



Città di Bolzano
Stadt Bozen
Comitato Unico di Garanzia
Einheitskomitee für Chancengleichheit

Piano quinquennale delle azioni positive 2016 – 2020

a cura del
Comitato Unico di Garanzia
del Comune di Bolzano

Indice

Introduzione	3
Vision	4
Ruolo del CUG	6
Parte prima: La preparazione del Piano	9
Le Linee Guida trasversali alle macroaree del Piano quinquennale	1
	2
Le Macro-Aree tematiche	1
	4
Parte seconda: Le proposte operative	1
	6

Macro-area: Gestione del capitale umano per fasi di vita	1
Macro-area: Conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro	7
Macro-area: Nuovo ruolo della Pubblica Amministrazione	2
Macro-area: Evoluzione del mondo del lavoro e nuove realtà	0
	2
	2
	5

INTRODUZIONE

Un ambiente di lavoro in grado di garantire pari opportunità, salute e sicurezza è elemento imprescindibile per ottenere maggior apporto dei lavoratori e delle lavoratrici, sia in termini di produttività che di affezione al lavoro.

Perseguire la parità tra i generi nella Pubblica Amministrazione significa agire contemporaneamente su diversi fronti, quali:

- l'innovazione dei modelli organizzativi,
- il rinnovamento della classe dirigente,
- l'uguaglianza delle opportunità,
- il riconoscimento del merito,
- le capacità delle amministrazioni di promuovere la parità anche nel contesto esterno.

Nel quadro degli interventi di razionalizzazione dell'Amministrazione Pubblica in tema di pari opportunità e di prevenzione alle discriminazioni si inseriscono:

- *il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150*, finalizzato all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, ove per la prima volta la questione della parità e delle pari opportunità diviene un fattore rilevante per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi resi;

- *l'art 21 della legge 4 novembre 2010, n. 183 (c.d. "Collegato lavoro")* che interviene in tema di pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle Amministrazioni Pubbliche.

L'obbligo delle 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" risponde alle indicazioni della *Direttiva 5 luglio 2006, Nr. 2006/54/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio*, riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego.

Il CUG è un Comitato paritetico costituito all' interno delle Amministrazioni Pubbliche che ha l'importantissima funzione di contribuire all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e al miglioramento dell'efficienza delle prestazioni, garantendo un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di parità e pari opportunità di genere, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica. Il CUG è unico, nel senso che esplica le proprie attività nei confronti di tutto il personale appartenente all'Amministrazione, dirigente e non dirigente.

Quale Vision ci orienta

Nei prossimi 5 anni il Comune di Bolzano si troverà ad affrontare una serie di *sfide inedite e complesse*, che forniranno all'amministrazione l'occasione di adottare soluzioni innovative e di sviluppare un *modello d'avanguardia*, capace di fornire un esempio di "best practice" anche ad altre realtà amministrative dentro e fuori dalla nostra provincia.

Quattro sono gli *ambiti* di maggiore trasformazione che investiranno il Comune e richiederanno l'individuazione di nuovi approcci e percorsi:

1. **L'invecchiamento del personale** (inquadrato nel fenomeno più vasto dell'invecchiamento generale della popolazione).
2. **La conciliazione tra vita privata e lavoro** (tenendo conto delle recenti **trasformazioni delle realtà sia famigliari che lavorative**).
3. **L'evoluzione dei compiti della P.A.** (che si apre alla **cooperazione e co-progettazione sia con il settore pubblico che con quello privato** e che richiede **nuove sinergie** interne ed esterne).
4. **La nuova realtà lavorativa** (che vede una sempre maggiore **complessità dei compiti** affidati sia all'Amministrazione che alle singole lavoratrici e ai singoli lavoratori, accompagnati da un **ritmo** sempre più **serrato dei cambiamenti**).

Per contribuire a realizzare quel disegno comune che ci consentirà di essere all'altezza dei tempi in cui viviamo, il CUG ha approntato il Piano Quinquennale delle Azioni Positive proprio partendo dai quattro grandi temi sopra delineati, ponendosi come **partner attivo dell'Amministrazione**.

L'approccio scelto nella stesura del Piano corrisponde al mandato istituzionale del CUG e ruota intorno ai seguenti *quattro pilastri*, che sono serviti da *linee guida sovra-tematiche* per l'elaborazione delle azioni proposte:

- La **valorizzazione delle differenze** vista come una preziosa risorsa, che consentirà all'amministrazione comunale di garantire un maggiore **benessere** del personale e di **utilizzare al meglio le competenze** interne.
- Il **superamento degli stereotipi** legati al genere, alla disabilità, all'orientamento sessuale, alla religione, alla razza, all'origine etnica e all'età, che permetterà all'Amministrazione di riconoscere sempre meglio e quindi di utilizzare in modo più efficace le **capacità individuali** delle lavoratrici e dei lavoratori e al contempo di offrire alla cittadinanza un servizio realmente e profondamente in linea con il dettato costituzionale.

- Il **lavoro interdisciplinare e la creazione di reti** come strumento indispensabile all'Amministrazione per attivare un livello più alto di **capacità di analisi, di proposta e di intervento**.
- La **formazione lungo l'arco della vita**, che costituisce il mezzo per garantire al personale un costante aggiornamento sia dal punto di vista contenutistico che metodologico e per offrire un **servizio sempre al passo con i tempi**.

Siamo cert* che questo Piano, in sinergia con gli altri strumenti programmatici di cui si è dotata e si doterà l'Amministrazione comunale, contribuirà a *migliorare ulteriormente la qualità dei servizi offerti* alla cittadinanza e al benessere del personale, offrendo un modello da applicare anche in altre realtà.

Ruolo del Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità

Fonti legislative

Il CUG svolge il proprio ruolo in sintonia con il dettato della *legge istitutiva 4 novembre 2010 nr. 183 art. 21* che prevede misure atte a garantire le pari opportunità, il benessere del personale e l'assenza di discriminazioni nelle Pubbliche Amministrazioni. Esso assume tutte le funzioni che la legge e i contratti collettivi attribuiscono ai Comitati per le Pari Opportunità e ai Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing.

L'articolo 44 del Regolamento Organico e di Organizzazione del Comune di Bolzano modificato dal Consiglio comunale in data 05.11.2013, prevede in attuazione della Legge Regionale n. 2/2012 in materia di ordinamento dei Comuni l'istituzione del Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità (CUG), composto da 6 componenti, di cui 3 designati dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative del personale comunale e 3 designati dalla Giunta comunale, in modo da assicurare nel complesso la presenza di entrambi i generi e una presenza del genere femminile di almeno il 50% dei componenti.

CUG

Comitato Unico di Garanzia
Per le Pari Opportunità contro le
discriminazioni

Comitato Pari
Opportunità
tra le donne e gli
uomini

Comitato

Compiti del CUG

Il CUG contribuisce a fornire elementi utili per la corretta gestione del personale in un'ottica di parità e di contrasto alle discriminazioni dirette ed indirette (legate al genere, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla lingua, all'accesso al lavoro,

al trattamento e alle condizioni di lavoro, alla formazione, alla progressione in carriera e alla sicurezza). All'interno dell'Amministrazione Pubblica, il CUG ha compiti **propositivi, consultivi e di verifica**. Contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia 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 le lavoratrici e i lavoratori. Il CUG rappresenta dunque un **interlocutore** unico, efficace e

completo per l'Amministrazione e al quale il **personale** potrà rivolgersi nel caso subisca una discriminazione.

Nell'ambito della propria attività, il CUG intende valorizzare il *lavoro svolto dai precedenti Comitati per le Pari Opportunità (CPO)* all'interno dell'Amministrazione comunale mantenendo le iniziative e le metodologie di analisi della realtà organizzativa e ampliare la propria sfera d'intervento a tutte le altre differenze, così come previsto dal dispositivo di legge.

Rispetto ai propri settori di competenza, il CUG svolge anche un ruolo attivo di **comunicazione e informazione** costituendo un **valore aggiunto** all'interno dell'Amministrazione.

Competenze necessarie

Per ottemperare ai propri compiti, il CUG deve sviluppare innanzitutto **competenze interne** adeguate nei seguenti ambiti:

- i concetti di fondo relativi all'inclusione e valorizzazione di tutte le differenze che sono presenti nel Capitale Umano del Comune di Bolzano;
- le logiche che sottendono le strategie di superamento di ogni forma di discriminazione all'interno di organizzazioni complesse come quella del Comune di Bolzano orientandosi verso forme avanzate di benessere organizzativo;
- le filosofie sottese alla legislazione italiana in materia e nel confronto con le direttive/indicazioni che sono state elaborate a livello europeo 2020;
- le abilità nel progettare un sistema di analisi e ricerca dei dati conoscitivi presenti nella banca dati dell'Ente e della realtà organizzativa/culturale e gestionale dell'Amministrazione;
- le metodologie per costruire un Piano quinquennale di Pari Opportunità;
- le metodologie di superamento di ogni forma di discriminazione verso la valorizzazione e inclusione di tutte le differenze;
- le metodologie di monitoraggio del benessere organizzativo e le iniziative utili ad elevare gli standard dell'Amministrazione in tal senso.

Partner

Oltre al ruolo svolto internamente alla struttura comunale, il CUG interagisce anche con altri **attori significativi** come la Consigliera di Fiducia, Consigliera di Parità, altri CUG e CPO, svolgendo un lavoro di rete sul territorio. Utilizzando le statistiche e le indagini effettuate all'interno del Comune il CUG svolge il ruolo di "Osservatorio sulle pari opportunità e discriminazioni".

Il **lavoro di rete** esterno, allargato anche all'ambito nazionale, viene facilitato dalla propensione già concretamente manifestata del Comune ad aderire a iniziative e reti volte al superamento delle discriminazioni, come ad esempio la **rete RE.A.DY**, di cui Bolzano fa parte dal 2015. La rete è stata promossa nel 2006 su iniziativa dei Comuni di Torino e di Roma per promuovere politiche e buone prassi a favore delle persone Lesbiche, Gay, Bisessuali e Transgender (LGBT) ed è costituita da numerose Amministrazioni Pubbliche.

L'adesione del Comune di Bolzano è stata formalizzata con la sottoscrizione della Carta di Intenti che impegna l'Amministrazione a sviluppare azioni positive sul territorio e a prendere in considerazione, nella pianificazione delle attività, anche interventi concreti che favorisca l'emergere dei bisogni e l'attuazione dei diritti e delle pari opportunità di persone con un diverso orientamento sessuale.

Interlocutori istituzionali

Il CUG si rapporta ai seguenti interlocutori istituzionali:

- Ogni anno il CUG deve redigere per il Sindaco una relazione sull'attività svolta e i risultati ottenuti, che viene inoltrata anche al Direttore Generale, all'Assessor* al Personale e all'Assessor* alle Pari Opportunità.
- Nell'attività di predisposizione del Piano quinquennale delle azioni positive il CUG si avvale della consulenza del Segretario Generale, del Direttore Generale e delle Organizzazioni sindacali.
- Operativamente collabora in modo continuativo e prevalente con l'Ufficio del Personale, l'Ufficio Organizzazione e Formazione e di volta in volta con altri Uffici/Servizi.
- Agisce in sinergia con la Consigliera di Fiducia.
- Intrattiene rapporti istituzionali con la Consigliera di Parità nazionale e con la Consigliera di Parità provinciale nonché con gli altri CUG/CPO presenti sul territorio regionale e nazionale.

Parte prima: La preparazione del Piano

Strumenti di lavoro utilizzati per elaborare il Piano

1. L'indagine sul benessere organizzativo

L'Amministrazione comunale in collaborazione con il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento e naturalmente grazie al fondamentale contributo del personale che "popola" le diverse anime del Comune di Bolzano, hanno dato vita alla terza indagine sul benessere organizzativo.

L'indagine sul benessere organizzativo - anno 2012, nasce da un'esigenza di lettura dell'Amministrazione comunale su base diversa rispetto alle ricerche precedenti. Al dato quantitativo, costante e sempre presente nelle passate edizioni, mancava una dimensione di ricerca che aiutasse ad entrare nel vissuto delle persone all'interno dell'ente. Non si poteva infatti prescindere dall'esperienza delle collaboratrici e dei collaboratori che ogni giorno "vivono" il Comune ed allo stesso tempo contribuiscono a caratterizzarlo.

La ricerca sul clima organizzativo che ha *coinvolto più di 700 persone* che hanno risposto ai questionari di cui poi *circa 90 sono state coinvolte nei focus groups*, ha messo in luce i bisogni e le necessità manifestati dalle dipendenti e dai dipendenti riguardanti i flussi comunicativi ed organizzativi, la qualità delle relazioni interpersonali, la gestione e la valorizzazione del personale, la formazione, la conciliazione tra vita privata e lavorativa e l'ambiente di lavoro.

1.2. Le interviste mirate sulle criticità esistenti

Nel complesso la parte qualitativa della ricerca Klima2012 è stata considerata, proprio per aver utilizzato i focus group come metodo, un momento di apertura e di disponibilità all'ascolto.

Molte *difficoltà relazionali e organizzative riguardano la questione della comunicazione interna tra colleghi e con i superiori*. Anche fattori contingenti relativi alle strutture fisiche, alla tipologia della prestazione e alle caratteristiche individuali - quali ad esempio l'elevata anzianità di servizio del personale - può contribuire a rendere difficoltoso e poco fluido il lavoro nella struttura comunale.

Le testimonianze raccolte con i focus group, descrivono invece una realtà diversa, fatta per *ripartizioni divise tra loro*, e talvolta anche al loro interno, dove spesso mancano buone prassi per favorire lo scambio delle informazioni. Questo modo di lavorare isola i dipendenti e frena l'elaborazione di risposte innovative condivise. *Le persone chiedono che i superiori sviluppino maggiori competenze di saper ascoltare*. Un superiore ha il compito di comprendere come chi gestisce la relazione con l'esterno o con gli altri uffici sia continuamente esposto a giudizi e valutazioni rispetto alle attese che gli interlocutori hanno nei suoi confronti. Se i dipendenti non hanno interlocutori sono costretti a tenere per sé i loro problemi e questo genera stress e frustrazione.

Un secondo elemento critico è quello legato alle valutazioni. È importante che i processi di valutazione siano trasparenti, negoziati e rivolti non tanto o solo agli obiettivi finali, ma siano reali spazi di apprendimento e di cambiamento organizzativo a partire dalle competenze degli operatori.

Durante la realizzazione della fase qualitativa di Klima 2012, vi è stato un importante coinvolgimento de* partecipanti – sicuramente stimolat* dalla partecipazione ai focus groups - e vi è stato un notevole interesse per i risultati della stessa. Più volte, è stato espresso il desiderio di creare maggiori occasioni di coinvolgimento e discussione, nei quali raccogliere le istanze e le richieste esplicitate dai dipendenti. *(vedi Allegato n.1)*

2. La ricerca qualitativa del CPO su genere, identità professionale ed esperienza lavorativa

Contestualmente all'indagine sul benessere organizzativo, nell'anno 2012 il Comitato Pari Opportunità, ha condotto una seconda ricerca, sviluppata con metodologie qualitative i cui obiettivi consistevano nel cogliere, analizzare ed interpretare le esperienze di vita quotidiana delle/dei dipendenti per poi tradurre le problematiche emerse in contenuti formativi e rilevare le *criticità incontrate nella vita professionale a causa di condizionamenti derivati da modelli tradizionali femminili e maschili espressi nell'organizzazione del lavoro e nella divisione e interpretazione dei ruoli all'interno del Comune*. In quest'occasione si sono inoltre volute promuovere iniziative di scambio e di confronto per rendere le donne più consapevoli della propria identità professionale, per sostenerle consentendo loro di incrementare l'autostima e di imparare ad esprimere capacità e specificità nel lavoro. Il Comune di Bolzano è un'istituzione caratterizzata da una forte sensibilità riguardo alle tematiche di genere ed in particolare presta molta attenzione alla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare dei/delle dipendenti: si è tuttavia cercato di indagare sugli eventuali rischi che tali opportunità (flessibilità dell'orario, part time, telelavoro, congedi parentali ecc), inducano conflittualità tra i due sessi, disfunzioni organizzative e altre problematiche relative ai vissuti sottesi alla diversa appartenenza di genere *(vedi Allegato n.2)*

Linee Guida trasversali alle macro-aree del Piano quinquennale

Le linee guida seguite nell'elaborazione del Piano rispecchiano il mandato del CUG e costituiscono la trama di fondo dell'intero piano. Le **quattro linee guida** così individuate si pongono in piena continuità con il piano triennale del Comitato per le Pari Opportunità 2011-2014.

1. Valorizzazione delle differenze per ottenere l'inclusione sostanziale

La valorizzazione delle differenze è un tipico strumento che va ad incidere sia sulla percezione dei singoli che sull'ottica di intervento generale dell'amministrazione. Messa a sistema, la valorizzazione delle differenze contribuisce a ridefinire la cultura organizzativa con politiche e strumentazioni di gestione delle risorse umane come valore strategico dell'ente. La valorizzazione delle differenze è inoltre un fattore che favorisce l'innovazione: attraverso ciò che è diverso si produce un cambiamento e si crea qualcosa di nuovo. Inoltre, contribuisce in modo significativo al benessere organizzativo, in quanto le persone hanno la percezione di autoefficacia e di riconoscimento del proprio valore, che le porta a lavorare meglio.

2. Superamento degli stereotipi

Gli stereotipi rappresentano un insieme di convinzioni socialmente condivise sulle caratteristiche che accomunano le persone che appartengono a una particolare categoria. Essi possono creare delle distorsioni nel processo decisionale, in quanto portano alla formulazione di giudizi affrettati che prescindono da un accurato processo di raccolta ed elaborazione delle informazioni. Gli stereotipi operano spesso senza una piena consapevolezza e intenzionalità da parte degli individui, specie quando essi sono profondamente radicati nei modelli culturali, organizzativi e sociali di riferimento.

Con l'ampliamento degli ambiti di intervento del CUG rispetto al CPO, il superamento degli stereotipi non si limita al solo genere, ma abbraccia anche l'età, la diversa abilità, la lingua e l'orientamento sessuale. Per *superare uno stereotipo* è sempre necessario un *lavoro di decostruzione* basato sulla conoscenza sia dello stereotipo stesso, che delle percezioni di agio e disagio espresse dalle persone coinvolte. Il *superamento di uno stereotipo porta sempre ad ampliare gli orizzonti* e quindi a creare nuovi impulsi e nuove soluzioni. Insieme alla valorizzazione delle differenze costituisce un potente strumento di innovazione e di sviluppo. Crea un ambiente di lavoro inclusivo, eliminando problemi di disinformazione e i preconcetti culturali.

3. Creazione di reti interne e lavoro interdisciplinare

Il sapere e le competenze necessarie per svolgere al meglio i compiti affidati all'Amministrazione Pubblica si sono fortemente diversificati e hanno raggiunto un grado di complessità sempre maggiore. Il lavoro di équipe e l'approccio interdisciplinare sono diventati dunque aspetti imprescindibili per raggiungere risultati di qualità. Il processo di integrazione delle varie competenze è indispensabile per affrontare in modo completo ed efficace determinate situazioni.

La creazione di reti interne tra vari settori e le diverse professionalità inoltre contribuiscono a diffondere i saperi e le informazioni, consentendo così di creare basi efficaci per rispondere alle mutate esigenze professionali.

4. Formazione lungo l'arco della vita

La leva della formazione da utilizzare lungo l'arco della vita lavorativa (in inglese "lifelong training") va intesa in senso lato, prevedendo l'utilizzo di tutte le metodologie e gli strumenti più idonei a sviluppare consapevolezza e competenze utili a realizzare percorsi di inclusione sostanziale (formazione esperienziale, coaching, counselling, mentoring).

La formazione è inoltre volta a migliorare il livello di qualificazione e di sviluppo professionale delle persone che lavorano, assicurando alle imprese e agli operatori economici sia pubblici che privati, capacità competitiva e dunque adattabilità ai cambiamenti tecnologici e organizzativi.

La normativa comunitaria pone un forte accento sull'esigenza di incrementare gli investimenti pubblici e privati in conoscenza e innovazione, che infatti rappresentano, nella strategia di Europa 2020, i presupposti di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva dell'economia e della società.

Il capitale umano, il capitale organizzativo e quello relazionale delle organizzazioni contribuiscono in maniera rilevante al patrimonio strategico delle stesse. Un ente capace di gestire il proprio capitale intellettuale, investendo sui processi organizzativi e gestionali, crea un ciclo virtuoso che conduce all'innovazione attraverso lo sviluppo di competenze a tutti i livelli, da* Dirigenti a* singol* Operator*. L'economia della conoscenza necessita di incrementare le capacità intangibili, anche al fine di non perdere le competenze acquisite nel tempo.

Le macro-aree tematiche

Per la stesura del Piano quinquennale sono state individuate **quattro grandi aree tematiche** di particolare rilievo per i prossimi anni. Il processo che ha portato alla loro individuazione - preceduto da una formazione ad hoc - si è basato sul lavoro di gruppo, lo scambio di informazioni e riflessioni, la formulazione di proposte basate sulle esperienze pregresse.

Dopo aver stilato in tal modo un elenco di temi, il CUG ha individuato quattro grandi ambiti tematici poi denominati "macro-aree":

Macro-area 1: Gestione del capitale umano per fasi di vita

Macro-area 2: Conciliazione dei tempi di vita e tempi di lavoro

Macro-area 3: Nuovo ruolo della Pubblica Amministrazione

Macro-area 4: Evoluzione del mondo del lavoro e nuove realtà

SCHEMA RIASSUNTIVO

Macro-aree e ambiti di intervento

Macro-area GESTIONE DEL CAPITALE UMANO PER FASI DI VITA	<ol style="list-style-type: none">1. Organizzare e gestire il lavoro utilizzando le aree di eccellenza e le aree di miglioramento - per fasi di vita - delle singole persone2. Permettere lo scambio proficuo tra generazioni3. Salvare le conoscenze prima del pensionamento: trasferimento e gestione delle conoscenze4. Favorire la gestione della carriera e l'uscita graduale dal lavoro5. Promuovere la salute (non limitarsi alla sola tutela tecnica e giuridica del lavoro)6. Creare consapevolezza rispetto alla tematica della gestione dell'invecchiamento anche in un'ottica di genere
Macro-area CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E TEMPI DI LAVORO	<ol style="list-style-type: none">1. Concepire gli strumenti di conciliazione come risorsa per nuovi modelli organizzativi2. Il valore della genitorialità: maternità e paternità3. La valorizzazione del lavoro di cura4. Conciliazione al di là degli stereotipi
Macro-area NUOVO RUOLO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZION E	<ol style="list-style-type: none">1. Adottare un approccio sovra-settoriale e interdisciplinare2. Promuovere l'innovazione organizzativa3. Comunicare per favorire la trasparenza e innalzare la qualità4. Adottare misure mirate per aumentare la professionalità
Macro-area EVOLUZIONE DEL MONDO DEL LAVORO E NUOVE REALTÀ	<ol style="list-style-type: none">1. Conoscere la realtà per intervenire2. Riconoscere e promuovere le nuove competenze3. Dare spazio al punto di vista di genere ed alla leadership femminile4. Promuovere l'utilizzo di un linguaggio adeguato alla nuova realtà5. Umanizzare i rapporti interni

Parte seconda: Le proposte operative

MACRO-AREA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO PER FASI DI VITA

È in atto un **cambiamento demografico epocale**. Il notevole innalzamento dell'aspettativa di vita e la contrazione del tasso di nascite stanno trasformando radicalmente la struttura e l'organizzazione della nostra società con tantissimi riflessi anche sul mondo del lavoro. La *riforma pensionistica* ha prolungato e continuerà a prolungare la durata della vita lavorativa, e quindi il numero di lavoratori e lavoratrici ultrasessantenni salirà drasticamente ovunque. Ciò impone a tutt* un'urgente *riflessione sulle condizioni di lavoro*, in particolare per quanto riguarda le professioni con carichi fisici, emotivi e intellettuali pesanti.

Il tema dell'invecchiamento del personale va affrontato fin da subito, senza tentennamenti, per non trovarsi impreparat* di fronte alle profonde trasformazioni che andranno ovviamente a toccare anche l'ambito pubblico. Si tratta di una sfida inedita, in cui l'Amministrazione Comunale può fare da apriestrada e da modello per altre amministrazioni e per il settore privato. Per essere pront* ad affrontare il futuro, **bisogna agire sia sugli aspetti organizzativi che sulla "cultura d'impresa"**, coinvolgendo in modo attivo le lavoratrici e i lavoratori. Il recente manuale dell'AFI-IPL dedicato all'invecchiamento dal titolo *Gestire il cambiamento demografico nel mondo del lavoro - Suggerimenti per le parti sociali in Alto Adige (Luglio 2014)* mette in rilievo che "la qualità delle condizioni di lavoro, rapporti efficaci e mirati tra le parti sociali e la partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici ai processi decisionali avranno la massima priorità nelle politiche del lavoro dei prossimi anni".

Ambiti di intervento e azioni

1. Organizzare e gestire il lavoro utilizzando le aree di eccellenza e le aree di miglioramento delle singole persone

- Analisi delle persone che lavorano nel Comune di Bolzano con strumenti specifici sull'età e sul genere. [Anno 2017 - da inserire nell'indagine sul benessere organizzativo/ Ufficio Personale](#)
- Monitoraggio e classificazione dei profili professionali in base alla loro obsolescenza/inadeguatezza/connesse a particolari categorie di stress nelle singole ripartizioni. [Gennaio - Agosto 2016 / Ufficio Personale - Ufficio Sicurezza del Lavoro e Protezione Civile - Direttor* d'ufficio](#)

- Mappatura delle competenze. [Dicembre 2016 / Ufficio Personale – Ufficio Organizzazione e Formazione](#)
- Valutazione dei risultati e dei dati preesistenti e formulazione di proposte operative. [Ottobre 2017 – Giugno 2018/Ufficio Organizzazione e Formazione/Ufficio Personale/Direttor* di Ripartizione e d’Ufficio](#)

2. Permettere lo scambio proficuo tra le generazioni e salvare le conoscenze prima del pensionamento: trasferimento e gestione delle conoscenze apprese

- Elaborazione di proposte operative per il passaggio di consegne e conoscenze tra il personale esperto e meno esperto nell’organizzazione del lavoro prevedendo la possibilità di un affiancamento anche in caso di pensionamento. [Giugno 2016 / Ufficio Personale – Diretor* Ripartizione – Organizzazioni Sindacali - Tutors](#)
- Svolgimento di un’indagine quantitativa e qualitativa interna sull’ultima fase lavorativa dei e delle dipendenti (criticità ed opportunità). [Annualmente / Ufficio Statistica e Tempi della Città / Ufficio Personale](#)

3. Favorire la gestione della carriera e l’uscita graduale dal lavoro

- Nuove attività più adeguate alle diverse fasi della vita e rotazione delle attività svolte. [Tutti i 5 anni / Ufficio Personale / Organizzazioni Sindacali / Ufficio Organizzazione e Formazione](#)
- Misure specifiche per facilitare l’uscita graduale dal lavoro (ultimissimi anni di lavoro). [Gennaio – Febbraio 2017 / Gruppo di lavoro “Conciliazione Famiglia e Lavoro” /Organizzazioni Sindacali/ Ufficio Personale](#)

4. Promuovere la salute (non limitarsi alla sola tutela tecnica e giuridica del lavoro)

- Sperimentazione di nuove misure organizzative e di azioni a favore della salute del personale. [Annualmente / Ufficio Sicurezza sul Lavoro e Protezione Civile/ Ced/ Diretor* di Ripartizione e d’Ufficio](#)

5. Creare consapevolezza rispetto alla tematica della gestione dell'invecchiamento anche in un'ottica di genere

- Tavolo tematico permanente sul tema della gestione dell'invecchiamento [Annualmente : 1 incontri all'anno - Cug, Organizzazioni Sindacali, Ufficio sicurezza sul Lavoro e Protezione Civile/ Ufficio personale/ Ufficio organizzazione e formazione/ASSB/Stakeholders.](#)
- Creare consapevolezza per tutti i profili professionali sul tema della gestione dell'invecchiamento, con attenzione alle specificità di genere (age/gender management); eventualmente da inserire nella prossima indagine sul benessere organizzativo KLIMA 2017. [Gennaio – Settembre 2019 / una volta al mese coinvolgendo più categorie lavorative/Ufficio Sicurezza sul Lavoro e Protezione Civile](#)
- Creazione di una rete sul territorio provinciale a livello pubblico e privato per scambio di *best practice* con il Comune di Bolzano capofila. [Gennaio – Dicembre 2017 / CUG – altri CPO – Provincia Autonoma di Bolzano- ASL – ditte private – istituti di ricerca a livello provinciale](#)
- Convegno sui risultati delle indagini svolte e sulle strategie che il Comune di Bolzano ha intrapreso o intende intraprendere sul tema dell'age management. [Marzo 2020 / CUG - Ufficio Personale - Partner](#)
- Certificazione Nestor Gold (**certificato di qualità per un trattamento equo per tutte le età**). [Gennaio 2020 / Enti, ditte che l'hanno già conseguito](#)

Per quanto riguarda la formazione relativa al tema della gestione dell'invecchiamento e della corrispondente valorizzazione dei generi, si propone di svolgere dei workshops e dei percorsi formativi.

MACRO-AREA CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E TEMPI DI LAVORO

Le politiche per la conciliazione rappresentano un **importante fattore di innovazione** dei modelli sociali, economici e culturali e si ripropongono di fornire strumenti che, rendendo compatibili sfera lavorativa e sfera di vita privata, consentano a ciascun individuo di **vivere al meglio i molteplici ruoli** che assume **all'interno della società**. La realizzazione di tali politiche risulta perciò prioritaria per la qualità della vita delle famiglie tanto che, sia a livello nazionale che europeo, sono state avviate molteplici iniziative, orientate a favorire il radicamento e lo scambio delle migliori esperienze, nonché la sperimentazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro.

In Italia la normativa cardine in materia è rappresentata dalla *legge n. 53 dell'8 marzo 2000* che, oltre a introdurre *i congedi parentali*, favorendo un maggior coinvolgimento dei padri nella cura dei figli, ha focalizzato l'attenzione delle regioni e degli enti locali sull'importanza di riorganizzare i tempi delle città ed ha promosso, tramite l'art. 9, la *sperimentazione di azioni positive per la conciliazione sul luogo di lavoro*, sensibilizzando in tal senso aziende e parti sociali.

La trasformazione dei modelli familiari e dei progetti di vita e l'invecchiamento della popolazione hanno creato nuove esigenze che richiedono nuove risposte. La conciliazione tra vita privata e vita lavorativa fa dunque parte delle *buone pratiche di welfare aziendale* attraverso le quali il Comune può far molto per aumentare il benessere del personale e fungere da modello per altre organizzazioni pubbliche e private.

Ambiti di intervento e azioni

1. Concepire gli strumenti di conciliazione come risorsa per la costruzione di nuovi modelli organizzativi

- Indagine conoscitiva sulle nuove esigenze nel campo della conciliazione tra lavoro e vita privata/famigliare (cura delle e degli anziani, prevenzione del burn-out ecc.). [Settembre - dicembre 2016 / Gruppo di lavoro "Conciliazione Famiglia e Lavoro" - Ufficio Personale - Provincia Autonoma di Bolzano \(Agenzia per la famiglia\)](#)
- Formulazione di proposte operative sugli strumenti di conciliazione (sondare i margini d'azione all'interno del contratto di comparto, elaborare proposte di modifica da sottoporre alle parti). [Maggio - Ottobre 2017 / Ufficio Personale - Gruppo di lavoro "Conciliazione Famiglia e Lavoro"](#)

- Sensibilizzazione de* dirigenti e de* dipendenti sulle esigenze di conciliazione. [Gennaio – Marzo 2017 / Ufficio Personale - Ufficio Organizzazione e Formazione - Organizzazioni Sindacali](#)

2. Il valore della genitorialità: maternità e paternità

- Promozione di una campagna interna finalizzata ad una riflessione sul ruolo dei padri e sul possibile contributo alla gestione della quotidianità familiar ed iniziativa di formazione alla genitorialità rivolta a dipendenti comunali per la gestione dell'età adolescenziale de* figl* con attenzione al genere. [Gennaio – Aprile 2018 / Ufficio Organizzazione e Formazione - AFI-IPL/ Ufficio Famiglia Donna e Gioventù / Rete antiviolenza](#)

3. La valorizzazione del lavoro di cura

- Promozione di una campagna interna di informazione rispetto alle nuove realtà di lavoro di cura. [Maggio – Settembre 2019 / Gruppo di lavoro "Conciliazione Famiglia e Lavoro" – Ufficio Personale](#)
- Censimento delle esperienze di "care giving". [Giugno 2020 / Ufficio Personale](#)

4. Conciliazione al di là degli stereotipi

- Una giornata fuori dal Comune (giornata delle porte aperte). [Novembre 2019 / Organizzazione da gennaio ad ottobre 2019 / Tutti gli uffici](#)
- Azioni mirate di diffusione di informazioni sul tema della conciliazione (link alla pubblicazione "Famiglia e Lavoro") [Annualmente / Ufficio Gestione e Sviluppo delle Tecnologie dei Sistemi Informativi - Ufficio Personale - Ufficio Organizzazione e Formazione](#)
- Presentazione delle indagini svolte, delle statistiche e dei risultati emersi a* dirigenti d'ufficio e di ripartizione sui temi relativi al personale, ai fenomeni emergenti (report annuale sul personale comunale, ricerche sociali, statistiche). [Annualmente / Dirett* Generale](#)

MACRO-AREA NUOVO RUOLO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Il ruolo della Pubblica Amministrazione sta cambiando: essa non è più solo produttrice di servizi ma anche produttrice di politiche pubbliche, in quanto la sua azione è sempre più caratterizzata dalla necessità di *governo di un sistema di attori complesso* che vede la *collaborazione di soggetti pubblici e privati* (altre istituzioni pubbliche, associazioni, soggetti privati o comuni cittadini) che operano sul territorio con competenze specifiche che vengono valorizzate per soddisfare "bisogni pubblici". In altre parole si fa avanti il concetto di **governance del territorio**, che vede la PA come un soggetto in grado di catalizzare, gestire e mettere a sistema contributi di natura diversa, in *un'ottica di co-progettazione e co-costruzione delle politiche di sviluppo territoriale*.

Nell'ottica di realizzare politiche multi-attore in grado di condividere le scelte pubbliche con altre Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni, cittadini del proprio territorio è quindi necessario che le Amministrazioni mettano a sistema una **metodologia** in grado di agevolare l'inclusione di questi soggetti nei processi decisionali. Tale metodologia dovrà pertanto avere una struttura processuale finalizzata *all'inclusione e alla partecipazione degli stakeholder e dei soggetti interessati* sia alle decisioni da assumere (processi decisionali inclusivi) che alla gestione e alla valutazione delle decisioni assunte. In questo quadro cresce fortemente l'esigenza di un **approccio interdisciplinare** e sovrasettoriale per interagire in modo efficace con la complessità delle realtà di cui l'amministrazione pubblica si occupa. Un ruolo non secondario spetta inoltre alla costituzione di **nuovi canali di informazione, ascolto e partecipazione** attiva dei cittadini e dei diversi portatori di interesse, attraverso l'I&CT e l'e-government.

Sapendo che con Horizon 2020, il nuovo canale di finanziamento europeo, gli enti pubblici non potranno più essere il gestore diretto ed erogatore di denaro per lo svolgimento di progetti europei, assumendo quindi il nuovo ruolo di sponsor, di promotore che facilita la costituzione di reti per la realizzazione dei progetti stessi. Pertanto diventa importante l'approccio al privato, in particolare quello culturale e sociale.

Ambiti di intervento e azioni

1. Adottare un approccio sovrasettoriale e interdisciplinare

- Inserimento del settore sociale sia in fase di progettazione che nelle commissioni tecniche di gare, appalti etc. dell'ambito urbanistica, lavori pubblici e simili; inserimento di tecnici in commissioni dell'ambito sociale, culturale ecc. ([richiedere l'inserimento di tale richiesta nella prima riunione con l'Amministrazione e le organizzazioni sindacali dopo la nomina della Giunta Comunale](#)) [Novembre 2016 / CUG - Organizzazioni sindacali](#)
- Creazione di tavoli intersettoriali interni su tematiche trasversali [Annualmente / Dirett* Generale in accordo con i Direttori di Ripartizione - ciascun ufficio tramite inserimento negli obiettivi dirigenziali](#)
- Sperimentazioni di tavoli intersettoriali per collaborazioni pubblico/privato [Aprile 2017 / Giunta comunale - Dirett* Generale - Segretario Generale](#)

2. Promuovere l'innovazione organizzativa

- Proseguire nello sviluppo organizzativo. [Dicembre 2016 / Dirett* Generale - Dirett* Ripartizione Personale e Affari Generali - Assessore al Personale](#)
- Attivare momenti di condivisione e coinvolgimento del personale nei processi decisionali attraverso una maggiore comunicazione tra dirigenti e collaborat*. [Dicembre 2017 / Dirett* Generale - Dirett* Ripartizione Personale e Affari Generali - Assessore al Personale](#)

3. Comunicare per favorire la trasparenza e innalzare la qualità

- Creazione di un sistema efficace di comunicazione interna ed esterna. [Primavera 2017 / Dirett* Generale - Ufficio Stampa - Area Comunicazione](#)

4. Adottare misure mirate per aumentare la professionalità

- Formazione sul "ruolo a tendere" per dirigenti (skills alle quali il/la dirigente deve arrivare) [Autunno 2018 / Ufficio Formazione e Organizzazione/Conferenza dei Dirett* di Ripartizione](#)

- Introduzione di un sistema di valutazione anche dal basso verso l'alto [Gennaio 2017 / NUV\(Nucleo di valutazione\)](#)

MACRO-AREA EVOLUZIONE DEL MONDO DEL LAVORO E NUOVE REALTA'

La Pubblica Amministrazione si confronta sempre più con una **realtà in continua evoluzione** e cambiamento. I tempi di sviluppo dei **fenomeni** sono spesso **rapidi** e non sempre è possibile intervenire con celerità nella gestione della realtà in mutamento. L'ambiente esterno si modifica rapidamente, così come avviene per il grande potenziale del Comune: le risorse umane. L'organizzazione ha il dovere di mappare, condividere e quindi trovare delle strategie di azione che valorizzino questi mutamenti.

In un'ottica sempre più pressante di riduzione dei costi, di risparmio e razionalizzazione delle risorse a disposizione della PA, quest'ultima si interroga e adotta il diversity management.

Il *diversity management*, ovvero la gestione della diversità, significa da un lato un arricchimento e un aumento delle potenzialità della Pubblica Amministrazione e dall'altro, a livello individuale, la valorizzazione dei talenti singoli. La capacità di favorire uno **stile di direzione attento alla gestione delle differenze** permette, infatti, di valorizzare il contributo che ciascun collaboratore e collaboratrice può portare per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Nel breve e nel lungo termine questa modalità di gestione delle risorse permette alla PA di trovare una conciliazione tra bisogni e mutamenti della realtà esterna e a quella interna.

Ambiti di intervento e azioni

1. Conoscere la realtà per intervenire

- Sistematizzazione dei dati e delle statistiche già esistenti [Primavera 2019 / Ufficio Statistica e Tempi della Città](#)
- Valutazione della capacità di risposta dell'Amministrazione comunale rispetto alle nuove esigenze della città e della cittadinanza [Primavera 2019 / Ufficio Partecipazione e Decentramento – uffici comunali - ASSB](#)
- Seminari e convegni sul tema delle diversità e della loro gestione in un'ottica di inclusione e valorizzazione delle differenze (diversity management). [Primavera 2018 e Primavera 2020 / Ufficio Organizzazione e Formazione - Consigliera di Fiducia](#)

- Diversity Day: un'opportunità di networking aperta a tutte le PA che potranno esporre i propri progetti sul diversity management e/o ascoltare le iniziative delle altre organizzazioni. [Autunno 2020 / CUG - Ufficio Organizzazione Formazione](#)

2. Riconoscere e promuovere le nuove competenze

- Mappatura delle competenze del personale. [Dicembre 2016 / Ufficio Organizzazione e Formazione/Ufficio Personale](#)
- Indagine sulle nuove competenze necessarie per svolgere al meglio i propri compiti. [Autunno 2018 / Dirigenti - Ufficio Organizzazione e Formazione - Ufficio Personale](#)
- Ampliamento delle competenze del personale con eventuale riconoscimento economico (ad esempio inserendo la crescita delle competenze nel sistema premiante anche con programmazione pluriennale del percorso di crescita individuale). [Organizzazioni sindacali - Ufficio Personale / Assessore al Personale](#)

3. Dare spazio al punto di vista di genere ed alla leadership femminile

- Seminari per promozione della leadership femminile – attraverso il confronto congiunto tra uomini e donne - nei settori nei quali le donne sono ben rappresentate [2 volte nel quinquennio / Ufficio Organizzazione e Formazione - CUG](#)
- Seminari di de-costruzione degli stereotipi di genere nei settori dove le donne sono sottorappresentate. [2 volte nel quinquennio / CUG](#)

4. Promuovere l'utilizzo di un linguaggio adeguato alla nuova realtà

- Promozione del linguaggio paritario nella comunicazione con la cittadinanza, negli atti amministrativi e nella comunicazione interna. [Febbraio 2017 / Dirett* Generale - Ufficio Stampa – Area Comunicazione- competenze interne](#)
- Semplificazione del linguaggio nella comunicazione con la cittadinanza e negli atti amministrativi. [Febbraio 2017 / Dirett* Generale - Ufficio Stampa – Area Comunicazione- competenze interne](#)

5. Umanizzare i rapporti interni

- Favorire i momenti di scambio di esperienze e competenze lavorative (cfr. nuovi modelli organizzativi/best practices del mondo del lavoro anche privato) [Annualmente / Dirett* Generale - Gruppo di lavoro "conciliazione famiglia e lavoro /CUG](#)
- Favorire il team building all'interno degli uffici attraverso offerte formative specifiche [2 volte nel quinquennio / Ufficio Organizzazione e Formazione](#)
- Favorire la conoscenza reciproca, anche attraverso l'inserimento di fotografie nella rubrica telefonica in intranet [Dicembre 2016 / CED - Ufficio Stampa - Area Comunicazione](#)



Città di Bolzano
Stadt Bozen
Comitato Unico di Garanzia
Einheitskomitee für Chancengleichheit

Fünfjahresplan der positiven Aktionen 2016 – 2020

Erstellt vom
Einheitskomitee für Chancengleichheit
der Gemeinde Bozen

Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
Vision	0
Rolle des Einheitskomitees für Chancengleichheit	3
Erster Teil: Die Vorbereitung des Planes	1
	3
	3

Die übergreifenden Leitlinien des Planes	6
	3
Die thematischen Makrobereiche	9
	4
Zweiter Teil: Die Tätigkeitsvorschläge	2
	4
Makrobereich "Verwaltung der Humanressourcen nach Lebensphasen"	5
	4
Makrobereich "Vereinbarkeit von Arbeit und Leben"	6
	4
Makrobereich "Neue Rolle der Öffentlichen Verwaltung"	9
	5
Makrobereich "Wandel der Arbeitswelt und neue Realitäten"	2
	5
	5

EINFÜHRUNG

Das Vorhandensein eines Arbeitsumfeldes, das Chancengleichheit, Gesundheit und Sicherheit garantiert, ist ein unverzichtbares Element, damit sich die Arbeiterinnen und Arbeiter wohl fühlen, ihre Produktivität steigern und ihrer Arbeit gegenüber positiv eingestellt sind.

Um die Gleichstellung zwischen den Geschlechtern zu gewährleisten, muss die Öffentliche Verwaltung gleichzeitig auf verschiedenen Fronten aktiv werden:

- Innovation der Organisationsmodelle,
- Erneuerung des Führungsstabs,
- Chancengleichheit,
- Anerkennung der Leistungen,
- Fähigkeit der ÖV, die Gleichstellung zwischen den Geschlechtern auch im externen Kontext zu fördern.

Den gesetzlichen Rahmen für die Rationalisierungsmaßnahmen der ÖV im Bereich der Chancengleichheit und der Vorbeugung gegen Diskriminierung geben folgende Bestimmungen vor:

- das *gvD Nr. 150 vom 27. Oktober 2009*, das der Optimierung der Produktivität in den Öffentlichen Verwaltungen gewidmet ist und zum ersten Mal das Thema der Gleichstellung und der Chancengleichheit als relevanten Faktor für die Verbesserung der organisationsbezogenen Effizienz und der gelieferten Dienste hervorhebt;

- Art. 21 des G. Nr. 183 vom 4. November 2010 (das sogenannte "Collegato lavoro"), das die Chancengleichheit, das Wohlbefinden der Arbeiterinnen und Arbeiter und die Beseitigung von Diskriminierungen in den Öffentlichen Verwaltungen anspricht.

Die Pflicht der ÖV, "Einheitskomitees für die Chancengleichheit, die Aufwertung des Wohlbefindens der Arbeitskräfte und die Bekämpfung der Diskriminierungen" entspricht den Vorgaben der Richtlinie Nr. 2006/54/EG des Europäischen Parlaments und Rates betreffend die Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und der Gleichbehandlung zwischen Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen.

Das Einheitskomitee für Chancengleichheit (CUG) hat innerhalb der ÖV die wichtige Funktion, zur Optimierung der Produktivität der öffentlichen Arbeit und zur Verbesserung der Effizienz beizutragen, indem es für ein Arbeitsumfeld sorgt, in welchem die Grundsätze der Gleichstellung und der Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen herrschen und jedwede Form von Diskriminierung und moralischer oder psychologischer Gewalt bekämpft werden. Das CUG ist ein Einheitskomitee, das seine Tätigkeit das gesamte Personal der Verwaltung betrifft, gleich ob es sich um Angestellte oder leitende BeamtInnen handelt.

Unsere Vision

In den nächsten 5 Jahren wird die Gemeinde Bozen vor einer Reihe neuer und komplexer Herausforderungen stehen, die eine Chance darstellen, um innovative Lösungen anzuwenden und ein Vorreitermodell zu entwickeln, das auch andere ÖV in Südtirol und außerhalb davon Beispiele von "best practices" liefern kann.

Es gibt vier Bereiche, in denen die am tiefsten greifenden Veränderungen stattfinden werden, die von Seiten der Gemeinde die Anwendung neuer Ansätze und Lösungswege erfordern:

1. Die **Alterung des Personals** (im Rahmen des allgemeineren Phänomens der **Alterung der gesamten Bevölkerung**).
2. Die **Vereinbarkeit zwischen dem Privatleben und der Arbeit** (ausgehend von den **Veränderungen**, die sowohl die **Familienstruktur** als auch die **Arbeitswelt** betreffen).
3. Die **Entwicklung der Aufgaben der ÖV** (die der Kooperation und den gemeinsamen Projekten **sowohl mit öffentlichen als auch mit privaten Partnern** die Tore öffnet und die Schaffung neuer interner und externer Synergien erfordert).
4. Der **Wandel im Arbeitsbereich** (sowohl den ÖV als Ganzes als auch den einzelnen Angestellten werden immer komplexere Aufgaben zugewiesen, **Veränderungen finden in einem immer schnelleren Takt statt**).

Um einen Beitrag zur Verwirklichung jenes gemeinsamen Unterfangens zu leisten, das uns die Möglichkeit geben wird, mit unserer Zeit Schritt zu halten, hat das Einheitskomitee für Chancengleichheit ausgehend von den oben skizzierten Themenbereichen als **aktiver Partner der Gemeindeverwaltung** den vorliegenden Fünfjahresplan der positiven Aktionen ausgearbeitet.

Der Plan wurde im Einklang mit dem institutionellen Mandat des CUGs erstellt und stützt sich auf folgende *vier Pfeiler*, die bei der Bestimmung der vorgeschlagenen Aktionen als *themenübergreifende Leitlinien* gedient haben:

- Die **Wertschöpfung der Differenzen** als wertvolle Ressource, die der Gemeindeverwaltung die Möglichkeit geben wird, ein umfassenderes **Wohlbefinden** des Personals zu gewährleisten und die **internen Kompetenzen bestmöglich auszuschöpfen**.
- Die **Überwindung der Stereotypen**, die mit Geschlecht, Behinderung, sexueller Orientierung, Religion, Rasse, ethische Herkunft und Alter zusammenhängen; die Öffentliche Verwaltung wird dadurch die

Möglichkeit haben, **die individuellen Fähigkeiten** der Angestellten besser zu erkennen und sie auf wirksamere Weise einzusetzen; gleichzeitig wird sie die der Bevölkerung einen Dienst anbieten, der wirklich und zutiefst den verfassungsrechtlichen Vorgaben entspricht.

- Die **interdisziplinäre Arbeit und die Schaffung von Netzen** als wesentliches Instrument der Verwaltung, um ein höheres Niveau im Bereich der **Analyse von Situationen**, der **Erarbeitung von Vorschlägen** und der **Umsetzung von Maßnahmen** zu erreichen.
- Die **lebenslange Weiterbildung (life long learning)**, die das Mittel ist, um dem Personal eine ständige sowohl inhaltliche als auch methodologische Fortbildung zu garantieren und somit **Dienste** anzubieten, **die stets mit dem Wandel der Zeiten Schritt halten**.

Wir sind uns sicher, dass dies Plan – zusammen mit den anderen Planungsinstrumenten, die die Gemeinde bereits ausgearbeitet hat und ausarbeiten wird – die *Qualität der Dienste an die Bevölkerung weiter verbessern* wird und als Modell auch für andere Kontexte dienen kann.

Die Rolle des Einheitskomitees für Chancengleichheit (CUG)

Gesetzesquellen

Das Einheitskomitee CUG übt die eigene Rolle im Einklang mit den Vorgaben des Art. 21 G. Nr. 183 vom 4.11.2010 aus, der Maßnahmen zur Gewährleistung der Chancengleichheit, des Wohlbefindens des Personals und der Abwesenheit von Diskriminierungen innerhalb der Öffentlichen Verwaltungen vorsieht. Das CUG übernimmt sämtliche Aufgaben, die das Gesetz und die Kollektivverträge an die Komitees für Chancengleichheit sowie an die Paritätischen Komitees gegen Mobbing übertragen hatten.

Der Art. 44 der Personal- und Organisationsordnung der Gemeinde Bozen, der am 05.11.2013 vom Gemeinderat abgeändert wurde, sieht in Durchführung des RG Nr. 2/2012 über die Gemeindenordnung die Einführung des Einheitskomitees für Chancengleichheit (CUG) vor, das sich aus 6 Personen zusammensetzt, wovon 3 vom Stadtrat und drei von den am stärksten vertretenen Gewerkschaften ernannt werden. Es muss dabei die Anwesenheit beider Geschlechter und ein Anteil von mindestens 50% Frauen gewährleistet werden.

CUG

Einheitskomitee für
Chancengleichheit
gegen Diskriminierungen und für

Komitee für
Chancengleichheit
zwischen Frauen und
Männern

Antimobbing-K

Aufgaben des Einheitskomitees (CUG)

Das Einheitskomitee CUG trägt dazu bei, der Gemeinde nützliche Elemente in Bezug auf die an gemessene Verwaltung des Personals unter dem Gesichtspunkt der Chancengleichheit und der Vorbeugung direkter und indirekter Diskriminierungsform

en (betreffend das Geschlecht, das Alter, die sexuelle Ausrichtung, die Rasse, die Volksgruppe, eventuelle Behinderungen, die Sprache, den Zugang zur Arbeit, die Behandlung auf dem Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen, die Weiterbildung, die Karrierechancen und die Sicherheit). Innerhalb der ÖV hat das Komitee die Aufgabe inne, **Vorschläge einzubringen, Beratung anzubieten und Ausgangssituationen und Ergebnisse zu überprüfen**. Es trägt zur Optimierung der Arbeitsproduktivität bei, indem es die Effizienz der Leistungen durch die Gewährleistung eines Arbeitsumfelds steigert, in dem Chancengleichheit, Wohlbefinden des Personals und Bekämpfung jedweder

Form von Diskriminierung und moralischer sowie psychologischer Gewalt garantiert sind. Das Einheitskomitee CUG stellt somit einen konkreten, wirksamen und umfassenden **Gesprächspartner** für die Verwaltung dar, an den sich das **Personal** im Falle von diskriminierenden Verhaltensweisen wenden kann.

Das CUG wird im Rahmen der eigenen Tätigkeit die *Arbeit, die von den vorhergehenden Komitees für Chancengleichheit* innerhalb der Gemeindeverwaltung geleistet wurde, als Wegweiser für die eigene Aktivität nutzen, die bestehenden Initiativen fortführen und die bewährten Analysemethoden in Bezug auf das Organisationssystem beibehalten. Natürlich wird eine Ausweitung der Eingriffsbereiche auf alle zusätzlichen Themen, in denen "Differenz" eine Rolle spielt, stattfinden, wie es die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen vorsehen.

Bezüglich der eigenen Zuständigkeitsbereiche hat das CUG eine aktive **Kommunikations- und Informationsrolle** inne, die einen **Mehrwert** für die Gemeindeverwaltung darstellt.

Notwendige Kompetenzen

Um die eigenen Aufgaben zu erfüllen, muss das CUG als allererstes **angemessene interne Kompetenzen** in folgenden Bereichen aufbauen:

- Grundkonzepte der Inklusion und Ansätze zur Aufwertung aller Differenzen, die die Personalressourcen der Stadtgemeinde Bozen kennzeichnen;
- Grundrisse der Strategien zur Überwindung jedweder Form von Diskriminierung und zur Verbesserung des Arbeitsklimas innerhalb von komplexen Organisationen wie die Gemeinde Bozen;
- Grundausrichtung der einschlägigen italienischen Gesetzgebung im Vergleich zu den europäischen Richtlinien/Angaben 2020;
- Fähigkeit, ein System zu entwickeln, das die Auftreibung und Analyse der in den Datenbanken der Gemeinde enthaltenen Daten sowie der kontextbezogenen Daten auf der Organisations-, Kultur- und Verwaltungsebene;
- Methoden zur Ausarbeitung eines Fünfjahresplanes der Chancengleichheit;
- Methoden zur Überwindung jedweder Form von Diskriminierung und zur Aufwertung und Einbindung aller unterschiedlichen Eigenschaften;
- Methoden zum Monitoring des Arbeitsklimas und Initiativen zur Optimierung der diesbezüglichen Standards der Gemeinde.

Partner

Zusätzlich zur Rolle, die das CUG innerhalb der Gemeinde ausübt, interagiert es auch mit **externen AkteurInnen** wie die Vertrauensrätin und die anderen Komitees für Chancengleichheit. Es hat eine vernetzende Funktion und agiert als "Beobachtungsstelle über die Chancengleichheit und die Diskriminierung",

indem es die einschlägigen Statistiken und Erhebungen der Gemeinde zusammenführt, bewertet und zur Verfügung stellt.

Die externe **Netzwerkarbeit**, die bis zur nationalen Ebene reicht, wird durch die Teilnahme der Gemeinde an Initiativen und Netzwerken zur Überwindung von Diskriminierungsformen erleichtert. Es sei diesbezüglich z.B. auf das **Netzwerk RE.A.DY** hingewiesen, dessen Mitglied die Gemeinde Bozen seit 2015 ist: Es handelt sich um ein Netzwerk der Öffentlichen Verwaltungen, das auf Antrieb der Gemeinden Turin und Rom ins Leben gerufen wurde und das Ergreifen von vorbildhaften Maßnahmen zu Gunsten homosexueller, bisexueller und Transgender-Personen fördert.

Der Beitritt der Gemeinde Bozen erfolgte durch die Unterzeichnung der entsprechenden Absichtserklärung, die die Gemeindeverwaltung dazu verpflichtet, einschlägige positive Maßnahmen im Gemeindegebiet durchzuführen und bei der Planung der eigenen Tätigkeit konkrete Initiativen vorzusehen, die die Sichtbarmachung der Bedürfnisse und die Gewährleistung gleicher Chancen für nicht-heterosexuelle Personen ermöglichen.

Institutionelle GesprächspartnerInnen

Das CUG pflegt Beziehungen zu folgenden institutionellen PartnerInnen:

- Jährlich muss das CUG dem Bürgermeister bzw. der Bürgermeisterin einen Bericht über die eigene Tätigkeit unterbreiten, der auch an den/die GeneraldirektorIn, den Stadtrat bzw. die Stadträtin für Personal und den Stadtrat bzw. die Stadträtin für Chancengleichheit weitergeleitet wird.
- Bei der Ausarbeitung des Fünfjahresplanes der positiven Aktionen stehen dem CUG der Generalsekretär bzw. die Generalsekretärin, der Generaldirektor bzw. die Generaldirektorin und die Gewerkschaften beratend zur Seite.
- In der Praxis arbeitet das CUG kontinuierlich mit dem Amt für Personal und dem Amt für Organisation und Weiterbildung zusammen, je nach Bedarf auch mit anderen Ämtern und Dienststellen.
- Das CUG arbeitet im Einklang mit der Vertrauensrätin.
- Es pflegt institutionelle Beziehungen zur Gleichstellungsrätin auf Nationalebene und zur Gleichstellungsrätin des Landes sowie zu den anderen Chancengleichheitskomitees in der Region und in ganz Italien.

Erster Teil

Die Vorbereitung des Planes

Arbeitsinstrumente, die für die Ausarbeitung des Planes eingesetzt wurden

1. Die Untersuchung zum Arbeitsklima

Die Gemeindeverwaltung hat 2012 in Zusammenarbeit mit der Abteilung für Soziologie und Sozialforschung der Universität Trient sowie natürlich dank des wesentlichen Beitrags des Personals der Gemeinde die dritte Untersuchung zum Arbeitsklima in der Gemeindeverwaltung durchgeführt.

Die 2012 über die Bühne gelaufene Untersuchung unterscheidet sich von den vorherigen, da sie auch qualitative Daten einschließt, die ein besseres Verständnis der konkreten Erfahrungen der Angestellten am Arbeitsplatz ermöglicht. Wie in der Untersuchungen der Vorjahre wurden auch diesmal eine ganze Reihe von quantitativen Daten erhoben, doch gleichzeitig wurden auch Fokusgruppen gebildet, um zu eruieren, wie die MitarbeiterInnen die Gemeinde tagtäglich erleben und sie gleichzeitig auch prägen.

Insgesamt nahmen an der quantitativen Erhebung zum *Arbeitsklima mehr als 700 Personen* teil, die den entsprechenden Fragebogen beantworteten. 90 davon wurden in *Fokusgruppen* einbezogen, um die qualitativen Daten zu sammeln. Die Fokusgruppen haben die Bedürfnisse der Angestellten in Bezug auf die Kommunikation und die Organisation, den Informationsfluss, die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen, die Führung und Aufwertung des Personals, die Weiterbildung, die Vereinbarkeit von Privatleben und Berufsleben und das Arbeitsklima vertiefend behandelt.

1.2. Die gezielten Interviews über die kritischen Punkte

Insgesamt wurde der qualitative Teil der KLIMA-Erhebung 2012 - dank des Einsatzes von Fokusgruppen - als ein Zeichen der Öffnung und der Bereitschaft, zuzuhören, empfunden.

Viele der *Beziehungs- und Organisationsprobleme* sind auf die *mangelhafte interne Kommunikation zwischen Kollegen und mit den Führungskräften* zurückzuführen. Auch kontextbezogene Faktoren betreffend die materiellen Strukturen, die Art der zu leistenden Arbeit und die individuellen Merkmale (z.B. das hohe Dienstalter der Angestellten) tragen dazu bei, die Arbeit in der Gemeinde zu erschweren und ihren reibungslosen Ablauf zu gefährden.

Die Aussagen, die in den Fokusgruppen gesammelt wurden, weisen darauf hin, dass *die Abteilungen getrennt arbeiten* und oft auch intern zerstückelt sind. Es fehlen Ablaufroutinen, die den Informationsaustausch fördern. Diese Art und Weise, zu arbeiten, isoliert die Angestellten und hemmt die Ausarbeitung gemeinsamer innovativer Lösungen. Die Bediensteten wollen, dass die *Führungskräfte besser zuhören und diesbezüglich eine stärkere Kompetenz entwickeln*. Es ist Aufgabe einer Führungskraft, zu verstehen, dass das Personal, das Beziehungen zu den BürgerInnen und anderen externen AkteurInnen sowie zu anderen Ämtern ständig den Urteilen und Bewertungen der DienstempfängerInnen im Verhältnis zu ihren Erwartungen ausgesetzt ist. Wenn die Angestellten über keine angemessene GesprächspartnerInnen

verfügen, um dies aufzuarbeiten, sind sie gezwungen, ihre Probleme für sich zu behalten und sind entsprechend gestresst und frustriert.

Ein zweiter kritischer Punkt betrifft das Evaluierungssystem. Es ist wichtig, dass die Evaluierungsverfahren durchsichtig sind und gemeinsam getragen werden. Es soll nicht nur die Erreichung der Endziele im Mittelpunkt stehen, sondern auch das Bestehen konkreter Lernmöglichkeiten und flexibler Organisationsoptionen ausgehend von den Kompetenzen der jeweiligen Angestellten.

Die Beteiligung an der qualitativen Erhebung Klima 2012 war sehr rege – wozu sicher auch die Bildung der Fokusgruppen beigetragen hat – und das Interesse an die Ergebnisse war sehr groß. Es wurde mehrmals der Wunsch geäußert, häufiger Gelegenheiten zur Diskussion und Beteiligung zu schaffen, bei denen die Bedürfnisse und Anregungen der Bediensteten besprochen werden können.

2. Die qualitative Erhebung des Komitees für Chancengleichheit über Geschlecht, berufliche Identität und Arbeitserfahrung

Zeitgleich zur KLIMA-Untersuchung 2012 führte das Komitee für Chancengleichheit eine weitere qualitative Erhebung durch, die zum Ziel hatte, die täglichen Erfahrungen der Bediensteten am Arbeitsplatz zu erheben, um den hervorgegangenen kritischen Punkten durch Ausbildungsmaßnahmen inhaltlich zu bearbeiten und die *Probleme zu eruieren, die im Arbeitsleben von den in der internen Organisation und in der Aufteilung und Gestaltung der Rollen übernommenen Klischees in Bezug auf Männern und Frauen herrühren.* Es wurden Initiativen zum Meinungsaustausch und zur gemeinsamen Reflexion durchgeführt, um den Frauen ein stärkeres Bewusstsein bezüglich ihrer beruflichen Identität zu vermitteln, ihr Selbstbewusstsein zu stärken und sie dabei zu unterstützen, ihre berufliche Kompetenz und Einzigartigkeit zum Ausdruck zu bringen. Die Stadtgemeinde Bozen ist eine Institution, die diesen Themen gegenüber sehr sensibel ist und insbesondere der Vereinbarkeit zwischen dem Berufsleben und dem Familienleben der Angestellten große Aufmerksamkeit schenkt: Es wurde deswegen eruiert, ob und inwieweit die entsprechenden Maßnahmen (Flexibilität des Stundenplans, Teilzeit, Telearbeit, Elternurlaub usw.) auch Risiken bergen, wie z.B. eine Zunahme der Konflikte zwischen Geschlechtern, organisatorische Nachteile und andere Probleme, die mit der Wahrnehmung in Abhängigkeit von der eigenen Geschlechtszugehörigkeit zusammenhängen.

Übergreifende methodische Leitlinien des Fünfjahresplanes

Die methodischen Leitlinien, die für die Bestimmung der Planmaßnahmen eingesetzt wurden, widerspiegeln die Zielsetzungen des CUGs und stellen das Grundmuster des gesamten Planes dar. Es handelt sich um **vier Leitlinien**, die im Zeichen der Kontinuität zum Dreijahresplan des Komitees für Chancengleichheit 2011-2014 stehen.

1. Aufwertung der Unterschiede zum Zwecke der tatsächlichen Inklusion

Die Aufwertung der Unterschiede ist ein bewährtes Instrument, das sich sowohl auf die Wahrnehmung der Einzelnen als auch auf die allgemeine Arbeitsoptik der Verwaltung auswirkt. Wird die Aufwertung der Unterschiede zu einer systematischen Vorgehensweise, trägt sie durch entsprechende Modelle zur Verwaltung der Humanressourcen als strategische Wert-Assets der Körperschaft zur Neugestaltung der Organisationskultur bei. Die Aufwertung der Unterschiede ist zudem ein Faktor, der die Innovation fördert: Durch den Einsatz von "normabweichenden" Eigenschaften ergibt sich Veränderung und es entsteht etwas Neues. Gleichzeitig verbessert sich das Arbeitsklima, da die Angestellten sich selbst angesichts der Anerkennung ihres Wertes als effizienter und wirksamer wahrnehmen, was sie dazu verleitet, besser zu arbeiten.

2. Überwindung der Stereotypen

Die Stereotypen stellen die Gesamtheit der gesellschaftlich vorwiegenden Überzeugungen über die Eigenschaften von Personen einer bestimmten Gruppe oder Kategorie dar. Sie können zu Verzerrungen in den Entscheidungsprozessen führen, die nicht von der Einholung und akkuraten Analyse von Informationen ausgehen, sondern auf übereiligen Urteilen ("Vorurteile") basieren. Die Stereotypen wirken oft ohne bewusste Wahrnehmung und ohne Absicht von Seiten der Einzelnen, insbesondere wenn sie stark in den kulturellen, organisatorischen und sozialen Bezugsmodellen verwurzelt sind.

Da die Eingriffsbereiche des CUGs zahlreicher sind als jene des Komitees für Chancengleichheit, beschränken sich die Maßnahmen zur Überwindung der Stereotypen nicht nur auf das Geschlecht, sondern schließen auch das Alter, die Behinderungen, die Sprache⁴ und die sexuelle Orientierung ein. *Um ein Stereotyp zu überwinden, ist stets eine Dekonstruktionsarbeit notwendig*, die auf der Kenntnis sowohl des Stereotyps selbst als auch der positiven oder negativen Wahrnehmung von Seiten der betroffenen Personen basiert. *Die Überwindung eines Stereotyps führt immer zu einer Erweiterung des Horizonts*, die neue Impulse freisetzt und neue Lösungsansätze ermöglicht. Zusammen

mit der Aufwertung der Unterschiede stellt die Überwindung der Stereotypen ein extrem wirksames Mittel zur Innovation und Entwicklung dar. Sie schafft ein einbindendes Arbeitsklima, indem sie die Probleme, die aus mangelnder oder falscher Information entstehen, und die kulturellen Vorurteile beseitigt.

3. Schaffung von internen Netzen und interdisziplinäres Arbeiten

Das Wissen und die Kompetenzen, die notwendig sind, um die der Öffentlichen Verwaltung zugeschriebenen Aufgaben bestmöglich zu absolvieren, haben sich mit der Zeit stark differenziert. Ihr Komplexitätsgrad ist groß und wird weiter zunehmen. Die Gruppenarbeit und die Anwendung eines interdisziplinären Ansatzes sind deshalb zu Grundvoraussetzungen geworden, um qualitativ hochwertige Ergebnisse zu erzielen. Um bestimmten Situationen effizient und umfassend gerecht zu werden, müssen die verschiedenen Kompetenzen einander so stark wie ergänzen.

Die Schaffung von internen Netzwerken zwischen verschiedenen Bereichen und Berufsbildern trägt außerdem dazu bei, das Wissen und die Informationen zu verbreiten, und stellt eine optimale Grundlage für die Erfüllung der neuen professionellen Herausforderungen dar.

4. Weiterbildung über den gesamten Lebensweg

Das Instrument der Weiterbildung während der gesamten Arbeitsjahre (auf Englisch "lifelong training") soll nicht zu eng aufgefasst werden: Eigentlich geht es prinzipiell darum, alle Methoden und Mittel einzusetzen, die die Bewusstseinsbildung und die Aneignung von Kompetenzen mit dem Ziel der konkreten Inklusion ermöglichen (erfahrungsbasierte Ausbildung, Coaching, Counselling, Mentoring).

Die Weiterbildung soll außerdem die Qualifizierung und berufliche Kompetenz der Angestellten gewährleisten, da dies die Wettbewerbsfähigkeit und die Anpassung an die technischen und organisatorischen Wandlungsprozesse stärkt. Dies gilt sowohl für die Privatunternehmen als auch für die öffentlichen Verwaltungen.

Die EU-Maßnahmen stellen die Notwendigkeit öffentlicher und privater Investitionen im Bereich Wissen und Innovation in den Mittelpunkt (Strategie Europa 2020), da sie die Voraussetzung für einen intelligenten, nachhaltigen und gemeinsam getragenen Wachstum der Wirtschaft und der Gesellschaft sind.

Die Human-, Organisations- und Beziehungsressourcen von Organisationen sind ein wichtiger Bestandteil des strategischen Vermögens von Organisationen. Eine Körperschaft, die imstande ist, das eigene intellektuelle Kapital zu verwalten, indem auf angemessene Organisations- und Managementprozesse setzt, schafft eine positive Wechselwirkung, die durch den Ausbau der Kompetenzen auf jeder Ebene – von den Führungskräften bis

hin zu den einzelnen Angestellten – die Innovation ankurbelt. Die Ökonomie des Wissens basiert auf der Aufstockung der immateriellen Fähigkeiten, die auch dem Verlust bereits angeeigneter Kompetenzen vorbeugt.

Die thematischen Makrobereiche

Zur Ausarbeitung des Fünfjahresplanes wurden **vier große Themenbereiche** definiert, die in den nächsten Jahren besondere Relevanz haben werden. Der Prozess, der zur Bestimmung dieser Bereiche geführt hat wurde von einem einschlägigen Workshop begleitet und basiert auf Gruppenarbeit, Informationsaustausch, gemeinsamer Reflexion, Formulierung von Vorschlägen ausgehend von vorangegangenen Erfahrungen.

Nach der Auflistung einer ganzen Reihe von inhaltlich wichtigen Punkten hat das CUG demnach folgende vier Themenbereiche (Makrobereiche) als Tragpfeiler des Fünfjahresplans ausgewählt:

Großbereich 1: Verwaltung der Humanressourcen nach Lebensphasen

Makrobereich 2: Vereinbarkeit von Arbeit und Leben

Makrobereich 3: Neue Rolle der Öffentlichen Verwaltung

Makrobereich 4: Wandel der Arbeitswelt und neue Realitäten

ÜBERSICHT

Makrobereiche und entsprechende Maßnahmenbereiche

Makrobereich VERWALTUNG DER HUMANRESSOUR- CEN NACH LEBENSPHASEN	<ol style="list-style-type: none">1) Organisation und Verwaltung der Arbeit ausgehend von den Bereichen, in denen die Einzelpersonen je nach Lebensphase und Alter positiv herausragen, und jenen, in denen sie Nachholbedarf haben2) Förderung eines fruchtbaren Austausches zwischen Generationen3) Weitergabe des Know-Hows vor der Pensionierung: Transfer und Verwaltung des angesammelten Wissens4) Förderung der Verwaltung der eigenen Laufbahn und des stufenweisen Ausstiegs aus dem Berufsleben5) Förderung der Gesundheit (nicht nur unter dem technisch-juridischen Gesichtspunkt)6) Bewusstseinsbildung in Bezug auf das Thema der Verwaltung des Alterns auch in einer geschlechtsspezifischen Perspektive
Makrobereich VEREINBARKEIT VON BERUFLICHEM LEBEN UND PERSÖNLICHEM LEBEN	<ol style="list-style-type: none">1) Etablierung der Vereinbarkeitsinstrumente als Ressource für neue Organisationsmodelle2) Der Wert des Elternseins: Mutterschaft und Vaterschaft3) Die Aufwertung der Pflegearbeit4) Vereinbarkeit jenseits der Stereotypen
Makrobereich NEUE ROLLE DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG	<ol style="list-style-type: none">1) Anwendung eines bereichsübergreifenden und interdisziplinären Ansatzes2) Förderung der Innovation im Organisationsbereich3) Kommunikation als Mittel zur Förderung der Transparenz und Verbesserung der Qualität4) Anwendung von gezielten Maßnahmen zur Verbesserung der Professionalität
Makrobereich WANDEL DER ARBEITSWELT UND NEUE REALITÄTEN	<ol style="list-style-type: none">1) Das Wissen um die Realität als Handlungsgrundlage2) Neue Kompetenzen erkennen und fördern3) Berücksichtigung der geschlechterspezifischen Perspektive und Förderung der weiblichen



Führungskompetenz

4) Benutzung einer
gegenwartsgemäßen Sprache

5) Humanisierung der internen
Beziehungen

Zweiter Teil: Die konkreten Maßnahmen

MAKROBEREICH VERWALTUNG DER HUMANRESSOURCEN NACH LEBENSPHASEN

Es findet derzeit ein **epochaler demographischer Wandel** statt. Die signifikante Zunahme der Lebenserwartung und der Rückgang der Geburtsrate wirken sich massiv auf unsere gesellschaftliche Organisation aus und haben auch relevante Folgen für die Arbeitswelt. Die *Rentenreform* hat das Rentenalter erhöht und wird es auch in Zukunft weiter erhöhen. Das heißt, dass die Anzahl der Arbeiter und Arbeiterinnen, die mehr als 60 Jahre alt sind, überall drastisch zunehmen wird. Dies stellt uns alle vor der Notwendigkeit, die *Arbeitsbedingungen* zu überdenken, insbesondere in Bezug auf Berufe, die mit einer großen körperlichen, emotionalen und/oder intellektuellen Belastung einhergehen.

Das Thema der Alterung des Personals muss umgehend in Angriff genommen werden, um den tiefgreifenden Veränderungen, die natürlich auch die öffentliche Verwaltung betreffen werden, nicht unvorbereitet zu begegnen. Es handelt sich um eine gänzlich neue Herausforderung, in deren Bezug die Gemeindeverwaltung eine Vorreiterrolle spielen kann und ein Modell ausarbeiten kann, das auch von anderen Verwaltungen und von Privatunternehmen übernommen werden kann. Um der Zukunft gewachsen zu sein, muss man sowohl die **Organisation** als auch die „**Unternehmenskultur**“ umgestalten und die Angestellten dabei aktiv einbeziehen. Im kürzlich erschienenen Handbuch des Arbeitsförderungsinstituts AFI-IPL zum Thema der Alterung, der den Titel „Den arbeitsbezogenen demografischen Wandel gestalten. Anregungen für die Südtiroler Sozialparteien“ trägt (Juli 2014), wird unterstrichen, dass „die Qualität der Arbeitsbedingungen, funktionierende und sachorientierte „sozialpartnerschaftliche“ Beziehungen in- wie außerhalb der Betriebe sowie die Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an den betrieblichen Entscheidungsprozessen absolute Prioritäten der Südtiroler Arbeitspolitik in den nächsten Jahren“ sein werden.

Eingriffsbereiche und Aktionen

1. Organisation und Verwaltung der Arbeit ausgehend von den Bereichen, in denen die Einzelpersonen je nach Lebensphase und Alter positiv herausragen, und jenen, in denen sie Nachholbedarf haben

- Eingehende Analyse der Personen, die in der Stadtgemeinde Bozen arbeiten, unter dem Gesichtspunkt des Alters und des Geschlechts. [Jahr 2017 – in die Erhebung über das Arbeitsklima einfügen](#)

- Erhebung und Klassifizierung der Berufsbilder in allen Abteilungen mit besonderem Augenmerk darauf, ob sie veraltet/unangemessen/mit besonderen Stressfaktoren verknüpft sind. [Jänner – August 2016 / Amt für Personalwesen – Amt für Arbeitssicherheit und Zivilschutz – Amt für Organisation und Weiterbildung – AmtsdirektorInnen](#)
- Erhebung der vorhandenen Kompetenzen. [Dezember 2016 / Amt für Personalwesen – Amt für Organisation und Weiterbildung](#)
- Evaluierung der Ergebnisse und der bereits vorhandenen Daten und Ausarbeitung konkreter Vorschläge. [Oktober 2017 – Juni 2018 / Amt für Organisation und Weiterbildung – Amt für Personalwesen – Abteilungsleiter, AmtsdirektorInnen](#)

2. Förderung eines fruchtbaren Austausches zwischen Generationen und Übermittlung des Know-Hows vor der Pensionierung: Wissenstransfer und -verwaltung

- Ausarbeitung von konkreten arbeitsorganisatorischen Vorschlägen für das Transfer von Wissen und Know-How zwischen erfahrenem und weniger erfahrenem Personal mit der Möglichkeit eines Transfers auch im Falle von Pensionierung. [Juni 2016 / Amt für Personalwesen – AbteilungsdirektorInnen – Gewerkschaften - Tutors](#)
- Durchführung einer internen quantitativen und qualitativen Analyse über die Phase vor dem Arbeitsausstieg der Angestellten (Probleme und Opportunität). [Jährlich / Amt für Statistik und Zeiten der Stadt / Amt für Personalwesen](#)

3. Förderung der Verwaltung der eigenen Laufbahn und des stufenweisen Ausstiegs aus dem Berufsleben

- Neue Tätigkeiten, die stärker an den verschiedenen Lebensphasen angepasst sind, und Rotation der Tätigkeiten. [Alle 5 Jahre / Amt für Personalwesen / Gewerkschaften / Amt für Organisation und Weiterbildung](#)
- Einschlägige Maßnahmen zur Erleichterung des stufenweisen Ausstiegs aus der Arbeit (letzte Arbeitsjahre). [Jänner – Februar 2017 / Arbeitsgruppe "Vereinbarkeit von Familie und Beruf" /Gewerkschaften/ Amt für Personalwesen](#)

4. Förderung der Gesundheit (nicht nur unter dem technisch-juridischen Gesichtspunkt)

- Probeweise Einführung von neuen Organisationsmaßnahmen und von neuen Aktionen zu Gunsten der Gesundheit der Angestellten. [Jährlich / Amt für Arbeitssicherheit und Zivilschutz – AmtsdirektorInnen - EDV](#)

5. Bewusstseinsbildung in Bezug auf das Thema des Alterns auch in einer geschlechtsspezifischen Perspektive

- Permanente Arbeitsgruppe zum Thema des Age-Managements (CUG, Gewerkschaften, Amt für Sicherheit am Arbeitsplatz, Amt für Personal, Amt für Organisation und Weiterbildung, BSB, Stakeholders). [Jährlich ein Treffen](#)
- Für alle Berufsbilder Bewußtsein schaffen zum Thema des Age-Management mit besonderem Augenmerk auf die geschlechtsspezifischen Aspekte (Age/Gender-Management). [Jänner – September 2019 / ein Mal im Monat mit Einbindung mehrerer Berufsbilder – Amt für Arbeitssicherheit und Zivilschutz](#)
- Schaffung eines von der Gemeinde Bozen geführten Netzwerks von öffentlichen und privaten Einrichtungen zum Austausch von Best-Practice-Beispielen. [Jänner – Dezember 2017 / CUG – altri CPO – Autonome Provinz Bozen– Sanitätsbetrieb – Privatbetriebe – Südtiroler Forschungsinstitute](#)
- Tagung über die Ergebnisse der durchgeführten Erhebungen und über die Strategien, die die Gemeinde Bozen im Bereich des Age Managements angewendet hat oder anzuwenden vorhat. [März 2020 / CUG - Amt für Personalwesen - Partner](#)
- Nestor-Gold-Zertifizierung (**Qualitätsbescheinigung betreffend die gerechte Behandlung aller Altersstufen**). [Jänner 2020 / Körperschaften und Betriebe, die die Bescheinigung bereits erhalten haben](#)

Was die Weiterbildung in Bezug auf das allgemeine Thema des Age-Managements und der entsprechenden Aufwertung der geschlechterspezifischen Unterschiede anbelangt, wird vorgeschlagen, Workshops und Seminare durchzuführen.

MAKROBEREICH VEREINBARKEIT VON BERUFLICHEM LEBEN UND PERSÖNLICHEM LEBEN

Die Maßnahmen zu Gunsten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind eine **wichtiger Faktor für die Aktualisierung der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Modelle**. Sie liefern Instrumente, um eine immer größere Kompatibilität zwischen dem Arbeitsleben und dem Privatleben zu schaffen und so jeder Einzelperson die Möglichkeit zu geben, **die vielen verschiedenen Rollen**, die sie **in der Gesellschaft** innehat, bestmöglich wahrzunehmen. Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist deswegen prioritär, um die Lebensqualität der Familien zu verbessern. Deswegen sind sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene zahlreiche Initiativen gestartet worden, die die Durchsetzung und den Austausch der besten Erfahrungen sowie die Einführung neuer Modelle für die Arbeitsorganisation zum Ziel haben.

In Italien ist das *Gesetz Nr. 53 vom 8. März 2000* der wichtigste juristische Pfeiler in dieser Hinsicht. Dieses Gesetz hat nicht nur den *Elternurlaub* eingeführt und so eine stärkere Mitwirkung der Väter bei der Pflege der Kleinkinder gefördert, sondern es hat auch die Regionen und die anderen örtlichen Körperschaften auf die Wichtigkeit hingewiesen, die "Zeiten der Stadt" neu zu organisieren, und durch die Sensibilisierung der Betriebe und der Sozialpartner die Durchführung von *positiven Aktionen für die Vereinbarkeit* am Arbeitsplatz angeregt.

Mit dem Wandel der Familienmodelle und der Lebensentwürfe und mit der Alterung der Bevölkerung gehen neue Bedürfnisse einher, auf die neue Antworten gegeben werden müssen. Die Möglichkeit zu geben, Familie und Arbeit zu harmonisieren, ist somit Teil der Good Practices im Bereich des Betriebswohlfares. Durch angemessene Maßnahmen kann die Gemeinde viel tun, um das Wohlbefinden des Personals zu steigern und als Modell für andere öffentliche und private Einrichtungen zu dienen.

Eingriffsbereiche und Aktionen

1. Etablierung der Vereinbarkeitsinstrumente als Ressource für neue Organisationsmodelle

- Erhebung (zur Erreichung eines angemessenen Wissensstands) über die neuen Bedürfnisse im Bereich der Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Privatleben/Familie (Pflege älterer Menschen, Vorbeugung gegen Burn-Out usw.). [September - Dezember 2016 / Arbeitsgruppe](#)

["Vereinbarkeit von Familie und Beruf" - Amt für Personalwesen – Autonome Provinz Bozen \(Agentur für die Familie\)](#)

- Ausarbeitung von konkreten Vorschlägen zu den Vereinbarkeitsinstrumenten (eruiieren, welche Spielräume es innerhalb des Bereichsvertrags gibt; Änderungsvorschläge erarbeiten, die den Verhandlungsparteien unterbreitet werden sollen). [Mai – Oktober 2017 / Amt für Personalwesen - Arbeitsgruppe "Vereinbarkeit von Familie und Beruf"](#)
- Sensibilisierung der Führungskräfte und des Personals in Bezug auf die bestehenden Bedürfnisse im Bereich der Vereinbarkeit Familie/Beruf. [Jänner – März 2017 / Amt für Personal - Amt für Organisation und Weiterbildung - Gewerkschaften](#)

2. Der Wert des Elternseins: Mutterschaft und Vaterschaft

- Durchführung einer internen Sensibilisierungskampagne mit dem Ziel, eine Reflexion über die Rolle der Väter und ihren möglichen Beitrag zur Bewältigung des Familienalltags anzuregen und Weiterbildung zum Thema "Elternsein" mit besonderem Augenmerk auf den Umgang mit Kindern in der Pubertät und in einer geschlechtsspezifischen Perspektive. [Jänner – April 2018 / Amt für Organisation und Weiterbildung - AFI-IPL - Amt für Familie, Frau und Jugend – Netzwerk für die Bekämpfung der Gewalt gegen Frauen](#)

3. Die Aufwertung der Pflegearbeit

- Durchführung einer internen Informationskampagne betreffend die neuen Realitäten im Bereich der Pflegearbeit. [Mai – September 2019 / Arbeitsgruppe "Vereinbarkeit von Familie und Beruf" – Amt für Personalwesen](#)
- Care-Giving-Erfahrungen auf kurrikulärer Ebene berechnen. [Juni 2020 / Amt für Organisation und Weiterbildung - Amt für Personalwesen](#)

4. Vereinbarkeit jenseits der Stereotypen

- Ein Tag in der Gemeinde (Tag der offenen Tür). [November 2019 / Organisation von Jänner bis Oktober 2019 / alle Ämter](#)
- Gezielte Informationsaktionen zum Thema der Vereinbarkeitsmöglichkeiten (Link zur Veröffentlichung "Familie und Arbeit"). [Jährlich / Amt für die Verwaltung und Entwicklung von](#)

Informationstechnologien - Amt für Personalwesen - Amt für
Organisation und Weiterbildung

- Vorstellung der durchgeführten Erhebungen und der entsprechenden Statistiken und Ergebnisse in Bezug auf das Personal und die sich profilierenden Veränderungen (Jahresbericht über das Gemeindepersonal, Erhebungen im Bereich Soziales, statistische Daten usw.), Präsentation für die Führungskräfte. [Jährlich / GeneraldirektorIn](#)

MAKROBEREICH NEUE ROLLE DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Die Rolle der Öffentlichen Verwaltungen ist im Wandel begriffen: Öffentliche Verwaltungen sind nicht mehr nur Dienstleistungsstellen, sondern tragen maßgeblich zur aktiven Gestaltung des öffentlichen Lebens bei. Ihre Tätigkeit ist ständig mehr von der Notwendigkeit gekennzeichnet, ein *komplexes System von öffentlichen und privaten AkteurInnen* (andere öffentliche Verwaltungen, Vereine, Unternehmen, Privatorganisationen, normaler BürgerInnen), die mit ihren jeweiligen Kompetenzen im Stadtgebiet aktiv sind, aufwertend zu verwalten und deren *Zusammenarbeit* zu gewährleisten, um den "öffentlichen Bedürfnissen" gerecht zu werden. Anders ausgedrückt heißt das, dass die **Governance des Gemeindekontextes** zunehmend wichtig wird. Die ÖV ist dabei jene Einrichtung, die imstande ist, Beiträge verschiedenster Art zusammen zu führen, sie zu verwalten und zu einem System zusammenwachsen zu lassen, und zwar durch die *gemeinsame Projektierung* und die *gemeinsame Gestaltötung der Maßnahmen, die die Entwicklung unserer Stadt fördern*.

Um die anderen öffentlichen Verwaltungen, die Unternehmen, die Vereine und die BürgerInnen in die Ausarbeitung und Umsetzung der öffentlichen politischen Maßnahmen einzubinden, muss die Gemeinde eine entsprechende **systematische Vorgehensweise** anwenden, die den Einbezug dieser AkteurInnen in den Entscheidungsprozess gewährleistet. Es muss sich um einen methodischen Ansatz handeln, der die *Teilnahme der Stakeholders und der betroffenen Personen* sowohl *an der Entscheidungsfindung* (einbindende Entscheidungsprozesse) als auch *an der Umsetzung und Evaluierung* der bereits getroffenen Entscheidungen ermöglicht. In dieser Perspektive ist ein **interdisziplinärer und bereichsübergreifender Ansatz** notwendig, der die Möglichkeit bietet, auf wirksamer Weise mit der komplexen Realität zu interagieren, mit der die Gemeinde zu tun hat. Eine wichtige Rolle nimmt dabei auch die Schaffung **neuer Informationskanäle, Anhörungsmöglichkeiten und Beteiligungsinstrumente** zur aktiven Einbeziehung der BürgerInnen und der verschiedenen InteressensträgerInnen (durch Einsatz der I&CT und des E-Governments).

Es sei darauf hingewiesen, dass mit der Einführung von Horizon 2020, dem neuen EU-Finanzierungskanal, die öffentlichen Körperschaften nicht mehr direkt Gelder für die Ausführung von europäischen Projekten verwalten und zuteilen dürfen, sondern eine Sponsorenrolle einnehmen und als *Facilitators* (Prozessbegleiter) agieren werden, die die Bildung von Netzwerken zur Verwirklichung besagter Projekte erleichtern. Der Bezug zu privaten Einrichtungen nimmt in diesem Kontext an Bedeutung zu, insbesondere im kulturellen und sozialen Bereich.

Eingriffsbereiche und Aktionen

1. Anwendung eines bereichsübergreifenden und interdisziplinären Ansatzes

- Teilnahme von ExpertInnen des Sozialbereichs an den technischen Kommissionen für Vergaben und Ausschreibungen in den Bereichen Urbanistik, Öffentliche Arbeiten u.Ä., sowie Teilnahme von technischen ExpertInnen an den Kommissionen der Bereiche Kultur, Soziales u.Ä., sei es in der Projektphase als auch in den technischen Kommissionen. (entsprechender Antrag beim ersten Treffen zwischen der Gemeindeverwaltung und den Gewerkschaften nach Ernennung des neuen Stadtrates) – Oktober 2016 / CUG - Gewerkschaften
- Einrichtung von internen abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen zu bereichübergreifenden Themen. Jährlich / GeneraldirektorIn in Absprache mit den AbteilungsdirektorInnen – Einfügung als Zielvereinbarung für die jeweiligen AmtsdirektorInnen
- Probeweise Einführung von übergreifenden Arbeitsgruppen für die Zusammenarbeit zwischen der ÖV und privaten Einrichtungen. April 2017 / Stadtrat – GeneraldirektorIn – Generalsekretär

2. Förderung der Innovation im Organisationsbereich

- Fortführung der Organisationsentwicklung. Dezember 2016 / GeneraldirektorIn – DirektorInnen der Abteilungen für Personalwesen und für Allgemeine Angelegenheiten – Stadtrat bzw. Stadträtin für Personal
- Aktivierung von Momenten des Austauschs und der Einbeziehung des Personals in die Entscheidungsprozesse mittels einer besseren Kommunikation zwischen Amtsleitern/Innen und Mitarbeiter/Innen. Dezember 2016 / GeneraldirektorIn – DirektorInnen der Abteilungen für Personalwesen und für Allgemeine Angelegenheiten – Stadtrat bzw. Stadträtin für Personal

3. Kommunikation als Mittel zur Förderung der Transparenz und Verbesserung der Qualität

- Schaffung eines wirksamen Systems für die interne und externe Kommunikation. Frühjahr 2017 / GeneraldirektorIn - Presseamt – Bereich Kommunikation

4. Anwendung von gezielten Maßnahmen zur Verbesserung der Professionalität

- Ausbildung für Führungskräfte in Bezug auf die anzustrebende Führungskompetenz - [Herbst 2018 / Amt für Organisation und Weiterbildung – Amtskonferenz der Abteilungsleiter/Innen](#)
- Einführung eines Evaluierungssystems auch von unten nach oben [Jänner 2017 / Evaluierungseinheit](#)

MAKROBEREICH WANDEL DER ARBEITSWELT UND NEUE REALITÄTEN

Die Öffentliche Verwaltung steht einer **sich ständig verändernden Wirklichkeit** gegenüber. Der **Rhythmus** der Veränderungen ist oft **rasend**, und nicht immer besteht die Möglichkeit, zeitgerecht angemessene Maßnahmen zu treffen, um mit diesem Wandel Schritt zu halten. So wie sich die externe Welt verändert, verändert sich auch das wertvollste Kapital der Gemeinde: die Personalressourcen. Die Öffentliche Verwaltung hat die Pflicht, die stattfindenden Veränderungen zu erheben und sie zu einem gemeinsamen Thema zu machen und umsetzbare Strategien zu finden, um das Potential dieses Wandels zu nutzen.

In einer Zeit, in der die Reduzierung der Kosten, die Einsparung und die Rationalisierung der verfügbaren Ressourcen eine immer größere Rolle spielen, muss sich die Gemeinde selbst hinterfragen und das Diversity Management als Grundinstrument einsetzen.

Das *Diversity Management*, d.h. die Verwaltung der Unterschiede, trägt einerseits zur Bereicherung und zur Aufstockung des Gesamtpotentials der Öffentlichen Verwaltung und andererseits – auf der individuellen Ebene – zur Aufwertung der Talente der Einzelnen bei. Die Fähigkeit, einen **Führungsstil** zu benutzen, **der auf der Anerkennung der unterschiedlichen Stärken und Schwächen basiert**, bietet die Möglichkeit, den Beitrag, den jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin geben kann, voll auszuschöpfen und so die Organisationsziele besser zu erreichen. Sowohl kurz- als auch langfristig ermöglicht es dieser Ansatz der ÖV, die Bedürfnisse und Veränderungen der externen Welt mit jenen der internen Organisation aufeinander abzustimmen.

Eingriffsbereiche und Aktionen

1. Das Wissen um die Realität als Handlungsgrundlage

- Systematisierung der bereits vorhandenen Daten und Statistiken [Frühjahr 2019 / Amt für Statistik und Zeiten der Stadt](#)
- Bewertung der Fähigkeit der Gemeinde, auf die neuen Bedürfnisse der BürgerInnen und der Stadt zu reagieren [Frühjahr 2019 / Amt für Bürgerbeteiligung und Dezentralisierung – Gemeindeämter - BSB](#)
- Seminare und Tagungen zum Thema der Diversität und des Umgangs damit mit dem Ziel der Einbeziehung und der Aufwertung der Unterschiede

(Diversity Management). [Frühjahr 2018 e Frühjahr 2020 / Amt für Organisation und Weiterbildung - Vertrauensrätin](#)

- Diversity Day: Eine Gelegenheit zum Networking für alle ÖV, die die eigenen Projekte betreffend das Diversity-Management vorstellen und/oder Einblick in die Initiativen der anderen Organisationen gewinnen können. [Herbst 2020 / CUG - Amt für Organisation und Weiterbildung](#)

2. Neue Kompetenzen erkennen und fördern

- Aufstellung der Kompetenzen des Personals. [Dezember 2016 / Amt für Organisation und Weiterbildung – Amt für Personalwesen](#)
- Indagine sulle nuove competenze necessarie per svolgere al meglio i propri compiti. [Herbst 2018 / Führungskräfte - Amt für Organisation und Weiterbildung - Amt für Personalwesen](#)
- Erweiterung der Kompetenzen des Personals mit eventueller wirtschaftlicher Anerkennung (z.B. durch Einfügung der Aufstockung der Kompetenzen in die Kriterien zur Gewährung des Prämiensystems auch mit mehrjähriger Programmierung des individuellen Wachstumsplans). [Kalendarisierung in Bezug auf die verschiedenen Vertragsebenen während des gesamten Fünfjahreszeitraums / Gewerkschaften - Amt für Personalwesen – Stadtrat bzw. Stadträtin für Personal](#)

3. Berücksichtigung der geschlechterspezifischen Perspektive und Förderung der weiblichen Führungskompetenz

- Seminare zur Förderung der weiblichen Führungskompetenz – durch den aktiven Austausch zwischen Männern und Frauen – in den Bereichen, in denen die Frauen gut vertreten sind - [2 Mal im Fünfjahreszeitraum / CUG](#)
- Seminare zum Abbau der Geschlechtsstereotypen in den Bereichen, wo die Frauen zu wenig vertreten sind. [2 Mal im Fünfjahreszeitraum / Amt für Organisation und Weiterbildung - CUG](#)

4. Benutzung einer gegenwartsgerechten Sprache

- Förderung der gerechten Sprache in der Kommunikation zu den BürgerInnen, in den Verwaltungsakten und in der internen Kommunikation. [Februar 2017 / GeneraldirektorIn - Presseamt – Bereich Kommunikation – interne Kompetenzen](#)

- Vereinfachung der in der Kommunikation zu den BürgerInnen und in den Verwaltungsakten benutzten Sprache. [Februar 2017 / GeneraldirektorIn - Presseamt – Bereich Kommunikation – interne Kompetenzen](#)

5. Humanisierung der internen Beziehungen

- Förderung des Austausches von Arbeitserfahrungen und Kompetenzen (s. neue Organisationsmodelle und Best Practices auch im Privatbereich) [Jährlich / GeneraldirektorIn - Arbeitsgruppe "Vereinbarkeit von Familie und Beruf – CUG](#)
- Spezifische Bildungsangebote zur Förderung des Team-Buildings in den Ämtern [2 Mal im Fünfjahreszeitraum / Amt für Organisation und Weiterbildung](#)
- Maßnahmen treffen, die es fördern, sich gegenseitig kennen zu lernen, z.B. durch das Einfügen von Fotos in das interne Telefonverzeichnis im Intranet [Dezember 2016 / EDV - Presseamt – Bereich Kommunikation](#)