



## RELAZIONE CUG ASL BA

Anno 2017

Bari, 22 marzo 2018



**Presidente CUG**

Presidente CUG ASL - BA  
Dott.ssa *Domenica MUANO*

## Con il contributo dei componenti Gruppi di Lavoro

<p><b><u>Pari Opportunità</u></b></p> <p>Maria Tomai Antini Maria Abbinante Crescenza D'Elia Concetta</p>	<p><b><u>Consultivo/Verifica</u></b></p> <p>Angela Buonsante De Mastro Giuseppina Tria Patrizia Vernole Eugenia</p>
<p><b><u>Prevenzione Mobbing</u></b></p> <p>Carmine Cagnazzo Miglio Virginia Moliterni Lucia Tria Angela Chiara</p>	<p><b><u>Sportello di Ascolto</u></b></p> <p>Giuseppe Fiorentino Galasso Pasquina Longo Francesco Manicone Clara</p>
<p><b><u>Formazione/Informazione</u></b></p> <p>Leonardo Santorsola Di Tullio Giuseppe Foggetti Lucia Lozito Domenica Munno Domenica Proscia Lorenziana Rinaldi Crescenza</p>	<p><b><u>Benessere Organizzativo</u></b></p> <p>Gabriella Brunetti Armando Stella Balducci Antonio Guastamacchia Isabella Paciolla Addolorata Porcelli Maria Grazia Scaltrito Daniela</p>

Si ringraziano tutti i componenti del Comitato unico di Garanzia per l'attività svolta con motivazione e partecipe presenza. Fa piacere evidenziare le qualità delle competenze presenti tra i componenti CUG (che rappresentano l'Amministrazione e i Sindacati), caratterizzate da adeguate attitudini personali, relazionali e motivazionali, unite a forte sensibilità e attenzione alle tematiche specifiche. Anche per questo motivo insieme abbiamo condiviso l'opportunità che, al di là della separazione fra membri effettivi e supplenti, tutti avremmo partecipato ai Gruppi di Lavoro.



## SOMMARIO

### PREMESSA

Riferimento normativo  
Finalità  
Struttura della Relazione

### PRIMA PARTE – ANALISI DEI DATI

Sezione 1. Dati sul personale  
Sezione 2. Conciliazione vita-lavoro e Pari opportunità  
Sezione 4. Benessere del personale e Performance

### SECONDA PARTE – L’AZIONE DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA

A. Operatività  
B. Attività di rete

### CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE



## PREMESSA

### Riferimento normativo

La Legge 4 novembre 2010, n. 183 (il cd. Collegato lavoro), apportando alcune importanti modifiche agli articoli 1, 7 e 57 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n.165, ha previsto l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di costituire al proprio interno, il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni" (art. 57, comma 1). L'articolo 21 comma 4 della Legge 183/2010 ha previsto l'ampliamento delle garanzie, oltre che alle discriminazioni legate al genere, ad ogni altra forma di discriminazione, diretta e indiretta, che possa discendere da tutti quei fattori di rischio più volte enunciati dalla legislazione comunitaria: età, orientamento sessuale, razza, origine etnica, disabilità e lingua, estendendola all'accesso, al trattamento e alle condizioni di lavoro, alla formazione, alle progressioni in carriera e alla sicurezza.

Con tale direttiva nazionale l'ordinamento italiano ha recepito i principi veicolati dalla Unione Europea in tema di pari opportunità uomo/donna sul lavoro, contrasto ad ogni forma di discriminazione e mobbing. La direttiva ricorda che, in particolare, la dirigenza pubblica è chiamata a rispondere delle proprie capacità organizzative anche in relazione alla realizzazione di ambienti di lavoro improntati al rispetto dei principi comunitari e nazionali in materia di pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e



mobbing. Un ambiente di lavoro in grado di garantire pari opportunità, salute e sicurezza è stato considerato elemento imprescindibile per ottenere un maggior apporto dei lavoratori e delle lavoratrici, infatti, è noto che un contesto lavorativo improntato al benessere dei lavoratori e delle lavoratrici rappresenta un elemento imprescindibile per garantire produttività e affezione al lavoro.

Così com'è noto che un ambiente lavorativo ove si verificano episodi di discriminazione o mobbing, quasi inevitabilmente, produce un peggioramento sostanziale e qualitativo delle performance e ripercussioni negative sulla efficienza della pubblica amministrazione. La novità della normativa è la costituzione di un organismo che assume, unificandole, tutte le funzioni che la legge, i contratti collettivi e altre disposizioni avevano attribuito in passato ai Comitati per le Pari Opportunità e ai Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing. In effetti è proprio in continuità con gli organismi preesistenti che il CUG persegue gli obiettivi indicati dalla Direttiva del 4 marzo 2011, emanata di concerto dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Nello specifico, il CUG ha il compito di promuovere e diffondere la piena attuazione degli interventi previsti dalle disposizioni normative; sviluppare politiche, pratiche lavorative e cultura organizzativa tesa a valorizzare l'apporto delle lavoratrici e dei lavoratori, attraverso linee d'azione per: attuare pari opportunità e rimuovere le discriminazioni dirette e indirette esistenti, garantire al personale tutela, rispetto della dignità personale, assenza di qualsiasi forma di violenza fisica e morale; pianificare interventi tesi a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la piena realizzazione di pari opportunità e di un ambiente di lavoro caratterizzato da benessere organizzativo, favorendo il contrasto a forme di mobbing, la conciliazione fra i tempi di lavoro e i tempi di vita, il rispetto e la valorizzazione delle diversità, lo sviluppo di una cultura del rispetto.



La Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 recante le “Linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG” prevede, inoltre, l’obbligo per il CUG di redigere una relazione annuale sulla situazione del personale nell’amministrazione pubblica di appartenenza. Nella Relazione si deve tener conto dei dati sul personale e delle informazioni fornite dall’Amministrazione (D. Lgs. 81/2009).

### Finalità

La relazione ha un duplice obiettivo:

- fornire uno spaccato sulla situazione del personale attraverso l’analisi dei dati forniti dall’Amministrazione
- rappresentare uno strumento utile per la pianificazione del Piano delle Azioni Positive.

Funzione del CUG è quello di mettere in correlazione i dati per costruire il “profilo” dell’azienda in materia di pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche sul luogo di lavoro.

I compiti del CUG, infatti, non sono unicamente quelli propositivi, consultivi e di verifica ma, anche di parere e di monitoraggio delle azioni positive sui temi di interesse ed in particolare:

- garantire la tutela, il rispetto, la dignità dei lavoratori e l’assenza di qualsiasi forma di violenza fisica e morale;
- assicurare il benessere di chi lavora ed intervenire affinché vengano rispettati gli indicatori del benessere organizzativo;
- pianificare interventi tesi a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità e di un ambiente di lavoro caratterizzato da benessere organizzativo, favorendo il contrasto a



forme di mobbing, la conciliazione tra i tempi di lavoro e i tempi di vita, il rispetto e la valorizzazione delle diversità, lo sviluppo di una cultura organizzativa.

### Struttura della Relazione

La prima parte della relazione è dedicata all'analisi dei dati, generali e specifici, sul personale in assegnazione. Le fonti di acquisizione dei dati sono differenti: pubblicazioni INAIL, documentazione diffusa sul sito aziendale, report Focus Group, esito istanze pervenute ai Gruppi di Lavoro Sportello di Ascolto e Prevenzione Mobbing, schede riepilogative trasmesse dalla Direzione Strategica e rielaborate da Maurizio Stallone e Saverio Fiore.

Nella elaborazione della relazione si è ritenuto conveniente intraprendere un confronto tra la situazione specifica, dei lavoratori della ASL BA, e quella generale italiana; ciò anche al fine di sostenere le attività pianificate nel Piano delle Azioni Positive.

A. Consulenza statistico attuariale (Csa) dell'Inail sui dati generali lavoratori, al 31.12. 2016 (sito [www.inail.it](http://www.inail.it))

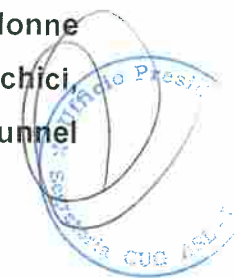
Infortuni sul lavoro: nel 2016 le denunce al femminile sono state 230.372, in aumento dell'1,4% rispetto alle 227.175 dell'anno precedente. Oltre la metà dei casi mortali nel tragitto casa-lavoro-casa. In calo le malattie professionali (da 16.801 a 16.634). Si conferma la rilevanza del "rischio strada" per le lavoratrici: più della metà dei casi mortali, infatti, avviene nel tragitto di andata e ritorno tra la casa e il luogo di lavoro. A differenza dei lavoratori, tra cui il numero degli infortuni denunciati ha registrato una flessione dello 0,4%, per le denunce di



infortunio delle lavoratrici vi è stato un leggero incremento, da 228.623 a 228.744 casi (+0,1%). Le denunce di infortunio con esito mortale, invece, sono state nel complesso 11 in più (+1,1%), dalle 1.018 del 2016 alle 1.029 del 2017. L'aumento in questo caso ha riguardato sia la componente maschile (da 921 a 927 denunce) sia quella femminile (da 97 a 102). Tra i 50 e i 54 anni la fascia più colpita. Gli infortuni denunciati dalle lavoratrici si concentrano per oltre la metà al Nord (60%), seguito dal Centro (21%) e dal Mezzogiorno (19%). Per i casi mortali le stesse percentuali si attestano al 49% per il Nord, al 29% per il Centro e al 22% per il Mezzogiorno. L'incidenza degli infortuni delle lavoratrici è particolarmente elevata nel settore dei servizi domestici e familiari (colf e badanti), con l'89% sul totale delle denunce del settore, seguito da sanità e assistenza sociale (78,7%). Con 32.956 casi, pari al 14,3% del totale delle denunce di infortunio femminili, la fascia tra i 50 e i 54 anni continua a essere la più colpita in termini assoluti. Tra i 55 e i 59 anni, invece, l'incidenza più elevata della componente femminile, con il 41,9% del totale degli infortuni di entrambi i generi. Prendendo in considerazione solo i casi avvenuti in occasione di lavoro e accertati positivamente, la caduta risulta essere la prima causa di infortunio per le donne (29% sul totale dei casi codificati) e la terza per gli uomini (19,3%), seguita dai movimenti del corpo senza sforzo fisico (21,8%), che è invece la seconda causa degli infortuni occorsi ai lavoratori (21,3%). La sede maggiormente interessata dagli infortuni continua a essere la mano, anche se per le donne presenta un'incidenza inferiore rispetto agli uomini (23,7% dei casi codificati contro 29,1%), dovuta al maggior peso assunto per le lavoratrici dalla caviglia (14,9% contro 11,4%), dalla colonna vertebrale (10,5% contro 8,7%) e dal ginocchio (10% contro 8,2%). La maggiore rilevanza degli infortuni in itinere, avvenuti cioè nel tragitto casa-lavoro-casa, per le donne rispetto agli uomini spicca sia in valore assoluto (rispettivamente 50.738 denunce di infortunio in itinere contro 47.475) sia in percentuale (22% contro 11,5%). Il divario di genere è ancora più marcato se si concentra l'attenzione sulle denunce di casi mortali. Anche nel 2016, infatti, tra le lavoratrici più di un decesso su due (50,9%) è avvenuto in itinere, mentre tra i lavoratori lo stesso



rapporto è stato pari a circa uno su cinque (22,9%). Un'ulteriore conferma in questo senso si ricava dai dati provvisori del 2017, da cui emerge per le donne una quota di decessi avvenuti nel tragitto di andata e ritorno tra la casa e il luogo di lavoro pari al 53% del totale (54 su 102). Le malattie professionali denunciate dalle lavoratrici nel 2016 sono state 16.634 (167 in meno rispetto al 2015), pari al 27,6% delle 60.244 tecnopatie denunciate nel complesso. L'aumento del 30,2% rispetto alle 46.285 denunce del 2012 è l'effetto di un incremento pari al 34,1% tra gli uomini e al 20,8% tra le donne. Il 72,2% delle denunce di malattia professionale femminili nel 2016 si è concentrato nella gestione più grande dell'Industria e servizi (contro l'80,1% dei maschi), circa un quarto nell'Agricoltura e il restante 2,6% nel conto Stato. Quest'ultima gestione – a causa della forte presenza femminile tra gli occupati di molti settori del pubblico impiego, come la scuola e il servizio sanitario nazionale – detiene il primato di incidenza percentuale femminile tra le denunce (435 casi su 732, pari al 59,4%). Dal confronto di genere emerge che anche nel 2016 a colpire le lavoratrici e i lavoratori sono state soprattutto le malattie del sistema osteo-muscolare e del tessuto connettivo, in particolare disturbi dei tessuti molli, come le tendiniti, o dorsopatie, come le ernie discali, e tra le patologie del sistema nervoso la sindrome del tunnel carpale, che insieme rappresentano quasi il 76% delle denunce. La fascia tra i 50 e i 54 anni continua a essere la più colpita in termini assoluti. In questa fascia di età l'incidenza degli infortuni delle donne è pari al 40,3% del totale riferito a entrambi i generi. L'incidenza più elevata della componente femminile degli infortuni, pari al 41,9% del totale, è però quella rilevata tra i 55 e i 59 anni. Particolarmente significativo è l'aumento delle denunce, osservabile lungo tutto il quinquennio 2012-2016, per la fascia tra i 60 e i 64 anni, passate dalle 7.103 del 2012 alle 13.080 del 2016. Le denunce di infortunio con esito mortale sono concentrate soprattutto nella fascia compresa tra i 30 e i 34 anni (16 casi), seguita con 14 denunce ciascuna dalle fasce 20-24 anni e 50-54 anni. In termini di incidenza delle donne sul totale, si distinguono per percentuale più alta le malattie del sistema nervoso e i disturbi psichici rispettivamente con il 46,9% e il 48,3% di denunce femminili sul totale. In particolare la sindrome del tunnel



carpale, che rientra nella famiglia dei “disturbi dei nervi, delle radici e dei plessi nervosi”, viene denunciata dalle donne praticamente nella stessa misura degli uomini (3.310 denunce femminili contro le 3.717 maschili nel 2016) e i disturbi psichici e comportamentali, tra i quali rientra il cosiddetto “mobbing”, quasi si equivalgono (264 contro 283). I tumori appaiono, sia in termini assoluti che di incidenza, più denunciati dagli uomini che dalle donne (le 2.543 protocollazioni del 2016 per i lavoratori rappresentano il 5,8% delle denunce maschili, contro le 234 per le lavoratrici, pari all’1,4% di tutte quelle femminili).

#### B. Piano della Performance Anni 2018-2020 (sito aziendale ASL BA)

...“Il personale rappresenta un vero e proprio patrimonio per l’organizzazione aziendale e pertanto la Direzione Strategica ha posto la massima attenzione sulle risorse umane per non trascurare gli aspetti legati allo sviluppo ed alla crescita professionale. Il numero medio del personale dipendente in servizio presso l’Azienda Sanitaria Locale di Bari nel corso del 2016 è stato pari a n. 8.656, nel corso del 2017 è stato pari a n. 8.428 unità. Per l’anno 2017 vanno aggiunti n.1011 Medici di Medicina Generale (MMG), n.183 Pediatri di libera scelta (PLS), n.318 medici specialisti ambulatoriali interni, n.369 medici di continuità assistenziale. Il totale degli operatori aziendali è quindi pari a n.10309. Il numero medio del personale dipendente nel 2017, rispetto al 2016, si è ridotto di circa il 2,6% anche a causa della cessione delle UU.OO. di Anatomia Patologica e Chirurgia Toracica, insieme ad alcune unità di personale medico anestesista e radiologo, dell’Ospedale San Paolo e della U.O. di Oncologia dell’Ospedale "Di Venere" all’IRCCS Istituto Tumori di Bari “Giovanni Paolo II”.

RIEPILOGO	2016					2017					
	RUOLO SANITARIO	RUOLO TECNICO	RUOLO PROFESS.	RUOLO AMMINIS.	TOTALE	RUOLO SANITARIO	RUOLO TECNICO	RUOLO PROFESS.	RUOLO AMMINIS.	TOTALE	MMG/PLS/ SEPCIAL.
Direzione e	78.6	174.1	10.7	224.5	488	83	167	9	193	452	



Area Gestionale											
Dipartimenti Territoriali	1.037.3	172.5	1.0	134.8	1.346	1.130	159	1	133	1425	
Ospedali	3.685.8	733.8	3.0	218.8	4.641	3.605	703	3	213	4.523	
Distretti	1.517.8	318.3		344.9	2.181	1.416	294		320	2.030	
TOTALE	6.319	1.399	15	923	8.656	6.234	1.322	12	860	8.428	10.309

L'analisi per genere del personale, evidenzia come le percentuali rispetto al 2016, sono rimaste sostanzialmente invariate: circa 41% gli uomini e 59% le donne.

GENERE	2016	2017
F	5.040 (58,3%)	4.964 (58,9%)
M	3.609 (41,7%)	3.464 (41,15%)
TOTALE	8.649 (100%)	8.428 (100%)

Si rileva che la classe di età maggiormente significativa è quella dai 50 ai 59 anni con una percentuale pari a circa il 41% del totale nel 2017. I lavoratori nella fascia d'età al di sopra dei 50 anni, nel 2017, è pari al 62%, di cui ben il 21,1% al di sopra dei 60 anni. Tale analisi comporta una riflessione sulle politiche di gestione del personale dipendente e sulla organizzazione aziendale.



Fasce di età	2016	2017
20-29	114 (1,3%)	164 (1,9%)
30-39	885 (10,2%)	917 (10,9%)
40-49	2.263 (26,2%)	2.123 (25,2%)
50-59	3.627 (41,9%)	3.444 (40,9%)
➤ 60	1.762 (20,4%)	1.799 (21,1%)
<b>TOTALE</b>	<b>8.651 (100%)</b>	<b>8428 (100%)</b>

L'analisi del personale relativamente al tipo di rapporto di lavoro evidenzia un incremento della incidenza del personale assunto a tempo determinato, tra il 2016 ed il 2017, pari a circa il 1,4%. L'incremento è riferito in maniera preponderante al profilo "Infermieri Professionali", per il quale è stato necessario assumere personale a tempo determinato, per garantire la corretta erogazione dei LEA, nelle more della conclusione della procedura concorsuale.



Qualifica	2016			2017		
	Determinato	Indeterminato	Totale	Determinato	Indeterminato	Totale
Dirigenti Medici	184	1 461	<b>1 645</b>	108	1 521	<b>1 629</b>
Dirigenti Sanitari non Medici	9	177	<b>185</b>	13	181	<b>194</b>
Pers. Comparto Infermieri	387	3 046	<b>3 433</b>	542	2 848	<b>3 390</b>
Pers. Tecnico Sanitario	65	432	<b>498</b>	63	413	<b>476</b>
Altro Pers. dii comparto	36	527	<b>563</b>	56	488	<b>544</b>
<b>Totale Ruolo Sanitario</b>	681	5 642	<b>6 324</b>	782	5 452	<b>6 234</b>
Dirigenti	1	7	<b>8</b>	1	7	<b>8</b>
Personale di Comparto	14	1 375	<b>1 388</b>	10	1 304	<b>1 314</b>
<b>Totale Ruolo Tecnico</b>	15	1 382	<b>1 397</b>	11	1 311	<b>1 322</b>
Dirigenti	2	8	<b>10</b>	3	6	<b>9</b>
Personale di Comparto	1	2	<b>3</b>	1	2	<b>3</b>
<b>Totale Ruolo</b>	3	10	<b>13</b>	4	8	<b>12</b>



<b>Professionale</b>						
Dirigenti	1	16	17	1	14	15
Personale di Comparto	4	903	906	3	482	485
<b>Totale Ruolo Amministrativo</b>	5	918	923	5	856	860
<b>TOTALE</b>	<b>704</b>	<b>7 952</b>	<b>8 656</b>	<b>802</b>	<b>7 626</b>	<b>8 428</b>

La differenza tra nuove assunzioni e cessazione rapporto di lavoro, rivela nel 2017 un incremento di oltre il 25% delle assunzioni rispetto all'anno precedente ed un incremento di oltre il 36% delle cessazioni.

Nel 2016 la percentuale del personale in quiescenza rispetto a tutti i cessati è pari a quasi il 65%, mentre nel 2017 la stessa percentuale scende a quasi il 54%. I restanti casi sono dovuti a dimissioni volontarie, mobilità all'interno del SSR e altri motivi.

	2016	2017
<b>ASSUNTI</b>	485	607
<b>CESSATI</b>	537	731
<b>DI CUI IN QUIESCENZA</b>	348	393

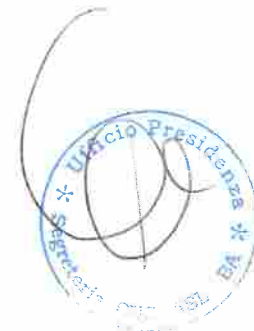
Il personale dipendente che fruisce dei permessi per l'applicazione della L.n.104/92 è aumentato tra il 2016 ed il 2017 di quasi il 2%. L'incidenza di questo personale sul totale dei dipendenti nel 2016 è stata pari ad oltre il 21,6%, mentre nel 2017 è stata pari ad oltre il 22,6%.



RUOLO	2016		2017	
	<b>SANITARIO</b>	1 319	20.9%	1 343
DIRIGENTI	346	18.9%	341	18.7%
COMPARTO	973	21.7%	1 002	22.7%
<b>TECNICO</b>	320	22.9%	327	24.7%
DIRIGENTI	-	-	1	12.5%
COMPARTO	320	23.0%	326	24.8%
<b>PROFESSIONALE</b>	1	7.8%	-	-
DIRIGENTI	1	10.2%	-	-
COMAPRTO	-	-	-	-
<b>AMMINISTRATIVO</b>	232	25.1%	237	27.6%
DIRIGENTI	2	11.9%	3	19.5%
COMPARTO	230	25.4%	234	19.5%
<b>TOTALE</b>	<b>1 872</b>	<b>21.6%</b>	<b>1 907</b>	<b>22.6%</b>

L'attività di formazione del personale dipendente del ruolo sanitario ed amministrativo nel triennio 2015-2016 ha visto un aumento del numero dei corsi, delle edizioni e dei partecipanti.

ANNO	n° CORSI	n° EDIZIONI	n° PARTECIPANTI
2015	99	271	8.137
2016	95	293	8.629
2017	128	374	10.986





I giudizi di idoneità o inidoneità alla mansione, distinguibile tra temporanea o permanente, con prescrizioni/limitazioni al 31.12.2016 hanno riguardato in totale 649 unità, pari a circa il 7,7% rispetto al numero medio del personale dipendente”.

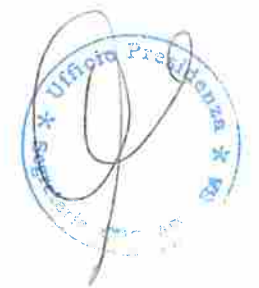
### C. Dati relativi al personale ASL BA – anno 2017

#### Distribuzione del personale per ruolo nel triennio 2015-2017

RUOLO		Dotazione Organica	Anno 2015									Posti Vacanti
			TEMPO DETERMINATO			TEMPO INDETERMINATO			TOTALE POSTI COPERTI			
			M.	F.	TOT.	M.	F.	TOT.	M.	F.	TOT.	
TECNICO - AMMINISTRATIVO - PROFESSIONALE	COMPARTO	2.761	10	0	10	1.220	1.075	2.295	1.230	1.075	2.305	456
	DIRIGENZA	67	2	1	3	19	10	29	21	11	32	35
Totale		2.828	12	1	13	1.239	1.085	2.324	1.251	1.086	2.337	491
MEDICO - SANITARIO	COMPARTO	4.743	99	268	367	1.198	2.803	4.001	1.297	3.071	4.368	375
	DIRIGENZA	2.090	63	108	171	960	676	1.636	1.023	784	1.807	283
Totale		6.833	162	376	538	2.158	3.479	5.637	2.320	3.855	6.175	658
Totale complessivo		9.661	174	377	551	3.397	4.564	7.961	3.571	4.941	8.512	1.149

Anno 2016

RUOLO		Dotazione Organica	TEMPO DETERMINATO			TEMPO INDETERMINATO			TOTALE POSTI COPERTI			Posti Vacanti
			M.	F.	TOT.	M.	F.	TOT.	M.	F.	TOT.	
TECNICO - AMMINISTRATIVO - PROFESSIONALE	COMPARTO	2.761	10	0	10	1.166	1.028	2.194	1.176	1.028	2.204	557
	DIRIGENZA	67	4	1	5	17	11	28	21	12	33	34
Totale		2.828	14	1	15	1.183	1.039	2.222	1.197	1.040	2.237	591
MEDICO - SANITARIO	COMPARTO	4.743	161	403	564	1.134	2.697	3.831	1.295	3.100	4.395	348
	DIRIGENZA	2.090	56	107	163	953	687	1.640	1.009	794	1.803	287
Totale		6.833	217	510	727	2.087	3.384	5.471	2.304	3.894	6.198	635
<b>Totale complessivo</b>		<b>9.661</b>	<b>231</b>	<b>511</b>	<b>742</b>	<b>3.270</b>	<b>4.423</b>	<b>7.693</b>	<b>3.501</b>	<b>4.934</b>	<b>8.435</b>	<b>1.226</b>



Anno 2017

RUOLO		Dotazione Organica	TEMPO DETERMINATO			TEMPO INDETERMINATO			TOTALE POSTI COPERTI			Posti Vacanti
			M.	F.	TOT.	M.	F.	TOT.	M.	F.	TOT.	
TECNICO - AMMINISTRATIVO - PROFESSIONALE	COMPARTO	2.761	0	1	1	1.130	983	2.113	1.130	984	2.114	647
	DIRIGENZA	67	6	1	7	19	11	30	25	12	37	30
Totale		2.828	6	2	8	1.149	994	2.143	1.155	996	2.151	677

MEDICO - SANITARIO	COMPARTO	4.743	179	507	686	1.079	2.586	3.665	1.258	3.093	4.351	392
	DIRIGENZA	2.090	41	68	109	945	789	1.734	986	857	1.843	247
Totale		6.833	220	575	795	2.024	3.375	5.399	2.244	3.950	6.194	639

Totale complessivo		9.661	226	577	803	3.173	4.369	7.542	3.399	4.946	8.345	1.316
--------------------	--	-------	-----	-----	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------



## Distribuzione del personale per fasce di età nel triennio 2015-2017

RUOLO		2.015					2.016					2.017				
		Fino a 30 anni	Tra 31 e 40 anni	Tra 41 e 50 anni	Tra 51 e 60 anni	Oltre 60 anni	Fino a 30 anni	Tra 31 e 40 anni	Tra 41 e 50 anni	Tra 51 e 60 anni	Oltre 60 anni	Fino a 30 anni	Tra 31 e 40 anni	Tra 41 e 50 anni	Tra 51 e 60 anni	Oltre 60 anni
TECNICO - AMMINISTRATIVO - PROFESSIONALE	COMPARTO	11	104	470	1.171	549	6	93	399	1.113	593	5	85	348	1.024	652
	DIRIGENZA	0	1	6	11	12	0	3	5	15	11	0	2	9	16	12
MEDICO - SANITARIO	COMPARTO	96	566	1.500	1.697	511	120	613	1.446	1.679	542	182	633	1.343	1.660	545
	DIRIGENZA	0	164	345	809	486	0	178	339	728	563	0	231	343	653	619
<b>Totale complessivo</b>		<b>107</b>	<b>835</b>	<b>2.321</b>	<b>3.688</b>	<b>1.558</b>	<b>126</b>	<b>887</b>	<b>2.189</b>	<b>3.535</b>	<b>1.709</b>	<b>187</b>	<b>951</b>	<b>2.043</b>	<b>3.353</b>	<b>1.828</b>



*Distribuzione del personale che ha fruito dei permessi previsti dalla L. 5/2/1992 n. 104 "Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate", nel triennio 2015-2017.*

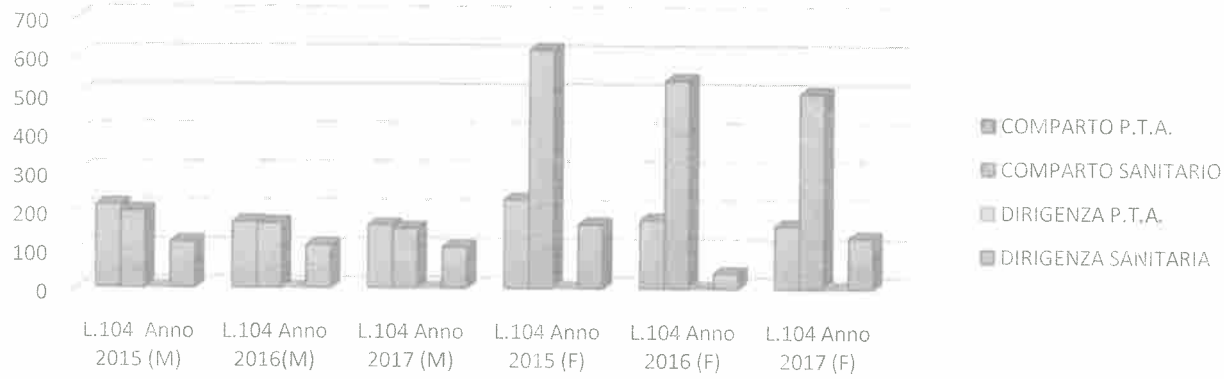
RUOLO		2015			2016			2017		
		M.	F.	TOT.	M.	F.	TOT.	M.	F.	TOT.
TECNICO AMMINISTRATIVO PROFESSIONALE	COMPARTO	214	229	19%	170	177	15,7%	162	162	15,3%
	DIRIGENZA	0	1	3%	0	1	3,0%	0	1	2,7%
<b>Totale</b>		<b>214</b>	<b>230</b>	<b>19%</b>	<b>170</b>	<b>178</b>	<b>15,6%</b>	<b>162</b>	<b>163</b>	<b>15,1%</b>

MEDICO SANITARIO	COMPARTO	199	617	19%	167	538	16,0%	154	505	15,1%
	DIRIGENZA	119	165	16%	111	40	13,9%	106	132	12,9%
<b>Totale</b>		<b>318</b>	<b>782</b>	<b>18%</b>	<b>278</b>	<b>678</b>	<b>15,4%</b>	<b>260</b>	<b>637</b>	<b>14,5%</b>

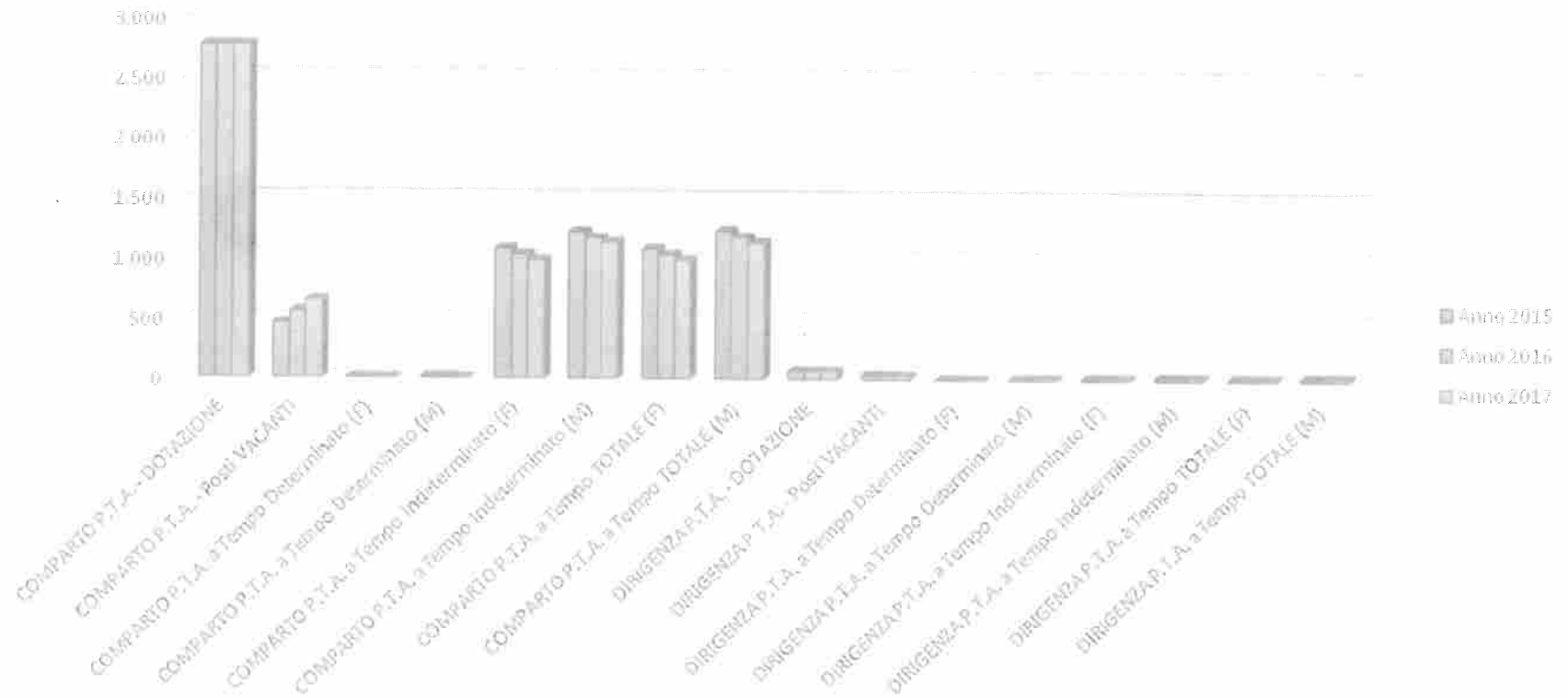
<b>Totale complessivo</b>	<b>532</b>	<b>1.012</b>	<b>18%</b>
---------------------------	------------	--------------	------------

Handwritten signature and blue circular stamp of the Ufficio Presidenza.

### Possessori di L. 104

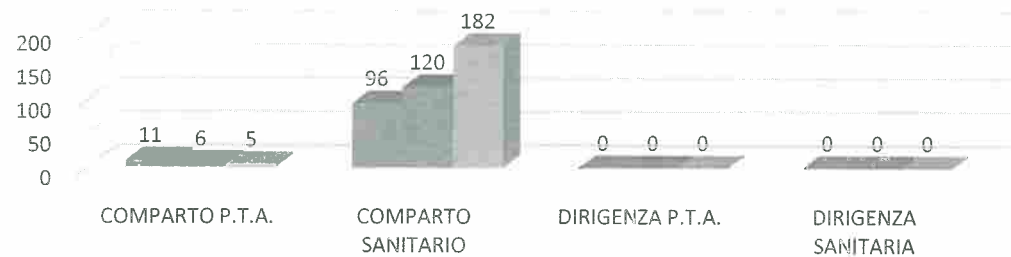


Dati Dotazione Organica P.T.A.

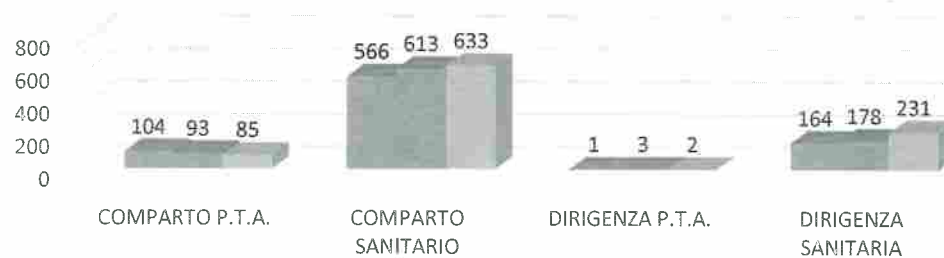




### Età Media fino a 30 anni



### Tra 31 e 40 anni



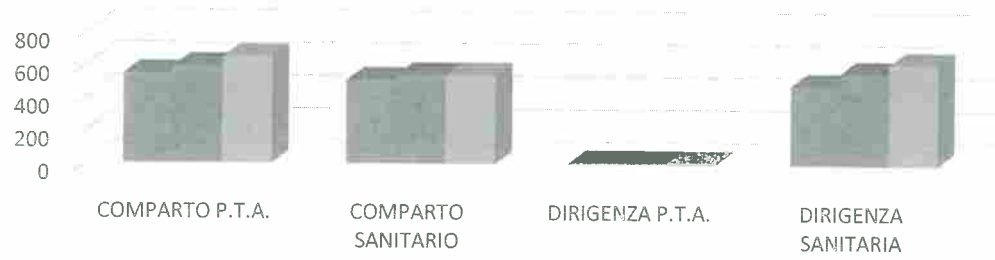
### Tra 41 e 50 anni



### Tra 51 e 60 anni



### Oltre 60 anni



Handwritten signature and blue circular stamp. The stamp text includes "Ufficio Presidenza" and "Secretaria".

## PRIMA PARTE – ANALISI DEI DATI

### SEZIONE 1. Dati sul personale ASL BA

I lavoratori occupati nell'Azienda ASL BA nel 2017 sono 8.345 di cui il 90,3% di ruolo (7.542), il 9,6% a tempo determinato (803). Il 59,3% (4.946) è rappresentato da donne.

La suddivisione per ruolo in ASL vede il 74,5% costituito da personale sanitario, di cui 52,3% comparto e 22,2% dirigenti.

I dirigenti costituiscono il 22,7% del personale: di cui n° 806 F. e 1030 M.

Negli anni, si assiste ad una riduzione dei posti coperti: da n° 8.512 lavoratori nel 2015 a n° 8.435 nel 2016 e 8.345 nel 2017.

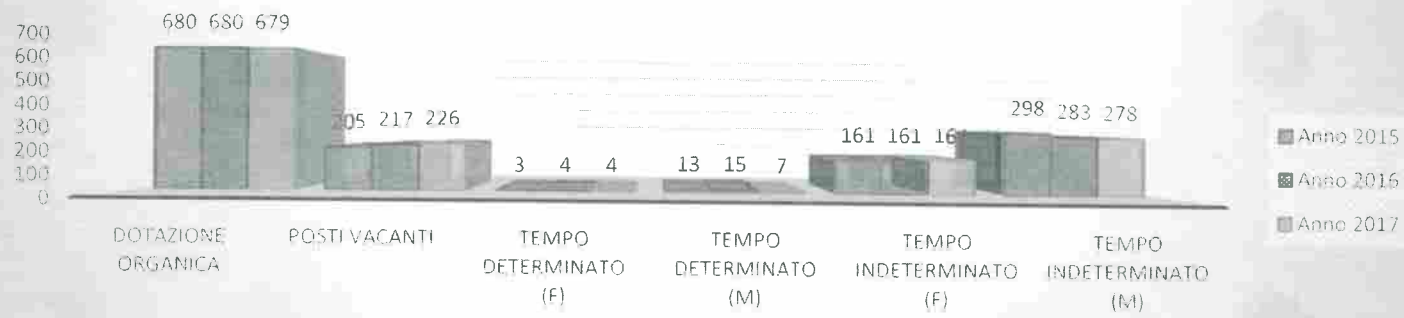
Si evidenzia, inoltre come al numero relativo ai lavoratori cessati non sempre coincide un corrispondente numero di assunti nell'area direzionale e territoriale:

	Assunti 2016	Cessati 2016	Assunti 2017	Cessati 2017
Area direzionale	19	26	27	34
Ospedale	339	310	496	455
Territorio	179	193	152	258

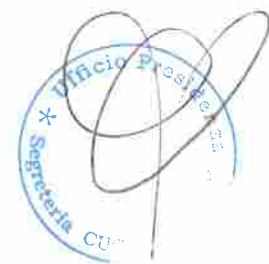
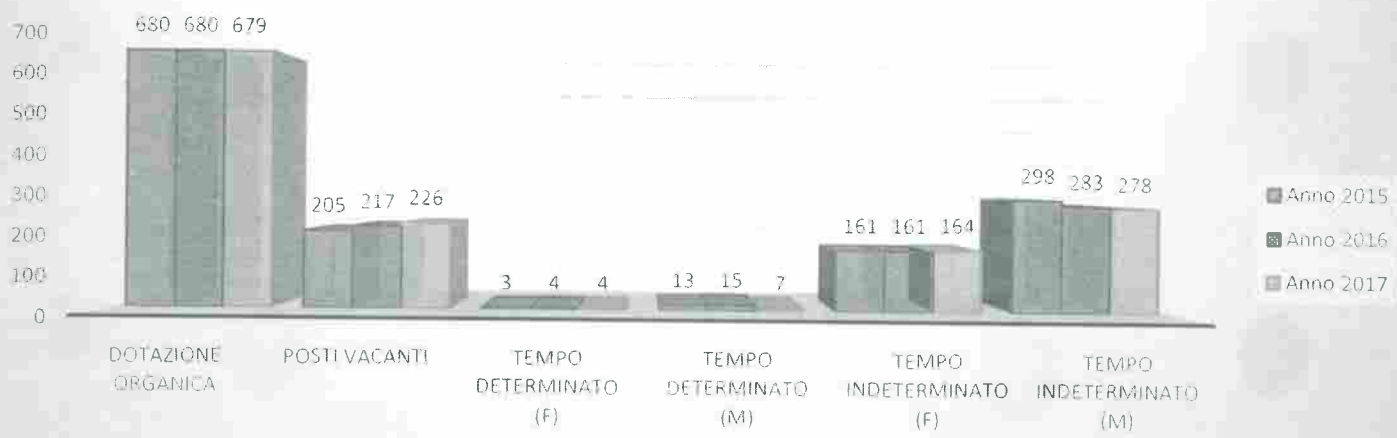
I dati sopra riportati sottolineano, ancora una volta, come il nostro sistema sanitario aziendale è ancora “ospedale-centrico”.

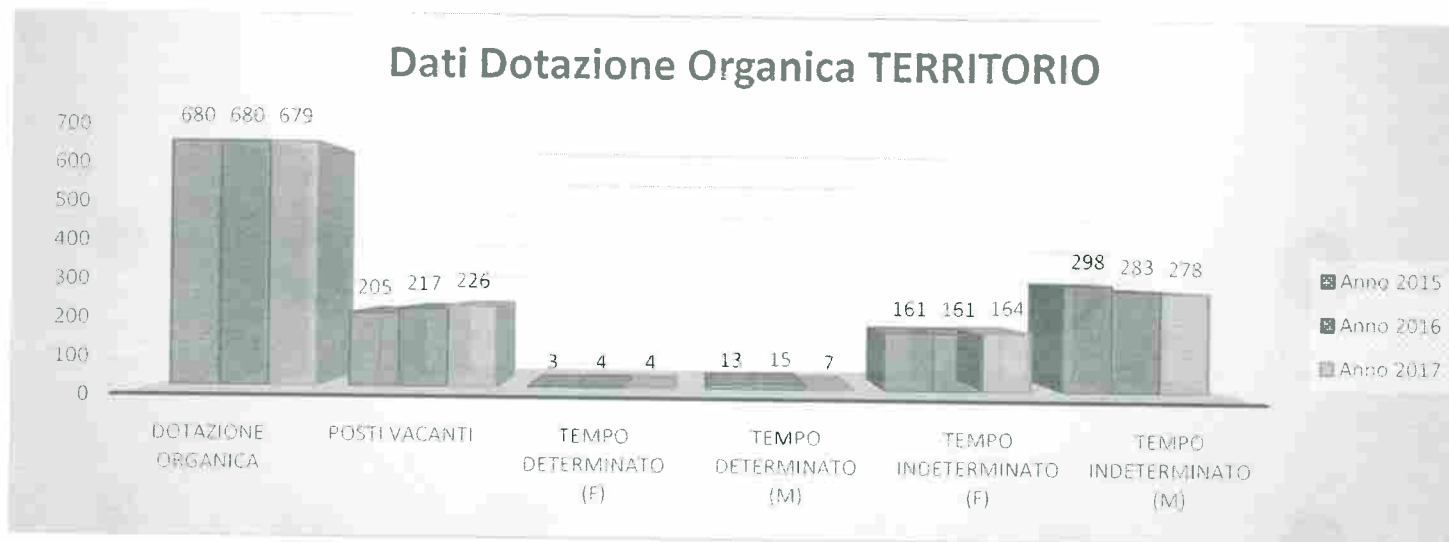


### Dati Dotazione Organica AREA DIREZIONALE.



### Dati Dotazione Organica AREA OSPEDALIERA

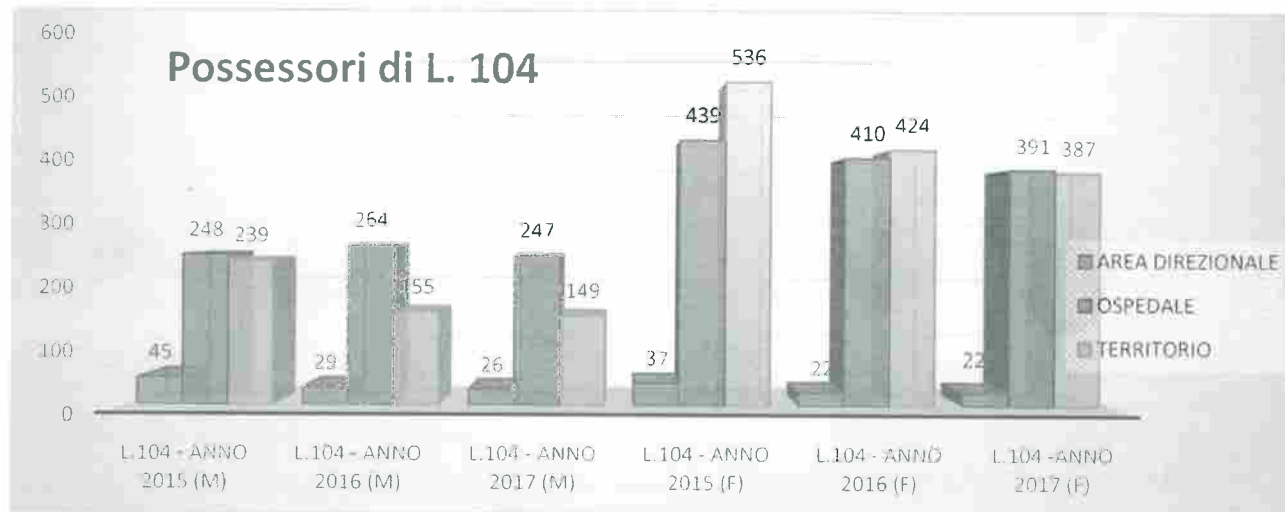




Per quanto riguarda in particolare l'analisi sulle giornate di permesso L. 104/1992 mostra che in termini assoluti l'area del comparto presenta la più elevata fruizione nel ruolo tecnico amministrativo (15,3%) e ruolo medico- sanitario (15,1 %). Complessivamente, emerge che i fruitori sono più donne (65,5%) che uomini (34,5%); ciò avvalorata il paradigma che sono sempre le donne che si fanno carico della cura dei figli e di parenti bisognosi di assistenza. Altresì colorati di rosa i dati relativi al:

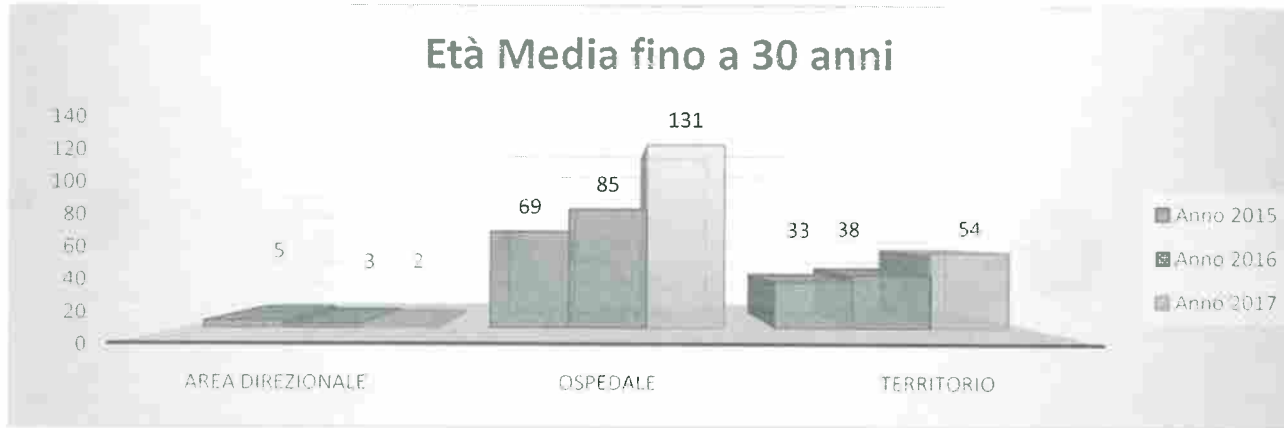


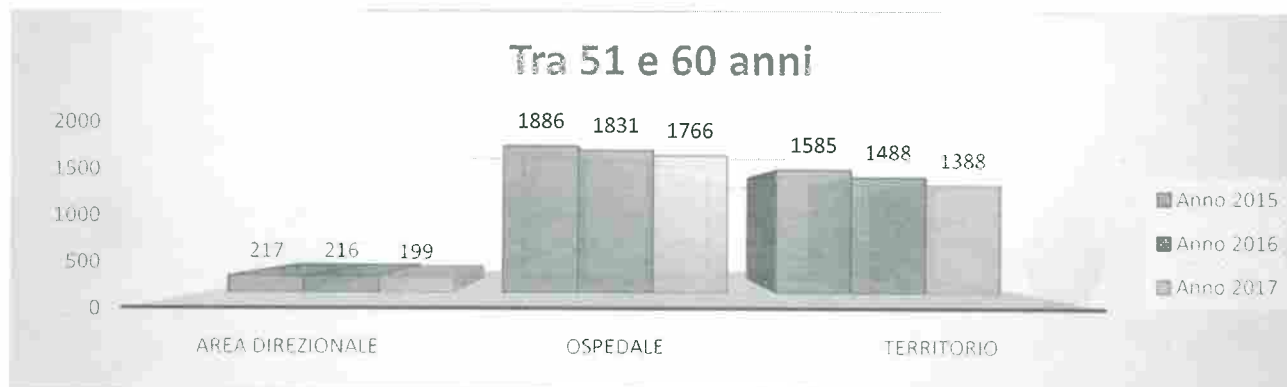
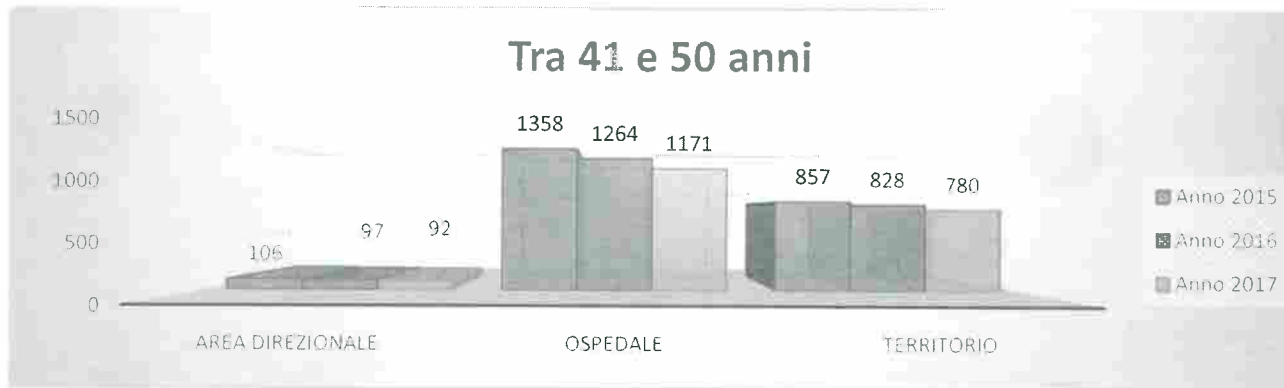
- **Personale che ha richiesto nell'anno 2017 i permessi per l'assistenza ai figli minori**
  - M. 60
  - F. 442
  
- **Personale che ha richiesto nell'anno 2017 un periodo di aspettativa per motivi famigliari**
  - M. 7
  - F. 16
  
- **Richieste per Infortunio sul lavoro**
  - M. 116
  - F. 242





Dei lavoratori il 40,2 % si colloca nella fascia di età tra i 51 ed i 60 anni; il 21,9 ha superato i 60'anni. Pertanto il 62,1 % dei lavoratori ha superato i 50'anni: fattore in tendenza con i dati nazionali. Infatti, osserviamo come l'ageing provoca dei cambiamenti nell'azienda sia in termini di numero di persone potenzialmente attive che di composizione della forza lavoro stessa.



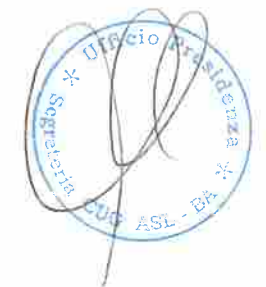


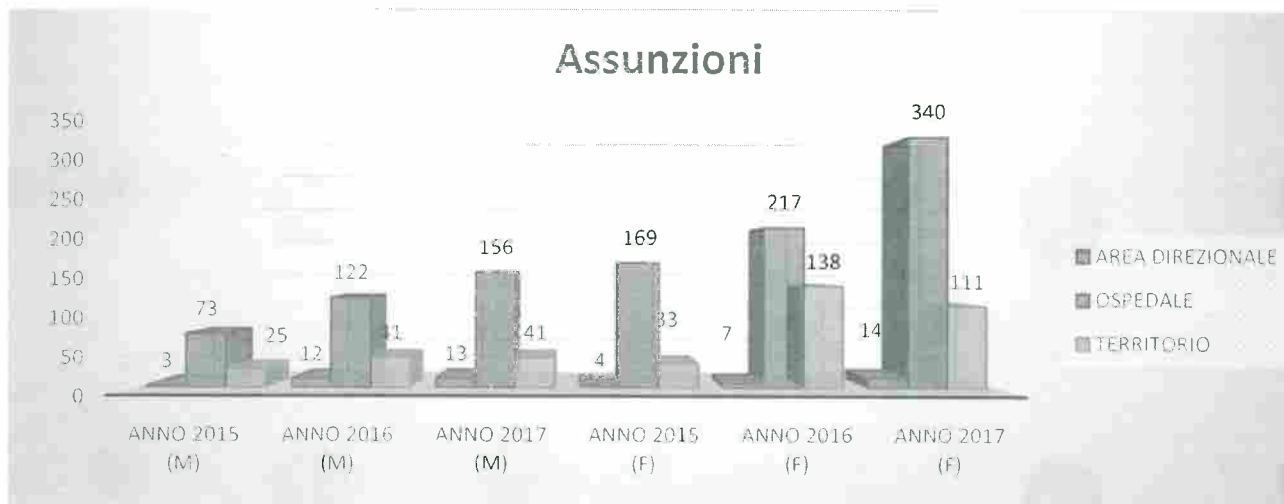
Quello che si registra nella ASL BA è un fenomeno che, nei prossimi anni, preoccuperà tutti i settori produttivi: il declino nell'offerta di forza lavoro e di manodopera disponibile ed un progressivo e costante invecchiamento di quella già impiegata (Börsch-Supan, 2002; OECD, 2004; UN, 2007; Istat, 2008).



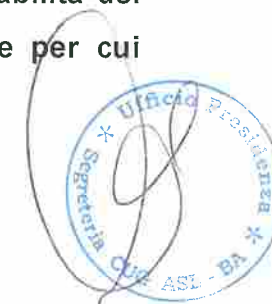


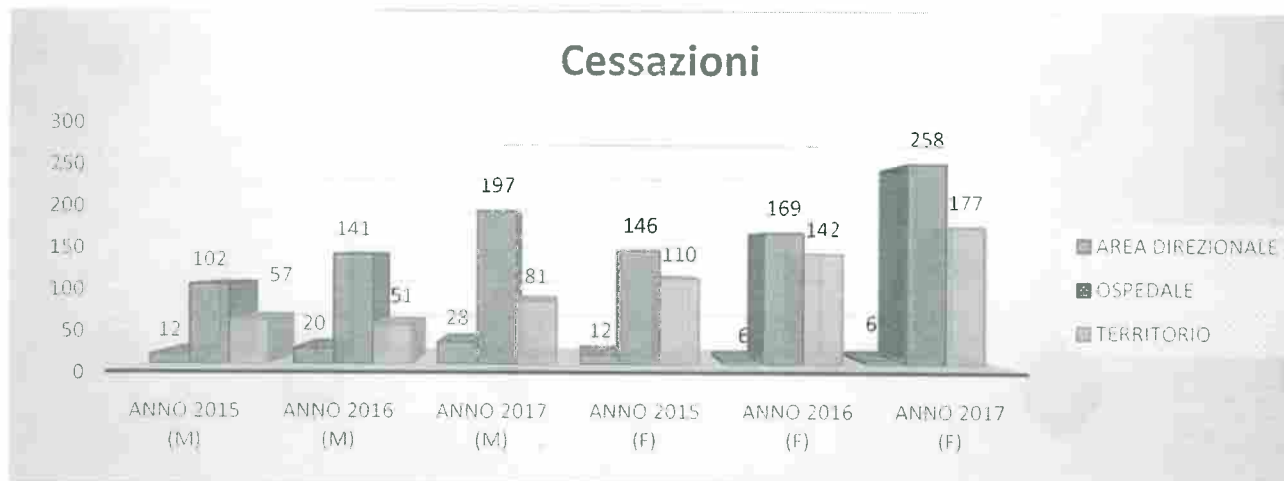
Non soltanto il mercato del lavoro subirà un contrazione della sua estensione, ma cambierà anche radicalmente la sua struttura per età con un concomitante invecchiamento della popolazione attiva. A fronte di una flessione pari quasi al 7% dell'occupazione nella fascia d'età tra i 15 ed i 34 anni, ed una pressoché stabile occupazione tra i 35 ed i 54 anni, è solo nella fascia d'età più avanzata, tra i 55 ed i 64 anni, che si registrano degli incrementi occupazionali (+5.1%) favoriti dalle politiche a favore dell'allungamento della vita lavorativa e dell'innalzamento dell'età pensionabile (Istat, 2010).





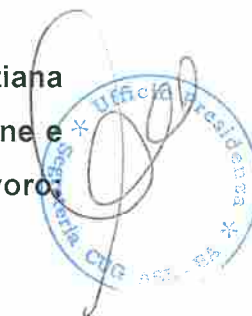
In Italia si registra il sostanziale aumento del tasso di partecipazione al lavoro nella fascia d'età compresa tra i 55 ed i 64 anni pari al 36.6%. Questo tasso non è ancora in linea con gli obiettivi strategici stabiliti dai Consigli europei di Lisbona e di Stoccolma che prevedevano di portare la media europea di occupazione dei lavoratori senior (di età compresa tra i 55 ed i 64 anni) al 50% entro il 2020. Come già si evince dalle tendenze in atto il cambiamento della struttura demografica della forza lavoro è già in corso e solleva alcuni quesiti su come mantenerla aggiornata, supportata e motivata per un periodo di tempo più lungo senza ripercussioni negative sulla produttività. Una delle preoccupazioni maggiori in questo scenario, infatti, è il rischio che a questo "ingrigimento" della forza lavoro corrisponda un declino nella produttività (Börsch-Supan, 2002). Sebbene gli studi sulla relazione tra età e produttività abbiano dati risultati contrastanti e inconcludenti, la vulnerabilità dei lavoratori senior nel mercato del lavoro sembra invece sostenere la diffusa e radicata convinzione per cui maggiore sia l'età minore la performance (Van Dalen et al., 2010).





A causa della riduzione nel numero di persone che entreranno nel mercato del lavoro e del declino di conoscenze e competenze attesi, l'unico gruppo destinato a crescere è quello dei lavoratori senior, i quali richiederanno pratiche di gestione delle risorse umane appositamente pensate per incontrare le loro specifiche caratteristiche e rispondere in questo modo alla crescente domanda di personale competente ed altamente qualificato (Lazazzara & Bombelli, 2011; Sporket, 2011). Le organizzazioni dovranno riconsiderare i propri sistemi e processi come job design, politiche di compensation e career planning per permettere l'allungamento della vita lavorativa e aumentare la motivazione e la performance dei lavoratori middle aged e di quelli maturi (Calo, 2008). È altresì molto importante che le organizzazioni diventino consapevoli di quale conoscenza sia veramente critica per la loro sopravvivenza ed evitino di disperderla sia attraverso un corretto knowledge management che focalizzandosi sui lavoratori middle aged (De Long, 2004).

Le buone prassi adottate dalle aziende per implementare una corretta gestione della forza lavoro più anziana sono riconducibili a sei pratiche di gestione delle risorse umane: job recruitment; apprendimento, formazione e sviluppo; avanzamenti di carriera e mobilità interna; modalità di lavoro flessibile e modernizzazione del lavoro.



strategie di uscita e transizione verso il pensionamento; riprogettazione dei luoghi di lavoro e promozione della salute e del benessere (EurolinkAge, 2000).

Promozione della salute e sicurezza: le misure preventive o compensative di un eventuale declino fisico sono molto importanti soprattutto per i lavoratori senior. Per quanto riguarda la formazione l'organizzazione di workshop sulle tematiche dell'ageing, corsi su come svolgere alcune attività ad elevata intensità fisica (sollevamento e trasporto di pesi ad esempio) o sulla promozione della salute nella vita e nei luoghi di lavoro, non solo aumenterebbe il benessere psico-fisico dei lavoratori senior, ma ridurrebbe anche le assenze per malattia ed il rischio di un declino fisico (Naegele & Walker, 2006; Warwick Report, 2006).

Area motivazionale: è importante che la motivazione dei lavoratori senior, ed in particolare la motivazione ad apprendere, venga sostenuta in maniera specifica proprio per l'allungamento della vita professionale. Spesso infatti i lavoratori senior possono assumere atteggiamenti resistenti alla partecipazione ad attività formative sia perché hanno svolto lo stesso tipo di attività per tanti anni all'interno della stessa azienda e quindi non hanno un orientamento al cambiamento ed alla flessibilità, sia perché, non essendo stati coinvolti per molto tempo in attività formative, hanno perso autostima e fiducia nella loro capacità di apprendere (Maurer, 2001; UN, 2007). In quest'area sarebbero particolarmente indicati interventi di supporto individuale come coaching o mentoring.

Sembra dunque essenziale sviluppare, a livello nazionale ma anche locale, nuove politiche del lavoro sostenute da azioni utili a prevenire le diverse problematiche collegate all'invecchiamento dei lavoratori e al proficuo prolungamento delle loro carriere. Soprattutto, una azione efficace non dovrebbe focalizzarsi sull'ultimo segmento di vita lavorativa della persona ma occuparsi dell'intero corso della sua carriera. La premessa fondamentale per la buona e compiuta attuazione di tale piano dovrebbe essere rappresentata da una azione capillare di sensibilizzazione della parte datoriale tramite interventi di contrasto alle discriminazioni basate sull'età - nella fattispecie azioni di orientamento culturale - e di interventi per supportare le imprese nell'age

management e nella sperimentazione di nuove politiche di riorganizzative finalizzate a una efficace integrazione delle persone mature nelle aziende. Un ulteriore elemento a favore del prolungamento della vita lavorativa da considerare, consiste nell'incremento e nella attivazione delle procedure di contrattazione collettiva per la promozione di misure favorevoli ai lavoratori over 50. La promozione e l'adozione di una strategia integrata risulta ancor più imprescindibile in virtù del fatto che le pratiche di age management, utili al prolungamento della vita lavorativa più largamente diffuse a livello internazionale allo stato attuale appaiono scarsamente utilizzate dalle imprese italiane (ad esempio: le azioni per sviluppare e rafforzare le competenze dei lavoratori over 50, come il rafforzamento del capitale umano; gli interventi di people caring; le strategie per sostenere la motivazione e la produttività della forza lavoro; le politiche di sostegno all'uscita graduale e alla fase di transizione verso il pensionamento). I risultati di una recente indagine ISTAT sulla conclusione della vita lavorativa mostrano, per esempio, come solamente il 3,5% degli occupati tra i 55 e i 69 anni (116 mila individui) abbia avuto l'opportunità (o la volontà) di utilizzare forme di transizione graduale verso la pensione, riducendo l'orario di lavoro nella fase che precede la quiescenza, e la quota risulta addirittura in calo rispetto alla precedente rilevazione effettuata nel 2006 (ISTAT 2013)<sup>19</sup>. In particolare, le imprese che attuano politiche di sostegno all'uscita graduale e alla fase di transizione verso il pensionamento dei propri addetti - le più numerose - incentivando orari e tempi di lavoro flessibili, o pratiche organizzative come il lavoro in team e la job rotation, promuovendo una adeguata formazione collegata all'introduzione dell'uso di nuove tecnologie, manifestano esplicitamente anche la volontà di trattenere i lavoratori maturi prolungandone le carriere, a dimostrazione di quanto le due tematiche siano strettamente collegate e debbano/possano viaggiare di pari passo.





## SEZIONE 2. CONCILIAZIONE VITA/LAVORO E PARI OPPORTUNITA

Nell'anno 2017 il CUG della ASL BA ha approfondito il tema delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro, attraverso:

- Il consolidamento della rete territoriale di conciliazione regionale, con l'obiettivo di definire una nuova governance del sistema
- La esplicitazione della manifestazione di interesse ai progetti proposti dalle rete delle associazioni territoriali
- L'attività di somministrazione del questionario "Conciliazione tempi di vita e di lavoro" a tutti i lavoratori/partecipanti agli Incontri In-Formativi sul tema "Il Comitato Unico di Garanzia (CUG): un nuovo strumento a sostegno delle pari opportunità e del benessere di chi lavora"

L'attività è stata finalizzata a sostenere la costruzione e lo sviluppo di politiche e di azioni integrate volte a favorire la conciliazione famiglia lavoro dei lavoratori della ASL BA.

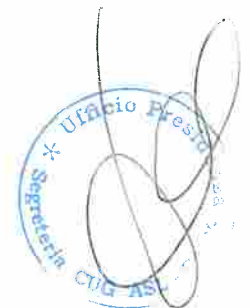
Obiettivi nell'area specifica sono stati:

- Rilanciare la contrattazione aziendale quale leva strategica per aumentare la produttività, attraverso l'adozione di modelli organizzativi flessibili, forme di conciliazione e di welfare aziendale;
- Promuovere interventi a favore delle politiche territoriali di conciliazione dei tempi lavorativi con le esigenze familiari, attraverso la pubblicazione, sul sito aziendale ASL BA, dei Bandi Regionali in materia di Buoni di Conciliazione per minori ed anziani.



In una prima fase il CUG ha richiesto la collaborazione della Sezione Promozione della Salute e Benessere della Regione Puglia (nota prot 79/2017 CUG del 27.04.2017) per una comprensione delle politiche messe in atto. In data 11.05.2017 l'Assemblea CUG ha organizzato un incontro sul tema "Misure regionali di conciliazione vita/lavoro" con Dr. Claudio Natale e Dr.ssa Cristina Sunna (funzionari della Regione Puglia).

Per quanto riguarda gli obiettivi della sezione si rimanda alle relazioni dei Gruppi "Pari Opportunità" (allegato 1.), "Informazione e Formazione" (allegato2) e "Attività Consultiva e di Verifica" (allegato 3.)



### SEZIONE 3. BENESSERE DEL PERSONALE E PERFORMANCE

Nel nuovo scenario in cui si trovano ad operare le Pubbliche Amministrazioni, si impone un approccio innovativo alla gestione delle risorse umane, il cui pilastro è la riscoperta della soggettività. È in questa ottica che nel contesto lavorativo è necessario mirare al *ben-essere*, inteso come positiva interfaccia tra la persona e l'organizzazione di cui fa parte e come cultura del lavoro fatta di valorizzazione e stimolo, in contrapposizione a controllo e diffidenza. Al fine di rispondere a questa nuova esigenza, il CUG ha promosso, attraverso Focus Group, un'indagine sul Benessere Organizzativo, inteso come l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa. Una corretta percezione del clima interno all'organizzazione è indispensabile per migliorare la qualità del lavoro, per fornire nuove opportunità di sviluppo professionale ai propri dipendenti e per investire su relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi, per conoscere ed agire sulla percezione delle persone che all'interno dell'amministrazione vi operano quotidianamente.

Le dimensioni esplorate nei Focus Group sono state le seguenti:

- A. Dinamiche relazionali e professionali (supporto dirigenti, collaborazione con i colleghi, fluidità delle relazioni sia a livello verticale che orizzontale, gestione della conflittualità);



- B. Efficienza organizzativa (flessibilità e conciliazione tempi di vita e di lavoro, innovazione ed equità organizzativa, carriera e sviluppo professionale, circolarità delle informazioni, adeguatezza del ruolo svolto in ASL circa il proprio profilo professionale);
- C. Sicurezza dei luoghi di lavoro (comfort ambientale, dotazione di strumenti, ecc).

Per l'analisi dei Report relativi ai Focus Group "Benessere Organizzativo" si rimanda alla relazione del Gruppo "Benessere Organizzativo" (allegato 4.).

Le aree del disagio sono state rappresentate ed esplorate dai componenti dello Sportello di Ascolto e dal Gruppo Prevenzione Mobbing: vanno dalla mancata valutazione ai fini della progressione economica e di carriera; alle criticità nell'area della comunicazione con Dirigente/Referente del Servizio; al contraddittorio tra stato effettivo del personale e determinazioni del Responsabile Area Tecnica; al malessere per turnazione a seguito di accorpamento e per carenza personale OSS; alla mancata chiarezza nelle procedure di mobilità; alla percezione di malessere per discriminazione relativa alla condizione di invalidità e alla mansione lavorativa; a contestazioni per vessazione/mobbing.

Nel 2017, inoltre, sono state sottoscritte da n° 7 lavoratori istanze relative al consenso per autorizzare il CUG a procedere all'Accesso agli Atti presso gli Uffici Competenti per gli approfondimenti istruttori.

In relazione al numero e all'oggetto delle segnalazioni in materia di disagio/discriminazione/mobbing, agli interventi messi in campo dal CUG e alla rimozione delle criticità registrate si rinvia alle relazioni dei Gruppi "Prevenzione Mobbing" (allegato 5.) e "Sportello di Ascolto" (allegato 6.).

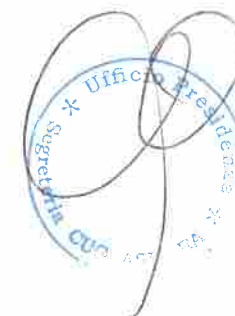


All'uopo si ribadisce che il CUG nell'anno 2017, ha inoltrato alla Direzione Strategica comunicazioni e solleciti, relative agli adempimenti previsti dalla normativa vigente in materia di:

- Sistema di misurazione e di valutazione della performance. Comunicazione.  
(Prot. N° 168 del 21.09.2017)
- Trasparenza, chiarezza ed uniformità delle procedure, Comunicazione.  
(Prot. N° 167 del 21.09.2017)
- Direttiva Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4.03.2011 e Regolamento Funzionamento CUG ASL BA. Comunicazione.  
(Prot. N°165 del 21.09.2017 e Prot. N° 262 del 21.12.2017)
- Deliberazioni D.G. ASL BA n° 2324 e 2325 del 14.12.2017. Valutazione di Revoca o di integrazione in autotutela.  
(Prot. N° 164 del 21.09.2017)
- Documento di valutazione dei rischi (DVR) per una corretta certificazione della sicurezza nei luoghi di lavoro. Sollecito.  
(Prot. N° 174 del 28.09.2017)



- Rapporto biennale sulla situazione occupazionale nelle Aziende medio-grandi . Richiesta copia del rapporto trasmesso alla Consigliera Regionale di Parità ai sensi dell'art.9 della Legge 125/1991, così come modificato dall'arte 46 del d.lsg 198/2006  
(Prot. N° 148 del 10.08.2017)
- Indagine sul Clima organizzativo. Laboratorio Managementi e Sanità della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Richiesta  
(Prot. N° 166 del 21 09.2017)



## SECONDA PARTE - L'AZIONE DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA

### L'operatività del CUG ASL BA

Con D.G. ASL BA n. 434 del 07 marzo 2017 è stata rinnovata la composizione del CUG ASL BA

L'Ufficio Segreteria/Presidenza è costituito da: Presidente (Domenica Munno), Vicepresidente (Lorenzina Proscia), Segretaria (Patrizia Tria), Responsabili Gruppi Pari Opportunità (Maria Tomai) e Prevenzione Mobbing (Carmine Cagnazzo), con il supporto tecnico-amministrativo del Sig. Dell'Olio Giuseppe.

I Componenti Effettivi Aziendali: Munno Domenica, Antini Maria Concetta, Buonsante Angela, Cagnazzo Carmine, Fiorentino Giuseppe, Foggetti Lucia, Guastamacchia Isabella, Santorsola Leonardo, Tomai Maria, Tria Patrizia

I Componenti Effettivi Sindacali: Vernole Eugenia (ANNAO ASSOMED), Lozito Domenica (ASS.SIND.ANPO-ASCOTI-FIALS MEDICI), Miglio Virginia (AUPI), D'Elia Concetta (CGIL.FP), Brunetti Gabriella (CISL FP), Armando Stella (FEDIR SANITA'), Proscia Lorenzina (FIALS), Manicone Clara (FSI), Longo Francesco (UIL FPL)

Il 2017 è stato caratterizzato dallo sviluppo di un team di lavoro orientato alle finalità proprie del CUG; per raggiungere questo obiettivo è stato importante realizzare momenti di approfondimenti tematici nei Gruppi di Lavoro, al fine di omogeneizzare le competenze ed offrire una socializzazione diffusa tra tutti i componenti. E' stato, inoltre, avviata una importante rete di rapporti con analoghi organismi presenti sul territorio provinciale e regionale. In particolare, il Comitato ha avviato un dialogo efficace con i Presidenti dei Comitati Unici di Garanzia delle ASL di Lecce, Foggia e con le Consigliere di Parità della Regione Puglia e della Città Metropolitana.



Il Comitato ha lavorato, coinvolgendo costantemente tutti i componenti effettivi e supplenti nei Gruppi di Lavoro e nell'attività di In-Formazione.

Nei gruppi tematici di lavoro sono stati inseriti i componenti sulla base di specifiche competenze e interessi personali e/o professionali:

- Pari Opportunità: Maria Tomai
- Prevenzione Mobbing: Carmine Cagnazzo
- Consultivo/Verifica: Angela Buonsante
- Sportello di Ascolto: Giuseppe Fiorentino
- Formazione/Informazione: Leonardo Santorsola
- Benessere Organizzativo: Gabriella Brunetti

La partecipazione ai Gruppi di Lavoro è stata molto attiva; ugualmente la presenza alle sedute dell'Assemblea, n° 7 complessivamente (allegato 7.).

L'attività nel 2017 è stata quella di integrare le tematiche affrontate dal CUG in una visione sistemica dell'organizzazione; facilitare la conoscenza e l'integrazione fra i componenti è stato fondamentale per procedere ad una proficua ed efficace attività del CUG.

Il processo non è stato sempre agevole. Si ricorda la nota prot. N° 128 del 22.06.2017 ad Oggetto "Partecipazione dei Componenti Effettivi e Supplenti al CUG – Chiarimenti" si chiedeva alla D.S. di porre in essere i necessari chiarimenti, indirizzati a tutti i Responsabili di Struttura, finalizzati ad evitare provvedimenti sanzionatori





/vessatori nei confronti dei componenti del CUG NELL'ASSOLVIMENTO DEI COMPITI ISTITUZIONALI, COME APPROVATO ALL'UNANIMITA nell'assemblea CUG del 15.06.2017

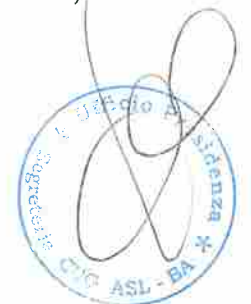
La Deliberazione Assemblea CUG ASL BA 15.06.2017 di approvazione della “Procedura di Accesso allo Sportello di Ascolto” e la nota prot. 126 del 22.06.2017 alla Dirigente dell'URP per la pubblicazione sul sito aziendale della stessa.

L'approvazione il 21.09.2017 del logo CUG ASL BA; opera e dono dell'artista Bellomira Silvana. Con n° prot. 191 del 12.10.2017 si provvedeva a richiedere l'inserimento del logo sul portale aziendale e si chiariva il significato dell'albero dell'ulivo. I popoli orientali e quelli europei hanno sempre considerato questa pianta un simbolo della pace. I greci antichi consideravano l'ulivo una pianta sacra e la usavano per fare delle corone con cui cingevano gli atleti vincitori delle olimpiadi. Per i Romani era simbolo di fama per uomini illustri; per gli Ebrei era simbolo della giustizia e della sapienza. Nella religione cristiana la pianta d'ulivo diventa simbolo di riconciliazione e di pace per tutta l'umanità.

Il colore della terra perchè?

Coltivare v. tr. [dal lat. mediev. *cultivare*, der. di *cultus*, part. pass. di *colère* «coltivare»]; curare un terreno, una pianta con il lavoro, la concimazione altri mezzi per dare il frutto.

Considerare la terra con tutti i suoi significati profondi: analizzare il processo che attraverso la cura, la fatica, l'attesa, l'ascolto e la protezione alimenta la pianta che porterà i suoi frutti!



## Azioni di rete

1. La manifestazione d'interesse all'Avviso Dipartimento per le Pari Opportunità, PON "GOVERNANCE E CAPACITA' ISTITUZIONALE" 2014-2020 PROGETTO "LAVORO AGILE PER IL FUTURO DELLA PA".

L'ASL BA potrà beneficiare dell'attività di supporto, tramite la piattaforma interattiva presso Dipartimento Pari Opportunità; Nota Presidenza Consiglio dei Ministri del 7.12.2017 prot. N° 244.

L'attenzione del CUG alle nuove modalità di flessibilità spazio temporale dell'attività lavorativa, anche note come lavoro "agile" (es. *smartworking* e *co-working*), *per lasciare alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore focalizzazione e responsabilizzazione sui risultati.* In particolare, lo smartworking *è una modalità di lavoro basata su un'ampia flessibilità che mette nelle migliori condizioni di attività le lavoratrici e i lavoratori, dal punto di vista del luogo, degli strumenti e dell'organizzazione.* Il *co-working* *è una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa e di organizzazione delle risorse umane e strumentali basata sulla condivisione dell'ambiente di lavoro, ed eventualmente delle postazioni informatiche, da parte di lavoratori e lavoratrici dipendenti da diversi datori di lavoro, ovvero dipendenti dallo stesso datore di lavoro ma assegnati a diverse articolazioni territoriali.*

2. L'adesione al Forum dei CUG come da nota prot. n° 214 del 2.11.2017 "Adesione Forum del CUG - Comunicazione" e la nota prot. n° 249 del 7.12.2017 "Recepimento, adesione e sottoscrizione Carta del Forum CUG".

La Carta del Forum rappresenta l'insieme degli obiettivi che tutti i Comitati aderenti ritengono prioritari:  
Assicurare alle persone pari dignità sul lavoro e realizzare azioni positive di sostegno;  
Promuovere e/o potenziare le iniziative attuative delle politiche di conciliazione



Innovare, razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione, anche in materia di pari opportunità, ottimizzando la produttività del lavoro pubblico con relativo riconoscimento del merito;  
Eliminare ogni forma di violenza morale e psicologica tramite azioni di contrasto alle violenze nei luoghi di lavoro (mobbing);

Tutelare l'etica della pubblica amministrazione in relazione all'utenza e alla sfera personale con azioni di promozione del benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo;  
Prevenire e combattere le discriminazioni dirette e indirette riferite al genere e non solo;  
Analizzare e programmare le politiche del personale in ottica di genere attraverso la considerazione delle esigenze di donne e di uomini, anche promuovendo il concetto di parità nel contesto esterno;

Favorire concretamente un equo e sostenibile benessere organizzativo per i lavoratori e per le lavoratrici, in relazione agli utenti della pubblica amministrazione.

3. Avvio collaborazione con INAIL di Bari per Progetto "Car Sharing Mobility Interno ASL BA".

Obiettivi specifici:

- Realizzare un'App per la prenotazione dell'auto di servizio o di un collega, condividendo la stessa auto per gli spostamenti nei vari servizi ASL BA, attraverso l'apposito sito internet e software per mobile;
- Sensibilizzare i dipendenti all'utilizzo del servizio "car sharing peer-to-peer interno";
- Ridurre l'uso del mezzo individuale per i trasferimenti su tutto il territorio ASL BA.



### Vantaggi per l'azienda

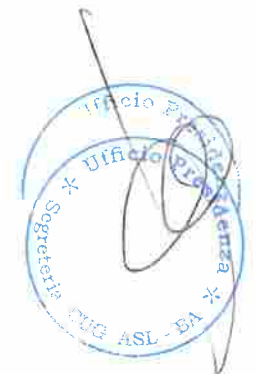
- Migliore accessibilità ai servizi per i lavoratori
- Riduzione dei costi e dei problemi legati ai servizi di parcheggio
- Migliori rapporti con i residenti della zona di collocazione dei servizi socio sanitari (più posti per la sosta e minor inquinamento acustico)
- Riduzione dei costi per i rimborsi sui trasporti
- Dipendenti meno stressati e quindi più produttivi
- Immagine aziendale aperta ai problemi dell'ambiente
- Filosofia aziendale basata sulla cooperazione

### Vantaggi per i dipendenti

- Minori costi relativi all'utilizzo dell'auto personale
- Riduzione dei tempi di spostamento
- Riduzione del rischio di incidenti in itinere
- Minore stress psicofisico da traffico
- Socializzazione

### Vantaggi per la collettività

- Riduzione dell'inquinamento atmosferico ed acustico
- Riduzione del rischio di incidenti in itinere, quindi maggiore sicurezza
- Riduzione della congestione stradale
- Riduzione dei tempi di viaggio



## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

I Comitati unici di garanzia, per composizione hanno la funzione di dare un importante contributo al cambiamento culturale nell'organizzazione, proprio in considerazione dei molteplici aspetti:

- a) il ruolo dei CUG quali promotori di azioni positive, anche per l'introduzione di strumenti di flessibilità lavorativa a supporto della conciliazione vita e lavoro. Questa funzione, insieme con quella di verifica, può assumere un ruolo fondamentale nell'attuazione delle indicazioni contenute nella norma istitutiva;
- b) la composizione paritetica e paritaria assicura la conoscenza puntuale dell'organizzazione di appartenenza e consente lo svolgimento di un prezioso ruolo di mediazione al fine di prevenire l'insorgere di situazioni che possano causare disagio e contenziosi;
- c) la visione strategica dell'organizzazione e la valorizzazione delle diversità;
- d) l'attenzione al benessere delle lavoratrici e dei lavoratori, il ruolo di garanzia nel contrasto alle discriminazioni, ai fenomeni di violenza morale, fisica o psicologica sui singoli, lo sviluppo di una cultura volta a raggiungere il "benessere" dell'organizzazione;
- e) la promozione e lo scambio di buone prassi tra gli altri CUG.

Il CUG si delinea, pertanto, uno strumento di innovazione organizzativa e può davvero diventare il trait d'union tra il miglioramento del clima lavorativo e l'aumento dell'efficienza della P.A., veicolando il principio di pari



opportunità all'interno della cultura organizzativa del pubblico impiego e collaborando con tutti gli interlocutori istituzionali dell'Ente.

Il CUG ASL BA nel 2017 ha promosso:

- le riflessioni di politica pubblica in considerazione del fatto che il sistema di governance appare sempre più incapace di percepire il valore unico dei luoghi, della cultura e dell'esperienza delle persone che lavorano nelle organizzazioni;
- la valorizzazione della "comunità aziendale" come l'insieme delle relazioni tra le persone che compongono il "sistema organizzativo aziendale" fondato sulla fiducia ed il rispetto, sul senso di appartenenza e, soprattutto, sulla consapevolezza di dover armonizzare obiettivi individuali e di gruppo.
- la consapevolezza che far parte di una comunità aziendale diventa molto importante per migliorare l'apprendimento organizzativo; elevare innovazione e creatività; rafforzare il morale dei dipendenti; aumentare il senso di fedeltà dei dipendenti; sviluppare la leadership.

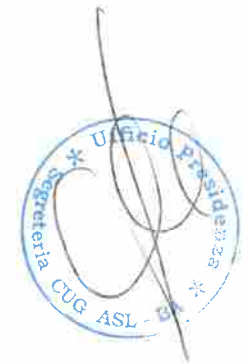
L'idea di fondo è stata quella di promuovere un CUG generativo; un cambio di paradigma verso nuovi modi di essere dell'organizzazione che richiede ad ogni persona/lavoratore/cittadino partecipazione, coinvolgimento, messa in campo delle proprie capacità e competenze.

Per il 2018 si intende:

1. Continuare gli approfondimenti tematici al fine di offrire sempre una più elevata preparazione e coesione dei Gruppi di Lavoro
2. Attuare il Piano delle Azioni Positive
3. Prevedere momenti capillari di sensibilizzazione ed informazione a tutti i dipendenti sulle finalità del CUG



4. Sensibilizzare i Direttori di Struttura complessa e semplici agli strumenti di lettura di eventi / situazioni riconducibili al non rispetto delle pari opportunità, di discriminazione o di violenza sul posto di lavoro; così come a promuovere strumenti di conciliazione tempi di vita e di lavoro.
6. Mantenere e promuovere una costante collaborazione con gli altri CUG e comitati che hanno le stesse finalità; in modo particolare con il Forum Nazionale CUG, le Consiglieri di parità provinciale e regionale.
7. Consolidare la rete con il Forum dei Comitati unici di garanzia ed i rapporti con le istituzioni di riferimento.
8. Consolidare il proprio ruolo di interlocutore dell'Amministrazione e di interfaccia dei lavoratori, a fronte delle diverse segnalazioni per denunciare disparità di trattamento e, più in generale, una mancanza di occasioni di partecipazione e di informazione.
9. Garantire all'Amministrazione la propria disponibilità a collaborare fattivamente per la definizione di atti e azioni riguardanti il benessere organizzativo, nel rispetto del principio delle pari opportunità.









Le azioni positive sono misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale sono mirate a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne.

Sono speciali poiché non generali ma specifiche e ben definite e che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta sia indiretta e sono temporanee in quanto necessarie per un limitato periodo di tempo finalizzato alla rimozione delle disparità di trattamento tra uomini e donne.

La strategia delle azioni positive si occupa di rimuovere gli ostacoli che le persone incontrano in ragione delle proprie caratteristiche familiari, etniche, linguistiche, di genere, età, ideologiche, culturali, fisiche rispetto alla fruizione dei diritti universali di cittadinanza.

La rimozione di quei fattori che direttamente o indirettamente determinano situazioni di squilibrio in termini di opportunità deve avvenire attraverso l'introduzione di meccanismi che disinneschino queste dinamiche e, in qualche modo, compensino gli svantaggi e consentano concretamente l'accesso ai diritti.

Oggi le politiche legate a promuovere l'attuazione delle pari opportunità sono gestite e monitorate sul piano istituzionale dalla Commissione delle pari opportunità, un organo di natura politico-promozionale istituito a favore delle donne e con potere d'intervento sull'organizzazione del territorio e sugli Enti locali.

### **Pari Opportunità in Europa**

In Europa il problema relativo alle Pari Opportunità fra uomini e donne è stato affrontato, a partire dagli anni '60, con la redazione, decennio dopo decennio, di cinque programmi d'azione. In particolare, dagli anni '90 ad oggi è stata intrapresa un'ampia gamma di azioni volte a sostenere il ruolo femminile all'interno della società europea.

Nel programma d'azione 1991 – 1995 l'obiettivo che l'Unione Europea si è posta, è stato principalmente quello di migliorare la condizione sociale della donna, con particolare attenzione ai problemi delle molestie sessuali, della tutela della gravidanza, della maternità e della custodia dei bambini.

Nel programma d'azione 1996 - 2000 si è posta l'attenzione sul ruolo lavorativo della donna all'interno di un'economia sempre più in mutamento, mediante il ricorso al mainstreaming di genere in un contesto internazionale.

Col programma d'azione 2000 - 2005 la Strategia Europea per la realizzazione delle Pari Opportunità, ha individuato cinque obiettivi essenziali:

1. promuovere il raggiungimento della parità nella vita economica;
2. promuovere il concetto di parità nella partecipazione e nella rappresentanza;
3. promuovere la parità dei diritti sociali da parte di uomini e donne;
4. promuovere la parità dei diritti civili da parte di uomini e donne;

## 5. promuovere il superamento degli stereotipi.

### **Pari Opportunità in Italia**

In Italia, il percorso verso il concetto delle Pari Opportunità parte dal 1945, quando, col diritto di voto esteso a tutti i cittadini senza alcuna distinzione di sesso, la Costituzione riconosce a uomini e donne la parità. In realtà trascorrono molti anni prima che siano emanate delle leggi che accolgano quanto previsto dalla Costituzione; sarà infatti necessario modificare lo stato di famiglia e redigere una nuova legislazione in merito per eliminare, a livello giuridico, la concezione patriarcale della famiglia. Sino agli anni Settanta la legislazione tende a “tutelare” la figura femminile piuttosto che a sancirne la parità nei confronti dell’uomo; gli interventi sono volti a salvaguardare i diritti delle donne la cui condizione continua ad essere inferiore a quella degli uomini.

### **Riferimenti legislativi**

Degna di nota è la **Legge 1204/71** che tutela la donna nell’ambiente di lavoro, vietandone, ad esempio, il licenziamento durante la gravidanza o assicurandole il mantenimento del posto di lavoro al termine del periodo previsto per la maternità.

Nel 1975, grazie al nuovo diritto di famiglia, si giunge alla parità di genere. **Nel 1977 con la Legge n. 903 del 9 dicembre** “Parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro” vengono gettate le basi per un’effettiva parità lavorativa. L’importanza di questa normativa risiede nel fatto che essa ha vietato qualsiasi discriminazione fondata sul sesso per quanto riguarda l’accesso al lavoro, la carriera, la qualifica, le mansioni e la formazione. Qualora le prestazioni lavorative siano uguali a quelle di un lavoratore, una lavoratrice ha diritto ad essere retribuita in ugual misura.

**La legge 125/91** “Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna” contribuisce a migliorare la condizione femminile in ambito lavorativo. Attraverso una serie di Azioni Positive, misure temporanee per accelerare il processo di uguaglianza, il concetto di Pari Opportunità viene esteso a tutti i campi, da quello economico a quello sociale. Tali azioni sono volte a favorire l’occupazione delle donne, la crescita nelle carriere o l’accesso al lavoro autonomo ed imprenditoriale.

L’obiettivo principale della legge è di realizzare l’uguaglianza fra uomini e donne, rimuovendo gli ostacoli che impediscono la realizzazione della parità di genere.

I relativi ambiti di intervento delle “azioni positive” sono:

- formazione, sia scolastica che professionale;
- accesso all’impiego;



Il 12 giugno 1984, in concomitanza agli altri paesi europei, veniva istituita la Commissione Nazionale per la Parità e la Pari Opportunità tra uomo e donna presso la Presidenza del Consiglio, composta da 30 donne nominate nell'ambito delle associazioni e dei movimenti maggiormente rappresentative.

La Commissione svolge un ruolo importante in quanto:

- promuove la realizzazione di iniziative per la partecipazione delle donne alla vita politica, economica e sociale;
- si occupa di elaborare le modifiche da apportare alla legislazione, al fine di ottenere la completa uguaglianza fra i sessi;
- in relazione a norme comunitarie, nazionali ed internazionali, promuove studi e ricerche sull'effettiva applicazione delle politiche di parità di genere;
- segnala al Presidente del Consiglio iniziative in merito alle Pari Opportunità, al fine di conformare l'organizzazione della pubblica amministrazione alla parità fra uomini e donne.

#### **Dipartimento per le Pari Opportunità presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri (D.P.C.M. 28/10/1997, n. 405)**

Nel 1995, sulla scia della Conferenza Mondiale sulle donne di Pechino, nasceva il Ministero per le Pari Opportunità a cui ha fatto seguito il Dipartimento per le Pari Opportunità.

Istituto presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, costituisce la struttura amministrativa e funzionale per la realizzazione delle politiche di parità governative ed assiste il Ministro per le Pari Opportunità. Sin dalla sua istituzione ha elaborato numerose proposte di leggi governative, sviluppato interventi di coordinamento degli organismi e rappresentato l'Italia presso le organizzazioni internazionali.

#### **Il Comitato Nazionale di Parità**

Il Comitato Nazionale di Parità fu creato nel 1983, presso il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, quale organismo consultivo a supporto dell'azione del Presidente del Consiglio, al fine di promuovere la rimozione dei comportamenti discriminatori per sesso e di ogni altro ostacolo all'uguaglianza delle donne nell'accesso al lavoro e sul lavoro e nella progressione professionale e di carriera. È composto da donne designate dalle organizzazioni sindacali rappresentative e dalle confederazioni sindacali dei datori di lavoro.

#### **La consigliera o il consigliere nazionale di parità**

Sono pubblici ufficiali nominati sia a livello nazionale (dove sono componenti del Comitato nazionale di parità) sia a livello regionale o provinciale (inseriti in organismi istituzionali in materia di lavoro). Essi hanno funzione di promozione e controllo dell'attuazione dei principi di uguaglianza di opportunità e non discriminazione per donne e uomini nel lavoro, hanno l'obbligo di segnalare all'autorità giudiziaria i reati di cui vengono a conoscenza.



### **Le commissioni di parità**

Sono costituite a livello regionale - Commissioni Regionali di Parità costituite con leggi regionali - e locale - Commissioni Provinciali e Comunali - hanno formulato fin dagli anni '90 molteplici proposte e progettualità svolgendo un'importante funzione di rappresentanza e promozione delle politiche di genere sul territorio e ottenendo importanti risultati quali per es. la legge dell'imprenditoria femminile.

### **I Comitati Pari Opportunità**

Istituiti sulla base dei Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro, sono istituiti presso ogni amministrazione con i seguenti compiti:

- raccolta dati che l'amministrazione è tenuta a fornire
- formulazione di proposte
- promozione di iniziative

La legge 183 del 4 novembre 2010 ha sostituito i comitati per le pari opportunità con i comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

### **C.U.G. (Comitato Unico di Garanzia)**

Il "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (C.U.G.), istituito con la legge 183/2010 (art.21) - che sostituisce e unifica i preesistenti comitati per le pari opportunità e i comitati contro il fenomeno del mobbing - è composto da membri designati dalle organizzazioni sindacali e dall'amministrazione, con presenza paritaria di uomini e donne e ha ruoli di consulenza, proposta e verifica ai fini del rispetto delle pari opportunità e della tutela dalla violenza.

### **Pari opportunità e pubblica amministrazione**

Alla IV conferenza mondiale sulle donne tenutasi a Pechino nel settembre 1995, furono proclamati due principi guida quali l'empowerment, per perseguire le condizioni per una presenza egualitaria di genere, nelle sedi in cui si assumono decisioni rilevanti per la vita della collettività, promuovendo una equivalente presenza di entrambi i generi, negli organismi di nomina governativa e negli incarichi di responsabilità della Pubblica Amministrazione.

Il secondo obiettivo è il mainstreaming, cioè l'integrazione dal punto di vista di genere nelle politiche governative da realizzare attraverso il coordinamento strutturale e permanente dell'azione dei ministeri, e verificando l'attuazione delle normative in materia di parità.

Il terzo, la diffusione dei dati e delle informazioni disaggregate per sesso.

Il quarto, il recepimento, nel processo di riforma dell'istruzione, dei saperi innovativi delle donne.

Allegato1.

Tali principi sono stati recepiti dalla Direttiva P.C.M. 27 marzo 1997 "Azioni volte a promuovere l'attribuzione di poteri e responsabilità alle donne, a riconoscere e garantire libertà di scelte e qualità sociale a donne e uomini" (direttiva Prodi)

Il D. Lgs. 165/2001, all'art. 7 – comma 1 – *Gestione delle risorse umane*, stabilisce che le amministrazioni pubbliche garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso ed il trattamento sul lavoro. L'art. 57 invece riserva alle donne almeno 1/3 dei componenti delle commissioni di concorso.

Il G7 Pari Opportunità si è concluso a Taormina il 16.11.2017, con la sottoscrizione di un documento finale nel quale si riafferma l'impegno dei paesi interessati ad attuare e monitorare le misure e le azioni concordate nella *roadmap* G7 per un ambiente economico sensibile alla dimensione di genere.

### **Attività Gruppo Pari Opportunità**

Il Gruppo Pari Opportunità istituito presso il Comitato Unico di Garanzia dell'ASL-BA è costituito dai seguenti componenti: Abbinante Crescenza, Antini Mara, D'Elia Concetta, Giuliani Irene, Pesce Caterina, Scavo Nicoletta, Tomai Maria (referente).

Il Gruppo nel 2017 si è riunito per cinque volte presso la segreteria CUG ubicata presso il CTO di Bari.

Finalità di questi incontri è stata l'analisi dei dati relativi alla ricerca-azione "Conciliazione tempi di vita e di lavoro". La ricerca s'inserisce all'interno di una serie di interventi volti al miglioramento del clima aziendale e di conseguenza alla qualità dei servizi offerti ai cittadini.

I cambiamenti del lavoro e le trasformazioni sociali di questi anni hanno reso sempre più difficile conciliare i tempi del lavoro retribuito con quelli della vita familiare ed hanno posto questo tema all'ordine del giorno nelle politiche per lo sviluppo dell'occupazione, soprattutto di quella femminile. Una delle trasformazioni più significative riguarda la famiglia. Sempre più famiglie sono composte da partner che lavorano entrambi fuori casa, anche se spesso in modo precario e variabile nel tempo, e cresce anche il numero di persone, donne e uomini, con responsabilità di cura non più solo dei figli ma di persone anziane o disabili. Per questo il tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è divenuto centrale nell'ambito delle politiche sociali, e segnatamente di quelle per la famiglia, sulle quali l'Italia ha un ritardo storico rispetto ai paesi europei.

Ricordiamo che l'interesse verso il tema ha avuto una spinta decisiva dalla necessità di adeguarci agli obiettivi della Strategia Europea per l'Occupazione stabilita a Lisbona nel 2000. Tale strategia mira ad innalzare il tasso di occupazione globale al 70% e quella femminile ad almeno il 60% in tutti i paesi dell'Unione Europea entro il 2020.

Il Parlamento Europeo nella Risoluzione approvata, il 13 settembre 2016, sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale sottolinea, al punto 2, che “La conciliazione tra vita professionale, privata e familiare deve essere garantita quale diritto fondamentale di tutti, nello spirito della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, con misure che siano disponibili a ogni individuo, non solo alle giovani madri, ai padri o a chi fornisce assistenza”. Nella medesima Risoluzione si “chiede l'introduzione di un quadro per garantire che tale diritto rappresenti un obiettivo fondamentale dei sistemi sociali e invita l'UE e gli Stati membri a promuovere, sia nel settore pubblico che privato, modelli di welfare aziendale che rispettino il diritto all'equilibrio tra vita professionale e vita privata”.

Il tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro ha assunto negli anni un ruolo sempre più rilevante nelle politiche sociali tanto da rappresentare un importante ambito strategico per le politiche del lavoro e di pari opportunità sia a livello europeo che nazionale.

In Italia un esplicito riferimento alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è contenuto già nella legge 8 marzo 2000, n. 53, Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città, che ha consentito di integrare l'aspetto multidimensionale proprio della conciliazione con le politiche di genere in un'ottica di mainstreaming, attraverso: la promozione di nuovi modelli culturali e la lotta agli stereotipi di genere; l'introduzione delle politiche dei tempi delle città; la previsione di azioni positive per la conciliazione nei luoghi di lavoro, attraverso una sensibilizzazione delle imprese e delle parti sociali sul tema conciliazione. Negli anni successivi, il panorama normativo si è arricchito grazie a nuovi interventi legislativi. Si pensi, ad esempio, al decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 80, recante Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, vita e di lavoro, con il quale sono state introdotte, tra l'altro, misure volte alla tutela della maternità finalizzate ad esempio a rendere più flessibile la fruizione dei congedi parentali, favorendo le opportunità di conciliazione per la generalità dei lavoratori e, in particolare, delle lavoratrici. Anche la legge 7 agosto 2015 n. 124, Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, all'articolo 14 (Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche), prevede misure volte a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche attraverso meccanismi che favoriscano una organizzazione del lavoro flessibile e non più incentrata sulla presenza fisica, ma su risultati misurabili.

Il presente lavoro è l'esito dell'attività di raccolta dei dati relativi al questionario (allegato alla presente) somministrato ai partecipanti al **Corso di In-Formazione su compiti e funzioni del CUG**.

Assunta come dato d'ordinaria esperienza la rigidità dei tempi di lavoro, sono stati indagati i possibili strumenti di flessibilità dell'organizzazione, esplorando le potenzialità insite

nell'apparato normativo sin qui predisposto dalla legislazione (nazionale e regionale) e dalla contrattazione collettiva. Specularmente, assunta come dato di partenza la rigidità dei tempi della produzione, si è ragionato sui possibili strumenti di articolazione flessibile degli orari dei servizi pubblici, considerando che - nell'elaborare politiche di conciliazione vita/lavoro - l'ente deve fare i conti con la propria duplice qualità di erogatore di servizi e di datore di lavoro. Presupposto dell'indagine è che sia tempo, ormai, di provare a riconnettere tali profili all'interno di un modello di concertazione multilaterale, in grado di valorizzare il capitale sociale di una comunità territoriale, attraverso la produzione di beni pubblici locali, collegando la dimensione dell'intervento pubblico con gli interventi praticabili dalle (e nelle) organizzazioni produttive. Le politiche di conciliazione vita/lavoro devono assurgere, insomma, a tappa fondamentale di una generale strategia, sociale e politica, nella quale il tempo sia collocato tra i beni da mettere e ri-progettare in comune, all'interno di uno spazio urbano che sappia connettere, anziché frantumare, i momenti della produzione e del consumo (*homo faber ed homo emptor*).

### Questionari somministrati

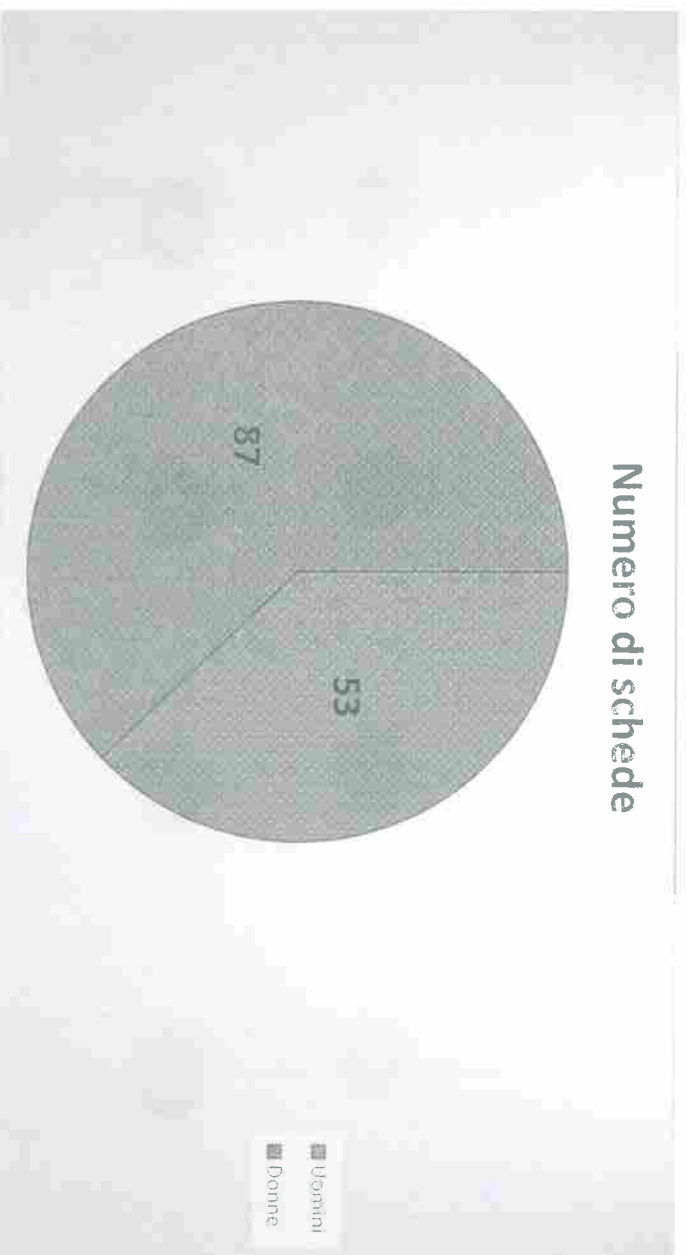
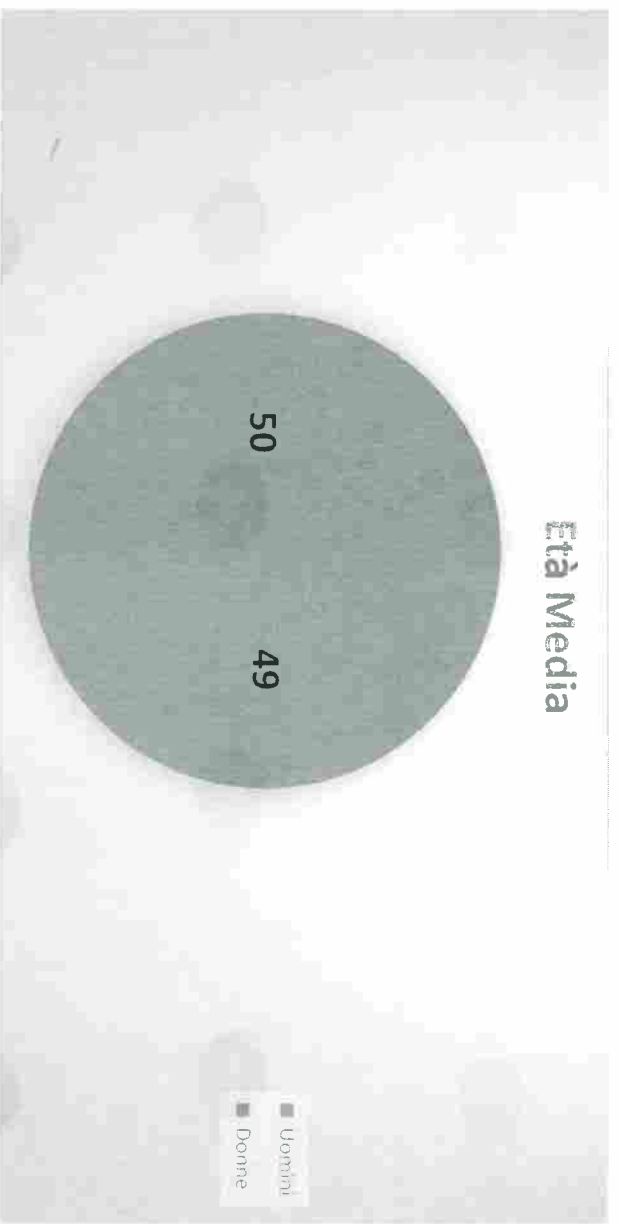


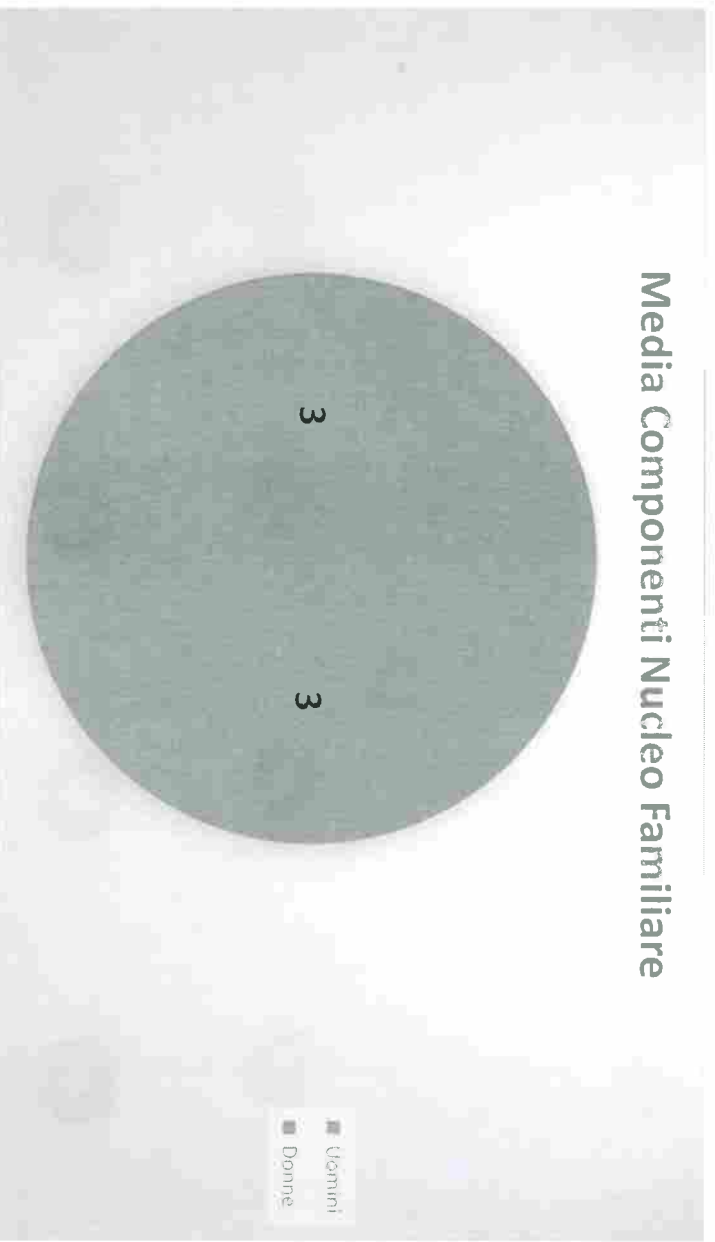
Fig. n°1

Le schede valutate sono state pari a n. 140 di cui n° 53 uomini e n° 87 donne

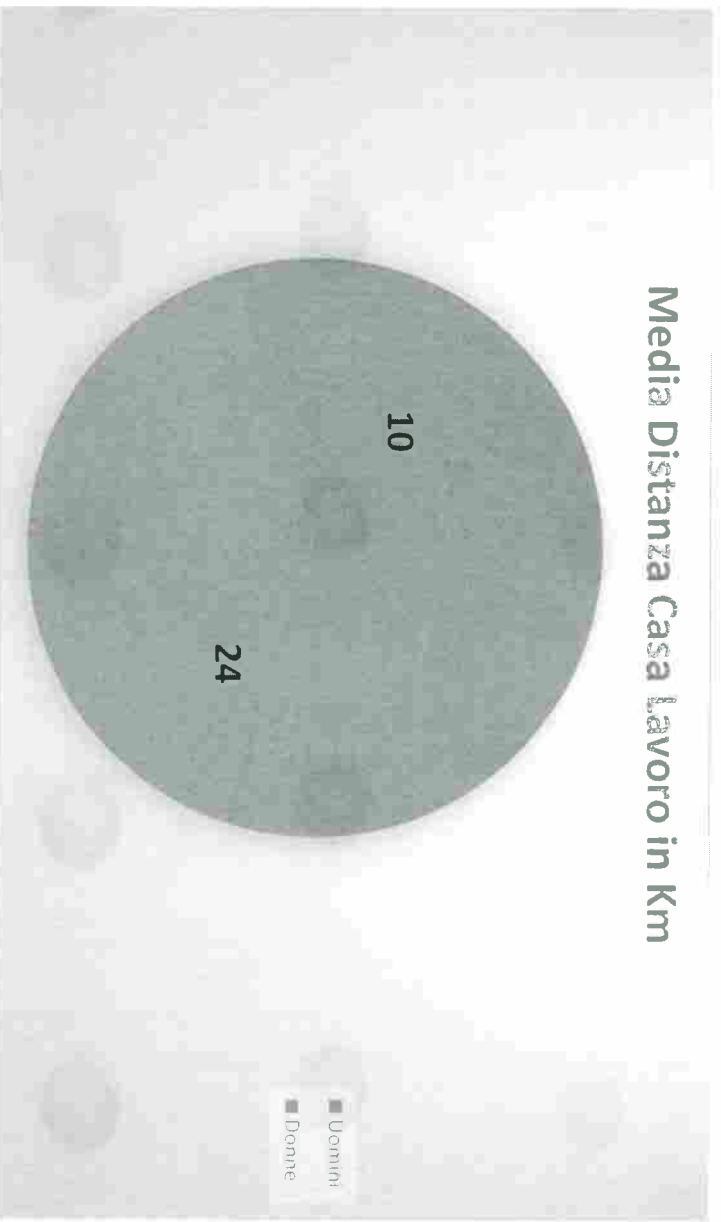




**Fig. n°2**  
L'età media dei partecipanti è pari a 49 anni per gli uomini e 50 anni per le donne

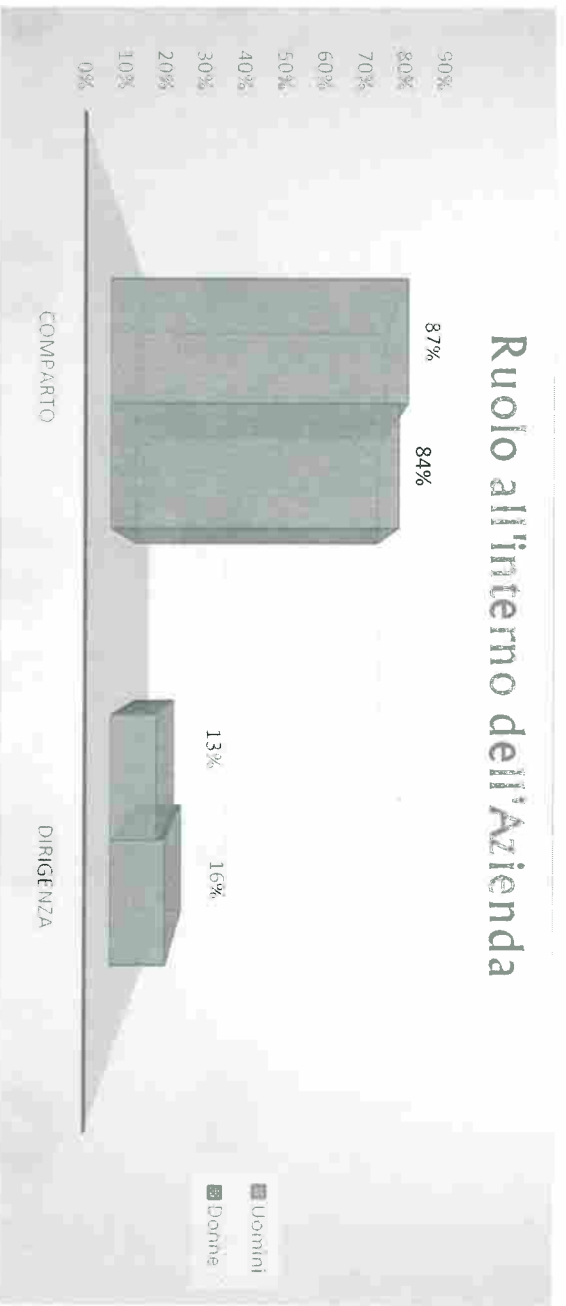


**Fig.n°3**  
La media dei componenti del nucleo familiare è di N° 3 persone per entrambi i generi



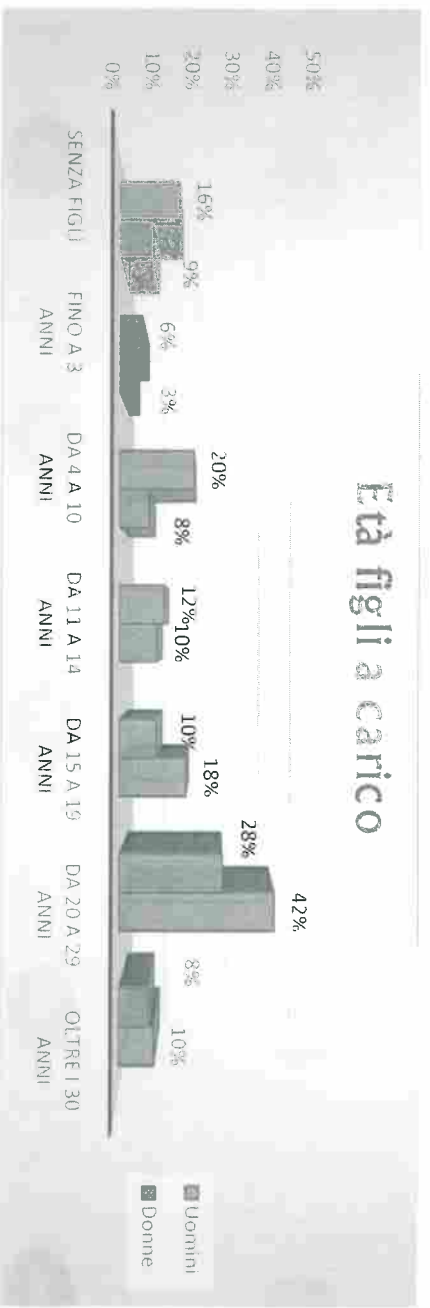
**Fig.n°4**

La distanza media da casa alla sede di lavoro è pari a 24 km per gli uomini e 10 km per le donne



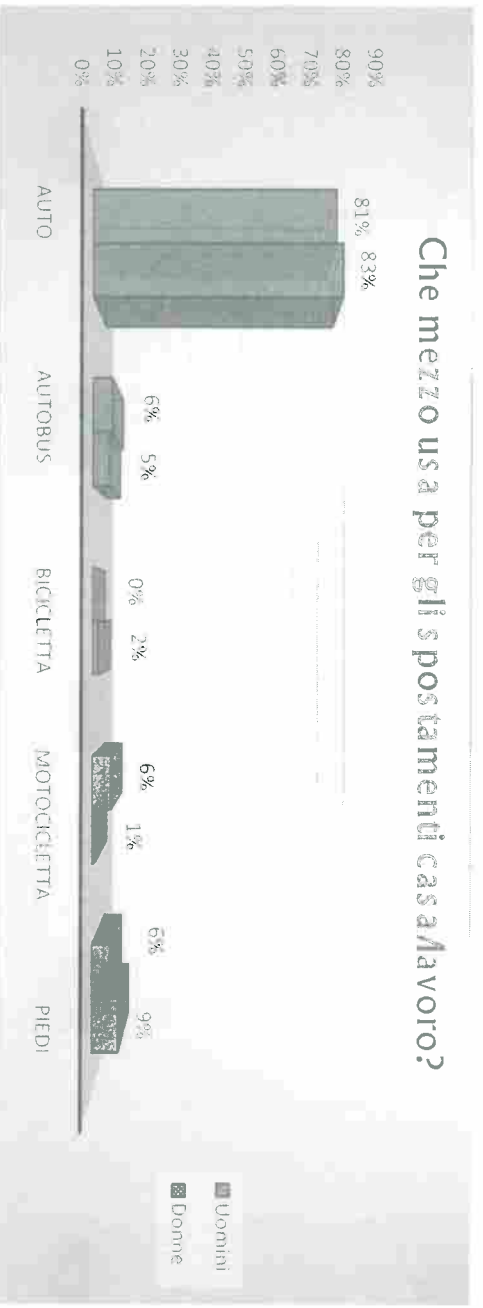
**Fig.n°5**

I lavoratori del comparto sono rappresentati per l'87% da uomini e per l'84% da donne. Il ruolo della dirigenza è rappresentato per il 13% dagli uomini e per il 16% dalle donne



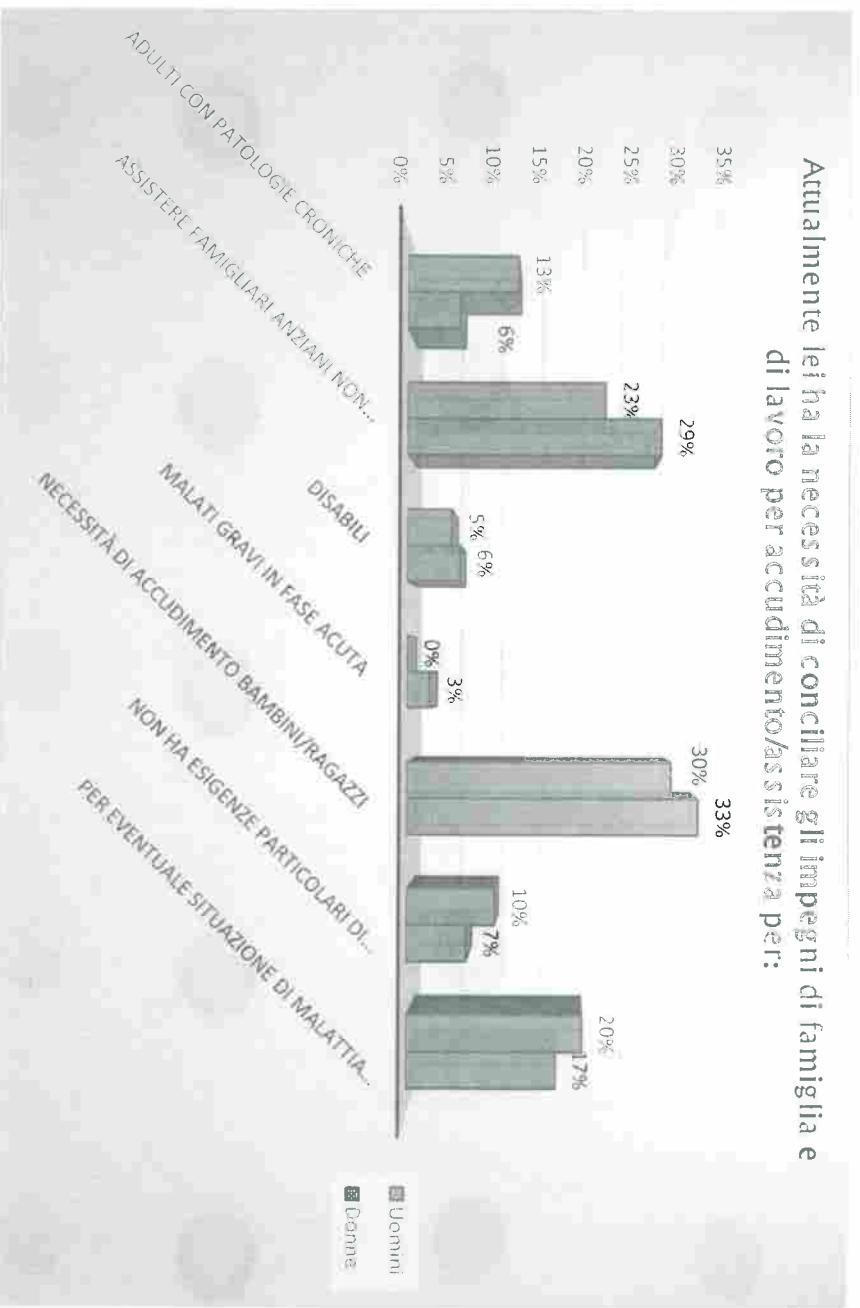
**Fig.n°6**

Gli uomini per il 16% sono senza figli, il 6% ha figli al di sotto dei 3 anni, il 20% dai 4 ai 10 anni, il 12% dai 11 ai 14 anni, il 10 % dai 15 ai 19 anni, il 28% dai 20 ai 29 anni ed infine 8% oltre i 30 anni. Le donne per il 9% sono senza figli, il 3% ha figli al di sotto dei 3 anni, l'8% dai 4 ai 10 anni, il 10% dagli 11 ai 14 anni, il 18% dai 15 ai 19 anni, il 42% dai 20 ai 29 anni ed infine il 10% oltre i 30 anni.



**Fig.n°7**

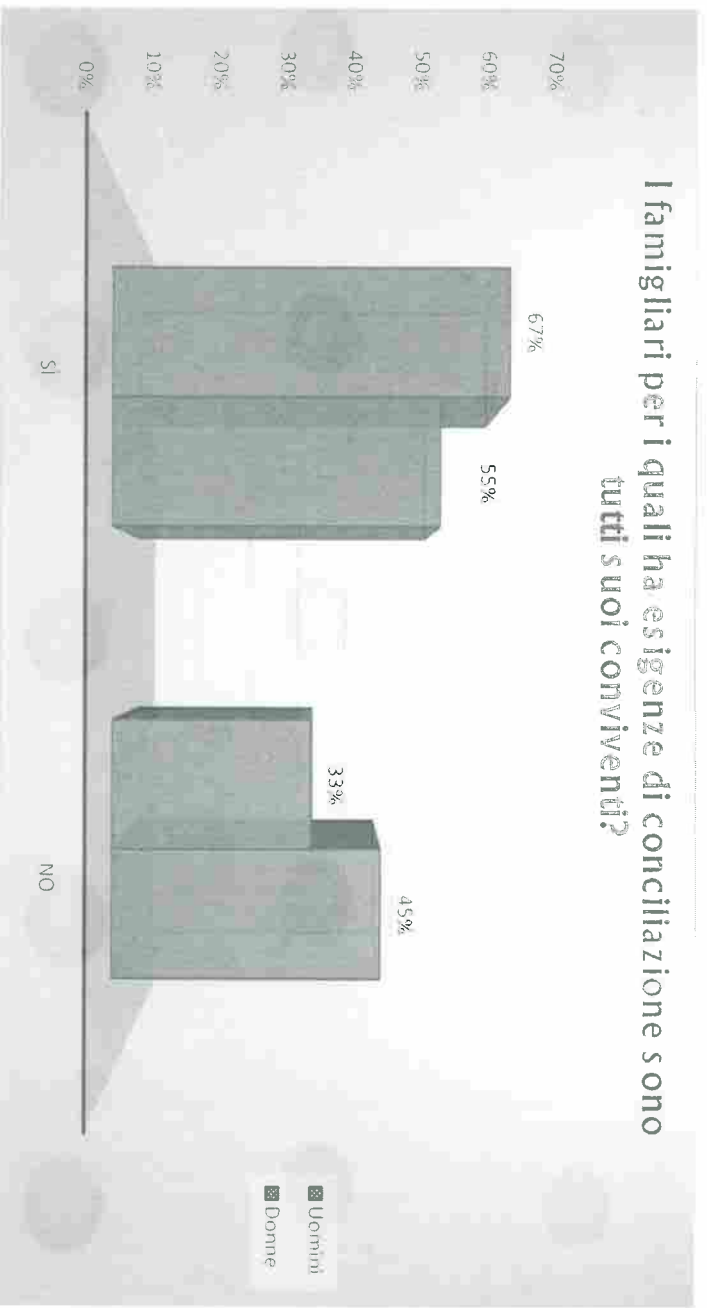
L'81% degli uomini e l'83% delle donne utilizzano l'auto come mezzo per gli spostamenti casa lavoro.



**Fig.n°8**

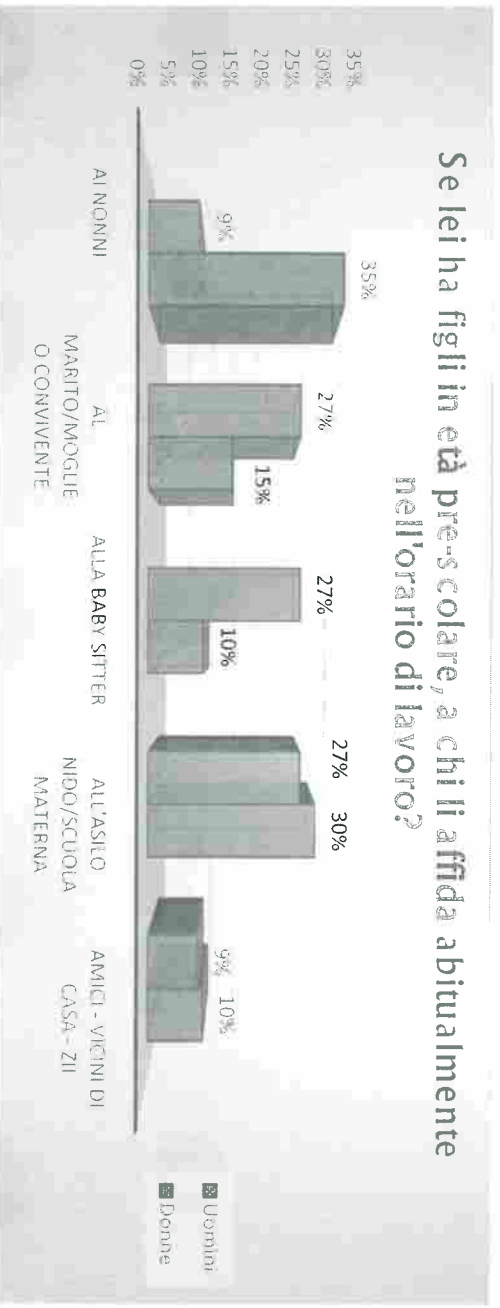
Il 13% degli uomini ha necessità di conciliare gli impegni di famiglia e di lavoro per assistere adulti con patologie croniche, il 23% per assistere familiari anziani non autosufficienti, il 5% disabili, il 30% accudisce bambini o ragazzi, il 10% non ha esigenze particolari, il 20% per malattia personale.

Le donne: il 6% assiste adulti con patologie croniche, il 29% familiari anziani non autosufficienti, il 65% disabili. Il 3% malati gravi in fase acuta, il 33% accudisce bambini o ragazzi, il 7% non ha esigenze particolari, il 17% per malattia personale.



**Fig.n°9**

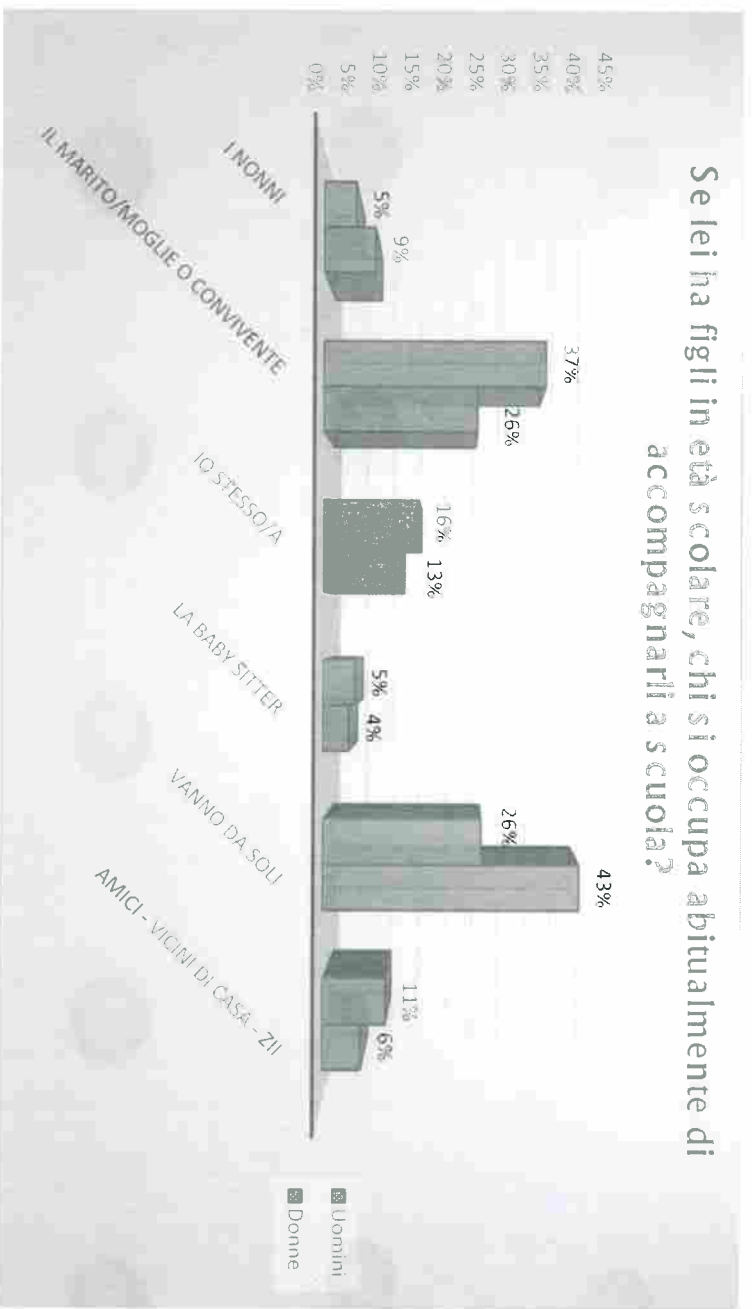
Il 67% degli uomini ha familiari conviventi per cui necessita di conciliare vita e lavoro; il 59% per le donne. Il 33% degli uomini e il 45% delle donne non ha familiari conviventi.



**Fig.n°10**

Questo grafico evidenzia che il 27% degli uomini preferisce affidare i figli in età pre-scolare alla moglie o alla convivente, o alla baby-sitter, o all'asilo nido/scuola materna per il restante 9% ai nonni- amici – vicini di casa o zii.

Le donne il 35% affida i figli ai nonni, per il 15% al marito o convivente, il 10% alla baby-sitter, il 30% all'asilo nido/scuola materna, il 10% a amici-vicini di casa-zii.



**Fig.n°11**

Gli uomini per il 5% affidano i figli ai nonni per accompagnarli a scuola, il 37% alla moglie o convivente, il 16% a se stesso, il 5% alla baby-sitter, il 26% vanno da soli, l'11% da amici-vicini di casa-zii. Le donne per il 9% i nonni, il 26% il marito o convivente, il 13% lei stessa, il 4% la baby-sitter, il 43% vanno da soli, il 6% amici-vicini di casa-zii

Tra questi servizi indichi quali sono quelli che le interesserebbero maggiormente per poter meglio conciliare vita e lavoro rispetto alla sua situazione attuale: (per l'infanzia e l'adolescenza) ...



Fig.n°12

In questo grafico si evince come il 12% degli uomini è interessato al tema della conciliazione vita - lavoro; vorrebbero che fossero attuate misure come borse di studio/ vacanze premio per i figli, centri estivi.

Il 10% maggiore chiede flessibilità degli orari di accesso o permanenza ad asilo nido/ scuola materna.

L'8% attività ricreative/aggregative nelle parrocchie, soggiorni estivi.

L'6% che il figlio/a possa frequentare vicino a casa asilo nido/scuola materna/scuola primaria, creazione di un nido aziendale, ludoteca, servizio dopo scuola.

Il 4% asili estivi, che il figlio/a possa frequentare vicino all'azienda asilo nido/scuola materna/scuola primaria, creazione di una scuola materna aziendale, servizio di accoglienza prima dell'orario di apertura della scuola primaria/della secondaria di primo grado, sorveglianza nelle ore pomeridiane con assistenza nello svolgimento dei compiti.

Il 2% creazione di un servizio di assistenza domiciliare per l'infanzia con orari personalizzati, servizio di baby-sitting in casi di emergenza o imprevisti.

Il 18% delle donne è interessata a borse di studio/vacanze premio per i figli; il 17% a centri estivi; il 10% a soggiorni estivi. L'8% chiede maggiore flessibilità degli orari di accesso o permanenza ad asilo nido/scuola materna.

Il 7% servizio di accompagnamento casa/scuola-attività extrascolastiche mentre il 6% la ludoteca.

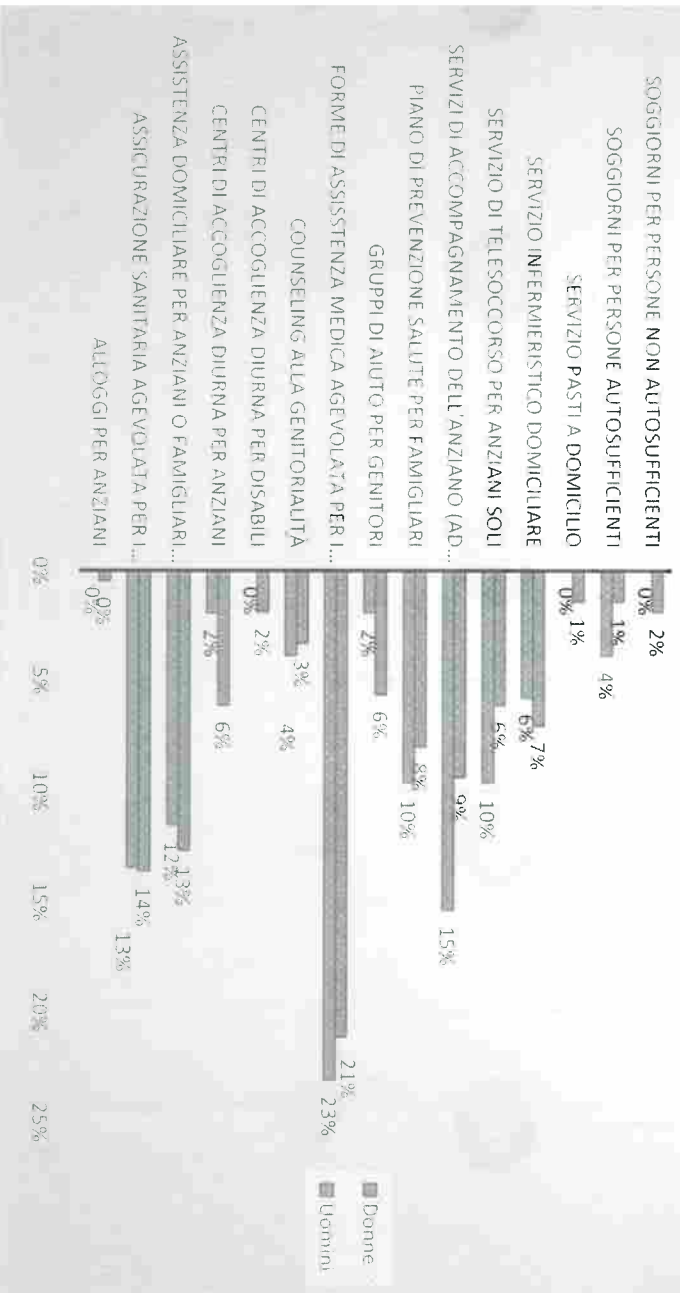
Il 5% servizio di accoglienza dopo la chiusura della scuola primaria/ della secondaria di primo grado

Il 4% asili estivi, attività ricreative/aggregative nelle parrocchie, sorveglianza nelle ore pomeridiane con assistenza nello svolgimento dei compiti.



Il 2% indica che mio figlio possa frequentare vicino a casa asilo nido/scuola materna/scuola primaria, che mio figlio possa frequentare vicino all'azienda asilo nido/scuola materna/scuola primaria, creazione di un nido aziendale, creazione di un servizio di assistenza domiciliare per l'infanzia con orari personalizzati, creazione di una scuola materna aziendale, servizio di accoglienza prima dell'orario di apertura della scuola primaria/della secondaria di primo grado, servizio di baby-sitting in casi di emergenza, servizio di dopo scuola.

**Tra questi servizi indichi quali sono quelli che le interesserebbero maggiormente per poter meglio conciliare vita e lavoro rispetto alla sua situazione attuale (per altri famigliari)**



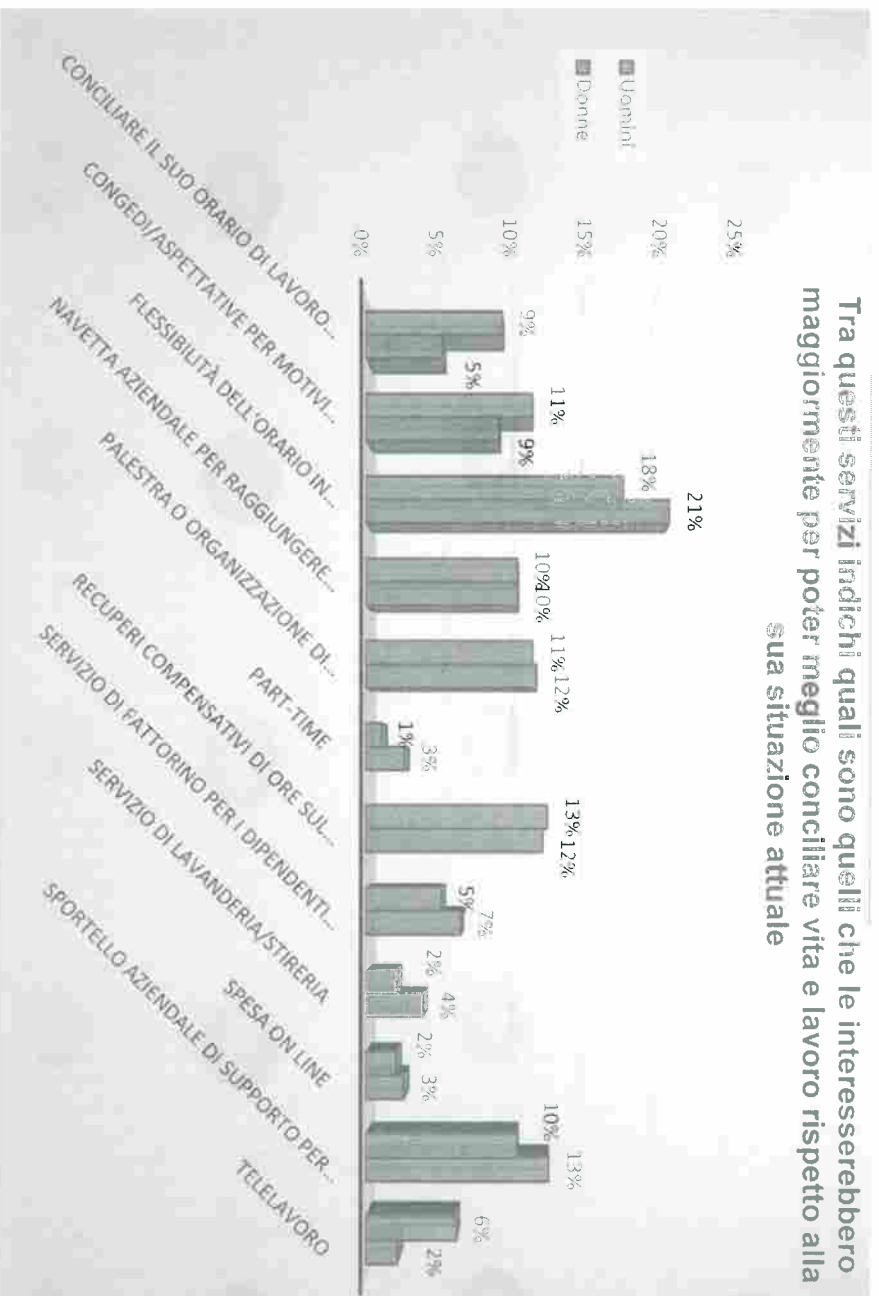
**Fig.n°13**

Il 23% degli uomini è interessato maggiormente a forme di assistenza medica agevolata per i dipendenti e/o loro famigliari; il 15% servizio di accompagnamento dell'anziano, il 13% assicurazione sanitaria agevolata per i dipendenti e/o loro famigliari; il 12% assistenza domiciliare per anziani o famigliari. Il 10% indica tra i servizi: servizio di telesoccorso per anziani soli, piano di prevenzione salute per famigliari. Il 6% indica: servizio infermieristico domiciliare. Il 4% soggiorni per persone autosufficienti, counseling alla genitorialità. Il 2% indica gruppi di aiuto per genitori, centri di accoglienza diurna per anziani.



Allegato1.

Il 21% delle donne è interessata a forme di assistenza medica agevolata per i dipendenti e/o loro familiari. Il 14% indica assicurazione sanitaria agevolata per dipendenti e/o loro familiari. Il 13% indica assistenza domiciliare per anziani o familiari bisognosi. Il 9% indica servizio di accompagnamento dell'anziano; l'8% piano di prevenzione salute per familiari, il 7% il servizio infermieristico domiciliare; il 6% servizio di telesoccorso per anziani soli, centri di accoglienza diurna per anziani, gruppi di aiuto per genitori, centri di accoglienza per anziani. Il 3% ha indicato counseling alla genitorialità. Il 2% soggiorni per persone non autosufficienti e centri di accoglienza diurna per disabili.



**Fig.n°14**

Il 18% degli uomini ha indicato maggiore flessibilità dell'orario in entrata/uscita; il 13% recuperi compensativi di ore sul posto di lavoro; l'11% congedi/aspettative per motivi familiari e palestra o organizzazione di attività ludiche o culturali interne all'azienda o convenzioni con strutture circostanti.

Il 10% ha indicato navetta aziendale per raggiungere il posto di lavoro e sportello aziendale di supporto per assistere i lavoratori nei momenti difficili della persona, personali o lavorativi, per migliorare la conciliazione. Il 9% conciliare il suo orario di lavoro con quello del/della partner. Il 6% ha indicato telelavoro. Il 5% servizio di fattorino per i dipendenti per il disbrigo pratiche burocratiche/commissioni personali. Il 2% ha indicato servizio di lavanderia/stireria e spesa on line.

Il 21% delle donne ha indicato maggiore flessibilità dell'orario in entrata/uscita. Il 13% sportello aziendale di supporto per assistere i lavoratori nei momenti difficili della persona, personali o lavorativi, per migliorare la conciliazione. Il 12% ha indicato palestra o organizzazione di attività

Allegato 1.

Iudiche o culturali interne all'azienda o convenzioni con strutture circostanti e recuperi compensativi di ore sul posto di lavoro. Il 10% navetta aziendale per raggiungere il posto di lavoro. Il 9% congedi/aspettative per motivi di famiglia. Il 7% servizio di fattorino per i dipendenti per il disbrigo pratiche burocratiche/commissioni personali. Il 5% conciliare il suo orario di lavoro con quello del partner. Il 3% ha indicato part-time e spesa on line. Il 2% telelavoro.

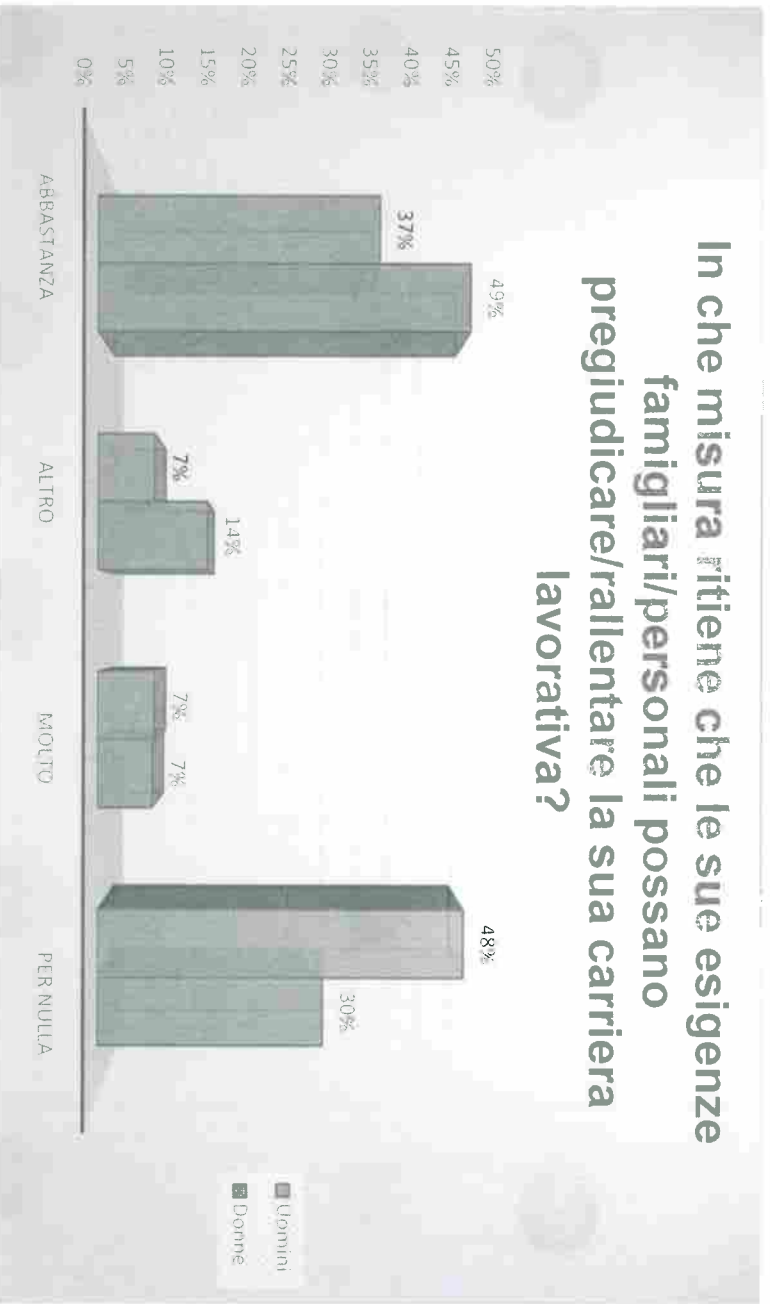


Fig.n°15

Dal grafico si evince come le per il 49% delle donne gli impegni di famiglia pregiudicano la loro carriera lavorativa

Per “Altro” hanno specificato:

- ⇒ Mancanza di tempo per Studio, Progetti, Approfondimenti, Organizzazione del lavoro, Serenità Personale e familiare, Carico di responsabilità individuale famigliare con riduzione del tempo da dedicare al lavoro, Madre separata, Distanza Casa-Lavoro, Mancanza di conoscenza della situazione familiare, Mancanza di servizi validi, Asilo a tempo pieno, mensa scolastica. assistenza domiciliare, salute compromessa, Limiti della legge 104 per partecipazione a progetti, Figlio neonato difficile conciliare vita famigliare e lavoro, Peggioramento dello stato psico-fisico

## **CONCLUSIONI**

Il Gruppo Pari Opportunità per il prossimo triennio abiterà tutte quelle tematiche che fanno riferimento al tema pari opportunità, conciliazione tempi di vita e di lavoro (par-time, tele-lavoro, flessibilità di orario in ingresso ed uscita, congedi parentali, banca ore, asili nido aziendali) e welfare aziendale (agevolazioni per l'istruzione dei figli, la propria formazione professionale, spese mediche, alimentari, di carburante, assistenza per anziani, muta integrativa, iniziative ludico-culturali). L'obiettivo è favorire un modello di organizzazione del lavoro in cui le risorse umane hanno un forte valore aggiunto; il benessere organizzativo crea maggiore produttività e potere d'acquisto.



## COME CONCILIARE TEMPI DI VITA E TEMPI DI LAVORO?

**I DATI RACCOLTI DA QUESTO QUESTIONARIO SARANNO UN IMPORTANTE SPUNTO PER VALUTARE PROPOSTE MIGLIORATIVE RIVOLTE AI DIPENDENTI.**

*Età dipendente* \_\_\_\_\_

*Genere* M F

*Ruolo all'interno dell'azienda*

1. *Composizione nucleo familiare:* \_\_\_\_\_ di cui figli \_\_\_\_\_

2. *Età dei figli, indichi:* \_\_\_\_\_

3. *Distanza casa/lavoro:*  
*Sede di lavoro prevalente Km:* \_\_\_\_\_

4. *Che mezzo usa per gli spostamenti casa/lavoro?*  
\_\_\_\_\_

5. *Attualmente lei ha necessità di conciliare gli impegni di famiglia e di lavoro per accudimento/assistenza per:*

- Necessità di accudimento bambini/ragazzi
- Assistere famigliari anziani non autosufficienti;
- Disabili;
- Malati gravi in fase acuta;
- Adulti con patologie croniche;
- Per eventuale situazione di malattia personale;



- Altro (specificare)
- 

Non ha esigenze particolari di conciliazione.

**6. I familiari per i quali ha esigenze di conciliazione sono tutti suoi conviventi:**

- Sì
- No

**7. Se lei ha figli in età pre-scolare, a chi li affida abitualmente nell'orario di lavoro?**

- Al marito/moglie o convivente;
- Ai nonni;

All'asilo nido/scuola materna: specificare chi li accompagna e chi li va a prendere; \_\_\_\_\_

Alla baby sitter;

Altri (specificare: amici/vicini di casa ecc.)

---

**8. Se lei ha figli in età scolare, chi si occupa abitualmente di accompagnarli a scuola?**

Il marito/moglie o convivente;

Io stesso/a;

I nonni;

Vanno da soli;

La baby sitter;

Altri (specificare: amici/vicini di casa ecc.)

---

Tra questi servizi indichi quali sono quelli che le interesserebbero maggiormente per poter meglio conciliare vita e lavoro rispetto alla sua situazione attuale:

**PER L'INFANZIA E L'ADOLESCENZA**

Che mio/a figlio/a possa frequentare vicino a casa asilo nido/scuola materna/scuola primaria;

Che mio/a figlio/a possa frequentare vicino all'azienda asilo nido/scuola materna/scuola primaria;

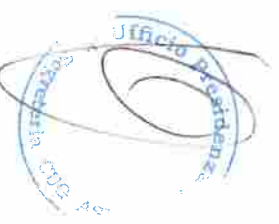
Flessibilità degli orari di accesso o permanenza ad asilo nido/scuola materna;



- Creazione di un nido aziendale;
  - Creazione di una scuola materna aziendale;
  - Servizio di baby sitting continuativo;
  - Servizio di baby sitting in casi di emergenza o imprevisti (es. malattia);
  - Creazione di un servizio di assistenza domiciliare per l'infanzia con orari personalizzati;
  - Servizi di accompagnamento casa/scuola - attività extrascolastiche;
  - Servizio doposcuola;
  - Sorveglianza nelle ore pomeridiane con assistenza nello svolgimento dei compiti;
  - Servizio di accoglienza prima dell'orario di apertura della scuola primaria/della secondaria di primo grado;
  - Servizio di accoglienza dopo la chiusura della scuola primaria/della secondaria di primo grado;
  - Asili estivi;
  - Centri estivi;
  - Borse di studio/vacanze premio per figli dei dipendenti;
  - Attività ricreative/aggregative nelle Parrocchie;
  - Soggiorni estivi;
  - Ludoteca;
  - Altro
- (specificare)
- 

### PER GLI ALTRI FAMILIARI

- Centri di accoglienza diurna per anziani;
- Assistenza domiciliare per anziani o familiari bisognosi;
- Servizi di accompagnamento dell'anziano (ad es. a visite mediche);
- Alloggi per anziani;
- Servizio pasti a domicilio;
- Soggiorni per persone autosufficienti;
- Soggiorni per persone non autosufficienti;
- Servizio di telesoccorso per anziani soli;
- Centri di accoglienza diurna per disabili;
- Servizio infermieristico domiciliare;
- Gruppi di aiuto per genitori;
- Counseling alla genitorialità;





- Forme di assistenza medica agevolata per i dipendenti e/o loro familiari;
- Assicurazione sanitaria agevolata per dipendenti e loro familiari;
- Piano di prevenzione salute per familiari;
- Altre esigenze della famiglia (specificare)

---

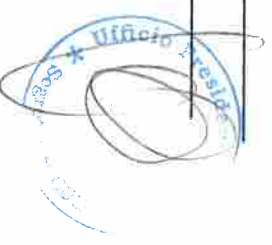
### PER IL DIPENDENTE

- Recuperi compensativi di ore sul posto di lavoro;
- Flessibilità dell'orario in entrata/uscita
- Conciliare il suo orario di lavoro con quello del/della partner;
- Part-Time;
- Congedi/aspettative per motivi familiari;
- Telelavoro;
- Navetta aziendale per raggiungere il posto di lavoro;
- Spesa on line;
- Servizio di lavanderia/stireria;
- Servizio di fattorino per i dipendenti per il disbrigo pratiche burocratiche/ commissioni personali;
- Sportello aziendale di supporto per assistere i lavoratori nei momenti difficili della persona, personali o lavorativi, per migliorare la conciliazione
- di vita familiare /professionale, per orientare ai servizi del territorio;
- Palestra o organizzazione di attività ludiche o culturali interne all'azienda o convenzioni con strutture circostanti;
- Altro(specificare)

---

**10. In che misura ritiene che le sue esigenze familiari/personali possano pregiudicare/rallentare la sua carriera lavorativa?**

- Per nulla
- Abbastanza
- Molto
- Motivare la risposta se possibile



11. Per quanto è possibile prevedere, ritiene che, nella sua organizzazione esistano le condizioni per avviare/favorire la conciliazione tra vita personale e vita lavorativa?

No

Sì: indicare quale iniziativa riterrrebbe prioritaria \_\_\_\_\_

---

---

---

DATA \_\_\_\_\_

*Le informazioni raccolte saranno utilizzate solamente per fini statistici da parte di studi esterni e non saranno in alcun caso inoltrate a terzi.*

Autorizzo al trattamento dei miei dati personali in base al D.leg. 196/30-6-2003.

DATA \_\_\_\_\_



- Spirito di squadra e lavoro di gruppo
- Problem Solving

Oggi più che mai il capitale umano e le competenze costituiscono risorse chiave di crescita economica, capaci di produrre effetti sull'incremento della produttività attraverso la capacità delle persone di produrre nuovi servizi ed innovazione. Il concetto della "action learning" secondo il suo fondatore Reg Revan, insegna che "per sopravvivere, la proporzione di apprendimento di qualsiasi organismo deve essere pari o più della proporzione di cambiamento del suo ambiente", pertanto "la gestione efficace delle risorse umane è un processo di individuazione delle competenze individuali che influenza in maniera significativa il grado del successo dell'azienda, nel quale la mission e la vision si riflettono e si riconoscono, anche nella cultura d'impresa, cioè nell'insieme di norme e valori riconosciuti ed adottati da ogni componente del gruppo".

In questo contesto l'apprendimento continuo è una risorsa strategica dell'organizzazione che mobilita le energie e le potenzialità degli individui attraverso un "training aziendale", prevedendo un investimento in termini di crescita professionale e personale che parte da un'analisi accurata del "gap" fra le competenze possedute e quelle attese secondo un percorso di coinvolgimento e motivazione.

Formare significa apprendere per cambiare, per raggiungere meglio i propri obiettivi ed i traguardi organizzativi, evolvere in termini di conoscenze, capacità ed atteggiamenti. La formazione come "educazione continua" degli adulti (dagli anglosassoni definita "Long Life Education", "educazione per tutta la vita") insieme alla ricerca, sono quindi i pilastri di un'azienda che intende mirare allo sviluppo sul medio lungo termine.

Superare le barriere e i problemi organizzativi è un prerequisito fondamentale che però può essere risolto con il blended-learning, già adottato con successo da grandi aziende: attraverso l'impiego di piattaforme tecnologiche si realizzano metodologie di apprendimento come e-learning, lezioni virtuali, webinar, mobile-learning e strumenti moderni di networking. L'apprendimento è aperto e a distanza e permette ai lavoratori di riunirsi in una stanza all'interno dell'azienda, o assistere da casa a corsi in diretta, tramite Internet, con formatori che si trovano in un'altra città, in modalità videoconferenza. Grazie alla piattaforma l'azienda può avere a disposizione tutte le informazioni necessarie per gestire classi virtuali predisponendo i corrispondenti percorsi formativi, comunicare e collaborare a distanza grazie a strumenti come la posta elettronica, i forum e le chat, monitorare le attività degli allievi, valutare costantemente l'efficacia del sistema e la qualità della formazione erogata. Ciò permette non solo un aggiornamento continuo del personale interno nel rispetto dei tempi di lavoro previsti, ma anche un miglioramento dell'organizzazione aziendale, in un'ottica di conciliazione tempi di vita e di lavoro.

Il successo aziendale si basa sulla capacità di far fronte ai continui aggiornamenti proposti dal mercato ed alla capacità di adeguare le competenze professionali dei dipendenti; essere in grado di velocizzare il processo di formazione, apprendimento ed aggiornamento può costituire un valore aggiunto.

L'ampliamento del patrimonio di saperi e abilità cognitive e l'aggiornamento costante delle conoscenze e competenze tecniche, scientifiche e trasversali (problem solving, lavoro in team, comunicazione, ecc.) rappresentano un fattore cruciale per i processi produttivi. Bisogna dunque riavviare quel meccanismo virtuoso che rende incentivante l'investimento in capitale umano sia per le persone che per l'azienda.

Alla formazione viene conferito un ruolo strategico in tutta la più recente normativa sul benessere organizzativo in quanto essa garantisce un supporto indispensabile al buon funzionamento dell'organizzazione aziendale. L'obbligo dell'informazione e della formazione può ritenersi pienamente soddisfatto solo se produce apprendimento, se cioè è in grado di far nascere nei lavoratori una nuova sensibilità nei confronti dei rischi e, di conseguenza, nuovi comportamenti, più consapevoli e responsabili.

La formazione e l'informazione dei lavoratori rappresentano quindi un mezzo indispensabile per incrementare il livello di sicurezza complessivo dell'attività rendendo le persone consapevoli dei rischi dell'ambiente e dell'organizzazione. L'informazione è definita come complesso delle attività dirette a fornire conoscenze utili alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi in ambiente di lavoro; la formazione come un processo educativo attraverso il quale trasferire ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi.

I presupposti della Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio Europeo sulle competenze chiave per la formazione continua (Recommendation of the European Parliament and of the Council on key competences for lifelong learning 2006/962/EC):

- Le competenze chiave per l'apprendimento continuo sono una combinazione di conoscenze, abilità e attitudini appropriate al contesto. Sono particolarmente necessarie per la realizzazione e l'accrescimento personale, l'inclusione sociale, la cittadinanza attiva e la possibilità occupazionale".
- Le competenze chiave sono essenziali in una società basata sulla conoscenza e garantiscono una maggiore flessibilità della forza lavoro, consentendo di adattarsi più rapidamente ai continui cambiamenti in un mondo sempre più interconnesso. Sono anche un importante fattore di innovazione, di produttività e competitività e contribuiscono alla motivazione e alla soddisfazione dei lavoratori e alla qualità del lavoro.
- Le competenze chiave devono essere acquisite dagli adulti nel corso della loro vita, attraverso un processo di sviluppo ed aggiornamento delle competenze

Le competenze professionali sono un insieme integrato di capacità e conoscenze necessarie ed agite per esercitare efficacemente attività professionali. Le capacità concernono i processi cognitivi ed attuativi da agire nell'attività professionale. Possono riguardare: capacità "analitiche" relative alla selezione-assunzione degli elementi della situazione professionale; capacità "diagnostiche" relative alla comprensione-valutazione delle attività professionali da realizzare; capacità "attuative" relative alla trasformazione-realizzazione di risultati professionali. Le conoscenze: concernono i saperi professionali di riferimento dell'attività professionale. Possono riguardare: conoscenze "teoriche" relative agli ambienti e contenuti disciplinari così come sono normalmente codificati e strutturati; conoscenze "metodologiche" tecniche-strumenti-modalità di esercizio dell'attività professionale;



conoscenze “contestuali”: relative al contesto organizzativo tipico in cui si esercita l'attività professionale e al connesso ambiente di riferimento.

### **Attività Gruppo di Lavoro Formazione-Informazione**

Nel 2017 il Gruppo di Lavoro ha pianificato n° 4 Edizioni del Corso di In-Formazione (vedi programma allegato) “**Il Comitato Unico di Garanzia (CUG): un nuovo strumento a sostegno delle pari opportunità e del benessere di chi lavora**” come di seguito specificato:

1° Edizione

**20 giugno 2017** dalle ore 8.30 alle ore 13.30

Sala Conferenze Ospedale S. Paolo – Bari

2° Edizione

**26 settembre 2017** dalle ore 8.30 alle ore 13.30

Sala Conferenze S. Michele in Monte Laureto - Putignano

3° Edizione

**24 ottobre 2017** dalle ore 8.30 alle ore 13.30

Sala Conferenze Ospedale - Terlizzi

4° Edizione

**28 novembre 2017** dalle ore 8.30 alle ore 13.30

Sala Conferenze Ospedale - Altamura

Nell'ambito degli eventi formativi:

- è stato somministrato a tutti i partecipanti il questionario sul tema “Conciliazione tempi di lavoro e di vita”
- per ogni evento, sono stati organizzati n° 5 Focus Group sul tema del “Benessere organizzativo”.

Le dimensioni analizzate:

**FOCUS 1.** Salute e sicurezza sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

- I. Attenzione dell'organizzazione ai fattori che possono alimentare stress e disagio psico-sociale
- II. Attenzione dell'organizzazione alla prevenzione del mobbing
- III. Attenzione dell'organizzazione al confort ed alla funzionalità dell'ambiente di lavoro

#### FOCUS 2. Giustizia nella mia amministrazione

- IV. Imparzialità nella distribuzione dei carichi di lavoro e delle responsabilità
- V. Leadership dell'UO di appartenenza competente
- VI. Distribuzione equa dei carichi di lavoro e chiarezza nella gestione del sistema premiante

#### FOCUS 3. Carriera e sviluppo professionale

- VII. Adeguatezza del ruolo svolto in ASL circa il proprio profilo professionale
- VIII. Soddisfazione del proprio percorso professionale nell'Azienda
- IX. Capacità dell'organizzazione di innovare e cambiare valorizzando le competenze dei lavoratori

#### FOCUS 4. Rapporto con i colleghi

- X. Mi sento parte della squadra; fluidità nelle relazioni sia verticale che orizzontale
- XI. Le informazioni sono a disposizione di tutti
- XII. I dirigenti hanno una buona capacità di ascolto e di gestione delle situazioni conflittuali

#### FOCUS 5. Il contesto di lavoro

- XIII. L'organizzazione investe nelle persone con una formazione adeguata
- XIV. Nella U.O. di appartenenza i ruoli e i compiti sono chiari
- XV. Sento che nell'azienda è possibile conciliare il tempo di vita ed il tempo di lavoro

I Focus sono stati facilitati dai Componenti Effettivi e Supplenti del CUG (Gabriella Brunetti, Stella Armando, Carmine Cagnazzo, Domenica Munno, Lorenzina Proscia, Leonardo Santorsola, Cinzia Rinaldi, Maria Tomai, Giuseppe Fiorentino, Virginia Miglio, Mariagrazia Porcelli, Maria Concetta Antini, Angela Buonsante). I facilitatori hanno guidato i gruppi, costituiti da un numero limitato di operatori (8-10), nell'approfondimento delle aree e favorendo l'esplicitazione delle criticità, in considerazione della loro esperienza e delle proposte. L'aspetto peculiare dei focus group è stato quello di consentire una comunicazione aperta tra i partecipanti, in un ambiente rilassato che consentisse a ciascuno di esprimere il proprio punto di vista, senza timore di essere giudicati.

Poiché, nel contesto in cui agisce la ASL BA, le specifiche variabili non sempre sono controllabili, le soluzioni individuate sono state le migliori in quel momento, per quel contesto, per quella tipologia di discenti.

Le caratteristiche del progetto formativo sono state: – pertinenza con i bisogni identificati; – logica ed orientamento allo scopo; – globalità e sistematicità; – aderenza al contesto di azione. La progettazione ha richiesto la definizione di incontri



preliminari con tutti i formatori/facilitatori per meglio specificare e dettagliare le scelte e le attività analitiche per quanto riguarda: - Il gruppo di destinatari a cui rivolgere il progetto formativo - Gli obiettivi generali e specifici del progetto - I contenuti del programma formativo - Le strategie, le metodologie e gli strumenti impiegati e loro applicazione in sequenza, tempi e durata - I ruoli e le responsabilità dei facilitatori - Le modalità di coinvolgimento dei partecipanti nella fase di condivisione del progetto, nella realizzazione delle attività, nel processo di monitoraggio e nella valutazione finale.

Hanno partecipato alle 4 Edizioni:

EDIZIONE	DATA	M	F	TOTALE
I	20 giugno 2017	9	28	37
II	26 settembre 2017	6	29	35
III	24 ottobre 2017	9	28	37
IV	28 novembre 2017	12	35	47
<b>Totale</b>		<b>36</b>	<b>120</b>	<b>156</b>

## CONCLUSIONI

I dati parlano chiaro: il 70% dei lavoratori italiani è insoddisfatto (*ricerca Luiss, 2013*); la diretta conseguenza che ne scaturisce è una scarsa partecipazione e alto tasso di assenteismo sul lavoro, con evidenti ricadute sulla produttività generale. Eppure è stato dimostrato, da uno studio condotto dall'Università di Warwick su oltre 700 lavoratori, che i dipendenti più sereni dimostrano un aumento della produttività pari al 12%. Come influenzare il benessere e la capacità produttiva dei propri dipendenti? La risposta a questa fondamentale domanda è anch'essa parte integrante della formazione aziendale: affinare le competenze manageriali e i tratti motivazionali, grazie a percorsi di miglioramento costanti e strategici, su misura per le esigenze dell'azienda e dei lavoratori.

Gli obiettivi del Gruppo per il triennio 2018-2020 sono:

- favorire le abilità specifiche che costituiscono il nucleo del lavoro specifico dei componenti CUG e le abilità trasversali e intangibili, come ad esempio la capacità di gestire le proprie emozioni e di controllarle nell'ambiente di lavoro (l'Intelligenza Emotiva)
- sviluppare le potenzialità per organizzare in maniera ottimale il lavoro per essere più produttivi
- migliorare la comunicazione interna, la coesione dei gruppi e l'innalzamento dei propri standard quantitativi e qualitativi.

## Progetto In-Formativo

**Comitato Unico di Garanzia (CUG):  
un nuovo strumento a sostegno delle pari opportunità  
e del benessere di chi lavora**

### DESTINATARI DEL PROGETTO

Tutto il personale operante nelle strutture della ASL BA  
n° **50 x ogni edizione**  
n° 200 complessivamente

SEGRETERIA: Santorsola Leonardo e Rinaldi Crescenza

COORDINAMENTO SCIENTIFICO: Munno Domenica, Altomare Edoardo, Armando Stella, Proscia Lorenzina e Santorsola Leonardo.

#### 1° Edizione

**20 giugno 2017** dalle ore 8.30 alle ore 13.30  
Sala Conferenze Ospedale S. Paolo – Bari

#### 2° Edizione

**26 settembre 2017** dalle ore 8.30 alle ore 13.30  
Sala Conferenze S. Michele in Monte Laureto - Putignano

#### 3° Edizione

**24 ottobre 2017** dalle ore 8.30 alle ore 13.30  
Sala Conferenze Ospedale - Terlizzi

#### 4° Edizione

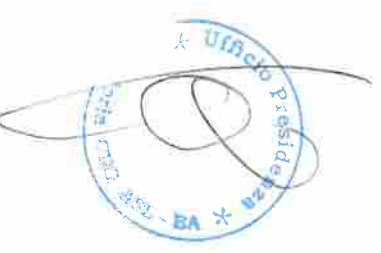
**28 novembre 2017** dalle ore 8.30 alle ore 13.30  
Sala Conferenze Ospedale - Altamura



## 1° Edizione

**20 giugno 2017** dalle ore 8.30 alle ore 13.30  
Sala Conferenze Ospedale S. Paolo – Bari

- 8.30 Registrazione partecipanti
- 9.00 **Introduzione al corso**  
Fruscio Luigi – Dirigente Delegato ai rapporti con il CUG ASL BA
- 9.15 **Il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia**  
Fiorentino Giuseppe – Referente Gruppo di Lavoro “Sportello di Ascolto”
- 9.45 **Il CUG per la Conciliazione dei tempi e le Pari Opportunità**  
Tomai Maria – Referente Gruppo di Lavoro “Pari Opportunità”
- 10.15 **Il fenomeno del mobbing: strategie di prevenzione**  
Cagnazzo Carmine – Referente Gruppo di Lavoro “Prevenzione del Mobbing”
- 10.45 Pausa caffè
- 11.00 **Visione film attinente il tema del benessere organizzativo**  
Altomare Edoardo – Responsabile U.O. Formazione ASL BA
- 11.30 **Focus Group**, con la facilitazione dei Componenti CUG (Cagnazzo Carmine, Santorsola Leonardo, Armando Stella, Tomai Maria. Fiorentino Giuseppe)
- 12.30 **Restituzione in plenaria delle riflessioni emerse nei cinque Focus Group**
- 13.00 **Questionario di Valutazione**



## 2° Edizione

**26 settembre 2017** dalle ore 8.30 alle ore 13.30  
Sala Conferenze S. Michele in Monte Laureto - Putignano

- 8.30 Registrazione partecipanti
- 9.00 **Introduzione al corso**  
Fruscio Luigi – Dirigente Delegato ai rapporti con il CUG ASL BA
- 9.15 **Il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia**  
Munno Domenica – Presidente CUG ASL BA
- 9.45 **Il CUG per la Conciliazione dei tempi e le Pari Opportunità**  
Antini Mara – Componente Gruppo di Lavoro “Pari Opportunità”
- 10.15 **L'attività consultiva e di verifica del CUG**  
Buonsante Angela – Referente Gruppo di Lavoro “Attività consultiva e di verifica”
- 10.45 Pausa caffè
- 11.00 **Visione film attinente il tema del benessere organizzativo**  
Altomare Edoardo – Responsabile U.O. Formazione ASL BA
- 11.30 **Focus Group**, con la facilitazione dei Componenti CUG (Munno Domenica, Buonsante Angela, Armando Stella, Rinaldi Crescenza, Antini Maria)
- 12.30 **Restituzione in plenaria delle riflessioni emerse nei cinque Focus Group**
- 13.00 **Questionario di Valutazione**



### 3° Edizione

**24 ottobre 2017** dalle ore 8.30 alle ore 13.30  
Sala Conferenze Ospedale - Terlizzi

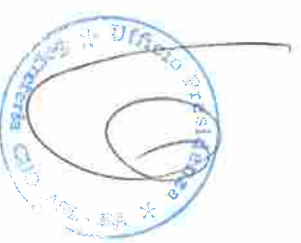
- 8.30 Registrazione partecipanti
- 9.00 **Introduzione al corso**  
Fruscio Luigi – Dirigente Delegato ai rapporti con il CUG ASL BA
- 9.15 **Il CUG per la Conciliazione dei tempi e le Pari Opportunità**  
Domenica Munno – Presidente CUG
- 9.45 **Il benessere organizzativo: strategie di prevenzione**  
Porcelli Maria Grazia – Componente Gruppo di Lavoro “Benessere Organizzativo”
- 10.15 **Il fenomeno del mobbing: strategie di prevenzione**  
Miglio Virginia – Componente Gruppo di Lavoro “Prevenzione del Mobbing”
- 10.45 Pausa caffè
- 11.00 **Visione film attinente il tema del benessere organizzativo**  
Altomare Edoardo – Responsabile U.O. Formazione ASL BA
- 11.30 **Focus Group**, con la facilitazione dei Componenti CUG (Santorsola Leonardo, Cagnazzo Carmine, Porcelli Maria Grazia, Munno Domenica, Miglio Virginia)
- 12.30 **Restituzione in plenaria delle riflessioni emerse nei cinque Focus Group**
- 13.00 **Questionario di Valutazione**

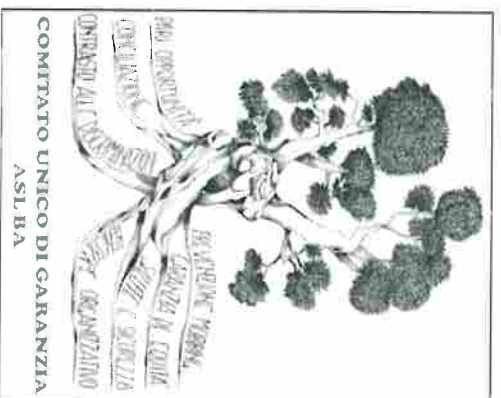


## 4° Edizione

**28 novembre 2017** dalle ore 8.30 alle ore 13.30  
Sala Conferenze Ospedale - Altamura

- 8.30 Registrazione partecipanti
- 9.00 Introduzione al corso**  
Fruscio Luigi – Dirigente Delegato ai rapporti con il CUG ASL BA
- 9.15 Il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia**  
Lorenzina Proscia – Vicepresidente CUG
- 9.45 Il CUG per la Conciliazione dei tempi e le Pari Opportunità**  
Domenica Munno – Referente Gruppo di Lavoro “Pari Opportunità”
- 10.15 Il benessere organizzativo: strategie di prevenzione**  
Gabriella Brunetti – Referente Gruppo di Lavoro “Benessere Organizzativo”
- 10.45 Pausa caffè
- 11.00 Visione film attinente il tema del benessere organizzativo**  
Edoardo Altomare – Responsabile U.O. Formazione ASL BA
- 11.30 Focus Group**, con la facilitazione dei Componenti CUG (Stella Armando, Gabriella Brunetti, Domenica Munno, Lorenzina Proscia, Leonardo Santorsola)
- 12.30 Restituzione in plenaria delle riflessioni emerse nei cinque Focus Group**
- 13.00 Questionario di Valutazione**





## GRUPPO CONSULTIVO E VERIFICA

### **Premessa**

Il Comitato unico di garanzia (CUG) è organo di derivazione comunitaria che “contribuisce all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l’efficienza delle prestazioni, nella prospettiva di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per lavoratori o lavoratrici” (co. 3 art. 57 del Decreto legislativo 165/2001).

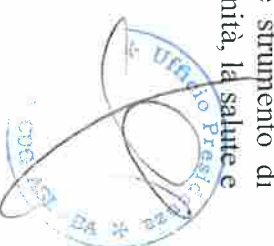
A tali fini la legge assegna al CUG compiti propositivi, consultivi e di verifica che si esprimono attraverso la formulazione di “pareri” sugli atti interni dell’azienda; tali atti sono indicati in modo specifico nelle Linee Guida della Funzione pubblica, contenute nella Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011:

- Progetti di riorganizzazione dell’amministrazione.
- Piani di formazione del personale.
- Orari di lavoro, forme di flessibilità lavorativa e interventi di conciliazione.
- Criteri di valutazione del personale.
- Contrattazione integrativa su temi di competenza.

Si tratta di atti che hanno ad oggetto diritti inviolabili della persona, quali ad esempio la dignità, la salute e la libertà dei lavoratori, la cui “prima tutela” legale è stata affidata al CUG che, proprio attraverso lo strumento del “parere”, agisce in funzione di garanzia e prevenzione di conflitti, esercitando il controllo della discrezionalità dell’organizzazione (nella sua veste di amministrazione pubblica datrice di lavoro).

In tali casi il parere è obbligatorio (sebbene non vincolante) e la sua mancanza acquisizione rende l’atto illegittimo e annullabile per “vizio di violazione di legge”.

La prospettazione di un parere del Comitato Unico di garanzia, quale strumento di controllo della discrezionalità del datore nelle materie che impattano la dignità, la salute e la libertà dei lavoratori va proprio in questa direzione.





All'interno delle singole pubbliche amministrazioni il Comitato unico di garanzia, cd. CUG è organo di origine comunitaria che nel comprendere "ex lege" le funzioni dei Comitati pari opportunità e dei comitati paritetici sul mobbing, "contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni, nella prospettiva di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per lavoratori o lavoratrici".

Ai sensi dell'art. 57 del D.lgs. 165/2001, come modificato dall'art. 21 della L. 183/2010, il CUG ha compiti propositivi, consultivi e di verifica all'interno della singola amministrazione pubblica.

Le Linee Guida della Funzione pubblica adottate il 4 marzo 2011, espressamente richiamate dal surriferito art. 57 per regolare le funzioni del CUG, recitano che esso formula pareri su:

- Progetti di riorganizzazione dell'amministrazione;
- Piani di formazione del personale;
- Orari di lavoro, forme di flessibilità lavorativa e interventi di conciliazione;
- Criteri di valutazione del personale;
- Contrattazione integrativa su temi di competenza.

Non può altresì sottrarsi che nella giurisprudenza costituzionale (ex multis pronunzia n. 275/2011), le Linee guida governative presentano gli indici sostanziali posti a base della qualificazione di tali atti come "regolamenti", in quanto norme dirette a disciplinare in via generale ed astratta la fattispecie individuata dalla norma primaria (l'art. 57 del D.lgs. 165/2001 per l'appunto), ne consegue che trattasi di fonti normative costituenti un corpo unico con la legislazione statale di cui sono poste a completamento e integrazione.

Il parere emesso dal CUG è inequivocamente un **parere obbligatorio** (seppur non vincolante) perché espressivo di funzioni del CUG legalmente tipizzate e che in alcun modo può atteggiarsi a parere facoltativo, il quale si configura invece quando la richiesta dell'atto consultivo da parte dell'amministrazione decidente "non è imposta dalla legge".

Le Linee Guida prescrivono che le modalità di consultazione siano predeterminate dal vertice dell'ente pubblico sentito il CUG e che l'organo collegiale va invitato al preventivo consulto ogni qualvolta saranno adottati "atti interni" nelle materie di competenza.

Ciò sta a significare che il parere va richiesto, non solo in presenza di accordi con le OO.SS. e le RSU, ma anche quando le materie di competenza siano versate in atti organizzativi e datoriali di carattere unilaterale.

Ai sensi dell' art. 6 della L. 241/90 "gli organi consultivi delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, (ora D.lgs. 165/2001) sono tenuti a rendere i pareri a essi obbligatoriamente richiesti entro 20 gg. dal ricevimento della richiesta. In caso di decorrenza del termine senza che sia stato comunicato il parere obbligatorio o senza che l'organo adito abbia rappresentato esigenze istruttorie, è in facoltà dell'amministrazione richiedente di procedere indipendentemente dall'espressione del parere. Riguardo le esigenze istruttorie dell'autorità deputata al rilascio del parere, giova evidenziare come le stesse Linee Guida prescrivano che le amministrazioni forniscono ai CUG "tutti i dati e le informazioni necessarie a garantirne l'effettiva operatività".

Sulla scorta delle predette osservazioni, alla luce dell'art. 21 octies comma 1° L. 241/90 - cd. Legge sul procedimento amministrativo – e richiamando la tassonomia delle funzioni CUG di cui in premessa, si osserva che gli atti di (ri)organizzazione dell'amministrazione e gli atti di pianificazione-programmazione (es. piani formativi del personale) se emanati

omettendo l'acquisizione del parere CUG, si appalesano forieri di **illegittimità e pertanto annullabilità** dell'azione amministrativa sul parametro del “ vizio di violazione di legge”.

Non pare poi prospettabile l'irrelevanza del vizio per violazione di norma “meramente procedurale” (cd. vizio di legittimità formale), atteso che ai sensi del comma 2° del menzionato art. 21 octies, la dequotazione dell'annullabilità in favore della “mera irregolarità” vale solo nei casi di procedimenti amministrativi strettamente vincolati alle norme di legge, cioè assolutamente privi di discrezionalità e non abbisognevoli di spazi partecipativi; in buona sostanza non si configura l'annullabilità solo quando i contenuti dei procedimenti non potevano essere in alcun modo diversi.

Si evidenzia ciò in considerazione del fatto che nell'attività di riorganizzazione sussistono ampiamente spazi di discrezionalità lasciati alle amministrazioni dalle leggi e ancor più “discrezionali” sono gli atti di riorganizzazione e di pianificazione strettamente di fonte dirigenziale - direttoriale, non propriamente imposti dal legislatore e rimessi solo alla volontà e al disegno del vertice amministrativo.

Peraltro l'illegittimità/annullabilità può riscontrarsi anche sotto il profilo di altro vizio invalidante l'atto amministrativo, ovvero “l'eccesso di potere” nella figura sintomatica del deficit di istruttoria, poiché senza giustificato motivo si addiviene al varo di regolamenti e provvedimenti decisori e definitivi senza una completa ed esaustiva indagine procedimentale, attesa la pretermissione del parere obbligatorio di organo collegiale a ciò deputato per legge e come tale implicitamente depositario di “specifico sapere” sulla materia.

L'eccesso di potere può riscontrarsi anche in altra fattispecie.

Difatti vero è che il parere non è vincolante, ma per principio generale sotteso ad eminentissime ragioni di trasparenza amministrativa, qualora l'ente decidente si discosti dall'atto di opinione espresso dall' organo consultivo, deve motivare le ragioni del non accoglimento. E' un po' come avviene nelle circolari/direttive interne non a valenza regolamentare, le quali per quanto non siano annoverabili tra le fonti di diritto (sono meri atti amministrativi di indirizzo e a contenuto generale) producono un principio di vincolo nel senso che i pubblici dipendenti che intendono discostarsene (ad es. perché reputate contra-legem) devono adeguatamente e puntualmente motivare le ragioni di tale scelta, pena per l'appunto il verificarsi di un comportamento arbitrario esprimente un eccesso di potere.

Ciò per quanto concerne l'attività amministrativa a carattere unilaterale (cd. attività autoritativa “jure imperi” di macro organizzazione) e come tale sindacabile innanzi al giudice amministrativo.

Per quanto invero concerne l'attività di diritto privato dell'amministrazione (cd. attività “more gestionis” di micro organizzazione) versata in specie nei rapporti negoziali di contrattazione collettiva integrativa, l'omissione del parere ne determina la nullità ai sensi dell'art. 1418 comma 1° del Codice civile che prevede la nullità degli atti privatistici per violazione delle norme imperative e la sindacabilità innanzi al giudice ordinario.

L' art. 57 del D.lgs. 165/2001 e le disposizioni delle Linee guida governative costituenti lo statuto CUG sono pacificamente di natura imperativa e inderogabile, sia in quanto norme pubblicistiche, quindi preordinate alla tutela di un interesse pubblico, sia perché il D.lgs. 165/2001 prevede espressamente all'art 2 comma 2° che le disposizioni contenute nel presente decreto sono a carattere imperativo! Sul punto è utile altresì sottolineare e chiarire quanto segue.

Gli atti amministrativi annullabili producono effetti (al pari degli atti legittimi) sino a quando non interviene una sentenza caducatoria del giudice amministrativo, o un atto di auto annullamento di essi da parte della pubblica amministrazione in sede di autotutela, (salvo convalida del vizio in tempi ragionevoli da parte dell'amministrazione stessa). Mentre ai sensi dell'art. 2 comma 3° bis del D.lgs. 165/2001 e s.m. i contratti collettivi integrativi nulli sono oggetto di "nullità parziale", nel senso che si verifica ex officio la sostituzione automatica della clausola difforme con la norma imperativa, pertanto è come se essi prevedessero espressamente la produzione del parere CUG.

Riguardo poi alla realistica esigenza di regimentare le prestazioni ormai eseguite in costanza di atti e contratti nulli, nonché per gli atti "conseguenti a cascata", il diritto amministrativo pare consentire (non normativamente) - attraverso i principi di continuità dell'azione amministrativa e di salvaguardia dei valori giuridici - di non intaccarne la integrità e l'effettività, ma preme rilevare che riguardo alle prestazioni non ancora eseguite, atti e contratti di diritto privato dell'amministrazione viziati dall'omessa attivazione del parere CUG si prestano al sollevamento di eccezione di nullità che ne mette a rischio il meccanismo di vincolo e legittimamente ne genera il rifiuto di darvi esecuzione con detrimento del principio di buona amministrazione!

Inoltre non può certo revocarsi in dubbio che le suddette patologie appaiano rilevanti per la sussistenza di aspetti e profili di responsabilità dirigenziale e di valutazione della performance del Management e degli uffici di più stretta collaborazione, ove concorrenti nell'omissione.

Più ampiamente occorre rilevare che la problematica non investe solo la legalità dei provvedimenti emessi o da emettere, ma investe anche altri delicati aspetti legati alla correttezza, alla coerenza e alla opportunità dell'azione amministrativa, specie in un delicato ambito come il benessere organizzativo e lavorativo.

In primo luogo si osserva che quando l'istruttoria amministrativa è scarna e/o incompleta per la mancata acquisizione di valutazioni che potevano essere espresse in sede di rilascio di parere obbligatorio, ne risente anche la qualità, la pregevolezza e la virtuosità dell'azione amministrativa con evidente vulnus per il buon andamento dell'azione amministrativa. In altri termini può essere pregiudicato il merito nell'offerta dei servizi amministrativi, generando disservizio.

In secondo luogo la mancata richiesta di rilascio di parere non può certo trovare giustificazione nella necessità di accelerare e velocizzare la conclusione dei procedimenti e regolamenti, in quanto l'esigenza di speditezza del "fare amministrativo" giammai può andare a detrimento delle garanzie di legge, poste a presidio del pubblico interesse e di un equilibrato rapporto tra uffici.

### **Attività Gruppo di Lavoro Attività Consultiva e di Verifica**

Il Gruppo di Lavoro è costituito dalle componenti CUG Buonsante Angela (Referente), Amati Maria, De Mastro Giuseppina, Tria Patrizia, Vernole Eugenia. Il gruppo di lavoro ha svolto attività di verifica e monitoraggio delle deliberazioni e determinazioni pubblicate sull'albo pretorio del sito istituzionale della ASL BA, al fine di evidenziare criticità nelle aree di interesse e di competenza del CUG. Gli argomenti (esempio: regolamenti orario di lavoro e mobilità del personale del comparto) dopo una prima fase di confronto tra i componenti al Gruppo di Lavoro, sono stati successivamente portati alla discussione di tutti i partecipanti all'Assemblea.





Nell'anno 2017, sono state oggetto di osservazione e di confronto le seguenti aree:

- le modalità e i criteri di valutazione delle performance individuali dei dipendenti;
- i criteri di distribuzione degli incentivi legati alla valutazione;
- le criticità riguardanti le difficoltà oggettive e soggettive nella comunicazione e nei rapporti con i dirigenti;
- la discordanza tra la percezione individuale della performance del lavoratore e la valutazione oggettiva dei dirigenti;
- i regolamenti orario di lavoro e mobilità del comparto;
- la bozza del regolamento orario di lavoro dirigenza;
- la mancanza di trasparenza nelle procedure di valutazione.

Il gruppo di lavoro dopo aver studiato ed approfondito i regolamenti relativi alla materia dell'orario di lavoro, ha condiviso in Assemblea l'opportunità di trasmettere alla Direzione Strategica un documento con la sintesi delle proposte, che si allega. Ciò al fine di adeguare la disciplina della ASL BA alle più recenti ed innovative indicazioni della normativa nazionale e comunitaria in materia di flessibilità della organizzazione dell'orario di lavoro e di promozione di strategie per la conciliazione vita-lavoro. La funzione consultiva, finalizzata ai pareri facoltativi e obbligatori legge 241/90, può definirsi "neutra", "disinteressata", in quanto non riflette le prerogative, gli interessi propri dell'organo da cui promana, essendo indirizzata a soddisfare il migliore contemperamento dell'interesse funzionale dell'amministrazione richiedente il parere. La disciplina relativa all'attività consultiva risponde anzitutto a una logica partecipativa in quanto prevede che alcuni soggetti debbano essere sentiti in ordine all'adozione di un determinato atto. La Direzione Strategica, tenuta per normativa e regolamento a consultare il CUG, se pur per parere non vincolante, non ha assolto tale adempimento pur formalmente sollecitata.

I componenti del Gruppo di Lavoro, inoltre, hanno garantito la loro presenza attiva nello svolgimento delle edizioni del Corso di aggiornamento obbligatorio "Il Comitato Unico di Garanzia (CUG): un nuovo strumento a sostegno delle pari opportunità e del benessere di chi lavora". Per tale occasione è stata elaborata una relazione per illustrare ai lavoratori il significato delle funzioni consultive e di verifica svolte dal CUG: attività di supporto alla Direzione Strategica ma, nello stesso tempo, di controllo e di tutela nelle materie di competenza del Comitato (benessere lavorativo, mobbing, lotta alla discriminazione, parità di genere ecc.). L'organizzazione del Corso ha previsto momenti di confronto con i partecipanti con la modalità dei Focus Groups che ha consentito la emersione di alcune criticità esistenti nell'ambito dei vari contesti lavorativi aziendali.

## CONCLUSIONI

Con riferimento all'attività prevista per l'anno 2018 il gruppo di lavoro intende perseguire il lavoro fin qui svolto. Si propone di avere sempre un'attenta e puntuale osservazione sulle novità normative a livello regionale, nazionale e comunitario nelle materie di competenza del CUG per farne oggetto di analisi e valutazione ai fini di una traducibilità e applicabilità alla realtà aziendale.



## **PROPOSTA CUG “ORARIO DI LAVORO E POLITICHE DI CONCILIAZIONE”**

Premesso che

- la normativa vigente conferisce al CUG funzioni propositive in materia di promozione e/o potenziamento delle iniziative che attuano le politiche di conciliazione;
- i Componenti Gruppo di Lavoro “Consultivo e Verifica”, dopo aver esaminato le bozze dei Regolamenti per la disciplina dell’orario di lavoro della Dirigenza e del Comparto, hanno elaborato svariate considerazioni;
- nell’Assemblea Ordinaria CUG del 23.11.2017, i componenti, dopo un appassionato confronto, hanno evidenziato delle criticità e sottolineato la necessità di proporre, alla Direzione Strategica, delle proposte in materia di lavoro e politiche di conciliazione;

In considerazione che

- ✓ il legislatore, nelle Linee guida di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, pubblicate sulla G.U. n° 165 del 17.7.2017, al punto C. riconosce ai CUG un ruolo determinante nell’attuazione delle misure prescritte;
- ✓ la pubblica amministrazione, per agevolare l’adesione alle nuove modalità di flessibilità dell’organizzazione del lavoro è chiamata ad adottare misure specifiche volte a favorire politiche di conciliazione;

Preso atto che

- una corretta programmazione del lavoro è necessaria per garantire le attività e i servizi che la ASL BA garantisce;
- l’attività di programmazione è efficace ed efficiente quando mette in correlazione i bisogni dell’organizzazione con la tutela dei desideri del personale;
- è obbligo delle amministrazioni garantire, secondo criteri di trasparenza, diritti e doveri dei lavoratori in materia di orario di servizio;
- è necessario distinguere: l’orario di servizio ( il tempo necessario per assicurare la funzionalità della struttura e l’erogazione dei servizi, compresa la parte amministrativa); orario di lavoro ( il periodo del tempo durante il quale ciascun operatore assicura la prestazione lavorativa nell’ambito dell’orario di servizio); orario di apertura al pubblico ( il tempo giornaliero che il servizio è aperto al pubblico, estremamente variabile come tempo ,fasce orarie, modalità);



Visti

- il D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 80 Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, in attuazione dell'articolo 1, commi 8 e 9, della legge 10 dicembre 2014, n. 183;
- la Legge di Stabilità 2017: Azioni positive in materia di welfare aziendale e conciliazione famiglia-lavoro;

#### SI PROPONE DI

- stabilire l'ingresso e l'uscita dall'azienda entro fasce predeterminate, lasciando al lavoratore un margine decisionale (flessibilità di almeno un'ora, che gli permette di conciliare i propri impegni lavorativi con quelli personali (ad esempio, per accompagnare e/o riprendere i figli a scuola);
- stabilisce un orario di presenza, ovvero alcune fasce orarie in cui i lavoratori sono obbligati ad essere presenti in azienda. Stabilite queste fasce orarie, e fermo restando il monte ore giornaliero, il singolo ha la possibilità di definire in autonomia l'orario di ingresso e di uscita. Può essere indicata una fascia obbligatoria solo in una parte della giornata (ad esempio, tra le 8.30 e le 12.30), oppure possono essere indicate più fasce obbligatorie di presenza (ad esempio, tra le 90.00 e le 13.00, e tra le 15.00 e le 18.00, ecc.);
- determinare degli orari individuali di presenza: definendo fasce orarie su cui il lavoratore garantisce la propria presenza a fronte di esigenze aziendali specifiche, lasciando maggiore autonomia di entrata ed uscita nel resto della giornata;
- gestire in autonomia la pausa pranzo, offrendo al lavoratore la possibilità di utilizzare in autonomia il tempo previsto per tale momento di sospensione giornaliera dal lavoro. (ad esempio, il lavoratore può ridurre il tempo della propria pausa pranzo recuperando quel tempo in ingresso o in uscita oppure sfruttandolo in un momento alternativo della giornata lavorativa per svolgere commissioni o recuperare i propri figli a scuola);
- effettuare la compressione dell'orario lavorativo, lasciando la possibilità di lavorare maggiormente in alcuni periodi (ad esempio, quando sono più pressanti le richieste dell'utenza) allo scopo di beneficiare di ore o giorni di tempo da dedicare agli impegni familiari in altri periodi;
- garantire al lavoratore che, per motivi di servizio (attività di promozione della salute nelle scuole, formazione obbligatoria, partecipazione commissioni o gruppi di lavoro, ecc.) deve spostarsi presso una sede diversa da quella di servizio, la possibilità di timbrare nella sede più vicina al proprio domicilio.
- utilizzare le ore in credito per la compensazione del debito orario, altresì l'anno successivo a quello di competenza, per attività assistenziali.



amministrative in plus (riduzione liste di attesa , disbrigo di pratiche amministrative ecc.);

- riconoscere due ore settimanali, anche al personale del comparto, per le attività di formazione/aggiornamento, durante il normale orario di lavoro;
- istituire la banca delle ore, prevedendo che le ore in credito o di straordinario che vengono accumulate, anziché riscosse in forma monetaria, possano essere accantonate in un conto ore dal quale il lavoratore o la lavoratrice possano attingere al bisogno (previo consenso del dirigente);
- rendere “flessibile” tale strumento consentendo ai lavoratori di fruire di una sorta di “fido ore” che consente l’utilizzo preventivo di ore prima di averle accantonate.

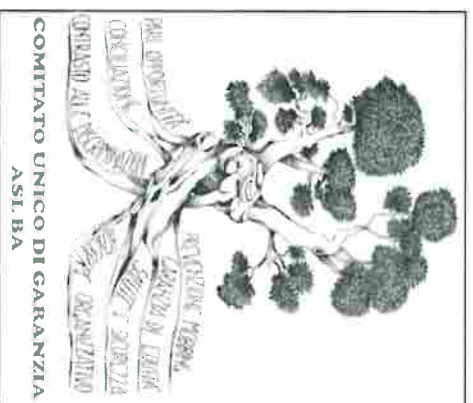
L’introduzione di forme di flessibilità individuale dell’orario di lavoro è strategica per favorire un migliore *work-life balance* ed è utile per limitare il ricorso allo straordinario, ridurre l’assenteismo ed innalzare la produttività. I passaggi per introdurre forme di flessibilità individuale dell’orario di lavoro possono essere identificati i seguenti passi operativi:

- 1) Indagine conoscitiva interna all’azienda al fine di identificare le principali esigenze di conciliazione legate agli orari di lavoro;
- 2) Scelta delle soluzioni in relazione alle esigenze di work-life balance, dei vincoli organizzativi, delle tipologie di lavoratori potenzialmente interessati, valutando i possibili rischi legati a squilibri produttivi/organizzativi;
- 4) Pianificazione delle attività, valutando l’opportunità di agire gradualmente (ad esempio, decidendo di sperimentare la modalità di flessibilità prescelta su un’area funzionale, un gruppo di lavoro, ecc.);
- 5) Informativa/accordo con i rappresentanti dei lavoratori;
- 6) Identificazione di un sistema di informazione chiaro relativo al piano prescelto da attuare;
- 7) Predisposizione di un sistema di monitoraggio dei risultati (soddisfazione dei lavoratori, valutazione degli impatti sull’organizzazione del lavoro, sulla qualità del lavoro, ecc.);
- 8) Revisione periodica del sistema flessibile di orario adottato per verificare la corrispondenza tra opzioni adottate ed equilibri organizzativi raggiunti.

Si ravvisa, inoltre, per una nuova cultura del linguaggio, la opportunità di sostituire nei regolamenti aziendali la parola “controllo” con “responsabilità del lavoratore”.







## GRUPPO DI LAVORO BENESSERE ORGANIZZATIVO

### Premessa

Con la riforma del pubblico impiego e della sanità, cambia l'assetto organizzativo e strutturale dell'amministrazione pubblica che prende sempre più in considerazione la dimensione del benessere organizzativo dei lavoratori, del miglioramento della performance, della gestione e motivazione delle risorse umane. Di qui nasce il bisogno di definire un'area di attività del CUG, specifica che si occupi degli aspetti del benessere dei lavoratori della ASL BA, un ammortizzatore protettivo agli "urti" causati dalla trasformazione strutturale della sanità pubblica.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità già nel 1948 ha definito la salute come "lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o di infermità". Con "benessere organizzativo" si intende dunque "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione" (Avallone e Bonaretti, Benessere Organizzativo, 2003).

Il benessere organizzativo è il primo elemento che influenza efficacia, efficienza, produttività e sviluppo di una struttura pubblica. Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano: tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione - perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi - tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro.

Dal 2008 tutte le Pubbliche Amministrazioni devono periodicamente realizzare indagini per rilevare lo stato di benessere dei lavoratori. Tali indagini sono finalizzate non solo a una ricognizione dello stato di salute dell'organizzazione stessa, ma anche all'implementazione di interventi volti al miglioramento del benessere dei lavoratori e, quindi, all'incremento della produttività.

Il clima dell'organizzazione è una qualità interna alla stessa, che viene sperimentata dai lavoratori, ne influenza il loro comportamento e può essere descritta in termini dei valori e caratteristiche dell'organizzazione stessa. Studi recenti hanno dimostrato, infatti, che le persone danno il meglio di sé quando svolgono il proprio lavoro in condizioni soddisfacenti. Inoltre, la disposizione riguardo l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico (d.lgs. 150/09, art. 14) istituisce un Organismo Indipendente di Valutazione della performance interno alle amministrazioni

stesse (OIV). Tra i compiti dell'Organismo rientra la realizzazione annuale di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione e la rilevanza della valutazione del proprio superiore gerarchico.

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), organismo introdotto dall'art 21 della Legge 183/2010, esercita compiti propositivi, consultivi e di verifica, opera in collaborazione con la Consiglieria/nazionale di parità sulle materie di propria competenza e fornisce supporto all'Amministrazione nella promozione del benessere organizzativo inteso come costante azione per:

- rimuovere situazioni di malessere nell'organizzazione;
- prevenire il sorgere di situazioni di malessere nell'organizzazione;
- incrementare ulteriormente la qualità della vita lavorativa all'interno dell'organizzazione;

Gli interventi del CUG sono tesi a:

- favorire lo sviluppo di un'organizzazione più attenta e funzionale al benessere delle persone;
- valorizzare e gestire le risorse tenendo conto delle diverse potenzialità;
- attivare servizi di conciliazione vita/lavoro;
- rendere disponibili e usufruibili servizi per il benessere personale delle/dei lavoratrici/tori;
- creare un senso di appartenenza all'organizzazione.

### **Attività Gruppo di Lavoro Benessere Organizzativo**

Nell'area del benessere organizzativo i componenti del Gruppo di Lavoro nell'anno 2017 hanno collaborato:

1. all'analisi dei Report relativi ai n° 19 Focus Group - Eventi In-formativi;
2. ad ampliare la tensione al tema della performance.

### **1. Analisi dei Report relativi ai n° 19 Focus Group**

L'analisi di cui presentiamo i risultati complessivi si struttura sul concetto di "benessere lavorativo", inteso come capacità di un'organizzazione non solo di essere efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere psicofisico di tutte le sue componenti ed alimentando costruttivamente la corretta convivenza sociale di chi vi lavora. L'iniziativa, che non a caso è nata per volontà del CUG si colloca nell'area degli interventi propositivi al fine di:

1. far emergere le criticità ed i punti di forza dell'organizzazione;
2. avviare un percorso di consapevolezza e responsabilizzazione che metta in grado tutti i lavoratori di individuare le azioni di miglioramento necessarie.

Obiettivi dell'analisi di clima

- Effettuare la diagnosi organizzativa;
- La percezione collettiva che le persone hanno dello spirito della loro organizzazione;
- Racogliere una documentazione oggettiva (l'analisi di clima è infatti una ricerca scientifica) da presentare ai controlli esterni;

- Generare coinvolgimento e partecipazione, in quanto testimonia un'attenzione particolare che l'Ente riserva in relazione alle risorse umane.

### Metodologia

Il *focus group* è un metodo di intervista di gruppo non strutturato elaborato dal sociologo americano Robert Merton, ampiamente utilizzato nell'ambito delle ricerche sociali. E' stato utilizzato per la prima volta durante la II guerra mondiale per valutare il morale dei soldati coinvolti nel conflitto bellico. L'idea di fondo di questo metodo è che l'interazione sociale che si crea durante la realizzazione del *focus group* costituisce una risorsa importante nel trasmettere informazione, consapevolezza dei propri ruoli e crescita culturale di tutti i partecipanti, compreso il conduttore.

I *focus group* hanno coinvolto un numero di partecipanti variabile tra 8 e 10 a seconda della edizione e hanno avuto una durata di 1 ora. Il conduttore, nella fase di svolgimento del *focus group* ha avuto il compito di guidare gli intervistati sul tema dell'indagine, seguendo la tecnica dello *stimolo-risposta*, servendosi di una griglia contenente le domande aperte (sintetizzate nelle schede allegate).

Nella fase successiva sono stati trascritti i testi tramite fedele sbobinatura. Il metodo seguito è stato quello suggerito dagli autori della grounded theory. Il concetto di fondo si basa su una lettura attenta dei testi trascritti secondo un approccio di tipo induttivo che da singoli eventi, situazioni, opinioni aiuti a costruire concetti e categorie interpretative generali. Le categorie interpretative sono state costruite al fine di permettere la formulazione di un'interpretazione generalizzabile a situazioni e contesti allargati. L'analisi delle percezioni dei dipendenti rilevate dall'indagine e che, di seguito si illustra, offre numerosi spunti di riflessione.

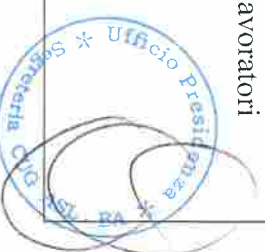
### Dimensioni:

- A. Dinamiche relazionali e professionali (supporto dirigenti, collaborazione con i colleghi, fluidità delle relazioni sia a livello verticale che orizzontale, gestione della conflittualità)
- B. Efficienza organizzativa (flessibilità e conciliazione tempi di vita e di lavoro, innovazione ed equità organizzativa, carriera e sviluppo professionale, circolarità delle informazioni, adeguatezza del ruolo svolto in ASL circa il proprio profilo professionale)
- C. Sicurezza dei luoghi di lavoro (comfort ambientale, dotazione di strumenti, ecc)

### A. Dinamiche relazionali e professionali

Sottocategorie	Criticità	Azioni di miglioramento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione con i colleghi</li> </ul>	<p>Non riuscita integrazione con il resto dell'equipe per orari di lavoro frazionati tra vari servizi; inadeguato coinvolgimento; tempo scarso per avviare un confronto costruttivo</p> <p>Esigua l'attenzione ai bisogni dei colleghi</p>	<p>Riunioni di equipe con periodicità mensile; incrementare le occasioni di dialogo tra il personale; formazione specifica per una efficace comunicazione nella equipe</p> <p>Dare inizio alla giornata lavorativa con un incontro/dialogo tra tutti gli operatori del Servizio</p>

		<p>Comprendere le difficoltà ed i bisogni dei colleghi attraverso l'ascolto reciproco, una maggiore collaborazione</p> <p>Formazione dei dirigenti per acquisire competenze nell'area delle relazione/comunicazione efficace</p> <p>Investire su motivazione e competenze (si avverte spesso la sensazione di stanchezza dei lavoratori dovuta all'età degli stessi)</p> <p>Mobilità interna ogni 15/10 anni, per un maggiore benessere</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidità delle relazioni sia a livello verticale che orizzontale</li> </ul>	<p>Lavoratori che “transitano” in altro Servizio senza una comunicazione chiara dei criteri e delle ragioni di tale scelta</p> <p>Buona la comunicazione “orizzontale” che favorisce il sentirsi parte di una squadra ma, scarsa la fluidità nella comunicazione “verticale”</p> <p>Difficoltà nelle relazioni ai vari livelli di responsabilità e tra le diverse articolazioni aziendali; anche a causa della complessità organizzativa derivante dalla dimensioni della ASL BA</p> <p>Scollamento tra dirigenza e comparto; difficoltà del comparto a comunicare con i responsabili delle U.O. semplici e complesse e con la Direzione Strategica</p> <p>La fruizione di giorni di</p>	<p>Migliorare la comunicazione anche attraverso i sistemi informatici</p> <p>Definizione di parametri più chiari nelle procedure e nell'attribuzione degli incarichi</p> <p>Garantire “Spazi di Ascolto” per mettere al centro le persone/lavoratori</p> <p>Far subentrare ai dirigenti che alimentano competizione e conflitti, persone competenti</p> <p>Chiedere maggiore senso di responsabilità ai Direttori che dovrebbero essere valutati dai lavoratori</p>



	<p>permesso per L. 104, da parte di molti lavoratori, rappresenta elemento di disturbo nella relazione tra colleghi</p>	<p>Assumere il personale, come previsto in pianta organica</p> <p>Comportamenti e atteggiamenti maggiormente aderenti a “regole chiare ” favorirebbero il superamento dei conflitti</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione della conflittualità</li> </ul>	<p>Nel caso della medicina riabilitativa dell’Ospedale San Paolo il servizio, negli anni, è stato svuotato di molte professionalità: i conflitti attuatisi non sono stati, ad oggi, risolti</p> <p>Le conflittualità vengono “occultate”; è in vigore la tipica mentalità del Sud “sistemare per evitare comportamenti vessatori della dirigenza”</p> <p>La scheda di valutazione della performance rappresenta un ulteriore elemento di incomprensione/conflittualità</p> <p>Tra la “base” e i dirigenti spesso si registrano disaccordi sulla valutazione.</p> <p>Il valutatore ignora che la valutazione della performance può incidere sulla carriera del lavoratore dal punto di vista disciplinare, giuridico ed economico</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stress lavoro correlato</li> </ul>	<p>Ansia generalizzata poiché si “impedisce agli operatori di parlare”; si vive in completa solitudine e spesso ci sentiamo “presi in giro”</p>	<p>Formazione dei direttori UOC. e dirigenti UOS sulla mediazione dei conflitti; individuare direttori competenti anche nella gestione delle risorse umane</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporto da parte dei dirigenti/direttori</li> </ul>	<p>Separazione tra lavoratori/ direzione strategica/ direttori</p> <p>Dirigenti poco presenti nei servizi</p>	<p>Maggior presenza “fisica” dei dirigenti di struttura complessa nei servizi periferici</p> <p>Maggiori controlli su Dirigenti S.C. e S.S.</p>



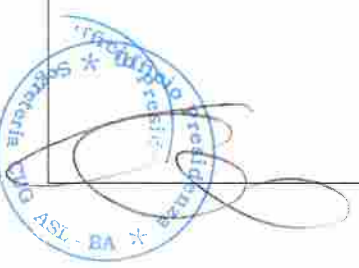


**B. Efficienza organizzativa**

<b>Sottocategorie</b>	<b>Criticità</b>	<b>Azioni di miglioramento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Flessibilità e conciliazione tempi di vita e di lavoro</li> </ul>	<p>Non c'è attenzione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; la donna lavoratrice viene sempre penalizzata; il congedo parentale è vincolato alle esigenze aziendali</p> <p>Poca attenzione per chi si deve prendersi cura di un figlio disabile</p>	<p>Istituire asili aziendali o effettuare convenzioni con strutture pubbliche;</p> <p>flessibilità dell'orario di lavoro e istituzione banca delle ore; modifica, pertanto del regolamento aziendale.</p> <p>Maggiore attenzione ai lavoratori che si prendono cura dei figli e/o genitori.</p> <p>Favorire la presenza di donne nelle commissioni dove si prendono decisioni in materia di orario di servizio. Uniformare le procedure relative alla flessibilità dell'orario a tutto il personale (comparto e dirigenza); pianificare il pensionamento anticipato per le donne che si fanno carico dell'accudimento dei genitori, figli disabili, ecc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovazione</li> </ul>	<p>La "pluralità" di dirigenti nel modello "piramidale" crea confusione; spesso impartiscono direttive difformi l'una dall'altra, costringendo gli operatori ad agire assumendosi direttamente le responsabilità (accade soprattutto nel 118).</p> <p>Assenza di tecnologie innovative in alcuni settori professionali (fisioterapia, ecc)</p> <p>Mancanza dell'idea "lavoro di gruppo" e della</p>	<p>Organizzare formazione specifica per professionisti (educatori, fisioterapisti, infermieri, ecc.) e successivamente corsi integrati x tutte le professioni.</p> <p>Implementare i corsi sui modelli organizzativi innovativi; proporre analisi dei sistemi organizzativi ed individuare aree di miglioramento per renderli più efficaci.</p> <p>Proporre corsi di formazione sui "Processi organizzativi,</p>



	<p>collaborazione tra professionisti</p> <p>Le domande degli utenti hanno subito negli anni un cambiamento, utenti sempre più aggressivi per stato di deprivazione; aumentano le domande legate all'urgenza ma l'organizzazione risponde con modelli "vecchi"</p>	<p>benessere organizzativo e Stress lavoro correlato, ecc..".</p> <p>Maggiore flessibilità nella partecipazione ai corsi (anche a quelli non obbligatori) e pianificare video conferenze;</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equità organizzativa</li> </ul>	<p>Inosservanza delle procedure di SMVP; scarso coinvolgimento nei processi decisionali;</p> <p>La carenza di personale e lo slittamento delle nuove assunzioni rischia di portare ad un vuoto professionale nei prossimi anni</p> <p>Difficoltà di operatori in servizio da più di trent'anni nell'utilizzo delle nuove tecnologie che si ripercuote sulla equità organizzativa</p> <p>Assenze di linee guida per lo svolgimento del medesimo lavoro per l'intera ASL</p> <p>Il dirigente vuole essere informato su tutto ma non trasferisce notizie agli operatori</p> <p>Carichi di lavoro distribuiti in modo non equo, spesso assegnati ai più disponibili o più capaci</p> <p>Prevalenza del genere maschile nel prendere decisioni, anche quando prevale personale femminile.</p> <p>Difficoltà ad accedere alle</p>	<p>Osservanza del regolamento SMVP</p> <p>Maggior chiarezza circa le procedure interne per avvisi di mobilità, ecc.;</p> <p>Semplificare le procedure per congedi, infortunio, missione, ecc.del lavoratore; creare una pagina sul sito aziendale dedicata alla modulistica per il lavoratore (identica per tutte le unità operative).</p> <p>Maggior chiarezza della mission aziendale; correlare aspettative ed obiettivi alle risorse umane e non.</p>





	<p>strutture per diversamente abili</p> <p>Carenza di personale OSS, OTA, Fisioterapisti</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carriera e sviluppo professionale</li> </ul>	<p>Scarsa informazione circa le possibilità di sviluppo di carriera</p> <p>Consapevolezza che non ci sono possibilità di sviluppo di carriera intesa come passaggio ad un livello contrattuale superiore</p> <p>Mancanza di formazione specifica, per professioni o per casistica clinica;</p> <p>formazione ripetitiva e non incisiva nel migliorare l'organizzazione; difformità tra teoria (acquisita durante i corsi) e la pratica (nei servizi); gli infermieri non possono frequentare corsi diversi da quelli obbligatori.</p>	<p>Dirigenti più attenti a tirare fuori il meglio, anche dalle "teste di rapa". Distribuzione equa dei carichi di lavoro.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circolarità delle informazioni</li> </ul>	<p>Scarsa circolarità delle informazioni; si percepisce un "muro di gomma" - la D.G. respinge le richieste dei dipendenti senza ascoltare</p> <p>Mancanza di disposizioni chiare circa la mobilità dalla sede di lavoro al domicilio del paziente</p> <p>Mancanza di procedure organizzative e direttive chiare</p> <p>Non conoscenza degli obiettivi annuali assegnati alle strutture di appartenenza con conseguente mancato coinvolgimento dei</p>	<p>Il CUG può farsi portavoce di tutte le criticità che si registrano all'interno dei servizi, al fine di superare il "muro di gomma" del sistema vigente.</p> <p>I lavoratori hanno bisogno di ricevere un riscontro alle loro richieste: basta con il silenzio!</p> <p>Maggior richiesta di formazione su temi generali che coinvolgono aspetti organizzativi, comunicazione interna tra colleghi e superiori</p> <p>Conoscere e condividere gli obiettivi aziendali assegnati</p>

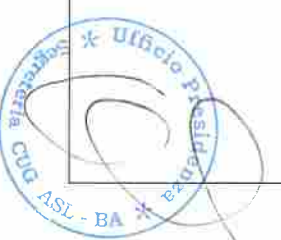
	<p>Lavoratori.</p> <p>Le informazioni non sono a disposizione di tutti!!!</p> <p>Si filtrano le informazioni che per qualità e tempistica rientrano nell'interesse della dirigenza: pervengono le e mail solo quando fa comodo ai dirigenti.</p> <p>Manca la cultura organizzativa: il passaggio delle informazioni ai vari livelli dovrebbe essere prassi.</p> <p>Conflitti a causa della scarsa trasparenza delle informazioni.</p>	<p>alla struttura; maggior coerenza tra obiettivi enunciati e la pratica giornaliera.</p> <p>Conoscere gli obiettivi individuali assegnati in relazione a quelli della struttura di appartenenza.</p> <p>Organizzare riunioni iniziali, intermedie e finali per l'assegnazione, la verifica e la valutazione degli obiettivi e della performance individuale.</p> <p>Si avverte la necessità di un confronto diretto e chiaro con il valutatore;</p> <p>Formazione specifica sul sistema delle performance per i valutatori/dirigenti.</p> <p>Creazione di una bacheca o di una pag. sul sito istituzionale (per ogni servizio) per la pubblicazione delle circolari e delle direttive interne.</p> <p>Si propone un corso di aggiornamento ai Direttori S.C. e S.S. circa la gestione dell'equipe e la facilitazione della comunicazione.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adeguatezza del ruolo svolto in ASL circa il proprio profilo professionale</li> </ul>	<p>Si assiste ad una mancanza di chiarezza circa i ruoli/compti: ciò rappresenta un rischio per la sicurezza degli operatori.</p> <p>Spesso capita che a seguito di riorganizzazione delle aree, il lavoratore si trova svilito nel proprio ruolo e costretto a svolgere altre mansioni pur di continuare a fare parte del gruppo di lavoro.</p> <p>Negli anni, il lavoro amministrativo a preso il</p>	<p>I dirigenti dovrebbero conoscere i compiti e le funzioni del personale che coordinano; pertanto è opportuno avere direttive chiare circa i compiti da svolgere nei differenti servizi.</p> <p>Maggior gratificazione anche dal punto di vista stipendiale per i lavoratori del comparto.</p> <p>Sarebbe opportuno assumere un maggior numero di personale amministrativo,</p>



	<p>sopravvento su quello specifico della professione di appartenenza.</p> <p>A causa della mancanza di personale spesso i lavoratori vengono demansionati o viene loro chiesto di svolgere il proprio orario di lavoro su più sedi.</p> <p>Difficoltà a lavorare in equipe quando manca chiarezza dei compiti e la circolarità delle informazioni.</p>	<p>fisioterapisti, oss, educatori; implementare il lavoro dell'equipe multidimensionale.</p> <p>Si chiede una formazione esperienziale; sull'organizzazione del lavoro d'equipe; della opportunità di un dialogo sul fare; della necessità della presenza di "menti" che sappiano distribuire i carichi di lavoro e gli accessi giornalieri degli utenti</p>
--	--	--

**C. Sicurezza dei luoghi di lavoro**

<b>Sottocategorie</b>	<b>Criticità</b>	<b>Azioni di miglioramento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comfort ambientale</li> </ul>	<p>Inadeguatezza degli ambienti di lavoro (quelli distrettuali risultano più penalizzati rispetto a quelli ospedalieri)</p> <p>Spazi inadeguati; mancanza di stanze (spesso i colloqui vengono effettuati nei corridoi o ci si alterna con i colleghi)</p>	<p>Rendere idonei gli ambienti con acquisto di arredi ed attrezzature adeguate.</p> <p>Si chiede di utilizzare meglio gli spazi, prevedendo la condivisione degli stessi: in presenza di un coordinamento efficace!!!</p> <p>Acquisto di attrezzatura specifica per gli ambulatori di riabilitazione.</p> <p>Utilizzo degli spazi ex ospedalii, ad oggi, inutilizzati.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenzione infortuni, rischi professionali</li> </ul>	<p>Scarsa sicurezza sui luoghi di lavoro; insufficiente il materiale fornito dall'Azienda (guanti, carta per le mani, ecc.). Spesso i lavoratori, per svolgere la propria professione, sono costretti a comprare il materiale necessario.</p>	<p>Maggiore coerenza tra teoria (quello che viene riportato nei corsi di formazione) e la pratica quotidiana.</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegnazione di dispositivi digitali e nuove soluzioni e nuove tecnologie</li> </ul>	<p>Servizi non dotati di internet /fax; per la consegna della posta si spostano gli operatori (infermieri, fisioterapisti, ecc).</p> <p>Difficoltà nello svolgere l'attività lavorativa per la mancanza di mezzi di supporto tecnico-sanitari.</p> <p>La maggior parte delle sedi non sono informatizzate, si chiede al personale di adeguarsi ai nuovi protocolli ma non si tiene conto delle carenze (assenza di pc, stampanti, connessioni internet, ecc)</p> <p>Troppi andirivieni di carte e lungaggini delle procedure (documenti spesso smarriti)</p>	<p>Acquisto computer e attrezzature varie.</p> <p>Individuare persone di riferimento per assolvere ai compiti di consegna posta (nello stesso giorno si sposta il personale del DSS, del DSM, ecc. di uno stesso ambito territoriale).</p> <p>Implementare l'utilizzo delle macchine aziendali e razionalizzare l'uso.</p> <p>Fornire il materiale necessario nei tempi giusti.</p>
---	--	---

## 2 Attenzione al tema della performance

Nell'anno 2017 abbiamo rivolto l'attenzione al *ciclo della performance* che costituisce uno dei punti cruciali del processo di riforma e modernizzazione della Pubblica Amministrazione. I rapidi cambiamenti e le trasformazioni intervenute nell'organizzazione e nella gestione dei Servizi sanitari indotti dalla rapida evoluzione quali - quantitativa dei bisogni impliciti ed espliciti della popolazione, hanno motivato la forte esigenza di innovazione e cambiamento organizzativo della P.A. Con il D.lgs. n.29 del 1993, con il D.lgs. 150 del 2009 e più recentemente con la legge 124 del 2015 sono stati affermati concetti nuovi quali l'orientamento al risultato, la responsabilizzazione sugli obiettivi, la pianificazione, il controllo di gestione e l'attenzione alla qualità.

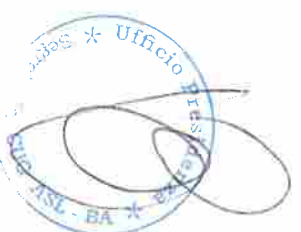
E' di fondamentale importanza poter gestire il cambiamento nelle organizzazioni sanitarie e per poter gestire tale cambiamento diventa fattore importante la risorsa umana. Il personale sanitario, tecnico e amministrativo diventa così la componente più importante dell'azienda. Al professionista che opera in sanità viene oggi richiesta competenza, capacità di adattamento e autoriflessione critica. L'aspetto innovativo di questa nuova riforma, costituita dalla Legge 15/2009 e dal D.lgs. 150/2009 applicativo della legge riguarda l'introduzione di nuovi modelli o strumenti con la consapevolezza che la possibilità di gestire il cambiamento passa dalla maggior attenzione che bisogna dedicare alle risorse su cui tale cambiamento deve camminare. I principi generali (vedi art.3) del D.lgs 150 sono la valorizzazione del merito anche attraverso l'erogazione di premi di risultato legati alla performance del singolo e delle unità organizzative.

Il D.lgs. 150/2009 distingue, chiarendone le correlazioni tra la performance organizzativa (relativa alle amministrazioni e alle unità operative che le compiono ) da quella individuale.

legando quest'ultima al contributo che ciascun individuo apporta attraverso la propria azione al conseguimento degli obiettivi specifici e generali delle unità operative di appartenenza. La legge 150 del 2009 è stata applicata dappertutto perché è un obbligo di legge ma gli effetti della traduzione concreta di quanto previsto dalla legge Brunetta, dal punto di vista dei contenuti essenziali della legge stessa spesso non sono stati raggiunti e questo è dipeso dal reale investimento che il *management* ha fatto sul *ciclo della performance* e sulla valutazione come elementi strategici di capacità direzionale. Il non investimento in un vero utilizzo del ciclo della performance si traduce in un mero adempimento teorico che aumenta la distanza e la disaffezione del personale dallo strumento e che rafforza la convinzione che la Pubblica Amministrazione non vuole innovare. Questa è la sensazione generale che i lavoratori e i dirigenti hanno rispetto ad uno strumento che è innovativo ma che nella traduzione operativa mortifica i contenuti della stessa legge. Per esempio, in tutte le occasioni di valutazione e misurazione della performance individuale, spesso la valutazione dei dirigenti si traduce come si faceva prima con il plus orario e questo perché gli stessi dirigenti non hanno interiorizzato il contenuto della legge, anzi l'hanno avvertata nei fatti non trovando rispondenza tra le aspettative personali, il modo con cui oggi vengono erogate le prestazioni e attuati gli interventi e la grande opportunità contenuta nella legge. Ad esempio, quanto disposto circa il *ciclo della performance* negli art. 4-5-6 dà la possibilità, al singolo dirigente e al singolo lavoratore del comparto di poter effettivamente discutere e costruire sul piano della condivisione e interiorizzazione dei contenuti e di poter raggiungere dei risultati. Sappiamo anche che tutto questo deve però fare i conti con una quotidianità fatta di emergenze continue, di poche risorse a disposizione, di obiettivi della struttura, di una impossibilità di accedere attraverso meccanismi democratici alle opportunità che le aziende danno. Ecco perché riteniamo che affianco al lavoro per definire un piano triennale della performance (vedi delib.n. 234/18 ) sia necessario mettere a sistema i modelli di selezione, di formazione, di valutazione e di retribuzione, in coerenza sia con le competenze richieste, sia con la globale tendenza a lavorare in un ambiente altamente competitivo e in perenne mutazione. Un'organizzazione sanitaria è capace di soddisfare i bisogni di salute nella misura in cui riesce a promuovere ed orientare lo sviluppo professionale del proprio personale in termini conoscenza, capacità, consapevolezza e disponibilità a partecipare ed assumere responsabilità. Deve essere affidato ai dirigenti il compito di realizzare il percorso che porti l'ASL ad essere sempre più orientata verso la qualità dei servizi offerti.

A fronte di queste considerazioni il CUG e il gruppo di lavoro sul benessere organizzativo sono impegnati nel:

- mettere al centro delle discussioni dei loro incontri il benessere dei singoli lavoratori, considerandoli come protagonisti principali nel processo lavorativo,
- fornire a tutti i componenti, effettivi e supplenti, l'opportunità di ritrovarsi per confrontarsi sui temi legati al benessere organizzativo per individuare strategie di cambiamento.



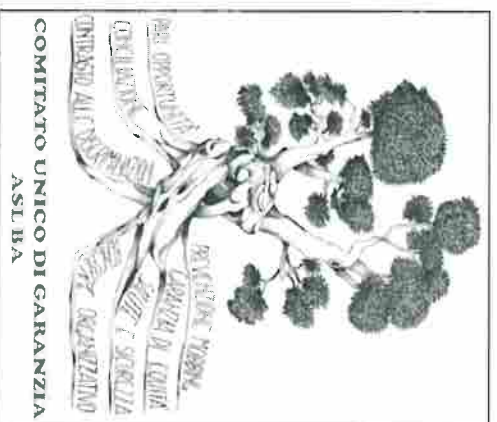


## CONCLUSIONI

Proposte per il triennio 2018-2010:

1. coinvolgere a livello manageriale l'ente in momenti di riflessione condivisa sui risultati dell'indagine sul benessere organizzativo;
2. investire nel saper essere: ad esempio laboratori autogestiti o co-gestiti dai dipendenti centrati sulla qualità delle relazioni o sulla partecipazione alle decisioni; la possibilità di poter proporre soluzioni organizzative o di poter comunicare il proprio disagio nei confronti del collega o del superiore senza utilizzare la "schermaglia burocratica"; la condivisione dei risultati positivi favorendo il protagonismo e la visibilità degli operatori coinvolti; la creazione di momenti di riconoscimento positivo nella istituzione per cui si lavora; la possibilità di incontro a prescindere dai ruoli aziendali; l'utilizzo dell'incentivazione per premiare lavori di gruppo e non solo la produttività individuale ecc..definire delle azioni di miglioramento attraverso un confronto fra dirigenza e dipendenti (gruppi di lavoro, focus group) con azioni che partono dal basso e sono condivise con la dirigenza
3. implementare le azioni e valutarne le conseguenze;
4. ripetere periodicamente un'analisi del Benessere Organizzativo costruendo un questionario che consenta non solo l'individuazione di eventuali disagi o aree di disagio ma, soprattutto, il monitoraggio delle aree che potrebbero favorire migliori condizioni di lavoro, di salute e benessere;
5. organizzare un evento formativo atto a favorire la diffusione di approcci sulla relazione tra partecipazione, trasparenza, ciclo della performance e benessere organizzativo, contribuendo a migliorare il processo di implementazione del ciclo della performance.





## GRUPPO PREVENZIONE MOBING

### Premessa

Con il termine *mobbing*, generalmente, si fa riferimento alle diverse forme di violenza psicologica esercitate nei confronti dei lavoratori sui luoghi di lavoro. Deriva dal verbo inglese “*to mob*” che significa: accerchiare, circondare, assediare, attaccare, assalire in massa, fare ressa. In ambito lavorativo, la parola *mobbing* assume il significato di pratica vessatoria, persecutoria o più in generale, di violenza psicologica perpetrata dal datore di lavoro o dai colleghi nei confronti del lavoratore. I motivi della persecuzione possono essere i più svariati: invidia, competizione, paura di essere surclassato, una semplice antipatia nei confronti di un collega o subordinato, carrierismo sfrenato, razzismo, diversità religiosa o culturale rispetto al gruppo prevalente, o semplice gusto nel far del male ad un'altra persona.

#### Gli elementi identificativi del *mobbing* sono:

- la presenza di almeno due soggetti, il *mobber* (parte attiva) ed il *mobbitizzato* (parte passiva), che entrano in contrasto tra di loro;

- l'attività vessatoria continua e duratura;

- lo scopo di isolare la vittima sul posto di lavoro e/o di allontanarla definitivamente o comunque di impedirle di esercitare un ruolo attivo sul lavoro.

Si suole generalmente distinguere tra *mobbing* verticale, nel quale l'attività vessatoria viene posta in essere da parte dello stesso datore di lavoro o da un superiore gerarchico o comunque un soggetto cui il *mobbitizzato* è, nell'organizzazione del lavoro aziendale, subordinato; ed il *mobbing* orizzontale in cui la violenza psicologica proviene, invece, da parte di colleghi di lavoro o addirittura da soggetti subordinati gerarchicamente alla vittima. In realtà spesso accade che le due tipologie finiscono per intrecciarsi, in una comune strategia persecutoria che vede il datore di lavoro come “ispiratore” ed i colleghi come concreti “esecutori”.

Il *mobbing*, inoltre, si afferma come fenomeno sociale e riguarda i modi e le forme di inserimento del lavoratore all'interno dell'ambiente di lavoro. Non è un semplice conflitto non risolto sul luogo di lavoro, infatti, da quest'ultimo, se ne distingue per i suoi comportamenti sistematici e duraturi nel tempo. Il lavoratore diviene oggetto di chiacchiere e di calunnie, offeso e ridicolizzato, isolato dal contesto dei suoi compagni di lavoro, non più tenuto al corrente delle informazioni necessarie, gli vengono addossate colpe, viene privato degli strumenti necessari per svolgere il suo lavoro, oppure il suo lavoro viene continuamente criticato, svuotato di contenuti e vengono messe in dubbio le sue



## Allegato 5.

capacità professionali. Il fine di tutto ciò è quello di isolare il lavoratore, rendendogli la vita sul luogo frustrante ed impossibile da indurto ad andarsene.

E' chiaro che nella maggior parte dei casi in cui si realizza il *mobbing*, l'ambiente di lavoro risulta problematico e non bene organizzato.

Per essere etichettato come *mobbing*, il processo deve manifestarsi rispettivamente e regolarmente (es. settimanalmente) per un periodo di tempo (es. circa sei mesi).

Le conseguenze per le vittime del *mobbing* possono essere notevoli. Sono stati riscontrati sintomi a carico della salute fisica, mentale e psicopatologica: per esempio, stress, depressione, calo dell'autostima, fobie, disturbi del sonno, problemi digestivi. Tra le *vittime del mobbing* sono comuni anche disturbi da stress di carattere post-traumatico, simili ai sintomi che si manifestano dopo esperienze traumatiche di altra natura, quali disastri o aggressioni. Questi sintomi possono persistere per anni dopo gli avvenimenti che li hanno originati. A livello organizzativo, i *costi del mobbing* possono consistere in maggiore assenteismo e rotazione del personale, nonché minor efficacia e produttività, non soltanto per le vittime del *mobbing*, ma anche per gli altri colleghi, che risentono del clima psicosociale negativo dell'ambiente di lavoro.

I primi in Europa a studiare questo fenomeno sono stati gli Svedesi, i quali hanno calcolato che circa il 15% dei suicidi in Svezia hanno come causa scatenante episodi di *mobbing*. Successivamente Germania, Gran Bretagna, Spagna, Svizzera e Francia hanno fatto studi di approfondimento sul problema. In quest'ultimo paese, in particolare, ad occuparsene per anni è stata la psicologa Marie France Hirigoyen.

Considerata la rilevanza del fenomeno, anche il Parlamento europeo ha cominciato ad interessarsene e il 20 settembre 2001 ha emanato la risoluzione A5-0283/2001 nella quale evidenzia come, dal sondaggio svolto dalla Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e del lavoro (Fondazione di Dublino), nei dodici mesi precedenti alla risoluzione l'8% dei lavoratori dell'Unione Europea, cioè 12 milioni di persone, è stato vittima di *mobbing* sul posto di lavoro e che la percentuale maggiore di persone che subiscono il *mobbing* è localizzata nell'amministrazione pubblica. Il Parlamento ha ritenuto tra l'altro che il dato dell'8% sia di gran lunga sottovalutato.

Il fenomeno sta assumendo dimensioni allarmanti soprattutto nel settore pubblico. A conferma di ciò una relazione dell'ISPELS (Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro) evidenzia che il 71% delle denunce relative al *mobbing* riguarda i dipendenti del pubblico impiego, e in particolare le donne. Questi dati sono stati inoltre confermati dal CESAL (Centro Studi Europei su Sanità Ambiente e Lavoro).

### Il mobbing nella sociologia e psicologia del lavoro

Il *mobbing* prima di assumere rilevanza giuridica, è stato oggetto di ampi studi in ambito medico da parte di sociologi e psicologi del lavoro che ne hanno analizzato soprattutto le conseguenze psicofisiche sulla vittima.

Le prime ricerche in materia sono appannaggio di un noto studioso tedesco, Heinz Leymann, il quale definisce il *mobbing* come "una forma di terrorismo psicologico che implica un atteggiamento ostile e non etico posto in essere in forma sistematica da uno o più soggetti, di solito nei confronti di un unico individuo che, a causa di tale persecuzione, si viene a trovare in una condizione indifesa e diventa oggetto di continue attività vessatorie e persecutorie che ricorrono con una frequenza sistematica e nell'arco di un periodo di tempo non breve, causando gli considerevoli sofferenze mentali, psicopatologiche e sociali". Ai fini dell'identificazione del fenomeno, non sarebbero dunque rilevanti le situazioni di conflitto solo "temporaneo", frequentemente presenti nelle relazioni interpersonali nei luoghi di lavoro, ma solo quelle particolari situazioni con riguardo alle quali la frequente ricorrenza, pressoché giornaliera, la durata e l'intensità delle condotte vessatorie poste in essere nei confronti della vittima, determinano un'insostenibilità psicologica che può portare ad un crollo dell'equilibrio psico-fisico del soggetto mobbizzato, con la comparsa di vere e proprie patologie dal punto di vista psichiatrico o psicosomatico.



## Allegato 5.

Leymann distingue tra “normale conflitto” tra colleghi o con i superiori gerarchici ed il vero e proprio *mobbing*, che si verifica solo quando l'attività vessatoria o persecutoria assume carattere sistematico e duraturo (almeno sei mesi). Letteralmente Leymann afferma che la differenza va ricercata non tanto nel tipo di comportamento adottato dal vessatore, quanto nella frequenza e nella durata del comportamento stesso. Per Leymann, inoltre, il *mobbing* non va confuso con il “bullismo” studentesco o il “nonnismo” militare, perché mentre queste ultime forme di aggressione sono fortemente caratterizzate da atti di violenza o minaccia fisica, il *mobbing* sul posto di lavoro raramente sfocia in violenza fisica, ma è caratterizzato da “comportamenti subdoli e molto più sofisticati”, che mirano ad intaccare l'equilibrio psico-fisico della vittima.

Una **definizione ufficiale sul mobbing** è stata formulata dalla associazione tedesca contro lo Stress Psico-sociale ed il Mobbing fondata nel 1993, secondo cui il *mobbing* consiste in una comunicazione conflittuale sul posto di lavoro tra colleghi o tra superiori e dipendenti, nella quale la persona attaccata viene posta in una posizione di debolezza e aggredita direttamente o/e per lungo tempo con lo scopo e/o la conseguenza della sua estromissione dal mondo del lavoro. Si tratterebbe cioè di una forma negativa di comunicazione tipica dei luoghi di lavoro, dovuta alla convivenza obbligatoria e forzata con soggetti non scelti ma imposti dalla organizzazione lavorativa.

A queste definizioni si riallaccia anche Harald Ege, che oltre ad essere stato il primo in Italia a fare ricerca sul *mobbing*, è stato colui che maggiormente ha affrontato e studiato il problema. Infatti, in uno dei suoi libri: *Stress e Mobbing* ed. Piagora, ha scritto che: il *mobbing* consiste essenzialmente in un problema di comunicazione, in un conflitto routinario, vale a dire in un atteggiamento ostile nei confronti di una o più persone che, come tale, si caratterizza per la durata e la frequenza. Egli ritiene che alcuni lavoratori abbiano dentro di sé la cultura del conflitto e del litigio, che può manifestarsi all'esterno a certe condizioni, ad esempio quando uno dei due lavoratori riesce ad imporre, per una qualsiasi ragione, una certa scelta di lavoro all'altro, determinando così, soprattutto se la scelta operata non viene sufficientemente spiegata o comunque non viene capita, la nascita di sentimenti di rivalsa.

Leymann, delinea il *mobbing*, come un fenomeno dinamico progressivo articolato in varie fasi che va dai primi segnali premonitori ad una fase conclamata, in cui la vittima subisce attacchi continui da parte del superiore e/o colleghi, quindi ad un a fase in cui il caso viene “ufficializzato” con l'apertura di una inchiesta interna, che spesso però conduce ad un'ulteriore aggravamento della posizione della vittima, che diventa oggetto di sanzioni disciplinari da parte dell'ufficio del personale ed, infine, ad una fase “terminale” in cui il *mobbing* raggiunge il suo scopo ed il lavoratore viene allontanato dal lavoro.

Il modello di *mobbing* a quattro fasi di Leymann è stato rivisitato ed adattato alla situazione italiana da Harald Ege, il quale ha proposto una versione a sei fasi del *mobbing*, più una sorta di pre-fase, detta condizione zero, che ancora non è *mobbing*, ma che ne costituisce l'indispensabile presupposto.

*Il mobbing secondo Ege si suddivide nelle seguenti fasi:*

- la condizione zero: è riscontrabile solo nel sistema italiano e si caratterizza per la presenza negli ambienti di lavoro di condizioni favorevoli allo sviluppo del *mobbing* e consistente in un clima ostile di tensione determinato, tra l'altro, da un clima particolarmente sfavorevole del mercato del lavoro, o dall'ambizione di alcuno, o dalla concorrenza tra i lavoratori;
- la fase uno si caratterizza per l'individuazione della vittima, ossia del soggetto su cui verranno riversate le ostilità dell'ambiente di lavoro, quella che fungerà da “capro espiatorio” per ogni problema aziendale e/o dei singoli lavoratori;
- la fase due, nella quale il fenomeno *mobbing* prende piede e si afferma la coscienza volontaria di alcuni di colpire il capro espiatorio il quale peraltro, pur percependo l'inaspimento delle relazioni con i colleghi, ancora non presenta sintomi o malattie di tipo psico-somatico;
- la fase tre, nella quale la vittima comincia ad avvertire i primi sintomi psicosomatici, che si manifestano con un senso di ansia, insicurezza, insonnia, disturbi digestivi;

## Allegato 5.

- la fase quattro che si caratterizza per l'oggettività e la pubblicità del fenomeno mobbing che diviene di dominio pubblico ed oggetto di valutazione da parte dell'ufficio personale;
- la fase cinque in cui si registra, da una parte, un serio peggioramento nelle condizioni di salute della vittima che comincia a soffrire di forme depressive più o meno gravi e a far uso di psicofarmaci e terapie con scarso risultato e, dall'altro, l'azienda adotta azioni disciplinari che aggravano ulteriormente le condizioni della vittima;
- la fase sei che realizza l'esclusione della vittima dal mondo del lavoro tramite dimissioni volontarie, licenziamento, o addirittura con gli atti estremi dell'omicidio o del suicidio.

Gli studi più recenti sul *mobbing* si sono concentrati in particolare sull'individuazione delle categorie di soggetti a rischio, nonché nella ricerca delle cause e delle possibili soluzioni da approntare contro il fenomeno. In tale direzione si rivela particolarmente importante l'attività svolta dal CDL (Centro Disadattamento Lavorativo) della Clinica del Lavoro di Milano, che è un centro interdisciplinare istituito nell'aprile 1996, al fine di svolgere attività clinico-diagnostica e preventivo riabilitativa su pazienti con sospetto di malattia legata a condizioni di stress e di disagio lavorativo. Il centro è costituito da medici del lavoro, psichiatri, psicologi, psicoterapeuti, che da anni si occupano dei casi di *mobbing* e che hanno contribuito a sviluppare la conoscenza e sensibilizzazione sociale al problema nel nostro paese. Da tali ricerche emerge, tra l'altro, che il *mobbing* interessa in particolare quattro grosse tipologie di soggetti (i c. d. soggetti a rischio): - i "creativi", gli "onesti", i "disabili", i c.d. "superflui".

Si tratta per lo più di persone che, per un motivo o per altro, si differenziano rispetto all'ambiente lavorativo in cui si trovano ad operare e proprio per tale loro intrinseca diversità vengono emarginati o allontanati dal lavoro.

E' doveroso sottolineare che il CDL della Clinica suddetta, per anni è stata l'unica struttura clinica di riferimento sul territorio nazionale per questa tipologia di disturbi *stress* correlati. Inoltre, si ricorda il ruolo informativo e di sostegno ai pazienti svolto in questi anni dall'ISPSEL che ha istituito in Roma il Centro di ascolto per il *mobbing* con larga utenza nazionale. Infine, più recentemente anche i Sindacati, mediante i loro centri di ascolto, svolgono una funzione di informazione e di orientamento alle *vittime del mobbing*.

Ai fini della *qualificazione del mobbing*, tutti gli studi psicologici e sociologici presi in esame, concordano nel ritenere poco rilevante la tipologia del comportamento vessatorio ed affermano, piuttosto, l'essenzialità della sua frequenza e ripetitività nel tempo. Tuttavia occorre rilevare che il fenomeno si manifesta sotto forme rituali di comportamento abbastanza ricorrenti, le cui modalità di persecuzione psicologica del lavoratore sono tendenzialmente infinite, quali ad esempio: aggressioni verbali, isolamento fisico del dipendente, attraverso ad esempio il trasferimento di ufficio in sede distaccata; iniziative volte ad impedire al lavoratore di mantenere contatti sociali con altri colleghi; attacchi alla reputazione morale e familiare della vittima (diffusione di dicerie e pettegolezzi vari volti a ridicolizzare la vittima); molestie sessuali; dequalificazione e demansionamento professionale, oppure al contrario sovraccarico di lavoro; ossessivi controlli e critiche fonti di contestazioni e sanzioni disciplinari pretestuose; revoca dei benefits (auto, telefonino, segreteria, ufficio di ampie dimensioni, etc.); revoca o diniego di permessi e ferie; continue visite fiscali di controllo alle prime assenze per malattie.

Da precisare che Leymann, ad esempio, ha individuato ben 45 tipologie di comportamenti raggruppati in cinque categorie diverse: attacchi alla possibilità di comunicare; attacchi alle relazioni sociali; attacchi all'immagine sociale; attacchi alla qualità della situazione professionale e privata; attacchi alla salute.

Per Harald Ege, invece, i comportamenti riconducibili al *mobbing*, si suddividono in: negazione degli atti umani (impedendo alla vittima di comunicare con i colleghi di lavoro); isolamento sistematico (ponendo la vittima lontano dai colleghi o negazione di colloqui); demansionamento o privazione assoluta di qualsiasi mansione; attacchi alla reputazione della persona (con riguardo alle opinioni politiche o alla vita privata); violenza o molestie sessuali.



## Allegato 5.

### Aspetti Giuridici del mobbing nel lavoro pubblico

Allo stato attuale, in Italia il fenomeno del mobbing non ha ancora ricevuto una specifica attenzione legislativa. Tuttavia, nel nostro ordinamento si possono individuare strumenti legislativi idonei a garantire la difesa della salute fisica e psicologica dei lavoratori. Tra l'altro, anche il datore di lavoro pubblico è tenuto ad adottare le misure necessarie a tutelare l'integrità fisica e morale del prestatore di lavoro (ex art. 2087 c. c.) ed è responsabile anche per il fatto illecito dei propri dipendenti. Peraltro, è noto che, in seguito all'intervenuta privatizzazione del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni (d. Lgs. n. 29/93), il lavoratore pubblico gode delle medesime prerogative ed ha le medesime tutele del lavoratore privato. Così, ove vengono violate le disposizioni del testo unico in materia di pubblico impiego e/o del codice civile, lo Stato o l'ente pubblico datore di lavoro è responsabile dei danni causati al lavoratore al pari del datore di lavoro privato.

In questi casi la responsabilità dello Stato e/o dell'ente pubblico concorre con quella personale e diretta del dipendente autore del comportamento illecito, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 28 Costituzione, secondo il quale: "i funzionari e i dipendenti dello Stato e degli enti pubblici sono direttamente responsabili secondo le leggi penali, civili e amministrative, degli atti compiuti in violazione di diritti. In tali casi la responsabilità si estende allo Stato ed agli enti pubblici".

Ciò implica, peraltro, che l'amministrazione può rivalersi, azionando apposito giudizio innanzi alla Corte dei Conti, nei confronti dell'amministratore o dipendente pubblico che determini, in sede civile, con il suo comportamento, la condanna della stessa amministrazione al risarcimento del danno a favore del privato. In questo caso, il giudice contabile deve ricercare la colpa grave dell'agente pubblico e valutare il vantaggio comunque conseguito dall'amministrazione o dalla comunità di riferimento, con il comportamento, pur per altri versi dannoso, tenuto dallo stesso agente. Non è da escludersi che il giudice contabile possa giungere a pronunce diverse da quelle prese del giudice ordinario, salvo in questo caso l'obbligo di motivarle adeguatamente e puntualmente (Corte dei Conti sentenza del 25/10/2005 n. 623).

L'eventuale accertamento di responsabilità dell'agente pubblico potrà determinare nei suoi confronti anche l'applicazione di sanzioni disciplinari e in alcuni casi addirittura la revoca dell'incarico.

Il ripetersi di episodi di *mobbing* nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni, ha indotto gli enti a prevedere, anche in sede di contrattazione collettiva la costituzione di comitati paritetici e di osservatori. Inoltre, il comportamento mobbizzante è stato ritenuto suscettibile dell'applicazione di sanzioni disciplinari. Infatti, l'art. 8 del CCNL/2004 del contratto collettivo del comparto degli Enti Locali, prevede l'istituzione presso ciascun Ente di comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, inteso come violenza. Ad oggi, purtroppo è amaro constatare che non tutti gli Enti Locali hanno ottemperato, malgrado, da studi effettuati, i comunali, risultano fra i dipendenti della Pubblica Amministrazione quelli maggiormente colpiti dal fenomeno.

Anche il CCNL personale del comparto Ministeri quadriennio normativo 2002/05 e biennio economico 2002-2003 all'art. 6, dispone l'istituzione di comitati paritetici sul mobbing, al fine di verificare l'esistenza di condizioni di lavoro che possono determinare l'insorgere di situazioni persecutorie e di violenza morale.

Sotto il profilo della tutela di rango costituzionale, infatti l'art. 32 della Costituzione dispone il diritto inviolabile alla salute dell'individuo e della collettività; il successivo art. 41 prevedendo, poi, il principio della libertà di iniziativa economica privata, stabilisce che la stessa non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.

La Corte Costituzionale, nella sentenza del 19/12/2003 n. 359, si esprime nel seguente modo sul fenomeno mobbing: "è noto che la sociologia ha mutuato il termine mobbing da una branca dell'etologia per designare un complesso fenomeno consistente in una serie di atti o comportamenti vessatori, protratti nel tempo, posti in essere nei confronti di un lavoratore da parte dei componenti del gruppo di lavoro in cui è inserito o dal suo capo, caratterizzati da un intento di persecuzione ed emarginazione finalizzato all'obiettivo primario di escludere la vittima dal gruppo".

## Allegato 5.

quanto riguarda il soggetto passivo si pongono principalmente problemi di individuazione e valutazione delle conseguenze e dei comportamenti medesimi. Tali conseguenze, secondo le attuali acquisizioni, possono essere di ordine diverso. Infatti, la serie di condotte in cui dal lato attivo si concretizza il mobbing può determinare: l'insorgenza nel destinatario di disturbi di vario tipo e, a volte, di patologie psicotiche, complessivamente indicati come *sindrome da stress posttraumatico*; il *compimento*, da parte del soggetto passivo medesimo o nei suoi confronti, di atti che portano alla *cessazione del rapporto di lavoro*, anche indipendentemente dall'esistenza dei disturbi di tipo psicologico o medico di cui si è detto sopra; l'adozione, da parte della vittima, di altre condotte giuridicamente rilevanti, ed eventualmente illecite, come *reazione alla persecuzione ed emarginazione*" (Corte Costituzionale, 2003).

**Dal punto civilistico**, il *mobbing* risulta già preso in considerazione dalla giurisprudenza civile quale titolo risarcitorio, sia nell'ipotesi in cui l'autore del mobbing è il datore di lavoro, sia da quelle in cui comportamenti persecutori vengono posti da un collega della vittima. In questa seconda ipotesi, l'autore delle violenze psicologiche potrà essere chiamato a rispondere per *responsabilità extraccontrattuale*: che ricorre nel caso in cui una persona provoca un danno ingiusto ad altra persona (ex art. 2043 c. c.). Quando invece l'autore delle violenze psicologiche è il datore di lavoro, quest'ultimo risponderà per *inadempimento del contratto di lavoro*. L'imprenditore, (ex art. 2087 c. c.) è tenuto ad adottare nell'impresa tutte le misure che, secondo la particolarità del lavoro, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale del lavoratore. Per essere risarcito il lavoratore dovrà provare la condotta illegittima.

Il *mobbing* può provocare anche un *danno alla professionalità*, quando il lavoratore non ricopre l'incarico per il quale era stato assunto. Il lavoratore assegnato a mansioni inferiori o lasciato del tutto inattivo può, infatti, chiedere al **giudice del lavoro** (ex art. 2103 c. c.), non solo di accertare l'illecito e di dichiarare la nullità dell'atto datoriale invalido, ma anche di essere reintegrato nelle mansioni precedentemente svolte o in mansioni equivalenti, ai sensi dell'art. 52 del d. lgs. n. 165/2001.

Anche l'Iraail, dopo uno studio durato due anni da parte di un apposito comitato scientifico, con circolare del 17/12/2003 emanata dalla Direzione Generale, ha considerato il *mobbing* come malattia professionale, infatti è stato inserito nella categoria delle malattie professionali non tabellari, cioè non comprese nelle tabelle. Conseguentemente, il lavoratore potrà chiedere il risarcimento del danno anche al suddetto istituto. Successivamente, con decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali datato 27/4/2004, è stato approvato l'elenco delle malattie per le quali è obbligatoria la denuncia, ai sensi e per gli effetti dell'art. 139 del testo unico, approvato con D. P. R. n. 1124 del 30/6/1965 e s. m. i. (G. U. n. 134 del 10/6/2004). Nella lista II di detto elenco, sono compresi vari disturbi, con indicazione delle principali situazioni negative di lavoro già riportate nel documento INAIL.

Da ricordare che anche la Presidenza del Consiglio dei Ministri della Funzione Pubblica ha istituito una commissione di analisi e studio sulle politiche di gestione delle risorse umane e sulle cause e le conseguenze dei comportamenti vessatori nei confronti dei lavoratori. A conclusione della propria attività, detta Commissione ha presentato una proposta di legge nella quale il mobbing viene così definito: "atti, atteggiamenti o comportamenti di violenza morale o psichica in occasione di lavoro, ripetuti nel tempo in modo sistematico o abituale, che portano ad un degrado delle condizioni di lavoro idoneo a compromettere la salute o la professionalità o la dignità del lavoratore" (Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero della Funzione Pubblica, 2003).

Per quanto attiene, invece, la tutela e la responsabilità penale, il mobbing non ha una specifica collocazione nel diritto quale autonomia e precippua fattispecie criminosa, dal momento che la legislazione vigente non prevede alcuna ipotesi di reato a carico del datore di lavoro per le condotte di vessazione morale e di dequalificazione professionale da lui tenute nell'ambiente di lavoro in danno del lavoratore, sebbene da varie parti, anche mediante la presentazione di alcuni progetti di legge, se ne chiede l'introduzione.



## Allegato 5.

Di conseguenza, la condotta costituente mobbing viene fatta rientrare, di volta in volta, in fattispecie diverse, che tuttavia non sempre sembrano adeguate a disciplinare appieno il fenomeno. In tal senso, si è altresì espressa la Corte di Cassazione sottolineando “la difficoltà di inquadrare la fattispecie in una precisa figura incriminatrice, mancando in seno al codice penale questa tipizzazione”(cass. sez. V 9 luglio 2007, n. 33624).

Allo stato attuale, quindi, i **fatti di mobbing** possono assumere specifica rilevanza solo ove la condotta vessatoria integri gli estremi di specifici reati, quali: ingiuria (art. 594 c. p.), diffamazione(art. 595 c. p.), molestia o disturbo alle persone (art. 660 c. p.), violenza privata (art. 610 c. p.), violenza sessuale (art. 609-bis c. p. e seguenti), abuso d'ufficio (art. 323 c. p.), lesioni (artt. 582-583 c. p.) maltrattamenti (art. 572 c. p.).

In considerazione di ciò, come si è già detto, allo stato attuale non esiste una fattispecie penale precisa e onnicomprensiva del *mobbing*, di conseguenza, fare rientrare la condotta qualificante *mobbing* in una fattispecie penalmente rilevante incontra, infatti, non poche difficoltà, con particolare riferimento al rispetto del principio di legalità e tassatività del reato, enunciato agli artt. 25, comma 2 Cost. e 1 c. p., che impone una puntuale formulazione, da parte del legislatore, delle fattispecie legali cui il precetto si applica. Non sempre, infatti, appare possibile fare rientrare il comportamento costituente *mobbing* nelle norme incriminatrici esistenti.

Inoltre, in relazione al profilo soggettivo di imputazione del fatto, infatti trasferendo i principi di diritto penale al *mobbing*, occorre conseguenzialmente valutare se la compromissione dell'integrità psicofisica del lavoratore sia riconducibile ad una **condotta colposa del datore di lavoro**, derivante da negligenza, imprudenza, imperizia o da violazione di specifiche norme.

Al riguardo, anche in base alle indicazioni della giurisprudenza (Cass. pen. sez. I 28 gennaio 1991), il criterio di imputazione della responsabilità non può prescindere dall'analisi delle modalità estrinseche di concreta manifestazione della condotta criminosa, e da un attenta valutazione di ogni profilo circostanziale del fatto.

Nel marzo 2006 la Corte di Cassazione a Sezioni Unite con la sentenza n. 6572/06, ha riconosciuto il danno esistenziale come un autonoma e legittima categoria dogmatica giuridica in senso all'art. 2059 c. c. In pratica, con questa pronuncia i Giudici della Suprema Corte, hanno rivoluzionato quello che era il pensiero ed i metodi di lavoro comunemente accettati in ambito di danno esistenziale, stabilendo che esso non si consegue più in senso “automatico” dalla prova dell'evento dannoso, bensì occorre valutare il riflesso negativo che l'evento traumatico ha provocato all'interno delle relazioni interpersonali del soggetto danneggiato.

Ed ancora, sulla quantificazione del danno *da mobbing*, molti Tribunali del lavoro (Agrigento sent. del 1/2/2005, La Spezia sent. del 4/7/2005, Sondrio sent. del 31/3/2008), hanno seguito ed applicato il metodo H. Hege. Quest'ultimo, a tal proposito, ha pubblicato sull'argomento un libro dal titolo: La valutazione peritale del danno da *mobbing*, edito da *Giuffrè*.

Con differenti decisioni, la Cassazione (sez. VI 7 novembre 2007 n. 40891) si è altresì pronunciata sulla rilevanza penale del *mobbing* all'interno della Pubblica Amministrazione. Trattando un caso di *mobbing*, ha individuato la ricorrenza di tale elemento richiesto dall'art. 323 c. p. (abuso di ufficio) nel demansionamento del dipendente pubblico, se adottato dal dirigente in evidente violazione di disposti normativi o di previsioni contenute nei contratti collettivi nazionali (vedasi D. lgs. n. 29 del 1993 art. 56 sui dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni). Tuttavia, la legge subordina la punibilità dell'abuso di ufficio (previsto e punito dall'art. 323 c. p.) al fatto che codesto avvenga con modalità tipiche, vale a dire “in violazione di norme di legge o di regolamento”.

Anche il TAR Puglia Bari Sezione 1 sentenza n. 528 del 31/3/2011 si è occupato della materia, a seguito di un ricorso presentato da un dipendente comunale, con una sentenza in cui dice che la *condotta di mobbing dell'Amministrazione pubblica datrice di lavoro*, consistente in comportamenti materiali o provvedimenti contraddistinti da finalità di persecuzione e di discriminazione, deve essere provata dal dipendente ed in ogni caso determinati comportamenti non possono essere qualificati come *mobbing*, se è dimostrato che vi è una ragionevole e alternativa spiegazione.

## **Allegato 5.**

Con la recente sentenza del Consiglio di Stato del 4/11/2014, la Sesta sezione ha ritenuto di confermare le **coordinate giurisprudenziali formatesi** in materia a tenore delle quali: per *mobbing*, in assenza di una definizione normativa, si intende normalmente una condotta del datore di lavoro o del superiore gerarchico, complessa, continuata e protratta nel tempo, tenuta nei confronti di un lavoratore nell'ambiente di lavoro, che si manifesta con comportamenti intenzionalmente ostili, reiterati e sistematici, esorbitanti, espressivi di un disegno in realtà finalizzato alla persecuzione o alla vessazione del lavoratore, tale che ne consegua un effetto lesivo. In particolare nel lavoro pubblico, per configurarsi una condotta da *mobbing*, è necessario un disegno persecutorio tale da rendere tutti gli atti dell'amministrazione, compiuti in esecuzione di tale sovrastante disegno, non funzionali all'interesse generale a cui sono normalmente diretti (sez. IV 19 marzo 2013 n. 1609); - La ricorrenza di una ipotesi di condotta mobbizzante deve essere esclusa quelle volte in cui la valutazione complessiva dell'insieme di circostanze addotte, pur se idonea a palesare, singolarmente, elementi od episodi di conflitto sul luogo di lavoro, non consenta di individuare, secondo un giudizio di ordinaria verosimiglianza, il carattere esorbitante ed unitariamente persecutorio e discriminante nei confronti del singolo, del complesso delle condotte poste in essere sul luogo di lavoro. Segue da ciò che, nel verificare l'integrazione del *mobbing* è necessario, anche in ragione della indeterminatezza normativa della figura, attendere ad una valutazione complessiva ed unitaria degli episodi lamentati dal lavoratore, da apprezzare per accertare tra l'altro, da un lato, l'idoneità offensiva della condotta datoriale e, dall'altro, la connotazione emulativa e pretestuosa della condotta (sez. VI 17 febbraio 2012 n. 856); - non si può addebitare un disegno persecutorio qualora non sia possibile desumere elementi di prova dalla illegittimità dei provvedimenti, non essendo stati, tali atti, impugnati, e non siano state provate condotte personali dei superiori del dipendente tali da manifestare il connotato delle minacce, della violenza e delle ingiurie. Di conseguenza, la domanda di risarcimento dei danni discendenti da illecito demansionamento e *mobbing* non può essere accolta qualora il lavoratore non abbia tempestivamente impugnato i provvedimenti organizzativi, adottati dall'Amministrazione nell'ambito della sua attività gestionale, da cui è derivata l'asserita modifica peggiorativa del rapporto lavorativo (Sez. V, 27 maggio 2008, n. 2515).

La Suprema Corte, qualche anno addietro, in una controversia promossa da una dipendente comunale, ha confermato che il *mobbing* presuppone l'esistenza, e, quindi, l'allegazione specifica di una serie di atti vessatori teologicamente collegati al fine dell'emarginazione del soggetto passivo. In altri termini, ai *fini della deduzione del mobbing*, è necessaria anche l'allegazione di una preordinazione finalizzata all'emarginazione del dipendente (Cassazione n. 7985 del 2/4/13). Anche la Corte dei Conti della Sicilia, con sentenza del 23 maggio 2011, ha visto soccombere un dirigente di una amministrazione comunale condannato a ripagare parzialmente la somma che l'ente locale aveva dovuto impegnare per risarcire un dipendente mobbizzato dal dirigente. Già la Corte di Cassazione aveva stabilito, con sentenza n. 22858 del 11/9/2008, che la condotta persecutoria deve manifestarsi nell'arco temporale di almeno un semestre. Nel caso specifico il dirigente è stato punito per il suo comportamento che aveva impedito la promozione di un impiegato. A tal fine si può configurare l'azione persecutoria con la dequalificazione lavorativa prolungata. E a tal proposito i giudici contabili, riferendosi alla sentenza della Corte di Cassazione n. 18262 del 29/8/2007, hanno affermato che la giurisprudenza civilistica "riconosce spesso la responsabilità per condotta mobbizzante del datore di lavoro, non solo quale soggetto agente direttamente, ma anche per non essersi lo stesso personalmente attivato per far cessare i comportamenti scorretti dei dipendenti". Per ultimo, i giudici di legittimità, con la recentissima sentenza n. 10037 del 15/5/2015, offrono il metodo certo per scoprire se il lavoratore ricorrente ha diritto a ottenere un risarcimento da parte del proprio datore di lavoro. In sostanza si tratta del riconoscimento da parte della giurisprudenza di un già noto metodo scientifico di valutazione del danno lavorativo.

**I parametri che, secondo l'autorevole pronuncia, devono essere provati dal soggetto che si dice mobbizzato concernano puntualmente i seguenti aspetti:**





## Allegato 5.

Una consapevole gestione del cambiamento va attuata in caso di ristrutturazione, accorpamenti, acquisizioni e dinamiche organizzative varie (Alexandre -Bailly et al , 2006). Il cambiamento può essere meglio gestito attraverso:

- un'adeguata informazione a tutti gli interessati circa gli scenari possibili e probabili, circa le priorità e le strategie;
- una formazione al management sulla gestione del cambiamento e la leadership trasformativa;
- la collaborazione con le organizzazioni sindacali che si realizzano in una dinamica negoziale di tipo integrativo.
- la realizzazione di una formazione rivolta ai livelli di supervisione tendente a migliorare le abilità di leadership, di relazione, di gestione del gruppo di lavoro; la gestione degli aspetti micropolitici passa anche attraverso una leadership trasformativa e in grado di generare le condizioni per il benessere, riducendo anche il senso di asimmetria di potere (Bass, Avolio, 1997);
- la realizzazione di una formazione rivolta ai livelli di supervisione volta a far acquisire una maggiore consapevolezza del fenomeno del mobbing e alla costruzione del benessere.
- un appropriato sistema di valutazione delle prestazioni basato su criteri noti meglio se condivisi, su una comunicazione trasparente, sulla gestione di un feedback costruttivo; una formazione al management riguardante la valutazione e le modalità di un corretto feedback ai collaboratori.

Tali azioni tendono a ridurre il rischio di una percepita ingiustizia sociale; una valutazione ed un feedback costruiti e restituiti in modo appropriato possono facilitare l'attribuzione di senso alle proprie attività e contribuire all'autostima; azioni che aumentino l'interdipendenza e il senso di appartenenza al gruppo, possono tendere a limitare il rischio di rottura delle norme di gruppo.

Il monitoraggio delle variabili di clima e di cultura, dovrà essere effettuato attraverso analisi periodiche secondo le migliori prassi; analisi delle criticità di clima mettendo in atto azioni volte al miglioramento, meglio se discusse e decise in modo partecipato.

L'attività di prevenzione del mobbing è fondamentale per migliorare la qualità della vita lavorativa, il benessere ed evitare l'emarginazione sociale creando un ambiente di lavoro positivo, prima che si presentino sintomi di disagio. A nostro avviso, la *prevenzione del mobbing* è un elemento chiave se si vuole migliorare la vita lavorativa ed evitare l'emarginazione sociale. Decisivo è intervenire tempestivamente contro un ambiente di lavoro devastante. Un ruolo determinante nella prevenzione al *fenomeno del mobbing*, può essere svolto dagli uffici preposti alla gestione delle risorse umane ed in particolare dai dirigenti capaci di operare sui dati relativi al personale e che riguardano la formazione, la comunicazione interna, i codici di comportamento, la motivazione. Inoltre, per risolvere o limitare il *problema del mobbing*, è necessario fare corretta informazione. A tal proposito, l'azione del CUG è fondamentale per quanto riguarda l'informazione, la divulgazione e la raccolta dei casi di *mobbing*, nonché ovviamente la messa a punto di strategie di intervento a difesa delle vittime. Nel 2017 il Gruppo di Lavoro si è posto l'obiettivo di fornire alcune indicazioni per le prassi preventive, partendo da una ricognizione circa le istanze pervenute n° 5.

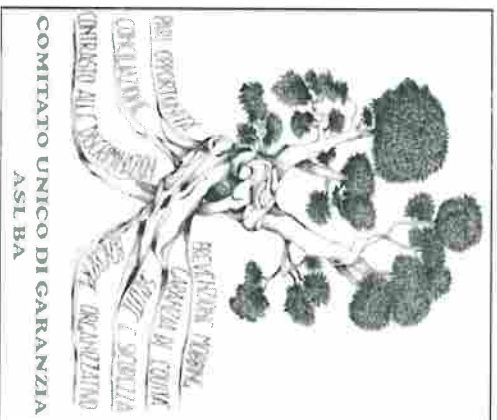
## Allegato 5.

N° Istanze	Dirigente/Comparto	M/F	Segnalazione	Servizio	Istruttoria
1	D	M	Mancata valutazione ai fini della progressione economica e di carriera critica nell'area della comunicazione con Dirigente/Referente del Servizio	DSM	SI
2	C	M	Contraddittorio tra stato effettivo del personale (ridotto sino ad aprile) e determinazioni del Responsabile Area Tecnica. Per carenza di personale viene richiesto di effettuare un numero maggiore di ore settimanali da quelle previste ma, non gli viene riconosciuto straordinario	Area Tecnica	SI
3	D	M	Disagio turnazione a seguito di accorpamento Centro Dialisi	Centro Dialisi Bitonto	SI
4	C	M	Disagio per carenza personale OSS e coinvolgimento infermieri in mansioni inferiori a discapito dell'attività di competenza	Ospedale Putignano	SI
5	C	F	Approvazione mobilità con scambio collega ma, destinazione diversa da quella concordata ed autorizzata	DSS	SI
Totale	2 D - 3 C	4 M - 1 F			

### CONCLUSIONI

Per il triennio 2018-2020 si propone l'aggiornamento sui seguenti temi:

- “Stress lavoro-correlato: valutazione e gestione dei rischi psicosociali sul lavoro”
- La normativa in materia di whistleblowing (segnalatori di criticità gestionali ed organizzativi)
- Attività di verifica dell'esistenza di procedimenti interlocutori ad istanza di parte non riscontrati dagli organismi competenti
- Acquisizione di istanze relative alla segnalazione di eventi vessatori



## GRUPPO SPORTELLO DI ASCOLTO

Premessa

Il Regolamento di funzionamento del CUG ASL BA, facendo riferimento al quadro normativo vigente ed al fine di promuovere il Benessere Organizzativo, prevede l'istituzione di uno "spazio di ascolto del CUG" a cui ogni dipendente della ASL BA è libero di rivolgersi e confrontarsi rispetto a problematiche e/o criticità correlate alla propria "vita lavorativa".

La funzione dello "Sportello di Ascolto" è orientata a sostenere la persona che lavora nel riconoscimento e gestione del disagio lavorativo lamentato, cercando di individuare i fattori ambientali/organizzativi, comportamenti e relazioni interpersonali da cui possano derivare uno stato di persistente malessere e stress, mediante la possibilità di elaborazione assistita di eventuali strategie di comprensione e fronteggiamento adeguato della situazione problematica segnalata.

Lo "sportello di ascolto" **non** rappresenta un "mezzo" per veicolare la risoluzione di una condizione critica, controversa e/o conflittuale del lavoratore nel proprio contesto di lavoro o per "trattare" con i competenti vertici direzionali/ deputati alla gestione organizzativa del Personale dipendente della ASL BA, ma **rappresenta uno "spazio di ascolto assistito"** per la messa a fuoco delle eventuali distorsioni nel processo lavorativo che determinano disagio psico-fisico, stress di adattamento, malessere.

Lo "sportello di ascolto" rappresenta, spesso, un **riferimento di garanzia** del lavoratore a fronte di variegati tentativi solitari e/o legalmente/sindacalmente assistiti miranti alla ricerca di "soluzioni" che possano permettere e/o conciliare il recupero della necessaria serenità nel prosieguo della vita lavorativa.

Pertanto il CUG, mediante l'attività dello "Sportello di ascolto", si può configurare come un "**testimone istituzionale qualificato**" delle segnalazioni su disfunzioni/criticità di un sistema organizzativo/gestionale in un determinato contesto lavorativo e, a volte, più in generale, di un intero "sistema gestionale/organizzativo".



Allegato 6.

Il CUG, in quest'ultima evenienza, rappresenta uno “**spazio terzo tutelante**” dove accogliere le segnalazioni disfunzionali di un processo lavorativo e l'elaborazione/analisi co-riflessiva di eventuali dinamiche da cui possano derivare aspetti di prevaricazione soggettiva/oggettiva a danno del lavoratore.

Lo sportello di ascolto, quindi, rappresenta un momento privilegiato in cui il lavoratore può esternare ed analizzare il proprio “sentire personale” rispetto ai meccanismi di funzionamento del contesto lavorativo.

Il metodo di ascolto del lavoratore è, pertanto, necessariamente **individuale**, in quanto richiede una peculiare **attenzione tecnica di carattere sia psicologico che giuridico/amministrativa**, garantita dalla co-presenza di “auditori esperti” (composto da minimo due dei quattro componenti referenti del CUG).

Si accede allo “Sportello di Ascolto” secondo la procedura pubblicata sulla pagina web istituzionale del CUG ASL BA.

Lo “spazio di ascolto” è dotato dei minimi requisiti per la salvaguardia delle “**regole di setting**”.

In media il **tempo di ascolto varia da 60 a 90 minuti** e si conclude con la redazione e sottoscrizione congiunta di un verbale, che rimane agli atti “riservati” dell'Ufficio Presidenza/Segreteria CUG ASL BA, indisponibile a terzi, salvo espressa formale liberatoria/consenso dell'interessato.

#### DATI AGGREGATI “Sportello di Ascolto” anno 2017.

Si premette che nell'attuale mandato del CUG ASL BA lo “Sportello di ascolto” si è insediato a Maggio 2017 con la costituzione del Gruppo di Ascolto, composto dai **componenti Fiorentino Giuseppe (Referente), Galasso Pasquina, Longo Francesco, Manicone Clara.**

Numero richieste	8	4 assenti alle programmate audizioni			
Numero audizioni	4				
Uomini	1				
Donne	3				
Ruoli lavorativi					
Dirigenza	1	Medici		Unità operativa territoriale DSS	
Comparto	3	Amministrativi		Uffici territoriali DSS	
Discriminazioni		1 dipendente per invalidità		2 dipendenti per Vessazioni/mobbing	



Allegato 6.

\*Si precisa che per alcuni dipendenti sono stati rilevate situazioni suggestive sia per fenomeni discriminatori che di tipo vessatorio

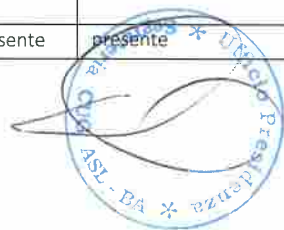
Due dipendenti hanno sottoscritto il consenso per autorizzare il CUG a procedere all' Accesso agli Atti presso gli Uffici Competenti per il prosieguo istruttorio.

**SEGNALAZIONE** : **Opportuno segnalare, dall'analisi degli ascolti e dalle richieste pervenute, che, a tutt'oggi, risulta persistente criticità nelle modalità organizzativo/gestionali del personale nell'ambito dei servizi Territoriali, con particolare riferimento ai Distretti Socio Sanitari.**



## PRESENZE ALLE SEDUTE DELL'ASSEMBLEA - ANNO 2017 (Deliberazione D.G. n° 434 del 07/03/2017)

COMPONENTI EFFETTIVI	04/04/2017	11/05/2017	15/06/2017	21/09/2017	19/10/2017	23/11/2017	14/12/2017
<b>Antini Maria C.</b>	presente	A.G. Abbinante Crescenza (supplente)	presente	presente	presente	presente	A.G.
<b>Armando Stella</b>	presente	Assente	presente	presente	presente	Assente	Assente
<b>Buonsante Angela</b>	presente	presente	presente	presente	presente	presente	presente
<b>Brunetti Gabriella</b>	presente	A.G. Di Tullio Giuseppe (supplente)	presente	presente	presente	presente	presente
<b>Cagnazzo Carmine</b>	presente	presente	presente	Assente	presente	presente	presente
<b>D'Elia Concetta</b>	presente	presente	presente	presente	presente	A.G.	presente
<b>Fiorentino Giuseppe</b>	A.G.	A.G.	presente	presente	presente	presente	presente
<b>Foggetti Lucia</b>	presente	presente	presente	presente	A.G. Balducci Antonio (supplente)	A.G.	presente
<b>Guastamacchia Isabella</b>	presente	presente	presente	presente	presente	A.G.	presente
<b>Longo Francesco</b>	presente	presente	presente	Assente	presente	presente	A.G.
<b>Lozito Domenica</b>	presente	presente	presente	presente	presente	presente	presente
<b>Manicone Clara</b>	presente	presente	presente	presente	presente	presente	presente
<b>Miglio Virginia</b>	presente	A.G. Porcelli M.aria Grazia (supplente)	A.G. Porcelli Maria Grazia (supplente)	presente	presente	presente	A.G. Porcelli Maria Grazia (supplente)
<b>Munno Domenica</b>	presente	presente	presente	presente	presente	presente	presente
<b>Pesce Caterina</b>	presente	Assente Giuliani Irene (supplente)	Giuliani Irene (supplente)	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
<b>Proscia Lorenzina M.</b>	presente	presente	presente	presente	presente	presente	presente
<b>Santorsola Leonardo</b>	A.G. Rinaldi Crescenza (supplente)	presente	presente	presente	presente	presente	presente
<b>Tomai Maria</b>	presente	presente	presente	presente	presente	presente	presente
<b>Tria Patrizia A.</b>	presente	presente	presente	presente	A.G. Rosato Maria Giovanna (supplente)	presente	presente
<b>Vernole Eugenia</b>	presente	Assente	Assente	presente	Assente	Assente	presente





## PRESENZE COMPONENTI GRUPPO DI LAVORO PARI OPPORTUNITA'

ELENCO COMPONENTI	18/05/2017	07/09/2017	19/10/2017	ASSENZE
Tomai Maria	P.	P.	P.	0
Antini Maria	P.	A.	P.	1
Abbinante Crescenza	P.	P.	A.	1
D'Elia Concetta	P.	A.	P.	1
Giuliani Irene	P.	-	-	2
Pesce Caterina	P.	-	-	2
Scavo Nicoletta	A.	A.	A.	3

## PRESENZE COMPONENTI GRUPPO DI LAVORO BENESSERE ORGANIZZATIVO

ELENCO COMPONENTI	25/05/2017	14/09/2017	07/12/2017	ASSENZE
Brunetti Gabriella	P.	P.	P.	0
Armando stella	P.	A.	P.	1
Balducci Antonio	P.	P.	P.	0
Guastamacchia Isabella	P.	P.	P.	0
Paciolla Addolorata	P.	A.	P.	1
Porcelli Mariagrazia	P.	P.	P.	0
Scaltrito Daniela	A.	P.	P.	1

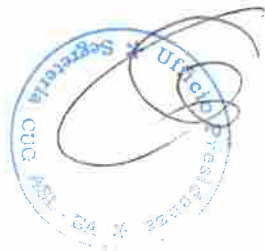


## PRESENZE COMPONENTI GRUPPO DI LAVORO FORMAZIONE - INFORMAZIONE

ELENCO COMPONENTI	25/05/2017	01/06/2017	07/09/2017	12/10/2017	ASSENZE
Santorsola Leonardo	P.	P.	P.	P.	0
Di Tullio Giuseppe	A.	P.	A.G.	A.	3
Foggetti Lucia	A.	P.	P.	A.	2
Lozito Domenica	A.	P.	P.	A.	2
Munno Domenica	P.	P.	A.G.	P.	1
Proscia Lorenzina	P.	P.	P.	P.	0
Rinaldi Crescenza	P.	A.	A.G.	P.	2

## PRESENZE COMPONENTI GRUPPO DI LAVORO PREVENZIONE MOBBING

ELENCO COMPONENTI	22/06/2017	21/09/2017	16/11/2017	ASSENZE
Cagnazzo carmine	P.	P.	P.	0
Miglio Virginia	A.	P.	A.	2
Moliterni Lucia M.	P.	A.	A.	2
Pietroforte Giuseppe	A.	A.	A.	3
Tria Angela Chiara	P.	A.	A.	2



**PRESENZE COMPONENTI GRUPPO DI LAVORO ATTIVITA'  
CONSULTIVA E DI VERIFICA**

ELENCO COMPONENTI	25/05/2017	06/07/2017	28/09/2017	ASSENZE
Buonsante Angela	P.	P.	P.	0
Amati Maria	A.	A.	A.	3
De Mastro Giuseppina	A.	P.	A.	2
Tria Patrizia	A.	P.	P.	1
Vernole Eugenia	P.	P.	A.	1

**PRESENZE COMPONENTI GRUPPO DI LAVORO SPORTELLI DI ASCOLTO**

ELENCO COMPONENTI	18/05/2017	25/05/2017	22/06/2017	14/09/2017	12/10/2017	30/11/2017	21/12/2017	ASSENZE
Fiorentino Giuseppe	P.	P.	P.	P.	P.	P.	P.	0
Galasso Pasquina	P.	P.	P.	P.	P.	P.	P.	0
Longo Francesco	P.	P.	A.	A.	A.	P.	P.	3
Manicone Clara	P.	P.	P.	P.	P.	A.	P.	1

