

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

**PREMESSA**

1. Riguardo alle pari opportunità sono stati previsti due documenti da redigere, rispettivamente, ai sensi:

- del d. lgs 11 aprile 2006, n. 198, “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”, il quale, all’art. 48, prescrive che siano redatti piani triennali di azioni positive tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne. Tale documento coincide con il presente Piano, redatto per il triennio 2020-2022, in coordinamento con il Piano triennale della performance ed il Programma triennale della trasparenza e dell’integrità, entrambi redatti per il medesimo periodo.
- Direttiva n.2/2019 “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche “ (CUG) che sostituisce la Direttiva Ministeriale 23 maggio 2007 “sulle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni pubbliche”, da una Relazione annuale delle azioni effettuate nell’anno precedente e di quelle previste per l’anno in corso, contenente una descrizione:
  - dei dati sul personale suddiviso per genere;
  - delle azioni realizzate nell’anno e da realizzare negli anni successivi, con l’evidenziazione, per ciascuna di esse, dei capitoli di spesa e dell’ammontare delle risorse impiegate.

2. Il Piano viene redatto in maniera analitica dato che è necessario definire adeguatamente i principi di base, i criteri di riferimento, le modalità da porre in essere per attuare nella maniera migliore le azioni ritenute utili per conseguire gli scopi delle pari opportunità fra loro coordinate e sinergiche pur con le loro peculiari singolarità.

3. La redazione della Relazione deve essere effettuata utilizzando lo specifico Format messo a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Dipartimento delle pari opportunità.

La Relazione si compone di due parti:

- I) Parte: dedicata all’analisi dei dati sul personale raccolti da varie fonti;
- II) Parte: analisi relativa ai rapporti tra il Comitato e i vertici dell’Amministrazione, nonché una sintesi delle attività curate dal Comitato nell’anno di riferimento, all’interno dei suoi poteri propositivi, consultivi e di verifica.

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

La relazione del CUG , indirizzata al Dipartimento della Funzione Pubblica e al Dipartimento per le pari opportunità, deve essere inviata entro il 30.03. di ciascun anno al seguente indirizzo mail: [monitoraggiocug@funzionepubblica.it](mailto:monitoraggiocug@funzionepubblica.it);

4. Naturalmente la Relazione deve contenere le azioni previste per ciascun anno dal Piano, che, di conseguenza, va annualmente aggiornato.

5. È necessario, quindi:

- analizzare il contesto giuridico e culturale nel quale la Giunta opera per definire le proprie finalità inerenti lo specifico problema (approfondimento culturale sul tema in base agli intendimenti di Giunta);
- definire un concetto di intervento / interventi che sia funzionale agli scopi stessi (azione / azioni positive che devono essere conseguite da parte della Direzione amministrativa);
- gestire tali attività nel quadro – che deve essere coerente e sinergico – con le altre finalità di Giunta e con i connessi obiettivi.

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

**SEZIONE PRIMA**

**RIFERIMENTI NORMATIVI**

**Generalità**

La l. 28 novembre 2005 , n. 246 sulla “semplificazione e riassetto normativo per l’anno 2005”, all’art. 6, ha delegato il Governo ad adottare, entro la fine del 2006, un decreto legislativo “per il riassetto delle disposizioni vigenti in materia di pari opportunità, nel rispetto del principio dell’individuazione di strumenti di prevenzione e rimozione di ogni forma di discriminazione (...) anche per realizzare uno strumento coordinato per il raggiungimento degli obiettivi di pari opportunità previsti in sede di Unione europea e nel rispetto dell’art. 117 della Costituzione”.

**Il “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”**

Tale delega è stata posta in essere con il d. lgs 11 aprile 2006, n. 198, “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”, il quale - riformando l’art. 7, co. 5 del d. lgs 23 maggio 2000, n. 196 - precisa, all’art. 48, come sia necessario:

- “realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane”, curando la loro formazione ed il connesso sviluppo professionale; “garantendo pari opportunità alle lavoratrici ed ai lavoratori”; “applicando condizioni uniformi rispetto a quelle del lavoro privato” (art.1, co.1, let *c*) del d. lgs 30 marzo 2001, n. 165 – “sulle “finalità ed ambito di applicazione” delle “norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”);
- assicurare “parità e pari opportunità tra uomini e donne per l’accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro” (art. 7, co. 1 sulla “gestione delle risorse umane” del predetto d. lgs 165/2001);
- garantire le pari opportunità stesse, provvedendo a<sup>1</sup>:
  - riservare alle donne, “salvo motivata impossibilità, almeno un terzo dei posti di componente delle commissioni di concorso”, tenendo, naturalmente, conto di quanto previsto all’art.35, co. 3, let *e*) del medesimo d. lgs 165/2001 in ordine alla composizione delle commissioni stesse riguardo alla designazione di: “esperti di provata competenza nelle materie di concorso, scelti tra

---

<sup>1</sup> Art. 57 del d. lgs 30 marzo 2001, n. 165 “

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

funzionari delle amministrazioni, docenti ed estranei alle medesime, che non siano componenti dell'organo di direzione politica dell'amministrazione, che non ricoprano cariche politiche e che non siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni ed organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali”;

- adottare atti regolamentari “per assicurare pari opportunità fra uomini e donne sul lavoro”;

- “garantire la partecipazione delle proprie dipendenti ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale in rapporto proporzionale alla loro presenza” nell’Ente, “adottando modalità organizzative atte a favorirne la partecipazione”, consentendo la conciliazione fra vita professionale e vita familiare;

- finanziare, nei limiti del possibile, programmi di azioni positive.

Dopo tali precisazioni l’art. 48 prevede che siano predisposti tali “piani di azioni positive tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne. Detti piani, fra l’altro, al fine di promuovere l’inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, ai sensi dell’art. 42, co. 2, let. *d*)<sup>2</sup>, favoriscono il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussiste un divario fra generi non inferiore a due terzi.

Il Piano di azioni positive ha durata triennale.

Bisogna tener conto che qualora tale Piano non sia redatto, l’Ente non potrà assumere altro personale, compreso quello appartenente alle categorie protette (art. 6, co. 6 del d. lgs. 30 marzo 2001, n. 165).

### **La Direttiva dei Ministri per le Riforme e per le Pari opportunità.**

Il Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione ed il Ministro per i Diritti e le Pari Opportunità, il 23 maggio 2007 hanno emanato una Direttiva sulle “Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle

---

<sup>2</sup> L’art. 42, co. 2, let. *d*) del d. lgs. 198/2006 che è esame. Riguarda l’adozione e le finalità delle azioni positive e tratta del superamento delle condizioni, dell’organizzazione, e della distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell’avanzamento professionale e di carriera ovvero nel trattamento economico e retributivo”: vedasi, di seguito, alla Sezione “gli obiettivi del Piano”.

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

amministrazioni pubbliche” (G.U. n.173 del 27 lug.2007). Tale delibera specifica le finalità e le linee di azione da seguire per attuare le pari opportunità ed ha come punto di forza il “perseguimento delle pari opportunità nella gestione delle risorse umane, il rispetto e la valorizzazione delle differenze, considerandole come fattore di qualità”.

In particolare, tale Direttiva dei due Dipartimenti interessati tende a:

- far attuare completamente le disposizioni normative vigenti;
- facilitare l’aumento della presenza delle donne in posizioni apicali;
- sviluppare pratiche lavorative tese a valorizzare l’apporto delle lavoratrici e dei lavoratori;
- supportare i vertici delle Amministrazioni che devono orientare le politiche di gestione delle risorse umane e l’organizzazione del lavoro secondo specifiche linee di azione.

La Direttiva indica le seguenti aree di intervento:

- l’eliminazione e la prevenzione delle discriminazioni;
- l’adozione di piani triennali di azioni positive, oggetto della presente analisi;
- l’organizzazione del lavoro;
- le politiche di reclutamento e di gestione del personale;
- i Comitati di pari opportunità;
- la formazione e la cultura organizzativa.

In tale quadro:

- l’Ente individua, migliora e relaziona sugli elementi di minore validità al proprio interno (aree critiche, eventuali discriminazioni dirette ed indirette) attraverso indagini, analisi, autovalutazioni, monitoraggi;
- i due Dipartimenti (Funzione pubblica e Pari Opportunità) raccolgono, analizzano e restituiscono i dati assumendo la funzione dell’Osservatorio del fenomeno

Per quanto riguarda l’adozione dei Piani triennali di azioni positive, l’Ente è tenuto a iniziative per promuovere le pari opportunità, al fine di assicurare la rimozione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro e nel lavoro. L’eventuale sanzione per mancato adempimento consiste nel divieto di assumere nuovo personale, compreso quello appartenente alle categorie protette.

In ordine all’individuazione dei tipi di azioni positive più adeguate e funzionali, conviene analizzare il contesto delle varie aree d’intervento:

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

- prima area: eliminazione e prevenzione delle discriminazioni; prevede come sanzione:
  - la nullità degli atti,
  - l'applicazione di sanzioni amministrative,
  - l'obbligo di reintegrazione nel posto di lavoro,
  - le conseguenze risarcitorie nel caso di danno;
- seconda area: organizzazione del lavoro, deve:
  - essere progettata e strutturata per favorire la conciliazione tra tempi di lavoro e di vita;
  - valorizzare le competenze delle lavoratrici;
  - attuare le previsioni normative e contrattuali in materia di lavoro flessibile;
  - favorire la diffusione del telelavoro;
  - attivare progetti di miglioramento organizzativo;
  - favorire il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi;
- terza area: politiche di reclutamento e di gestione del personale, bisogna:
  - rimuovere i fattori che ostacolano le pari opportunità;
  - promuovere la presenza delle lavoratrici nelle posizioni apicali;
  - proscrivere le penalizzazioni delle donne nell'assegnazione degli incarichi;
- quarta area: politiche di reclutamento e gestione del personale, è necessario:
  - rispettare la normativa sulla composizione delle commissioni di concorso;
  - osservare il principio di pari opportunità nelle procedure di reclutamento;
  - curare che i criteri di conferimento degli incarichi rispettino i principi di pari opportunità;
  - individuare e rimuovere aspetti discriminatori nei sistemi di valutazione (privilegiando i risultati rispetto alla mera presenza);
  - monitorare incarichi, indennità, posizioni organizzative per individuare e rimuovere eventuali differenziali retributivi;
  - favorire il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussista un divario fra generi non inferiore a due terzi.
- quinta area: formazione e cultura organizzativa, devono:
  - essere orientate alla valorizzazione del contributo di donne e uomini;
  - superare gli stereotipi;
  - considerare la formazione essenziale per l'affermarsi della nuova cultura;
  - garantire la partecipazione delle dipendenti ai corsi di formazione;
  - inserire moduli sulle pari opportunità nei programmi formativi;
  - formare la dirigenza sulle tematiche delle pari opportunità;
  - produrre tutte le statistiche sul personale ripartite per genere;
  - utilizzare in tutti i documenti di lavoro un linguaggio non discriminatorio;
  - favorire le analisi di bilancio di genere;

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

- utilizzare i moduli obbligatori sulle pari opportunità in tutti i corsi di gestione del personale che devono essere inseriti nei programmi delle varie Scuole:

Nel bilancio di previsione e nel PEG del Comune devono essere evidenziate le attività e le risorse destinate all'adempimento della Direttiva.

Naturalmente le attività da attuare in base alla Direttiva stessa devono essere inserite nei Piani triennali di azioni positive.

Come strumenti, in attuazione di quanto sopra, vanno considerati: un'area web dedicata, un format per la presentazione delle relazioni in forma telematica, l'organizzazione di incontri fra responsabili, la predisposizione del monitoraggio.

Si può, quindi, asserire che:

- il contesto giuridico ed i connessi riferimenti culturali appaiono chiari, per quanto riguarda le finalità di Giunta da ritenersi necessarie per la soluzione dello specifico problema;
- quest'ultimo, quindi, – più che da un punto di vista teorico – va analizzato sotto il profilo attuativo;
- in questo quadro si può prendere atto della vera difficoltà del problema, dato che l'approfondimento e l'acquisizione di criteri e principi culturali è il processo più difficile, se conseguito concretamente, realmente e non si riduca a particolari iniziative di carattere burocratico formale.

In definitiva bisogna analizzare le possibili azioni positive da porre in essere.

Non si può, quindi prescindere da due analisi, fra loro concorrenti:

- cosa dobbiamo intendere per “azione”,
- in cosa consiste la sua positività.

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

**SEZIONE SECONDA**

**PROGRAMMA GENERALE E DI BASE**

**Generalità sulle azioni positive**

In relazione a quanto disposto dalla predetta normativa, le azioni positive:

- rappresentano misure preferenziali per:
  - porre rimedio agli effetti sfavorevoli indotti dalle discriminazioni,
  - tendere alla parità attraverso interventi di valorizzazione del lavoro delle donne
  - riequilibrare la presenza femminile nei luoghi di vertice;
- hanno diversi aspetti e possono essere oggetto di distinti livelli di intervento, tendenti:
  - a predisposizioni preferenziali di carattere funzionale /organizzativo,
  - o a semplici approfondimenti culturali.

Le azioni positive che implicano una predisposizione preferenziale soprattutto di tipo funzionale/organizzativo consistono in misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, tendono a rimuovere gli elementi di ostacolo alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne. Sono misure:

- “speciali”, in quanto non generali ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare determinate forme di discriminazione, sia dirette che indirette;
- “temporanee”, in quanto necessarie fintanto che sia stata superata la discriminazione.

**Lo scopo dell’Ente**

Il Comune, consapevole dell’importanza che siano attuate in maniera concreta ed adeguata le norme concernenti le pari opportunità, intende perfezionare la propria azione tendente al perseguimento del diritto di uomini e donne ad un uguale trattamento sul posto di lavoro, anche al fine di:

- migliorare, nel rispetto della normativa e dei contratti vigenti, i rapporti con il personale dipendente;
- migliorare, altresì, i rapporti con i cittadini e, più in generale, con l’utenza esterna;

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

- integrare quanto è stato previsto in termini di produttività nel Piano triennale della performance e di trasparenza ed integrità nello specifico Programma con provvedimenti che determinino, contestualmente:
  - un miglior impiego delle risorse umane disponibili,
  - più adatte condizioni di vita e di lavoro per le risorse stesse;
  - una migliore resa del lavoro complessivo.

Il problema, di conseguenza, va approfondito, sia per:

- definire quali possano essere le azioni positive più valide per gli interessi dell'Ente,
- gestire al meglio l'attuazione delle stesse,
- venire incontro alle esigenze di fondo del personale, soprattutto di coloro che siano oggettivamente - o che si ritengano soggettivamente - in condizioni di debolezza.

Che questa condizione sia superata, consentendo al personale di conseguire una più incisiva, stenica, consapevole concezione di sé e “del sé”, costituisce un elemento al tempo stesso psicologico e sociale di vitale importanza sia per la produttività dell'Ente sia per la serenità, la soddisfazione, la resa lavorativa delle sue risorse umane. Ovviamente costituisce anche un atto di giustizia che l'Ente deve porre in essere per essere coerente con quel dovere di eticità – quindi di integrità – che ad esso deriva dai propri compiti istituzionali e che deve essere attuato *in primis* nei confronti della propria utenza interna.

Il Comune, quindi, ha interesse al giusto riconoscimento del lavoro svolto dalle proprie risorse umane a supporto della propria attività istituzionale. Di conseguenza, è indotto a prendere atto e a rispettare in maniera concreta le effettive potenzialità di ciascuno, tendendo a superare le artificiose – ed improduttive – differenze che, diminuendo – o spegnendo – le potenzialità stesse danneggiano – in misura maggiore o minore - la propria efficacia ed efficienza.

E' un Ente “più forte” quello che è formato e supportato da persone rese “più forti” dal riconoscimento dei propri diritti e dal rispetto delle singole potenzialità – e possibilità - individuali.

Il problema, di conseguenza, - come si è accennato - va approfondito, sia per definire quali possano essere le azioni positive più utili per l'Ente, sia per gestire nella maniera migliore l'attuazione delle azioni stesse.

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

**Necessità di un approfondimento del problema delle azioni positive.**

Il problema di fondo è, ovviamente, quello della diversità. Esso, per essere adeguatamente risolto, deve essere affrontato in maniera dialettica<sup>3</sup>. Bisogna considerare, infatti, non solo le diversità, ma l'intera realtà degli individui, quindi anche le connesse loro somiglianze. La realtà, infatti, è comunque differenziata ed un insieme di persone è contraddistinto, nella sua totalità, dall'intera complessità delle differenze e delle somiglianze degli individui che compongono il gruppo.

Ma, se la realtà è differenziata, il singolo individuo è unico. E' caratterizzato dalla peculiarità delle caratteristiche che lo compongono. E lo è con le sue specificità, le connesse contraddizioni, le somiglianze e le diversità che lo identificano<sup>4</sup>.

Pertanto la diversità non è semplice, ma complessa. Non si riferisce ad un solo aspetto, a due soli elementi in opposizione, quindi ad una sola contraddizione: le sue componenti sono molteplici, articolate, eterogenee. Tale complessità viene risentita – nei suoi aspetti positivi e negativi - sia:

- dalle singole persone, che devono operare in un Ente, con i loro problemi, le connesse aspirazioni, i rispettivi reali interessi, le specifiche possibilità,
- dall'Ente medesimo che, comunque, è tenuto a gestire tali singole persone, cioè i propri dipendenti, e risente in maniera particolare delle loro complessità individuali, dato che la sua organizzazione, per essere efficiente, deve saper utilizzare al meglio le effettive potenzialità di tutti i propri addetti, superando l'insieme delle relative contraddizioni.

Le organizzazioni, infatti, devono saper gestire adeguatamente le diversità individuali messe a loro disposizione. E devono saperlo fare proprio nella completezza delle differenze e delle somiglianze delle proprie risorse umane. Una completezza, questa, da conseguire portandola a livelli di produttività sempre più alti dopo che una adeguata leadership abbia saputo integrare fra loro le varie componenti.

---

<sup>3</sup> Dei quattro significati attribuibili al termine "dialettica", nel prosieguo della trattazione si farà riferimento a quello di sintesi delle contraddizioni (nel nostro caso il rapporto fra diversità e somiglianze da considerare nella loro globalità ma anche nel peso relativo), ed a quello di logica del probabile (in riferimento precipuo alla programmazione).

<sup>4</sup> Si tratta degli elementi trattati nel Programma triennale dell'integrità, che attengono alle caratteristiche caratteriali di ciascuna persona, ai suoi principi/valori, quindi alla specifica sua moralità in relazione all'eticità dell'Ente

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

Da tutto ciò si evince che i riferimenti alla produttività operativa del Piano della performance e quelli ad una adeguata managerialità gestionale previsti nel Programma della trasparenza e dell'integrità vanno completati. Si profila, infatti, la necessità che una qualsiasi leadership abbia le connotazioni del diversity management. Di un tipo di gestione, quindi, che – partendo dai fattori di base della performance e della produttività integrati dai fattori essenziali attinenti all'etica ed alla trasparenza gestionale – perviene all'utilizzazione opportuna di tutte le potenzialità a disposizione, superandone le diversità e le conseguenti contraddizioni.

È evidente che il management non può reprimere né può tralasciare una parte delle risorse a disposizione solo perché caratterizzata – in definitiva condizionata - da una serie di diversità. Infatti, ove ciò avvenisse, verrebbe automaticamente ridotta - diciamo aprioristicamente “amputata” - una parte del potenziale a disposizione. In definitiva si verificherebbe una riduzione delle possibilità produttive, con l'automatico effetto di un calo notevole sia della produzione che della produttività. O, addirittura, con il mancato conseguimento di quei livelli di performance individuale e di Ente e della relativa integrità comportamentale e gestionale che sarebbe stato possibile conseguire.

Il superamento delle diversità ed il connesso utilizzo completo delle risorse, quindi, derivano e sono collegati sia all'entità dei doveri connessi all'eticità / integrità dell'Ente sia al livello della produttività / utilità della gestione posta in essere dal suo management.

**La diversità: i suoi livelli e i relativi aspetti.**

La varietà è l'aspetto precipuo della diversità. Se, da un lato, sarebbe improduttivo condizionare la prima per ridurre la seconda, dall'altro, per analizzare una qualsiasi situazione e programmare ciò che è opportuno fare, appare necessario identificare i livelli della diversità stessa. Tali livelli sono importanti quando bisogna individuare quegli elementi<sup>5</sup> che, insieme all'analisi del rispettivo rapporto dialettico<sup>6</sup>, sono necessari per supportare una adeguata gestione<sup>7</sup>. Essi, infatti, consentono di chiarire la

---

<sup>5</sup> Ad esempio, rapporto numerico fra donne e uomini, percentuale femminile nei ruoli apicali, ecc.

<sup>6</sup> Ad esempio: peso reale delle varie posizioni apicali. E' evidente che la mera considerazione del numero delle posizioni non è esaustiva. Vi sono posizioni di peso e di “influenza” gestionale ed organizzativa notevolmente differenziate.

<sup>7</sup> E' evidente che provvedimenti come quelli in esame non possono essere individuati in astratto ed applicati “automaticamente” a tutte le situazioni, a qualsiasi Ente. Ciascuna programmazione, per non essere almeno in parte inutile o controproducente, deve tener conto della situazione reale in cui va applicata. Ogni Ente è una realtà a sé creata dalla propria storia ed è più o meno efficiente sotto il profilo della produttività e delle capacità innovative. Perciò bisogna prendere atto sia di tutti gli

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

reale entità ed il concreto impatto di quelle componenti che nei vari Enti e situazioni rappresentano problematiche di differente gravità e complessità<sup>8</sup>.

Si è già accennato che le complesse diversità dei gruppi comunque organizzati derivano dalla sommatoria delle unicità che caratterizzano i singoli componenti del gruppo. Unicità che sono espressione delle rispettive identità e che, quindi, determinano la grande varietà dei gruppi e le loro peculiarità.

Orbene, l'identità di ciascuna persona deriva dalle caratteristiche di base che ne caratterizzano la personalità. Tali caratteristiche possono essere divise in tre gruppi, in relazione al rispettivo riferimento. Vi sono, infatti, quelle definibili:

- interne alla persona stessa, che costituiscono l'elemento di base e che in gran parte sono inconsce e sostanzialmente stabili;
- del livello esterno alla persona stessa, che hanno prevalente carattere culturale, essendo riferite alla mentalità prodotta dalla concezione del mondo acquisita in famiglia e nel luogo di nascita; dalle credenze religiose e da come le stesse sono "vissute" dall'interessato; dalle convinzioni ideologico - politiche ecc.: tale gruppo può avere determinati caratteri di variabilità;
- del livello della vita organizzativa, in cui è immessa la persona in esame e che è influenzata direttamente dalle varie concezioni e modalità gestionali che presiedono l'attività di lavoro e la sua particolare organizzazione: un gruppo, questo, caratterizzato da un'alta variabilità.

E', quindi, evidente che è possibile agire sul terzo livello delle caratteristiche esaminate e può essere impostato un idoneo confronto sul secondo. E', altresì, evidente che la scelta del programma di azioni positive deve derivare dall'analisi delle:

- predette caratteristiche che evidenziano le particolarità dei gruppi;
- condizioni che caratterizzano dell'Ente in fatto di pari opportunità.

---

elementi – le differenze e le somiglianze accennate – sia dei loro complessi rapporti e valutarli in relazione ai compiti istituzionali dell'Ente.

<sup>8</sup> La cultura organizzativa varia fra i diversi Enti. Dipende dall'accennata "storia" di una data struttura. Dipende, quindi, dai livelli di produttività ricercati e conseguiti nel passato, dalla concezione del lavoro dell'area dalla quale, prevalentemente, provengono le risorse umane dell'Ente, dalla concezione manageriale delle Direzioni amministrative e degli Organi politici che si sono succeduti negli ultimi vent'anni (considerando dal decreto 29/93 l'inizio dell'attuale innovazione), ecc... Peraltro bisogna tener conto che è più facile "nascondere" le contraddizioni e la relativa improduttività gestionale in un Ente maggiore (peraltro espressione di aree culturali in genere più "avanzate") che in uno minore. Ciò vale anche per i livelli dell'innovazione e, più in generale, della programmazione. In un Ente maggiore essi possono essere gestiti esclusivamente - quindi solo formalmente - da un unico Ufficio. In uno minore, invece, l'innovazione – comunque sia "praticata" – è necessariamente più "concreta", dato che in essa devono essere coinvolte almeno marginalmente tutte le Posizioni organizzative.

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

Ed è parimenti evidente che azioni positive astrattamente definite ed applicate in un'organizzazione che ha superato o non lamenta specifiche differenze e contraddizioni cui le azioni stesse si riferiscono produce effetti negativi, dato che causa risultati inutili o, addirittura, dannosi<sup>9</sup>.

Tutto ciò, peraltro, deve essere attuato con una cultura organizzativa, quindi con una adeguata, funzionale managerialità, effettivamente in grado di superare gli aspetti inadeguati della diversità e ingiusti delle pari opportunità. Così come, peraltro, è già stato previsto dal Comune nel suo Programma dell'integrità, laddove si tratta della managerialità e dell'abolizione della vecchia "gestione per procedure" e dei suoi aspetti culturali ed organizzativi<sup>10</sup>, ormai superati.

Orbene, la cultura organizzativa deve far superare le diversità e le contraddizioni programmando una serie di azioni ritenute positive sia per le caratteristiche dei componenti sia per le peculiarità strutturali dell'Ente<sup>11</sup>, tenendo debito conto delle specifiche modalità gestionali.

Vi è, infatti, un rapporto diretto fra la cultura organizzativa e la produttività di un'organizzazione. La cultura identifica, qualifica e supporta le capacità innovative, la reale partecipazione del personale, la selezione dello stesso, il superamento di difficoltà di varia natura ecc. Rappresenta altresì la coerenza fra ciò che si dice di fare e ciò che realmente viene fatto. Infatti la coerenza fra i progetti generali, anche di carattere etico, i valori dichiarati e la politica attuata, quindi la reale condotta di un Ente sono manifestamente sotto gli occhi di tutti. E la cultura organizzativa rappresenta il modo con cui l'Ente gestisce la propria realtà interna e sa dare risposte più o meno adeguate

---

<sup>9</sup> Ad esempio la trattazione della prevalenza maschile nei ruoli decisionali in un Ente in cui la percentuale dei dirigenti donna è prevalente, anche nei ruoli più delicati ed importanti.

<sup>10</sup> Le due pianificazioni previste dal d. lgs 150/2009 (in sintesi: performance, trasparenza/integrità), oltre a quella delle pari opportunità, devono essere considerate fra loro in correlazione ed in adeguata sinergia. Solo così possono essere utilizzate adeguatamente e consentono di integrare in maniera opportuna i nuovi piani con la pregressa documentazione tuttora vigente (Relazione previsionale e programmatica, Piano esecutivo di gestione o Piano delle risorse e degli obiettivi e demoltiplicazione dei compiti, degli obiettivi e delle responsabilità). Solo così una gestione che voglia essere effettivamente manageriale può dare un senso unitario, coeso e razionale – soprattutto praticamente utile e operativamente funzionale - all'attività dell'Ente.

<sup>11</sup> Bisogna, comunque, sempre impostare un'analisi che, per essere adeguata, deve essere non solo dialettica ma anche esaustiva, dovendo analizzare un dato problema da tutti i possibili punti di vista. Altrimenti è possibile cadere in tutta una serie di difficoltà. È della psicologa statunitense Carol Gilligan la definizione della diversità di approccio fra Dirigenti uomini e donne rispetto all'analisi dei problemi morali. Gli uomini tendono, infatti, a risolverli in termini di diritto, mentre le donne li intendono come cura immediata, non priva di partecipazione empatica. Ne consegue che la non completa analisi dei vari, possibili punti di vista nella ricerca delle azioni positive più opportune potrebbe introdurre contraddizioni artificiali proprio quando si intende superare alcune contraddizioni reali.

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

alle richieste, alle esigenze, alle problematiche esterne. È caratterizzata da una sua continuità e si riferisce a specifici metodi gestionali tendenti a dati livelli di produttività.

Dagli organismi che per primi hanno creato una cultura organizzativa<sup>12</sup> sono derivati specifici “spiriti di corpo”, che hanno rappresentato la sintesi della rispettiva formazione intellettuale, del connesso patrimonio di conoscenze, addirittura la loro specifica concezione del mondo<sup>13</sup> in fatto di efficienza, di partecipazione reale degli addetti, di conseguimento degli obiettivi. È evidente che un Ente che abbia uno spirito di corpo - diciamo di ufficio - adeguato, trainante, etico e produttivo non può accettare al suo interno discriminazioni e disparità nell’assegnazione dei compiti, degli obiettivi e delle funzioni. Deve garantire realmente le pari opportunità nei confronti di tutti. Infatti un’alta concezione di sé – sia negli individui come nelle organizzazioni - rifugge da soluzioni oggettivamente inadeguate ed illegittime. Ed anche questo è un elemento da tener presente.

Definito il carattere di operatività che devono assumere le azioni positive, i livelli su cui è possibile agire, la cultura organizzativa – che, anche per il problema in argomento, costituisce la condizione necessaria e sufficiente per operare e per conseguire adeguati obiettivi di efficienza, di efficacia, di integrità ecc. - bisogna definire quali devono essere gli aspetti caratteristici delle azioni positive.

**Carattere delle azioni positive da intraprendere.**

Si è accennato al fatto che è necessario tener conto delle caratteristiche specifiche di un Ente quando al suo interno si intende applicare una norma. Ciò vale soprattutto nel caso in esame, dato che iniziative o provvedimenti meramente formali potrebbero comportare effetti inadeguati o, addirittura, indesiderati.

Peraltro, volendo superare situazioni negative o, anche, possibili involuzioni organizzative, non possono essere previsti fra le azioni da programmare corsi o altre iniziative fra loro distaccati e privi di coordinamento o sinergia. Sempre nel caso in esame, infatti, è necessario perseguire soluzioni operative, che tengano conto non solo delle specifiche contraddizioni e diversità ma anche dei connessi effetti prodotti, sia sulla psicologia degli interessati, sia sulla produzione e sulla produttività del Comune. E tutto ciò va effettuato:

---

<sup>12</sup> La prima può essere individuata nella regola benedettina del 530, oggi elemento di riferimento per alcune scuole di manager; poi l’organizzazione dell’ammiragliato inglese soprattutto nel ‘600 e nel ‘700, infine gli stati maggiori, in particolare quello prussiano.

<sup>13</sup> Una vera e propria “weltanschauung”, intesa come intuizione degli aspetti essenziali della realtà che ci circonda.

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

- gradualmente, anche se nel vivo dell'attività gestionale;
- con un processo continuo;
- controllando tale processo, attraverso i normali monitoraggi, valutando l'andamento del fenomeno da migliorare con successive prese d'atto del problema, utili per effettuare aggiustamenti e modifiche della gestione;
- prevedendo, quindi, ulteriori, eventuali provvedimenti/iniziative da assumere in corso d'opera o da inserire nella programmazione dell'anno successivo, perfezionando una successione mirata di interventi coordinati.

Le possibili soluzioni per definire i caratteri di tali interventi, sono due, quella:

- “aggiuntiva”, che prevede la programmazione solo di iniziative a carattere conoscitivo (conferenze, corsi, ecc.) aventi carattere sostanzialmente – spesso esclusivamente - informativo,
- “integrativa”, che senza escludere la predetta attività conoscitiva, si basa prevalentemente sull'aspetto operativo, cioè sulla caratterizzazione in termini di concreto superamento dei fattori che ostacolano la pari opportunità in tutti gli obiettivi e, più in generale, in tutte le attività di competenza.

Questa seconda soluzione appare più utile, perché direttamente efficace, continua, indicizzabile, controllabile e sottoponibile a tutte le eventuali integrazioni ritenute necessarie.

Infatti le azioni positive vanno:

- programmate secondo le effettive necessità dell'Ente;
- monitorate in fase attuativa ed opportunamente verificate nella prevista analisi della performance, seguendo il ciclo della stessa<sup>14</sup>;
- integrate, per quanto necessario e possibile nel quadro dell'attività gestionale dell'Ente, tenendo conto delle fasi previste per la sua azione e degli scopi del suo operare.
- precisate nelle loro peculiarità, nel corso del conseguimento generale degli obiettivi del piano;

---

<sup>14</sup> Vds nel “Regolamento dell'Organismo permanente della valutazione della performance” del Comune, all'annesso all'art. 3: “la performance ed il suo monitoraggio”, art. 2, let. b), il ciclo della performance.

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

- definite o con specifici obiettivi o con indicatori mirati inerenti obiettivi che abbiano carattere analogo e funzionale alla salvaguardia delle pari opportunità (una vera gestione globale delle pari opportunità stesse).

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

**SEZIONE TERZA**

**FINALITA' DI GIUNTA E MODALITA' ATTUATIVE**

Per legge, con il termine “azioni positive” si intende definire quelle attività “consistenti in misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità, favoriscono l’occupazione femminile e realizzano l’uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro (art. 42, co. 1 del d. lgs 11 aprile 2006, n. 198, che ha riformato l’art. 1, co. 1 e 2 della l. 10 aprile 1991, n. 125)

Se ne deduce che la Giunta, nel quadro della specifica esigenza, deve dare alle azioni positive le finalità seguenti (art. 42, co. 2 del predetto d. lgs 198/2006):

- “eliminare le disparità nella formazione scolastica e professionale, nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nei periodi di mobilità;
- favorire la diversificazione delle scelte professionali delle donne in particolare attraverso l'orientamento scolastico e professionale e gli strumenti della formazione;
- favorire l'accesso al lavoro autonomo e alla formazione imprenditoriale e la qualificazione professionale delle lavoratrici autonome e delle imprenditrici;
- superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera ovvero nel trattamento economico e retributivo;
- promuovere l'inserimento delle donne nelle attività, nei settori professionali e nei livelli nei quali esse sono sottorappresentate e in particolare nei settori tecnologicamente avanzati ed ai livelli di responsabilità;
- favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi.”

Tenendo conto delle finalità di Giunta, le modalità per conseguirle nella maniera migliore, funzionale alle finalità stesse, possono essere sintetizzate come segue:

- stimolare la cultura manageriale nella gestione delle risorse umane, tenendo conto delle rispettive capacità innovative, dell’effettiva partecipazione, del livello di coordinamento;
- incentivare l’innovazione organizzativa di ciascun Servizio, riconoscendo gli apporti dei singoli, in relazione esclusiva alle rispettive capacità;
- indurre ciascuno ad esprimere le proprie potenzialità a supporto dell’organizzazione, rimuovendo tutti gli elementi di ostacolo – in particolare quelli di genere - che coartano la partecipazione dei singoli ed ostacolano l’incremento della produttività;

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

- realizzare interventi specifici di cambiamento in un'ottica di genere, cercando di equilibrare le esigenze di uomini e donne, adeguando le competenze alle esigenze, seguendo una linea di procedimento che non tenga conto del genere, ma della persona.
- considerare la possibilità di agire sia in relazione a specifici obiettivi, sia ad indicatori riferiti ad altri obiettivi il cui conseguimento può determinare, in via diretta o indiretta, miglioramenti nei rapporti di genere.

Il processo di valutazione segue il ciclo della performance ed è effettuato analizzando l'andamento e gli obiettivi gli indicatori di genere

L'utilizzo degli indicatori di genere avviene elaborando indicatori sia di tipo qualitativo che di tipo qualitativo.

Si intenda con la parola "indicatore" un parametro indicante i cambiamenti di genere di situazioni o condizioni avvenuti e registrati in uno spazio temporale definito.

Gli indicatori di genere segnalano quindi i cambiamenti registrati nella posizione e nel ruolo delle donne e degli uomini in momenti distinti,

analizza la documentazione prodotta per la redazione dei documenti "istituzionali", elabora il documento che costituisce il Bilancio di Genere dell'Ente con il quale si intende, fra l'altro, condurre un follow-up del Piano e apportare possibili aggiustamenti nella pianificazione delle disposizioni annuali.

Al termine della valutazione viene realizzata una relazione finale che possa mostrare chiaramente i cambiamenti prodotti in tema di genere.

Su questa base si hanno elementi per integrare la pianificazione, in un processo palesemente circolare.

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

**SEZIONE QUARTA**

**IL PROGRAMMA**

**Obiettivo 1.** Tutelare l'ambiente di lavoro e la serenità del personale attraverso la definizione chiara delle responsabilità nel conseguimento degli obiettivi individuali assegnati all'Area, nonché facendo sì che non si verifichino:

- pressioni o molestie sessuali;
- casi di *mobbing*;
- atteggiamenti miranti ad avvilire la persona, anche in forma velata ed indiretta;
- atti vessatori correlati alla sfera privata della lavoratrice o del lavoratore, sotto forma di discriminazioni.

A tal fin l'Ente provvederà alla massima divulgazione del Codice Disciplinare del personale degli EE.LL. per far conoscere la sanzionabilità dei comportamenti o molestie, anche di carattere sessuale, lesivi della dignità della persona e il corrispondente dovere per tutto il personale di mantenere una condotta informata a principi di correttezza, che assicurino pari dignità di vita sia per uomini che per donne sul lavoro.

**Obiettivo 2.** Garantire il rispetto delle pari opportunità nelle procedure di reclutamento e gestione del personale, tenendo conto che:

- il Comune assicura la presenza di almeno un terzo dei componenti di sesso femminile nelle commissioni di concorso e selezione;
- bisogna annullare la possibilità che si privilegi nelle selezioni l'uno o l'altro sesso: in caso di parità di requisiti tra un candidato donna e uno uomo, l'eventuale scelta del candidato deve essere opportunamente giustificata;
- nei casi in cui siano previsti specifici requisiti fisici per l'accesso a particolari professioni, il Comune si impegna a stabilire requisiti di accesso ai concorsi/selezioni che siano rispettosi e non discriminatori delle naturali differenze di genere;
- non possono esserci posti in dotazione organica che siano prerogativa di soli uomini o di sole donne;
- nello svolgimento del ruolo assegnato, il Comune valorizza attitudini e capacità personali;
- nell'ipotesi in cui si rendesse opportuno favorire l'accrescimento del bagaglio professionale dei dipendenti, l'Ente provvederà a modulare l'esecuzione degli incarichi, nel rispetto dell'interesse delle parti.

**Obiettivo 3:** promuovere le pari opportunità in materia di formazione, di aggiornamento e di qualificazione professionale. Si tenderà, nella formazione, a:

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

- tenere conto delle esigenze di ogni settore, consentendo uguali possibilità di frequentare i corsi individuati sia ai lavoratori donne che agli uomini;
- valutare le possibilità di articolazione in orari, sedi e quant'altro utile a renderli accessibili anche a coloro che hanno obblighi di famiglia oppure orario di lavoro part-time;
- dare particolare attenzione al reinserimento lavorativo del personale che sia stato assente per lungo tempo a vario titolo (es. congedo di maternità o congedo di paternità o da assenza prolungata dovuta ad esigenze familiari o malattia ecc...), tenendo conto dell'opportunità che si mantengano flussi informativi tra lavoratori ed Ente durante l'assenza e nel momento del rientro.

**Obiettivo 4:** Facilitare l'utilizzo di forme di flessibilità orarie finalizzate al superamento di specifiche situazioni di disagio. Il Comune favorisce l'adozione di politiche di conciliazione degli orari, dimostrando particolare sensibilità nei confronti di tali problematiche. In particolare l'Ente:

- garantisce il rispetto delle "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione
- favorisce le politiche di conciliazione tra responsabilità familiari e professionali con azioni che prendano in considerazione le differenze, le condizioni e le esigenze di donne e uomini all'interno dell'organizzazione
- pone al centro l'attenzione alle persone, contemperando, fin quando possibile, le esigenze generali con quelle delle dipendenti e dei dipendenti, mediante l'utilizzo di strumenti quali la flessibilità dell'orario.
- incoraggia le pari opportunità tra donne e uomini in condizioni di difficoltà o svantaggio al fine di trovare soluzioni che permettano di poter meglio conciliare la vita professionale con la vita familiare soprattutto laddove possono esistere problematiche legate ai più diversi fattori.
- migliora la qualità del lavoro e potenzia, quindi, le capacità di lavoratrici e lavoratori, anche, se possibile, mediante l'utilizzo di tempi flessibili.

**Obiettivo 5** Disciplina del part-time

È già prevista la disciplina regolante le trasformazioni di rapporto di lavoro a tempo parziale.

Le percentuali dei posti disponibili sono calcolate come previsto dal C.C.N.L.

L'ufficio personale assicura tempestività e rispetto della normativa nella gestione delle richieste di part-time inoltrate dai dipendenti.

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

Monitoraggio e analisi sul tempo parziale, sulle richieste/concessioni di part time analizzate per livello, per motivazione, per distribuzione nei servizi, per anzianità di lavoro, ecc.

Prevedere articolazioni orarie diverse e temporanee legate a particolari esigenze familiari e personali.

Promuovere l'utilizzo dei congedi parentali anche da parte degli uomini.

L'Ente assicura a ciascun dipendente la possibilità di usufruire di un orario flessibile in entrata ed in uscita.

Inoltre particolari necessità di tipo familiare o personale vengono valutate e risolte nel rispetto di un equilibrio fra esigenze dell'Amministrazione e le richieste dei dipendenti. □

**Obiettivo 6:** governare il tempo favorendo e promuovendo, nel quadro del possibile, la conciliazione dei tempi vita/lavoro nel territorio, tenendo conto della specifica normativa<sup>15</sup>.

Il tempo é una risorsa preziosa che bisogna utilizzare con rispetto per esaudire una domanda di maggiore libertà, di equità sociale, di migliore qualità della vita.

Nelle città i ritmi di vita e l'uso del tempo non sono più scanditi come in passato da una prevedibilità facile da governare ed i singoli cittadini devono sempre più fare i conti con un sistema complesso.

Per questi motivi è nata l'idea che anche il tempo della città, come il territorio, possa essere coordinato e governato dall'Amministrazione Comunale.

---

<sup>15</sup> L'Art. 50, settimo comma della legge 267/2000 "Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali", attribuisce al Sindaco competenze di coordinamento degli orari: "Il sindaco, altresì, coordina e riorganizza, sulla base degli indirizzi espressi dal consiglio comunale e nell'ambito dei criteri eventualmente indicati dalla regione, gli orari degli esercizi commerciali, dei pubblici esercizi e dei servizi pubblici, nonché, d'intesa con i responsabili territorialmente competenti delle amministrazioni interessate, gli orari di apertura al pubblico degli uffici pubblici localizzati nel territorio, al fine di armonizzare l'espletamento dei servizi con le esigenze complessive e generali degli utenti".

Anche la legge 241/90 recepisce il problema del tempo come strettamente legato ai diritti di cittadinanza e ad un nuovo rapporto fra le amministrazioni ed i cittadini, introducendo l'obbligo di espletare il procedimento amministrativo in un tempo breve e definito, chiaramente indicato su ogni atto.

Il decreto legislativo 165/2001 fra i criteri generali di riorganizzazione della macchina amministrativa sancisce "l'armonizzazione degli orari di servizio di apertura degli uffici con le esigenze dell'utenza."

Per il D.lgs. 198/2006 il tempo é un fattore sociale che determina pari opportunità fra i cittadini: all'Art. 42 infatti, si parla di un riequilibrio delle responsabilità familiari fra i due sessi "anche mediante una diversa riorganizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro."

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

In tale quadro, l'Ente tenderà alla promozione del miglioramento della situazione delle donne individuando linee di azione strategica per facilitare la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi dedicati alla cura della famiglia,  
identificando le situazioni di rischio di esclusione sociale per le donne;

COMUNE DI TIRANO  
PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE  
TENDENTI AD ASSICURARE LE PARI  
OPPORTUNITÀ: 2020-2022

---

**SEZIONE QUINTA**

**Durata**

Il presente Piano ha durata triennale.

Il Piano verrà pubblicato all'albo pretorio on-line dell'ente, sul sito internet e reso disponibile per il personale dipendente sulla rete intranet del Comune.

Nel periodo di vigenza, saranno raccolti pareri, consigli, osservazioni, suggerimenti e possibili soluzioni ai problemi incontrati da parte del personale dipendente in modo di poter procedere alla scadenza ad un adeguato aggiornamento.

A tal fine l'attuazione del Piano verrà posta in essere, in coordinamento con il Programma triennale della trasparenza, soprattutto per quanto attiene ai rapporti con l'utenza esterna in generale e con gli stakeholder in particolare.