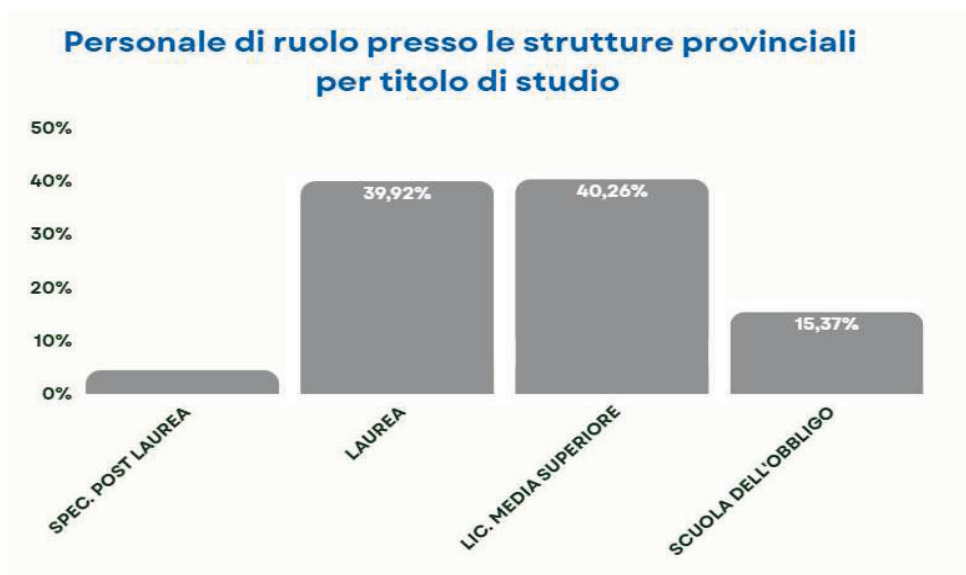


## Istruzione e titoli di studio

Livello generale: Circa l'80% del personale è in possesso di un diploma di scuola superiore o di una laurea, suddivisi in percentuali pressoché identiche tra i due titoli.

Titoli e genere: Il livello di istruzione delle donne è proporzionalmente più alto: superano il 67% tra chi possiede una specializzazione post-laurea, e quasi il 45% di tutte le lavoratrici è laureata.

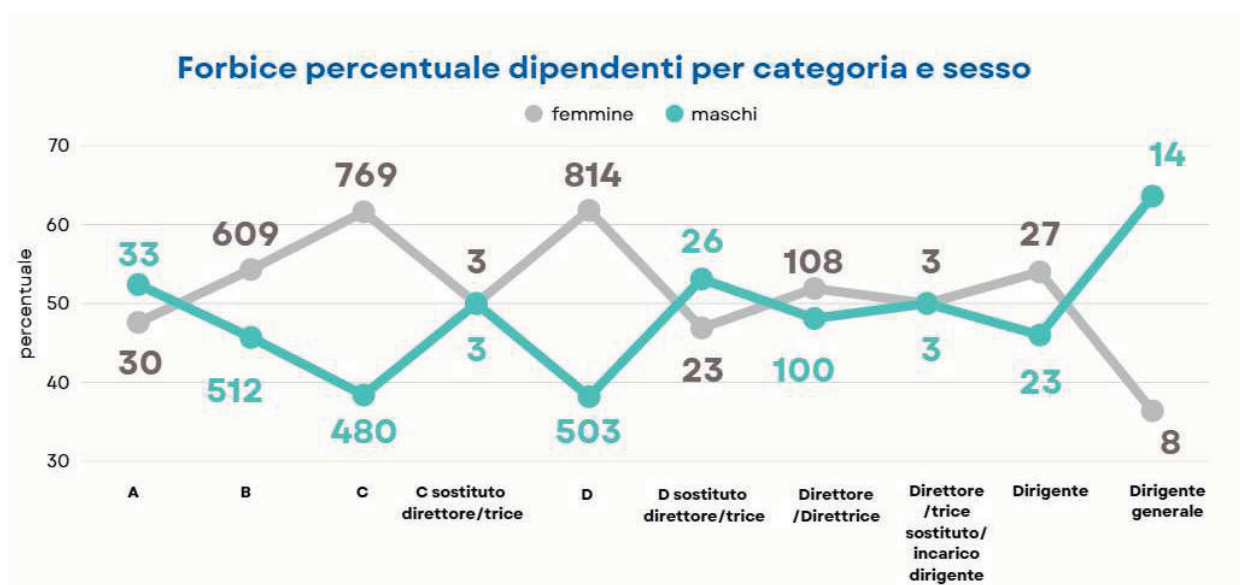
La componente maschile, invece, ha come titolo di studio più frequente il diploma superiore e risulta maggioritaria solo tra il personale con licenza dell'obbligo.



## Inquadramento e percorsi di carriera

Categorie di base e intermedie: Nelle categorie A, B e C, la presenza delle donne è comparabile o superiore a quella maschile, con una concentrazione particolarmente alta nelle fasce intermedie.

Dirigenza e vertici: Analizzando la scala gerarchica, si nota che nel middle management è stata raggiunta un buon livello di equilibrio. Tuttavia, nelle posizioni dirigenziali apicali si registra un progressivo aumento degli uomini, che diventano la maggioranza nei ruoli di vertice (come la figura del dirigente generale), evidenziando una persistente differenziazione ai massimi livelli.



## Strumenti di efficientamento organizzativo

### Il Lavoro Agile (Smart Working) come strumento organizzativo strutturale

A seguito del Piano strategico del 2021, il lavoro agile ha dimostrato molteplici aspetti positivi, diventando un istituto stabile e strutturato all'interno della Provincia autonoma di Trento.

Questa modalità è diventata un forte elemento di attrattività per le nuove risorse, che richiedono sempre maggiore flessibilità. Per questo motivo, la promozione di nuovi modelli organizzativi e la revisione degli spazi di lavoro sono state inserite nella Strategia provinciale.

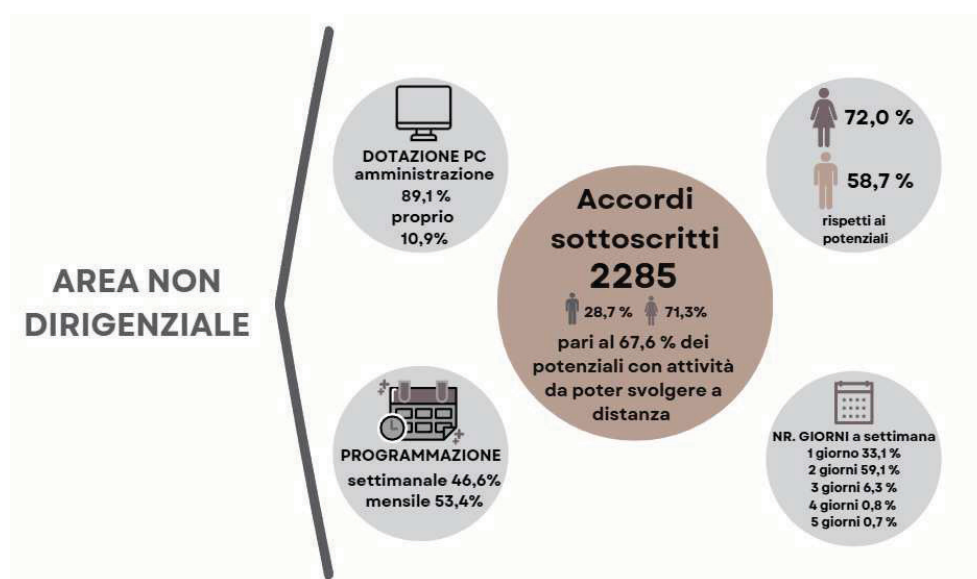
## Adesione e accordi per il personale

Gli attuali accordi individuali sono in vigore dal 1° gennaio 2025, con validità fino al 31 dicembre 2026. La loro stipula è avvenuta interamente in digitale tramite l'applicativo "Sportello del dipendente".

L'accordo base si applica a un'ampia platea di dipendenti (inclusi contratti a tempo determinato o indeterminato, part-time e personale in somministrazione), con l'esclusione di dirigenti e direttori.

Il tasso di adesione è in costante crescita: gli accordi hanno coinvolto il 65% del personale potenziale nel 2024, salendo al 67,6% nel 2025.

Numeri e modalità: Al 31 dicembre 2025 sono attivi 2.285 accordi. La maggioranza di essi (59,1%) prevede 2 giornate di lavoro agile a settimana, mentre il 33,1% prevede una sola giornata. L'articolazione delle giornate è programmata su base mensile nel 53,4% dei casi e su base settimanale nel 46,6%.



## Il Lavoro agile per la dirigenza

Anche i direttori e i dirigenti hanno accesso al lavoro agile, con accordi validi fino a fine 2026.

A fine 2025 risultano attivi 213 accordi per questa categoria, i quali permettono di svolgere fino a 36 ore mensili da remoto. Complessivamente, il 61,7% dei responsabili ha aderito a questa misura.



## Mobilità e spostamenti casa-lavoro

A gennaio 2025 è stato somministrato ai dipendenti provinciali un questionario online elaborato dal Politecnico di Milano, raccogliendo 1.656 risposte.

Dai dati analizzati è emerso che la distanza media del tragitto per raggiungere il luogo di lavoro è di 18 km, per un tempo di percorrenza medio di circa 30 minuti.

## Sviluppo delle competenze: Il Progetto "Tr.A.In Lab"

Per supportare e incrementare l'efficacia dei nuovi modelli di lavoro, la Provincia garantisce specifiche misure formative a tutto il personale.

È stato inoltre avviato "Tr.A.In Lab", un progetto sperimentale volto a valutare, rafforzare e certificare le competenze "agili" dei lavoratori.

Riservato inizialmente a due Dipartimenti tra novembre 2025 e luglio 2026, il percorso si configura come una vera e propria "palestra formativa".

Le quattro competenze centrali del progetto sono: Orientamento all'obiettivo, Team working, Comunicazione professionale e Organizzazione del proprio lavoro. Lo scopo è promuovere un'amministrazione più moderna, basata su responsabilità, autonomia e orientamento ai risultati.

## **Coworking e monitoraggio continuo**

In linea con gli obiettivi di sostenibilità (ESG), l'Amministrazione sta promuovendo l'uso di spazi di coworking presenti sul territorio (ad esempio, appoggiandosi alla rete della Federazione Trentina della Cooperazione).

L'applicazione del lavoro agile sarà costantemente monitorata nel biennio. Già nel 2025 sono state condotte delle survey da enti terzi per raccogliere dati utili, e iniziative simili verranno replicate nel 2026 per poter apportare eventuali correttivi migliorativi.

## **Formazione del personale**

### **La visione strategica della formazione**

Un'amministrazione pubblica innovativa e veloce necessita di un percorso formativo continuo per il proprio capitale umano, in modo da restare al passo con le innovazioni tecnologiche e culturali.

La Provincia autonoma di Trento (PAT) punta a diventare sempre più digitale e interattiva, capace di basare le proprie decisioni su dati affidabili e di offrire servizi online avanzati.

Per rispondere rapidamente alle trasformazioni socio-economiche, è fondamentale sviluppare le competenze tecniche e comportamentali dei dipendenti, promuovendo una struttura organizzativa agile e orientata ai bisogni degli utenti.

La formazione è considerata un fattore abilitante per la trasformazione digitale.

### **Il Piano Formativo 2026**

In collaborazione con la Trentino School of Management (TSM), la Provincia ha approvato il Piano Formativo 2026, incentrato su digitalizzazione, intelligenza artificiale, sostenibilità e uguaglianza di genere, oltre alle ormai consolidate aree formative. I filoni principali includono:

- Etica e identità: promozione dell'etica come pilastro del lavoro pubblico e fondamento del senso di appartenenza all'Ente.
- Competenze digitali e innovazione: consolidamento dei progetti su cybersicurezza, reingegnerizzazione dei processi e trasformazione digitale. È prevista anche l'erogazione di formazioni mirate sull'Intelligenza Artificiale e, per il management, percorsi per affrontare la complessità della società moderna.

- Uguaglianza e alfabetizzazione finanziaria: Incremento delle competenze sull'uguaglianza di genere e sull'alfabetizzazione economico-finanziaria e previdenziale.
- Sostenibilità ed Europa: sviluppo di competenze per la sostenibilità (in linea con il framework europeo Green Comp e le politiche ESG) e formazione sulla gestione dei finanziamenti europei.
- Soft Skills: sviluppo di abilità trasversali come leadership, lavoro in team, orientamento all'obiettivo e capacità comunicative.

Le esigenze specifiche non coperte dal piano generale verranno affrontate tramite "formazione su misura".

## I Dati sulla formazione erogata nel 2025

Numeri complessivi: nel 2025 sono state erogate oltre 8.742 ore di formazione qualificata, per un investimento medio complessivo di circa 18,6 ore per ogni lavoratore formato.

Formazione TSM: ha generato 5.546 ore (principalmente in aula) distribuite su 362 corsi e 817 edizioni, coinvolgendo 4.796 persone con una media di 29,06 ore pro capite.

Formazione Extra-TSM: ha registrato 3.196 ore erogate, coinvolgendo 347 dipendenti, con un buon equilibrio di genere tra i partecipanti (53% uomini e 47% donne).

Impegno di genere: i dati evidenziano che le donne dedicano mediamente più tempo alla formazione rispetto ai colleghi uomini, sia all'interno dei percorsi TSM (circa 6 ore in più pro capite) sia in quelli extra-TSM (20,55 ore contro le 16,88 degli uomini)





## Gender Equality Plan – Gep

### Il Gender Equality Plan (GEP) e le sue finalità

Il Gender Equality Plan (GEP) è un piano strategico integrato nel PIAO (con orizzonte temporale triennale) che mira a eliminare il divario di genere, perseguire l'uguaglianza e valorizzare le differenze all'interno della Provincia autonoma di Trento (PAT).

- Destinatari: le azioni coinvolgono principalmente i dipendenti e le dipendenti della PAT, inclusi i ruoli dirigenziali, e, in casi specifici, anche la cittadinanza.
- Redazione: il piano è elaborato da un gruppo di lavoro multidisciplinare che unisce i vertici decisionali a varie strutture operative provinciali (tra cui personale, coesione sociale, prevenzione della violenza, pari opportunità e TSM), con la possibilità di integrare ulteriori competenze in futuro.

### Organismi a tutela delle pari opportunità e del benessere

Per promuovere il benessere organizzativo e contrastare ogni forma di discriminazione, operano diverse figure istituzionali:

- Commissione pari opportunità tra donna e uomo: È un organo consultivo del Consiglio e della Giunta provinciale. Promuove iniziative sulla condizione femminile, esprime pareri su leggi legate all'equilibrio di genere, monitora le politiche di pari opportunità e redige rapporti annuali e biennali.

- Consigliera/e di parità nel lavoro: Figura istituzionale indipendente e altamente professionale che combatte le discriminazioni e il mobbing nei luoghi di lavoro (sia pubblici che privati). Offre consulenza gratuita, promuove procedure di conciliazione ed è un pubblico ufficiale con l'obbligo di segnalare all'autorità giudiziaria eventuali reati di cui viene a conoscenza.
- Coordinamento provinciale antimobbing: Ha il compito di monitorare il mobbing e di proporre alla Giunta provinciale soluzioni organizzative e gestionali per prevenirlo e contrastarlo efficacemente.
- Consigliera/e di fiducia: Offre uno sportello legale gratuito di ascolto per i dipendenti provinciali. Il suo compito è prevenire, contrastare e risolvere con massima riservatezza i disagi lavorativi causati da mobbing o da molestie morali e sessuali, ristabilendo un clima positivo.
- Referente per la conciliazione: Figura istituita presso il Servizio per il personale per aiutare i dipendenti a bilanciare i tempi di vita e di lavoro. Orienta sull'uso degli strumenti legali o contrattuali e, se necessario, indirizza verso altre figure come la Consigliera di fiducia o di parità.
- Comitato Unico di Garanzia (CUG): Organismo di durata quadriennale, formato da rappresentanti sindacali e dell'Amministrazione. Promuove le pari opportunità e contrasta le discriminazioni (legate a genere, età, orientamento sessuale, disabilità, ecc.) e il mobbing, assorbendo le funzioni dei precedenti comitati paritetici.

## **Le Aree di Intervento del GEP**

Nel rispetto delle normative nazionali ed europee, le azioni del GEP sono articolate in 5 macro-aree principali:

- Equilibrio vita privata/lavorativa, salute sicurezza, benessere, nell'ottica delle differenze: cultura e benessere dell'organizzazione. Obiettivo: individuare misure per conciliare vita lavorativa e familiare (cura e genitorialità), migliorando la cultura organizzativa e lotta ai pregiudizi.
- Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali. Obiettivo: riduzione del divario di genere nelle posizioni di vertice.
- Uguaglianza di genere nel Reclutamento e nella carriera. Obiettivo: riduzione del divario di genere nelle assunzioni e nelle progressioni di carriera.

- Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi d'insegnamento. Obiettivo: valorizzazione della dimensione di genere nella ricerca, nella didattica e nello svolgimento del lavoro.
- Contrasto alla violenza di genere, al mobbing e alle molestie sessuali. Obiettivo: individuare Misure attive contro comportamenti discriminatori, violenti e molesti.

Il GEP prevede un piano di azioni specifiche per incrementare la comunicazione interna ed esterna sui contenuti del piano stesso, al fine di coinvolgere attivamente tutta la Provincia.

## **Area 1: Equilibrio vita privata/lavorativa, salute, sicurezza, benessere nell'ottica delle differenze; cultura e benessere dell'organizzazione**

Per favorire un corretto equilibrio tra vita privata e lavorativa, tutelare la salute e promuovere il benessere nell'ottica delle differenze di genere, l'Amministrazione provinciale ha già implementato una serie di strumenti strutturali, tra cui: orario e pausa pranzo flessibili, part-time, banca delle ore, ferie solidali, lavoro agile e spazi di coworking.

### **I Risultati del Questionario 2025 sui Bisogni di Conciliazione**

Un'importante azione di rilevazione è stata condotta tramite un questionario somministrato al personale, che ha registrato un tasso di risposta eccellente (72,8%), fornendo una solida base per le politiche future. L'analisi dei dati ha evidenziato che:

- Soddisfazione generale: L'82,5% del personale esprime un giudizio positivo (abbastanza o molto soddisfatto).
- Differenze di genere: Le donne esprimono giudizi più moderati (concentrandosi sul livello "abbastanza soddisfatto"). Gli uomini mostrano invece valutazioni più polarizzate, con picchi di piena soddisfazione ma anche una quota leggermente superiore di insoddisfazione.
- Impatto dell'anzianità: La soddisfazione diminuisce con l'aumentare degli anni di servizio. I neoassunti (con meno di 5 anni di servizio) si dichiarano "molto soddisfatti" in misura tripla rispetto ai colleghi più anziani.

### **Monitoraggio delle azioni specifiche**

Le azioni dell'Area 1 mirano a migliorare il benessere organizzativo tramite interventi pratici, formazione e sensibilizzazione. Ecco i risultati delle singole iniziative:

- Orario estivo flessibile: Nei mesi di luglio e agosto è stata sperimentata una riduzione delle fasce di presenza obbligatoria pomeridiana. Hanno aderito 178 dipendenti dell'area non dirigenziale (pari al 4,91% del personale interessato). Il risultato è inferiore al target programmato del 10%, indicando la necessità di migliorare le azioni di comunicazione e accompagnamento.
- Congedi parentali e coinvolgimento dei padri: È proseguita la campagna di comunicazione per incentivare il personale maschile all'uso dei congedi parentali e alla condivisione dei carichi di cura. La percentuale di padri che ne ha usufruito ha raggiunto il 15,7%, sfiorando il target prefissato del 16,5%.
- Il persistente divario di cura: Nonostante i progressi, i dati del 2024 dimostrano che le responsabilità di cura gravano ancora prevalentemente sulle donne: il 48,9% delle lavoratrici ricorre al congedo parentale contro il 21% degli uomini, tendenza confermata anche per le assenze per malattia dei figli sotto i 10 anni.
- Formazione su genitorialità e conciliazione: I percorsi formativi su questi temi hanno faticato a decollare. Il webinar dedicato alla dirigenza ha visto solo 19 partecipanti, mancando il target del 20% di coinvolgimento della dirigenza femminile. Anche la partecipazione maschile ai corsi sul ruolo genitoriale è stata inferiore agli obiettivi, rendendo necessario un ripensamento delle strategie di ingaggio.
- Educazione finanziaria e welfare: grande successo hanno invece riscosso i corsi sull'ABC finanziario, sul welfare integrativo e sulla previdenza complementare. La partecipazione ha superato ampiamente i target. Di conseguenza, è stata creata una specifica "pillola formativa" a distanza (FAD) per i neoassunti e questi percorsi sono stati inseriti in modo stabile nel Piano Formativo 2026 della Provincia.

## **Area 2: Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali**

Questa area si concentra sulla valutazione e sul miglioramento della rappresentanza femminile nei ruoli di leadership, sia a livello politico che amministrativo.

### Rappresentanza negli Organi Politici

In assenza di nuove tornate elettorali, la composizione degli organi politici rimane invariata.

L'attuale rappresentanza femminile si attesta al 23% nel Consiglio provinciale e al 25% nella Giunta provinciale.

## Dirigenza e Vertici della Struttura Provinciale

I dati al 31 dicembre 2025 mostrano un trend positivo verso il riequilibrio di genere nei ruoli apicali.

Dirigenti Generali: Si registra una diminuzione della componente maschile, passata da 21 uomini nel 2022 a 14 nel 2025.

Dirigenti e Direttori: Si osserva una maggiore parità nella distribuzione degli incarichi tra uomini e donne rispetto al passato.

Enti Strumentali (Società, Fondazioni, Agenzie ed Enti Pubblici) e Consigli di Amministrazione (CdA): La presenza femminile si conferma in media al 40%, con alcune realtà che superano tale soglia.

Collegi Sindacali: Nelle società è garantita la quota del 40% di donne. Per agenzie, enti pubblici e fondazioni, il dato è ancora più virtuoso, con una rappresentanza femminile che supera il 60%.

## Monitoraggio delle Azioni e Formazione

L'Area 2 punta a rafforzare le competenze manageriali e organizzative della dirigenza, promuovendo una reale cultura dell'inclusione e delle pari opportunità.

Iniziative formative: nel periodo di riferimento sono stati organizzati webinar e percorsi formativi focalizzati su: leadership inclusiva, leadership femminile, comunicazione e superamento degli stereotipi di genere.

- Dati di partecipazione: l'adesione ha raggiunto solo parzialmente i target programmati, registrando livelli medi di coinvolgimento:
- Webinar "Leadership inclusiva": 41 dirigenti partecipanti.
- Modulo "Equilibrio di genere": 28 partecipanti.
- Prospettive future: Sebbene l'avvio delle attività formative sia stato positivo, i numeri indicano la chiara necessità di ampliare la platea dei destinatari. Per generare un impatto profondo e diffuso sui modelli di leadership e sui comportamenti organizzativi, sarà fondamentale rendere questa offerta formativa un elemento strutturale e permanente per la dirigenza.

## **Area 3: Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera**

Questa area si concentra sulle garanzie di parità nell'accesso all'impiego pubblico e sull'analisi delle dinamiche interne relative alle carriere e alle retribuzioni.

### Principi Generali e Garanzie nei Concorsi

L'accesso all'impiego nella Pubblica Amministrazione avviene per concorso pubblico, nel pieno rispetto dei principi costituzionali e dell'articolo 49 della legge provinciale sul personale, che garantisce pari opportunità nello sviluppo professionale e nel trattamento. Per assicurare queste garanzie, sono già attive misure specifiche:

Commissioni equilibrate: Attenzione alla composizione di genere all'interno delle commissioni esaminatrici.

Tutela del lavoro di cura: I periodi di lavoro part-time svolti per esigenze di cura familiare vengono valutati pariteticamente rispetto ai periodi a tempo pieno.

### L'Analisi dei Concorsi (Dati 2023-2025)

Le procedure concorsuali del triennio confermano un andamento interessante: sebbene si registri un aumento della partecipazione maschile (soprattutto nell'area non dirigenziale), la percentuale di assunzioni è significativamente maggiore per le donne. (Nota: per dirigenti e direttori non esistono graduatorie di idonei, le assunzioni corrispondono ai vincitori effettivi).

Ecco i dati nel dettaglio:

- Area non dirigenziale:

Partecipanti: 41,5% Uomini | 58,5% Donne

Assunti: 39,3% Uomini | 60,7% Donne

- Direttori/Direttrici:

Partecipanti: 45,7% Uomini | 54,3% Donne

Assunti: 31,9% Uomini | 68,1% Donne

- Dirigenti:

Partecipanti: 65,5% Uomini | 34,5% Donne

Assunti: 25,0% Uomini | 75,0% Donne

### Il divario retributivo (Gender Pay Gap)

Nonostante l'uniformità dei contratti collettivi, l'analisi evidenzia un differenziale retributivo medio del 7% a sfavore delle donne (dato calcolato sui mesi lavorati, per escludere l'impatto del part-time). Questo gap si spiega analizzando le due componenti dello stipendio:

- Componente fissa: è favorevole alle donne (+1% in media in tutti i profili), presumibilmente grazie a una maggiore anzianità di servizio che garantisce fasce economiche più alte.
- Componente accessoria: è qui che si crea il divario. Straordinari, premi di produttività e specifiche indennità sono riconosciuti in misura nettamente maggiore agli uomini.

Il caso dei Funzionari (laureati): mentre nelle figure amministrative/economiche non ci sono differenze salariali di genere, nelle figure tecniche si registra un divario del 6-10% a sfavore delle donne. Questo è dovuto alle indennità specifiche riconosciute a questi profili lavorativi, i quali sono ricoperti per il 70% da uomini.

### **Monitoraggio delle Azioni: Formazione e Mentoring**

Per valorizzare il capitale umano femminile e sostenere la crescita professionale, l'Amministrazione ha attivato due iniziative principali:

- Progetto "LeadHERship" (Mentoring): un progetto pilota sperimentale incentrato sull'apprendimento continuo, rivolto a dirigenti (e sostitute) e direttrici (e sostitute). Si basa sul rapporto Mentor-Mentee per promuovere una leadership inclusiva, il dialogo intergenerazionale e l'empowerment. Il percorso durerà da gennaio a ottobre 2026 e coinvolgerà tra le 16 e le 20 coppie di manager.
- Corso sull'Empowerment femminile: è stato realizzato un programma formativo specifico per rafforzare le competenze trasversali (soft skills) e la consapevolezza professionale. L'azione è stata un successo, coinvolgendo 129 partecipanti e superando ampiamente il target previsto.

### **Area 4: Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi d'insegnamento**

Questa area punta a inserire in modo sistematico la prospettiva di genere in tutti i processi decisionali, organizzativi e di programmazione dell'Amministrazione. L'obiettivo primario è migliorare la qualità complessiva delle politiche pubbliche, prevenendo fin dall'inizio possibili effetti squilibrati o discriminatori tra donne e uomini.

### L'Importanza dei Dati Statistici (ISPAT)

Per definire politiche di intervento mirate ed efficaci, le strutture provinciali si avvalgono del fondamentale supporto dell'Istituto provinciale di statistica (ISPAT). L'Istituto garantisce una costante attenzione all'ottica di genere nelle proprie indagini statistiche, mettendo a disposizione dei decisori un patrimonio informativo essenziale per orientare in modo corretto le scelte strategiche.

### Monitoraggio delle azioni

Le azioni previste per questa area hanno registrato un avanzamento parziale e richiederanno un maggiore impulso nella prossima fase di programmazione:

- **Formazione per la Dirigenza sul Gender Mainstreaming:** È stato avviato un percorso formativo specifico rivolto al management. Tuttavia, l'iniziativa ha registrato una partecipazione limitata. Questo dato evidenzia la necessità di ripensare le strategie di coinvolgimento, valutando modalità alternative (e più efficaci) per diffondere queste competenze all'interno della dirigenza.
- **Procedura Pilota per la Valutazione Ex-Ante:** È stata avviata un'azione per creare una procedura pilota capace di valutare l'impatto di genere dei servizi e degli interventi provinciali prima che questi vengano attuati (valutazione ex-ante). Al momento sono stati individuati l'obiettivo e la struttura competente; tuttavia, la procedura è ancora in fase di definizione e non risulta pienamente attuata. Di conseguenza, il completamento di questa misura rappresenta un ambito di sviluppo prioritario per il prossimo periodo di programmazione.

## **Area 5: Contrasto alla violenza di genere, al mobbing e alle molestie sessuali**

### **L'Impegno istituzionale e l'Unità di Missione**

La Provincia è da tempo attivamente impegnata a contrastare ogni forma di violenza di genere, molestie (comprese quelle sessuali), mobbing e discriminazione. Data l'assoluta rilevanza di queste tematiche, la Giunta provinciale ha istituito una specifica Unità di missione, con i seguenti obiettivi strategici:

- Sensibilizzare la cittadinanza.
- Coordinare le varie forme di intervento sul territorio trentino.
- Promuovere lo sviluppo di una solida cultura della prevenzione contro la violenza di genere e i fenomeni criminosi.

- Gestire e coordinare il gruppo di lavoro permanente, costituito congiuntamente da Provincia e Procura della Repubblica.

### Strumenti a Tutela del Personale Interno

Per garantire un ambiente di lavoro sicuro e rispettoso per tutti i dipendenti provinciali, l'Amministrazione si affida a strumenti regolatori precisi, in particolare:

- Il Codice di condotta contro le molestie sessuali, allegato direttamente al Contratto collettivo di lavoro.
- Il Codice disciplinare dell'Ente.

### Monitoraggio delle azioni: formazione e sensibilizzazione

Le iniziative messe in campo per l'Area 5 hanno registrato un notevole successo, caratterizzato da un'elevata partecipazione da parte del personale.

- **Formazione massiccia:** sono stati realizzati corsi specifici che hanno coinvolto numeri importanti: 3.242 dipendenti formati sulla prevenzione della violenza di genere e 3.516 dipendenti sul riconoscimento del mobbing. Questi risultati hanno permesso di superare ampiamente l'obiettivo prefissato di formare il 60% di tutto il personale.
- **Comunicazione istituzionale:** a supporto dei corsi, sono state sviluppate iniziative di comunicazione mirate, tra cui:
  - La creazione di una sezione dedicata sul sito web della Provincia.
  - La progettazione di una campagna di sensibilizzazione sui servizi offerti dalla rete antiviolenza.
  - La diffusione e l'esposizione di locandine informative sul mobbing negli spazi comuni dedicati al personale.

## Part time: distribuzione domande part - time per sesso

<b>PART-TIME PERVENUTE NELL'ANNO 2024</b>			
	<b>Tot.</b>	<b>Maschi</b>	<b>Femmine</b>
NUOVE RICHIESTE DAL 01/01/25	675	74	601
RICHIESTE AUMENTO PART-TIME DAL 01/01/25	5	0	5
RICHIESTE DIMINUZIONE PART-TIME DAL 01/01/25	1	0	1
RICHIESTE RIENTRO A TEMPO PIENO DAL 01/01/25	1	0	1
<b>PART-TIME IN CORSO D'ANNO 2024</b>			
	<b>Tot.</b>	<b>Maschi</b>	<b>Femmine</b>
RICHIESTE PER GRAVI MOTIVI	9	2	7
RICHIESTE PER RIENTRO DA MATERNITA'	10		10
RICHIESTE REGIME IMPEGNO RIDOTTO (part-time direttori)	1		1
RICHIESTE AUMENTO PART-TIME	27	1	26
RICHIESTE DIMINUZIONE PART-TIME	6	0	6
RICHIESTE RIENTRO A TEMPO PIENO	31	2	29

L'istituto del part time, nelle sue varie forme è utilizzato in prevalenza, con un rapporto di circa 9 a 1 dalle lavoratrici di sesso femminile. Anche le richieste tempestive di part time, determinate dal verificarsi di esigenze personali contingenti, provengono dalle lavoratrici con una percentuale ancora maggiore e quasi esclusiva, rispetto a quella complessiva. Ciò indica che tale istituto è utilizzato quasi esclusivamente dalle donne, con tutto quello che ne consegue.

## SECONDA PARTE

### Rapporto fra il Comitato e i vertici dell'amministrazione

In via preliminare per questa seconda parte della relazione, è opportuno ricordare che il **CUG (Comitato Unico di Garanzia)**, ai sensi dell'art. 17, comma 3, della L.p. 13/2012, svolge funzioni propositive, consultive e di verifica all'interno dell'Ente. Il suo obiettivo primario è garantire un ambiente di lavoro fondato sul rispetto delle pari opportunità e contrastare attivamente qualsiasi forma di discriminazione, mobbing o violenza, sia morale che psicologica, a tutela di tutte le lavoratrici e i lavoratori.

Nello specifico, le competenze del CUG si articolano in tre macro-aree:

#### Compiti Propositivi

Il Comitato promuove attivamente iniziative e formula proposte riguardanti:

- Conciliazione e cultura: sviluppo di politiche per la conciliazione vita-lavoro e diffusione della cultura delle pari opportunità.
- Contrattazione: tematiche di propria competenza da integrare in sede di contrattazione collettiva.
- Normativa Europea e azioni positive: attuazione delle direttive comunitarie per la pari dignità sul luogo di lavoro.
- Condivisione delle informazioni: diffusione di buone pratiche, dati statistici e soluzioni tecniche adottate da altri enti, anche in collaborazione con la Consigliera di Parità territoriale.
- Benessere e prevenzione: azioni per il benessere organizzativo, inclusi progetti mirati (come indagini di clima o codici etici e di condotta) volti a prevenire e rimuovere situazioni di discriminazione o mobbing.

#### Compiti Consultivi

Il CUG è chiamato a esprimere pareri obbligatori su:

- Piani di azioni positive per l'uguaglianza sostanziale di genere.
- Progetti di riorganizzazione dell'Amministrazione.

- Piani di formazione rivolti al personale.
- Gestione del tempo: orari di lavoro, flessibilità organizzativa e strumenti di conciliazione vita-lavoro.
- Valutazione e contrattazione: criteri di valutazione dei dipendenti e ulteriori temi di competenza utili ai fini contrattuali.

## **Compiti di Verifica**

Il Comitato monitora e valuta:

- L'efficacia delle azioni: i risultati dei progetti, delle buone pratiche di pari opportunità e delle iniziative per il benessere organizzativo.
- Il contrasto al disagio: gli esiti delle misure adottate contro le violenze morali, psicologiche e il mobbing.
- L'assenza di discriminazioni: il rispetto dell'uguaglianza (relativa a genere, età, orientamento sessuale, etnia, disabilità, religione o lingua) in ogni fase del rapporto di lavoro: dall'accesso all'impiego alla formazione, dalle progressioni di carriera fino alle condizioni di sicurezza.

## **Sinergia istituzionale e risorse**

Per consentire lo svolgimento delle funzioni sopra ricordate in maniera efficace, occorre un lavoro in stretta sinergia fra CUG e Amministrazione:

- il CUG, pur mantenendo la necessaria autonomia operativa, dovrà operare in costante raccordo con i vertici amministrativi e con le figure istituzionali preposte alle medesime tematiche, sia all'interno dell'Ente che sul territorio (come il/la Consigliere/a di Fiducia e il/la Consigliere/a di Parità).
- Da parte sua, l'Amministrazione si deve impegnare a sostenere il Comitato individuando le risorse umane e quelle strumentali adeguate, fornendo tempestivamente tutti i dati e le informazioni necessarie per garantire il pieno perseguimento delle finalità di legge.
- Prevedere il coinvolgimento sistematico di rappresentanti degli Enti strumentali.

Di seguito s'illustrano le considerazioni del CUG sui vari aspetti di propria specifica competenza.

# Conciliazione Vita/Lavoro

## 1) Smart Working

### Il ruolo del lavoro a distanza nella PAT

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) ritiene che il lavoro a distanza (o smart working) sia uno degli strumenti più importanti per rispondere ai nuovi bisogni delle lavoratrici /dei lavoratori e, contemporaneamente, migliorare l'efficienza complessiva dell'amministrazione della Provincia Autonoma di Trento (PAT).

### La richiesta di coinvolgimento del CUG

Si premette che il CUG aveva specificatamente richiesto, tramite la nota n. 7443195 del 28 ottobre 2022, di essere consultato tempestivamente sulle scelte organizzative relative al lavoro a distanza. Questa richiesta risulta ancora molto attuale, dato che il Comitato non è stato consultato in occasione delle circolari sull'applicazione del lavoro agile. Pertanto, al fine di fornire un contributo tempestivo e concreto allo sviluppo di questa modalità organizzativa, il CUG ribadisce la richiesta di essere consultato in modo sistematico.

Ciò premesso si procede con le notazioni di merito.

### Visione strategica e contesto storico

L'Amministrazione è chiamata a elaborare una visione lungimirante che consideri il lavoro a distanza come un'articolazione ordinaria del lavoro.

- L'esperienza pre-pandemica: ben prima del COVID-19, la PAT aveva già maturato una solida esperienza con il telelavoro (sia domiciliare che da telecentro) e con progetti di lavoro agile e mobile. I feedback di chi ha gestito questi progetti ne hanno dimostrato l'efficacia, sia per l'efficienza dell'amministrazione sia per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle / dei dipendenti.
- L'impatto della pandemia: l'emergenza sanitaria ha reso indispensabile la diffusione capillare del lavoro domiciliare. Grazie alle esperienze maturate in precedenza, l'Amministrazione è riuscita a svolgere le proprie funzioni in modo adeguato anche in quel contesto estremamente complesso. Questo ha segnato un punto di non ritorno verso l'uso sistematico delle tecnologie e la ridefinizione radicale del modo di lavorare.

## **I vantaggi del lavoro a distanza**

Pur riconoscendo la necessità di migliorare e approfondire alcuni aspetti (come il monitoraggio del lavoro, i KPI e la mappatura delle attività telelavorabili), il CUG è convinto che il lavoro a distanza sia essenziale per l'efficiamento e il benessere organizzativo. I principali benefici includono:

- Innovazione e fiducia: favorisce l'innovazione dei servizi, valorizza le competenze e rafforza la fiducia reciproca tra Amministrazione e dipendenti.
- Welfare e conciliazione: costituisce un'importante misura di welfare aziendale, agevolando l'equilibrio tra vita privata e lavorativa, riducendo i costi e lo stress da pendolarismo, e supportando chi ha difficoltà a raggiungere la sede o a rispettare orari rigidi.
- Pari opportunità: garantisce la parità di condizioni per chi ha significative difficoltà negli spostamenti o nell'operare secondo la classica organizzazione del lavoro.
- Gestione dell'invecchiamento lavorativo: alleggerisce le incombenze quotidiane (come il pendolarismo), rendendo il lavoro meno gravoso per i dipendenti in età avanzata, e facilita il trasferimento di know-how tra lavoratori più e meno esperti grazie alla tecnologia.
- Impatto macro-strutturale: genera effetti positivi sull'ambiente e permette una riduzione delle postazioni fisiche e dei costi di manutenzione delle sedi.

## **Obiettivi futuri**

Alla luce di quanto esposto, il CUG chiede di massimizzare l'utilizzo del lavoro a distanza all'interno della PAT. L'auspicio è che questo strumento diventi il più universale possibile, applicato in modo omogeneo in tutte le strutture (compresi gli enti strumentali) e reso fruibile da tutte le categorie lavorative, inclusi dirigenti e direttori, compatibilmente con la "telelavorabilità" delle specifiche mansioni.

## **2) Flessibilità e Part-Time: strumenti di conciliazione**

L'applicazione del part-time e la flessibilità degli orari di lavoro non presentano particolari criticità dal punto di vista gestionale.

La flessibilità dell'orario di lavoro va incontro a molte esigenze di conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro consentendo di organizzare molte attività in maniera efficace sia per il personale che per l'organizzazione.

### **Part time - il divario di genere nel carico di cura**

Come anticipato, la gestione della flessibilità oraria e l'applicazione del part-time non presentano particolari criticità operative, anzi sono ampiamente apprezzati dal personale, poiché rappresentano una garanzia fondamentale per un'efficace conciliazione tra i tempi di vita e quelli di lavoro.

Tuttavia, emerge un'importante riflessione su una criticità culturale profondamente radicata nella società odierna: lo squilibrio di genere nella distribuzione dei carichi di cura familiare. Come già evidenziato nella prima parte della relazione, questo divario è chiaramente deducibile dall'analisi demografica di chi usufruisce del lavoro a tempo parziale. I dati parlano chiaro: su 675 domande di part-time presentate nel 2024, ben 601 provengono da personale femminile, e solo 74 da personale maschile.

Sebbene le motivazioni alla base di questa scelta siano molteplici e soggettive, è plausibile che il fattore predominante sia la necessità di assistenza familiare. Questa cura è rivolta non solo ai figli ma, con frequenza sempre maggiore, ai genitori anziani o con disabilità (spesso anche tramite l'utilizzo dei permessi ex Legge 104). Questa disparità statistica riflette un persistente gap culturale: il lavoro di cura grava ancora in modo sproporzionato sulle donne. Una dinamica che comporta conseguenze strutturali penalizzanti, incidendo negativamente sia sull'attuale trattamento salariale delle lavoratrici, sia sui loro futuri trattamenti previdenziali al termine della carriera lavorativa.

## **Parità'/pari opportunità'**

### **1) Analisi sul GEP (Gender Equality Plan) - azioni**

Contesto e obiettivi del GEP: la Provincia Autonoma di Trento ha formalizzato il proprio impegno per l'equità di genere approvando il GEP (Deliberazione G.P. n. 2042/2023), recentemente aggiornato nel PIAO (Deliberazione G.P. n. 156/2026). Gli obiettivi principali, che rientrano nelle prerogative del CUG, riguardano:

- Miglioramento del *work-life balance* e della cultura organizzativa.
  - Parità nel reclutamento e nelle carriere lavorative.
  - Equilibrio di genere nei ruoli decisionali e di leadership.
  - Integrazione della prospettiva di genere in ricerca e didattica.
  - Contrasto alla violenza di genere e alle molestie.
- Metodologia - l'amministrazione applica il ciclo di Deming: partendo dal "delta di genere", tramite indicatori specifici (ruoli, titoli di studio, carichi di cura), si pianificano azioni correttive (prevalentemente formative) e si monitorano i risultati. Il CUG condivide il metodo, raccomandando rigore nella fase di verifica e nell'aggiornamento delle misure.
  - Analisi dei Dati: evidenze e criticità - L'analisi attuale (Sezione 1) evidenzia luci e ombre sull'assetto organizzativo provinciale:
    - Ruoli: raggiunto l'equilibrio nel middle management, ma persiste una predominanza maschile nei ruoli di vertice.
    - Efficacia delle azioni: gli interventi previsti sono quasi esclusivamente formativi e mostrano un approccio frammentato tra i dipartimenti.
    - Strutture tecniche: si registra uno scarso coinvolgimento di queste strutture nelle azioni di riequilibrio, nonostante siano le aree con il maggior differenziale economico di genere.

**Raccomandazioni del CUG** Per rendere il Piano realmente incisivo, si raccomanda all'Amministrazione di:

- Coinvolgimento sistematico strutture organizzative: nella progettazione di azioni andrebbero ampliate le tipologie di strutture coinvolte, soprattutto dove c'è maggior divario economico fra generi
- Rivedere le politiche retributive: introdurre nuovi criteri per l'assegnazione del salario accessorio volti a colmare il gender pay gap e il gap fra lavoratori di pari categoria.
- Monitoraggio attivo: verificare costantemente i risultati reali delle azioni in corso, rimodulando tempestivamente gli obiettivi in caso di inefficacia.

## 2) Formazione

In data 22 settembre 2025, è stata presentata al CUG (Comitato Unico di Garanzia) la bozza del piano di formazione per l'anno 2026, predisposta da TSM.

L'obiettivo centrale del piano è utilizzare la formazione come strumento di crescita del personale, capace di generare benefici per l'intero sistema provinciale.

L'offerta prevede percorsi integrati (rivolti sia ai dirigenti che al personale non dirigenziale) che uniscono le competenze tecnico-professionali alle tematiche legate all'attuale contesto sociale e tecnologico. Un forte accento è posto sulla costruzione di un senso di identità e appartenenza al settore pubblico, richiamando la centralità della figura del "civil servant".

In continuità con il passato, sono inclusi corsi per promuovere il benessere organizzativo, la salute dei lavoratori, le pari opportunità e la riduzione delle differenze di genere.

È stata posta particolare attenzione al tema della valutazione dell'apprendimento, un aspetto ritenuto molto delicato soprattutto per i corsi erogati in modalità a distanza (FAD).

### **Il parere favorevole del CUG**

Il CUG, come peraltro fatto negli anni precedenti, valuta positivamente il piano, ritenendo l'offerta formativa apprezzabile sia per la quantità che per la qualità e la profondità delle iniziative proposte.

Viene accolto con favore il fatto che il piano recepisca molte delle indicazioni espresse in passato dal Comitato per promuovere il benessere lavorativo e le pari opportunità.

### **Proposte strategiche e aree di miglioramento**

Pur esprimendo parere favorevole, il CUG ha evidenziato alcuni elementi su cui riflettere per migliorare ulteriormente l'efficacia della formazione:

- Monitoraggio e gestione del ciclo formativo: la formazione deve avere un ruolo strategico, per cui necessita di un monitoraggio e un aggiornamento costante in tutte le sue fasi (programmazione, governo e verifica). Il ciclo formativo deve essere definito tenendo conto di molteplici fattori, tra cui: il contesto socio-economico e tecnologico, il reale bilancio delle competenze, l'individuazione del "delta formativo" da colmare e la verifica delle ricadute della formazione sul lavoro nel medio periodo.
- Analisi sistematica dei dati di partecipazione: è cruciale raccogliere e analizzare in modo sistematico i dati su chi frequenta i corsi (suddivisi per età, genere, categoria professionale e tipologia di corso) per orientare meglio l'offerta formativa. Questa analisi permetterebbe di coinvolgere gruppi che oggi risultano parzialmente esclusi. Ad esempio, il CUG nota che nei settori tecnici (a prevalenza maschile e con maggiore disuguaglianza retributiva) vi è probabilmente una scarsa partecipazione ai corsi sul benessere organizzativo e sul GEP, anche se i dati specifici non sono stati illustrati.

- Formazione sul campo: per favorire un reale cambiamento culturale e organizzativo, si suggerisce di utilizzare in modo più incisivo una formazione svolta direttamente nel contesto lavorativo dei dipendenti. Questo favorirebbe un confronto sistematico e una collaborazione più stretta tra il personale e la dirigenza.
- Strumenti contro la violenza di genere e GEP: si richiede di rendere sistematici i percorsi legati al GEP (Gender Equality Plan), che al momento risultano attuabili solo con iniziative su misura, e di diffondere strutturalmente strumenti conoscitivi volti a ridurre la violenza di genere, aggiornati alla realtà organizzativa attuale.

### 3) Consigliera di fiducia (cdf)

Il ruolo della Consigliera di fiducia operante presso la Provincia autonoma di Trento, non appare ancora ben funzionante. Attualmente è stata nominata una nuova CdF, tuttavia si ripropongono le riflessioni espresse in merito alla relazione della precedente CdF.

La precedente Consigliera ha preso servizio nel 2023 dopo un lungo periodo in cui il ruolo è rimasto vacante, il che ha penalizzato l'immagine di questa figura.

Durante il suo operato, 54 persone che hanno richiesto un colloquio, molte lo hanno fatto per questioni non pertinenti al ruolo della CdF, come problemi extralavorativi o il mancato superamento di concorsi.

Diverse richieste d'intervento riguardavano decisioni prese dai superiori, o situazioni che non favorivano la crescita del personale.

Secondo la CdF, queste decisioni da parte dei superiori erano legittime.

Il CUG, non conoscendo i dettagli per motivi di riservatezza, auspica comunque che queste situazioni siano state analizzate con cura per escludere eventuali elementi discriminatori.

Secondo la CdF, la problematica più ricorrente segnalata dal personale PAT riguarda le relazioni con superiori o colleghi.

Dalla relazione non è noto se siano state attivate misure di confronto con i superiori in seguito a queste segnalazioni.

Non emergono situazioni di mobbing in senso giuridico, ma il CUG sottolinea che le situazioni di conflittualità e disagio andrebbero comunque gestite attivamente per evitare degenerazioni.

Per quanto riguarda le molestie sessuali, la CdF ha individuato un caso "borderline" da monitorare.

Le molestie morali sono state valutate dalla CdF come conflittualità interpersonali fisiologiche presenti in ogni contesto lavorativo.

La CdF riporta una buona collaborazione con il Consigliere di Parità, Prof. Avv. Matteo Borzaga, nei casi in cui se ne è ravvisata la necessità.

### **Considerazione del CUG sulla scarsa efficacia e percezione della CdF**

Il CUG è convinto che questo importante istituto di garanzia sia ancora poco utilizzato e, di conseguenza, scarsamente efficace.

Questa scarsa operatività è dovuta alla poca conoscenza dell'organismo da parte del personale, nonostante le numerose comunicazioni inviate.

Un altro ostacolo è la percezione diffusa che la CdF sia una sorta di "organismo della Provincia", e quindi non venga vista come una figura completamente terza e imparziale nelle controversie tra dipendenti e dirigenza.

## **4) Referente per la Conciliazione**

Per supportare i lavoratori su queste tematiche, a partire da dicembre 2022 è stata istituita la figura della/del Referente per la Conciliazione.

L'obiettivo principale di questo ruolo è ascoltare, orientare e indirizzare il personale nell'uso degli strumenti legali, lavoristici e contrattuali a disposizione.

Ove necessario, la/il Referente indirizza il dipendente verso altre figure istituzionali specifiche, come la Consigliera di fiducia o il Consigliere di parità.

Sebbene non prevista dalle norme di settore, questa figura è incardinata presso il Servizio per il personale della PAT e nei suoi primi due anni ha fornito consulenza a circa 60 dipendenti.

## Benessere del Personale

### 1) Benessere lavorativo e organizzativo

Per promuovere efficacemente il benessere lavorativo, il CUG ritiene fondamentale che l'Amministrazione utilizzi in modo sistematico strumenti di indagine e raccolta dati (come questionari e interviste), coinvolgendo attivamente sia la dirigenza che il personale.

Negli anni passati sono stati raccolti numerosi dati su tematiche come lo stress lavoro-correlato, la customer satisfaction, il rapporto con la dirigenza e la people analytics. Tuttavia, fatta eccezione per le indagini obbligatorie per legge, questi strumenti sono stati utilizzati in modo sporadico e, fino ad oggi, non hanno guidato sistematicamente le azioni di gestione del personale.

L'Amministrazione dovrebbe inoltre programmare queste indagini garantendo totale trasparenza sugli obiettivi e sul trattamento dei dati, assicurandosi di restituire adeguatamente i risultati emersi al personale.

Si ritiene infatti che l'analisi sistematica dei molti dati che l'amministrazione detiene e che può acquisire, possa portare numerosi vantaggi sia sul versante dell'efficientamento lavorativo e il conseguente miglioramento dei processi lavorativi, ma parallelamente favorisce la conciliazione vita-lavoro, aiuta a mappare le reali competenze dei dipendenti e ottimizza le strategie di assunzione e selezione. Inoltre consente di motivare i lavoratori e gestire la mobilità del personale.

Questi ultimi aspetti appaiono centrali in un'amministrazione che non è più vista come uno dei principali obiettivi occupazionali, soprattutto per i giovani, e pertanto, per avere più attrattività deve saper motivare, dare soddisfazione lavorativa, introducendo sistematicamente modalità lavorative che gratifichino al meglio il proprio personale.

Per potenziare gli aspetti del benessere lavorativo, appare opportuno agire anche, e soprattutto sul personale direttivo. In particolare è necessario proporre l'inserimento di materie relative alle pari opportunità, alla parità di genere e al benessere organizzativo, fra le competenze necessarie e da verificare attraverso processi di valutazione, per l'ottenimento delle qualifiche di dirigente e direttore.

Inoltre, dato l'invecchiamento della popolazione lavorativa della Provincia autonoma di Trento, l'attuale età media è di circa 50 anni, l'allungamento dell'età pensionabile e l'allungamento delle finestre tra maturazione del requisito e fruizione effettiva della prestazione pensionistica, è necessario riflettere sul benessere organizzativo relativo a questa fascia di lavoratori. Gli Uffici ed altri organismi provinciali, quali il Family Audit, stanno operando in tal senso, tuttavia occorre

accelerare il passo poiché l'avvento dell'intelligenza artificiale, il progresso tecnologico, la velocità dei cambiamenti sociali, impattano sempre più sulle persone che sono verso la fine della propria carriera professionale causando situazioni di disagio lavorativo, data la minor propensione a assecondare il cambiamento, sia esso di procedure amministrative e gestionali, di tecnologie e software.

Sembra necessario in particolare:

- curare flessibilità dell'orario e delle pause, anche a sostegno della conciliazione richiesta dalle/dai care giver che sono sempre più numerosi;
- valorizzare l'esperienza lavorativa e il sostegno della motivazione;
- curare il clima intergenerazionale, tenendo conto delle nuove e diverse esigenze dei giovani rispetto alle diverse vedute dei lavoratori anziani;
- strutturare il trasferimento di esperienza, competenze strategiche e leadership ai più giovani da parte dei lavoratori senior, specie in caso di prossimo pensionamento, e viceversa incentivare il supporto dei giovani (nativi digitali) ai senior nell'apprendimento di tecnologie e processi digitali.

## **2) Mobilità interna del personale**

La mobilità interna è uno strumento essenziale per un impiego flessibile delle risorse, utile ad accrescere la motivazione, la professionalità e a promuovere le pari opportunità.

Attualmente emerge una criticità culturale: la mobilità è vissuta come un evento eccezionale o eventuale, e non come un processo ordinario di gestione del personale.

Esiste ancora la tendenza da parte della dirigenza a considerare alcune posizioni lavorative come "infungibili" o insostituibili, rendendo difficile la mobilità.

Il CUG propone un cambio di rotta: occorre organizzare il lavoro creando processi con funzioni fungibili da più persone. Le/I dipendenti devono poter accedere a specifici percorsi formativi mirati a far loro acquisire competenze trasversali che permettano una naturale rotazione e adattabilità alle varie mansioni attinenti alla loro categoria.

## **3) Il linguaggio tra Amministrazione e dipendenti**

L'Amministrazione, nelle comunicazioni istituzionali dirette al personale, utilizza talvolta un linguaggio rigidamente prescrittivo e formale.

Pur comprendendo la necessità di fornire indicazioni chiare, il CUG suggerisce di orientare la comunicazione verso un rapporto di reciproca fiducia che è elemento essenziale per il benessere organizzativo e lavorativo.

Per ridurre il distacco burocratico e rafforzare il senso di appartenenza, si propone l'attivazione di un "laboratorio linguistico" dedicato a chi redige le comunicazioni interne (come circolari su malattie, corsi, buoni pasto, ecc.).

Questo laboratorio permetterebbe di creare modelli standard di comunicazione, più moderni e accoglienti, da condividere con tutti gli uffici provinciali

## 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

O.D.G.

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

3) 14 giugno 2022

O.D.G.

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

O.D.G.

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

O.D.G.:

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

6) 21 novembre 2022

O.D.G. :

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

O.D.G.

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

2) 30 marzo 2023

O.D.G. :

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

3) 14 giugno 2023

O.D.G. :

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

O.D.G. :

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

5) 18 ottobre 2023

O.D.G. :

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

O.D.G. :

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

O.D.G. :

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

O.D.G. :

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

O.D.G. :

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)

O.D.G. :

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

## **ANNO 2025**

### 1) 3 marzo 2025

O.D.G. :

1. benvenuto nuovo componente UIL;
2. approvazione verbale seduta precedente;
3. incontro con prof. avv. Matteo Borzaga - Consigliere di parità nel lavoro
4. varie ed eventuali.

### 2) 17 aprile 2025

O.D.G. :

1. approvazione verbale seduta precedente;

2. Incontro con dott. Comper Dirigente generale Dipartimento organizzazione personale e innovazione;
3. benvenuto nuovo componente FENALT
4. varie ed eventuali.

3) 3 luglio 2025

O.D.G. :

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. incontro con dott. Luca Comper – Dirigente generale del Dipartimento organizzazione, personale e innovazione a Anna Daldoss funzionaria medesimo dipartimento
3. varie ed eventuali.

4) 22 settembre 2025

O.D.G.:

1. approvazione verbale seduta precedente;
2. incontro Alessia Zanon Direttrice Ufficio supporto dipartimentale.

**ANNO 2026**

1) 14 gennaio 2026

O.D.G.

- 1 predisposizione relazione fine mandato (9 febbraio 2026)
2. approvazione verbale seduta precedente;
3. saluto ad Alessandra Andreoli – componente CISL
4. varie ed eventuali.

2) 26 febbraio 2026

O.D.G.

- 1 approvazione verbale seduta precedente;
2. incontro con la consigliera di fiducia (avv. Arianna Enrichens)
3. varie ed eventuali.

## QUARTA PARTE

### Considerazioni conclusive

La Provincia autonoma di Trento ha attivato nel corso del tempo diversi strumenti organizzativi e gestionali per migliorare l'efficienza lavorativa e garantire parità di genere, pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto alle discriminazioni e alle violenze. Tra le principali azioni positive figurano:

- l'introduzione del Piano per l'equità di genere (GEP).
- specifiche analisi sullo stress lavoro-correlato e sul benessere organizzativo.
- l'utilizzo sistematico di istituti per la conciliazione vita-lavoro, come il part-time e il lavoro agile (smart working).
- la gestione del personale anche tramite la mobilità.
- la predisposizione di piani formativi con sezioni specifiche dedicate alle tematiche come le pari opportunità, il contrasto alla violenza e il benessere organizzativo.
- l'attivazione di figure di garanzia: la Consigliera di fiducia e, dal 2022, la Referente per la conciliazione, oltre a una specifica attenzione alla gestione dell'invecchiamento lavorativo.

### Macro aree strategiche di miglioramento

Le azioni sopra ricordate evidenziano l'attenzione dell'Amministrazione verso queste tematiche, tuttavia il CUG, nell'esercizio delle sue funzioni, evidenzia ancora degli aspetti di miglioramento riconducibili a tre macro-aree di intervento:

- **Analisi sistematiche del benessere:** le indagini sul clima e sul benessere devono diventare uno strumento di programmazione ordinario. È fondamentale coinvolgere dirigenti, quadri intermedi e tutto il personale sia nella fase di raccolta dati, sia nel momento della restituzione dei risultati, per individuare e condividere le azioni concrete di miglioramento.

Tale attenzione deve essere rivolta anche agli enti strumentali, che spesso restano fuori dalle analisi su questi temi di rilevanza trasversale per tutto il personale della provincia.

- **Cambiamento culturale della dirigenza:** attualmente, i temi legati a benessere e pari opportunità non sono trattati in modo omogeneo. A fronte di una parte della classe dirigente (comprendendo anche i direttori) che li considera utili e necessari per migliorare l'azione

amministrativa, vi è una parte ancora consistente che li percepisce come aspetti formali o aspetti marginali, se non proprio intralci, rispetto alle competenze e alle attività da svolgere dalla singola Struttura. Occorre superare questa visione attraverso la formazione e valorizzando queste sensibilità già in fase di reclutamento dei dirigenti. Si suggerisce, oltre alla formazione continua e al reclutamento della dirigenza previa valutazione delle specifiche competenze, la creazione di una "comunità dei dirigenti" per favorire lo scambio di best practices e uniformare il livello di attenzione su questi temi in tutti gli uffici.

- Coinvolgimento degli organismi di garanzia: si ritiene più che opportuno introdurre procedure ordinarie per coinvolgere sistematicamente e tempestivamente il CUG e gli altri soggetti competenti nelle varie scelte organizzative trasversali che riguardano il benessere sul lavoro. Occorre, in tal senso, dare voce anche agli enti strumentali con propri rappresentanti, poiché, ad esempio, attualmente non presenti nel CUG se non in maniera informale come uditori.

### **Criticità gestionali e proposte operative**

Il CUG individua inoltre alcuni ambiti specifici in cui le prassi gestionali dovrebbero essere migliorate:

- Strumenti di benessere lavorativo: in particolare la mobilità del personale dovrebbe essere regolata da criteri applicativi maggiormente trasparenti che, pur rispettando le esigenze organizzative, limitino al massimo la discrezionalità della dirigenza. Per poter rendere più fluida la mobilità del personale, con vantaggi per i dipendenti e anche per le strutture organizzative, occorre, attraverso una mirata programmazione della formazione, rendere maggiormente fungibili le funzioni svolte dal personale, garantendo la trasversalità delle competenze.
- Gestione dell'invecchiamento lavorativo: le azioni intraprese finora sono risultate parziali e non del tutto strutturate. Appaiono invece necessari interventi integrati, preventivi e migliorativi. Con l'innalzamento dell'età pensionabile è urgente provvedere a motivare il personale cosiddetto "anziano" a trasferire, in maniera strutturata, le proprie competenze specifiche e il proprio bagaglio esperienziale ai colleghi, rafforzando l'attenzione organizzativa delle/dei dirigenti su questi processi. Inoltre dovranno essere maggiormente curati, a livello di amministrazione e di gestione, questi aspetti da parte della dirigenza: la flessibilità negli orari di lavoro, il clima intergenerazionale, l'attenzione alle difficoltà nell'adattamento ai cambiamenti tecnologici e procedurali e, talvolta, anche il fisiologico calo delle prestazioni lavorative.
- Efficacia della formazione: nonostante l'importante mole di corsi erogati, le ricadute pratiche sui comportamenti organizzativi sono spesso limitate. Si suggerisce di limitare le lezioni formative tradizionali (utili per trasmettere nozioni ma non per modificare gli atteggiamenti) in

favore di strumenti più incisivi, come i corsi laboratoriali on the job, che coinvolgono interi team di lavoro.

- Comunicazione interna: si auspica che nel processo di ammodernamento dell'amministrazione, vi sia anche una revisione del linguaggio verso il personale, che risulta in molti casi freddamente burocratico e prescrittivo da parte dell'Ente. Occorre giungere ad una comunicazione che favorisca la fiducia reciproca e il senso di appartenenza del personale.

## Conclusioni

Negli ultimi anni l'Amministrazione provinciale ha dimostrato una crescente sensibilità verso i temi del superamento del divario di genere, del benessere organizzativo e contro ogni forma di discriminazione e violenza lavorativa in senso generale.

Il riconoscimento nel Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) della parità di genere quale strategia per la creazione di valore pubblico, la contestuale adozione del Piano per l'uguaglianza di genere (GEP) e l'attuale configurazione dell'offerta formativa manageriale rappresentano la coerente espressione di un forte impegno politico e amministrativo.

Ciò doverosamente ricordato, si ritiene che nell'Amministrazione (che è un evidente riflesso della società), permangano ancora significative resistenze culturali che ostacolano l'applicazione organica delle misure individuate. Tali resistenze, sono in buona parte determinate dal contesto sociale, culturale ed educativo della nostra società che rende difficile il superamento di approcci culturali in buona parte condizionati da valori e, purtroppo, stereotipi che fanno riferimento ad una società non completamente orientata ai temi dell'uguaglianza, del benessere organizzativo e lavorativo e delle pari opportunità.

Pare evidente che il superamento di tali elementi di criticità possa avvenire solo con una sinergica azione che coinvolga tutti i soggetti che hanno un ruolo nella fase di educazione, formazione e socializzazione degli individui. Dunque, sono soprattutto le famiglie, la scuola (di tutti i gradi), le associazioni, le società sportive, ecc, che hanno il principale ruolo in questo processo culturale, il mondo del lavoro arriva a valle del lungo percorso di formazione dell'individuo. Attraverso politiche del lavoro risulta dunque più difficile operare sul cambiamento di atteggiamenti consolidati e fortemente strutturati.

Tuttavia la speranza (dettata dalla convenienza sociale) è che, su tali temi, si perseveri con maggior impulso nel procedere verso la direzione intrapresa, e che questi temi entrino a pieno titolo anche nell'agenda delle politiche familiari ed educative della nostra Provincia e, a maggior ragione, del nostro Paese, poiché le norme e le azioni orientate verso il benessere dei lavoratori non servono unicamente a "tutelare e agevolare" i singoli individui, ma hanno anche l'evidente obiettivo parallelo di rendere l'intera attività lavorativa, nel nostro caso della Provincia Autonoma di Trento,

più motivante, stimolante e gratificante per l'individuo e, come conseguenza diretta, più efficiente ed efficace per l'Amministrazione, e a cascata, per l'intera società.

Il Presidente del CUG della Provincia Autonoma di Trento

- Lanfranco Barozzi -

Questa nota, se trasmessa in forma cartacea, costituisce copia dell'originale informatico firmato digitalmente, predisposto e conservato presso questa Amministrazione in conformità alle Linee guida AgID (artt. 3 bis, c. 4 bis, e 71 D.Lgs. 82/2005). La firma autografa è sostituita dall'indicazione a stampa del nominativo del responsabile (art. 3 D.Lgs. 39/1993)