



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

Piano quinquennale delle azioni positive 2023 – 2027

a cura del
Comitato Unico di Garanzia
del Comune di Bolzano



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

Indice

Introduzione	3
Vision	4
Ruolo del Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità	6
Parte prima: la preparazione del Piano	10
Come è stato elaborato il nuovo Piano	11
Le macro-aree tematiche	11
Approcci metodologici trasversali alle macro-aree del Piano quinquennale	12
Seconda parte: Le misure concrete	14
Area tematica: „Fasi di vita, competenze, relazioni“	16
Area tematica: “Conciliazione dei tempi di vita e tempi di lavoro, superamento degli stereotipi”	18
Area tematica: “Evoluzione del mondo del lavoro e nuove realtà”	20



Introduzione

Un ambiente di lavoro in grado di garantire pari opportunità, salute e sicurezza è un fattore essenziale per consentire ai lavoratori e alle lavoratrici di esprimere al meglio il loro potenziale, sia in termini di produttività che di affezione al lavoro.

Perseguire le pari opportunità nella Pubblica Amministrazione significa agire contemporaneamente su diversi fronti, quali:

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

Tra gli interventi legislativi nazionali più rilevanti in tema di pari opportunità e di prevenzione alle discriminazioni nelle Pubbliche Amministrazioni vanno annoverati:

- *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.

La Presidenza del Consiglio dei Ministri il 29 giugno 2019 ha pubblicato la direttiva 2/2019 che definisce le linee di indirizzo volte ad orientare le amministrazioni pubbliche in materia di promozione della parità e delle pari opportunità.

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 complesse e in parte inedite*, 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.

Tre 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. **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**, soprattutto a fronte dell'**inedita sfida** costituita dallo **stato d'emergenza** legato alla diffusione del COVID19).

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 tre 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 metodologiche 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.



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

- 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.

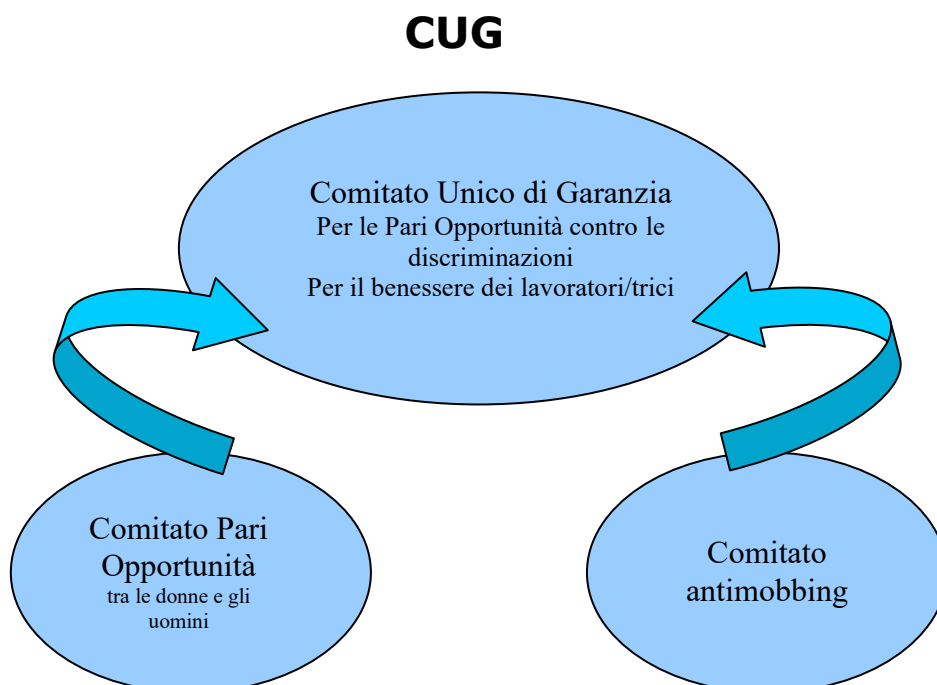


Ruolo del Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità

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.



Compiti del CUG

In base alla circolare 2/2019 della Presidenza del Consiglio i Comitati Unici di Garanzia di concerto con l'amministrazione provvedono a:



1. prevenire e rimuovere le discriminazioni
2. elaborare Piani di azioni positive
3. rimuovere i fattori che ostacolano le pari opportunità nelle politiche di reclutamento e gestione del personale
4. agire affinché l'organizzazione del lavoro sia progettata e strutturata con modalità che garantiscano il benessere organizzativo, l'assenza di qualsiasi discriminazione e favoriscano la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita
5. mettere a disposizione offerte formative improntate su questo modello culturale.

L'amministrazione deve rafforzare i CUG e promuoverne l'azione.

*Il CUG contribuisce quindi 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'età, 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.*

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 sia a livello nazionale che locale. I CUG attivi nella provincia di Bolzano hanno dato vita – come da precedente Piano Quinquennale – ad una rete che si incontra regolarmente per discutere argomenti di interesse comune e organizza convegni e seminari a tema. Ne fanno parte il CUG della Provincia Autonoma di Bolzano, dell'ASL provinciale, del Comune di Merano, della Libera Università di Bolzano e dell'ENAC.

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.

Utilizzando le statistiche e le indagini effettuate all'interno del Comune il CUG svolge il ruolo di "Osservatorio sulle pari opportunità e discriminazioni".

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.



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

- 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.
- Si relaziona regolarmente con gli altri CUG attivi sul territorio provinciale (rete provinciale dei CUG).
- 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.



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

Parte prima

La preparazione del Piano



Come è stato elaborato il nuovo Piano

Per elaborare il nuovo Piano delle Azioni positive il CUG è partito dal Piano precedente (2016-2020), di cui ha analizzato gli esiti. Visto che il grande numero di azioni previste in quel Piano ne aveva in parte limitato l'efficacia, nel nuovo Piano il CUG ha scelto di focalizzarsi su tre ambiti tematici di particolare importanza e attualità.

Le macro-aree tematiche

Per la stesura del Piano quinquennale sono quindi come detto state individuate **tre 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 tre grandi ambiti tematici poi denominati "macro-aree":

Macro-area 1: Fasi di vita, competenze, relazioni

Macro-area 2: Conciliazione dei tempi di vita e tempi di lavoro, superamento degli stereotipi

Macro-area 3: Evoluzione del mondo del lavoro e nuove realtà



Approcci metodologici trasversali alle macro-aree del Piano quinquennale

Gli approcci metodologici seguiti 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 precedente piano quinquennale del Comitato Unico di Garanzia.

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 2020¹, 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.



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

Parte seconda

Le misure concrete



AZIONI POSITIVE PER IL BENESSERE DEL PERSONALE

SCHEDA RIASSUNTIVA delle macro-aree e delle relative misure

FASI DI VITA, COMPETENZE, RELAZIONI	<ol style="list-style-type: none">1. Indagine sul Benessere Organizzativo2. Rilevamento della reale attività lavorativa svolta3. Formazione specifica sul tema Burn-out4. Prosecuzione del Tavolo tematico permanente sulla gestione dell'invecchiamento5. Convegno/Seminario sul Benessere Organizzativo6. Presidi sanitari per il personale7. Sviluppo delle soft skills
CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E TEMPI DI LAVORO, SUPERAMENTO DEGLI STEREOTIPI	<ol style="list-style-type: none">1. Indagine sul fabbisogno di nuove forme di conciliazione2. Sensibilizzazione del personale rispetto al lavoro di cura3. Superamento degli stereotipi di genere – utilizzo linguaggio paritario e comunicazione non violenta
EVOLUZIONE DEL MONDO DEL LAVORO E NUOVE REALTÀ	<ol style="list-style-type: none">1. Favorire interdisciplinarietà e intersettorialità2. Creazione di un Ufficio Risorse Umane e Organizzazione3. Valutazione dal basso4. Revisione sito Intranet per facilitare l'accesso alle informazioni5. Creazione di una piattaforma per scambio esperienze e competenze lavorative6. Favorire il Team building7. Sviluppo della cultura del change management

N.B.: La collaborazione dell'assessorato alle Politiche Sociali alla realizzazione di alcune misure specifiche del Piano è fondamentale per sfruttare anche all'interno delle'Ente le competenze maturate nei progetti rivolti a tutta la cittadinanza.



FASI DI VITA, COMPETENZE, RELAZIONI

Uno dei trend macroscopici che caratterizza la nostra epoca è l'invecchiamento della popolazione. Si 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 è salito drasticamente ovunque. Questa nuova situazione impone a tutt* un'urgente *riflessione sulle condizioni di lavoro* sia nell'ultima fase della vita lavorativa che in tutta quella precedente, che deve consentire al personale di maturare esperienze e competenze che favoriscano con continuità la motivazione e il benessere.

Grazie al precedente Piano quinquennale, che poneva l'invecchiamento al centro dell'attenzione, l'amministrazione si è dotata di alcuni utili strumenti di intervento e programmazione, come ad esempio il Tavolo permanente sull'invecchiamento e il Piano di Age Management. Rimane tuttavia ancora molto da fare. **Bisogna agire sia sugli aspetti organizzativi che sulla "cultura d'impresa"**, coinvolgendo in modo attivo le lavoratrici e i lavoratori. Come noto, le soft skills sono di fondamentale importanza per garantire un clima costruttivo, e la possibilità di attingere alle proprie competenze e di ampliarle contribuisce in modo essenziale al benessere di ciascuna e ciascuno sul posto di lavoro. Vanno inoltre messe in atto tutte le misure preventive possibili per evitare il fenomeno del burn out, attualmente in forte crescita.

Descrizione delle singole azioni

- 1. Indagine sul Benessere Organizzativo:** Rilevamento quinquennale del benessere del personale ([anno 2023 Assessorato al Personale - Ufficio Personale](#))
- 2. Rilevamento della reale attività lavorativa svolta:** mappatura/rilevamento delle competenze professionali e sociali da confrontare con gli attuali profili professionali: [collegamento con la piattaforma per scambio di esperienze e competenze lavorative \(anno 2023 - aggiornamento periodico - Organizzazioni Sindacali - Ufficio Organizzazione e Formazione- Ufficio Personale - Ufficio Informatica e Telecomunicazioni\)](#)
- 3. Formazione specifica sul tema Burn-out:** Formazione per tutto il personale sul tema del Burn-out con finalità sia di prevenzione che di intervento su situazioni esistenti, creazione di servizi di supporto e ottimizzazione di quelli esistenti (sportello psicologico), stesura di una brochure informativa ([formazione: ogni anno, creazione servizio e](#)



brochure: 2023 - Assessorato al Personale - Assessorato alle Pari Opportunità - Ufficio Sicurezza sul Lavoro - Ufficio Organizzazione e Formazione)

- 4. Tavolo tematico permanente sulla gestione dell'invecchiamento:** mantenimento del tavolo esistente, che si riunisce due volte all'anno, con allargamento alla parte politica e confronto con realtà anche esterne (anno 2023-2027 Assessorato al Personale - Assessorato alle Pari Opportunità)
- 5. Convegno/Seminario sul Benessere Organizzativo:** iniziativa della Rete Provinciale dei CUG con focus benessere organizzativo, smart working, benessere psicologico in periodi di pandemia e situazioni emergenziali (anno 2023 Assessorato al Personale - Assessorato alle Pari Opportunità - Rete dei CUG)
- 6. Presidi sanitari per il personale:** dispenser di articoli igienico-sanitari (tamponi/assorbenti, spazzolini usa e getta, mini dentifrici, cerrotti ecc.) (anno 2024 - Assessorato al Personale - Assessorato alle Politiche Sociali, Servizio Farmaceutico Comunale)
- 7. Sviluppo delle soft skills:** Sensibilizzazione e formazione nell'ambito delle soft skills a supporto della dirigenza e di tutto il personale, ricerca di best practices e creazione di "circoli d'ascolto organizzativo" che consentano di passare dall'analisi del benessere organizzativo all'esperienza dell'ascolto nelle amministrazioni pubbliche (vedasi best practice ASSB) (a partire dall'anno 2023 per tutta la durata del Piano - Assessorato al Personale - Assessorato alle Politiche Sociali - CUG, Consiglieria di Fiducia - Ripartizione Servizi alla Comunità Locale - Ufficio Organizzazione e Formazione)



CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E TEMPI DI LAVORO, SUPERAMENTO DEGLI STEREOTIPI

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 sia delle singole persone che delle famiglie.

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.

La società è inoltre sempre più consapevole di quanto gli stereotipi – in particolare quelli di genere, ma anche quelli legati alla diversità (di qualsiasi tipo si tratti) – influiscano ancora oggi in modo pernicioso sulla vita delle persone. Ciò vale ovviamente anche in ambito lavorativo, dove gli stereotipi non solo peggiorano il benessere del personale, ma costituiscono un importante fattore di limitazione delle possibilità di sviluppo e crescita dell'organizzazione.

Descrizione delle singole azioni

- 1. Indagine sul fabbisogno di nuove forme di conciliazione:** rilevamento delle difficoltà di conciliazione esistenti e non coperte dalle misure attuali al fine di elaborare proposte per nuove misure, sfruttando anche l'esperienza delle politiche sociali del Comune di Bolzano ([anno 2024 – Assessorato al Personale – Assessorato alle Pari Opportunità – Assessorato alle Politiche Sociali – Organizzazioni Sindacali – Ufficio Personale – Ufficio Statistica e Tempi della Città – Ripartizione Servizi alla Comunità Locale](#))
- 2. Sensibilizzazione del personale rispetto al lavoro di cura:** campagna di sensibilizzazione interna rivolta a tutto il personale mirata a mettere in luce il lavoro di cura come risorsa anche professionale, in quanto le competenze che si acquisiscono sono importanti soft skills e competenze organizzative che possono essere spese utilmente in ambito lavorativo; superamento dell'idea che il lavoro di cura sia appannaggio di un solo genere ([ogni anno – Assessorato al Personale – Assessorato alle](#)



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

Pari Opportunità – Assessorato alle Politiche Sociali - Ripartizione Servizi alla Comunità Locale – Ufficio Personale)

- 3. Superamento degli stereotipi di genere – utilizzo linguaggio paritario e comunicazione non violenta:** offerta formativa rivolta a tutto il personale (ogni anno – Assessorato alle Pari Opportunità – Assessorato alle Politiche Sociali – Ufficio Organizzazione e Formazione – Ripartizione Affari Generali e Personale)



EVOLUZIONE DEL MONDO DEL LAVORO E NUOVE REALTÀ

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*. Inoltre, come ha dimostrato la recente situazione emergenziale dovuta alla pandemia da COVID-19, è necessario dotarsi di una cultura aziendale in grado di **gestire il cambiamento e le situazioni emergenziali**. Vanno create strutture organizzative dedicate allo *sviluppo delle risorse umane*, va favorito il *team building* e il *coinvolgimento attivo del personale nei processi decisionali e di valutazione*.

Cresce inoltre sempre più 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 del personale e dei diversi portatori di interesse, attraverso l'I&CT e l'e-government.

Descrizione delle singole azioni

- 1. Favorire interdisciplinarietà e intersettorialità:** agire sulla cultura organizzativa creando gruppi di lavoro che favoriscano lo scambio tra le ripartizioni e le varie tematiche ([istituzione anno 2023 durata illimitata – Sindaco – Giunta Comunale – Segretario Generale](#))
- 2. Creazione di un Ufficio Risorse Umane e Organizzazione:** istituire un nuovo ufficio che si occupi in modo specifico dello sviluppo delle risorse umane ([anno 2023 – Sindaco – Assessorato al Personale – Ripartizione Affari Generali e Personale](#))
- 3. Valutazione dal basso:** creazione di criteri di valutazione dei/delle dirigenti da parte del personale loro sottoposto che includano anche le competenze sociali al fine di integrare il sistema di valutazione già esistente ([creazione anno 2023 e valutazione annuale – Assessorato al Personale – Parti sociali – Ufficio Personale – Ufficio Statistica e Tempi della Città](#))
- 4. Revisione sito Intranet per facilitare l'accesso alle informazioni:** migliore strutturazione, informazioni più complete, indicazione di soggetti (anche esterni) da cui reperire ulteriori informazioni/consulenze/sostegno (p.es. personale interno informato, sindacati, patronati, altri enti) ([anno 2024 – Assessorato al Personale – Ufficio Informatica e Telecomunicazioni – Ufficio Personale](#))



- 5. Creazione di una piattaforma per scambio esperienze e competenze lavorative:** creazione di una piattaforma informatica che consenta al personale di inserire e rendere disponibili alle colleghe e ai colleghi le proprie esperienze e competenze lavorative nonché le proprie competenze acquisite in percorsi di formazione sia interni che esterni (anno 2023 – Assessorato al Personale – Ufficio Informatica e Telecomunicazioni)
- 6. Favorire il Team building:** creare un’offerta formativa specifica per il personale (ogni anno – Assessorato al Personale – Ufficio Organizzazione e Formazione)
- 7. Sviluppo della cultura del change management:** acquisizione di competenze che permettano di affrontare in modo ottimale l’introduzione di cambiamenti strutturali e organizzativi all’interno dell’Ente (2023 – percorso continuativo da proseguire negli anni – Assessorato al Personale - Ufficio Organizzazione e Formazione)



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

Fünfjahresplan der positiven Aktionen 2023 – 2027

Erstellt vom
Einheitskomitee für Chancengleichheit
der Gemeinde Bozen



Inhaltsverzeichnis

Einführung	24
Vision	25
Rolle des Einheitskomitees für Chancengleichheit	27
Erster Teil: Die Vorbereitung des Planes	31
Arbeitsinstrumente, die für die Ausarbeitung des Planes eingesetzt wurden	32
Die thematischen Makrobereiche	32
Übergreifende methodische Leitlinien des Fünfjahresplanes	33
Zweiter Teil: Die konkreten Maßnahmen	36
Makrobereich "Lebensphasen, Kompetenzen, Beziehungen"	38
Makrobereich "Vereinbarkeit von beruflichem Leben und persönlichem Leben, Chancengleichheit"	40
Makrobereich "Wandel der Arbeitswelt und neue Realitäten"	42



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 Ministerratpräsidium hat am 29. Juni 2019 die Richtlinie 2/2019 veröffentlicht, mit den Leitlinien für die Öffentliche Verwaltung zur Förderung der Parität und der Chancengleichheit.

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 drei 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. 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**, wir stehen immer öfter vor **gänzlich neuen Herausforderungen**, wie die **Notlage** während der Covid-19-Pandemie gezeigt hat).

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 methodologische 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, ethnische 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.

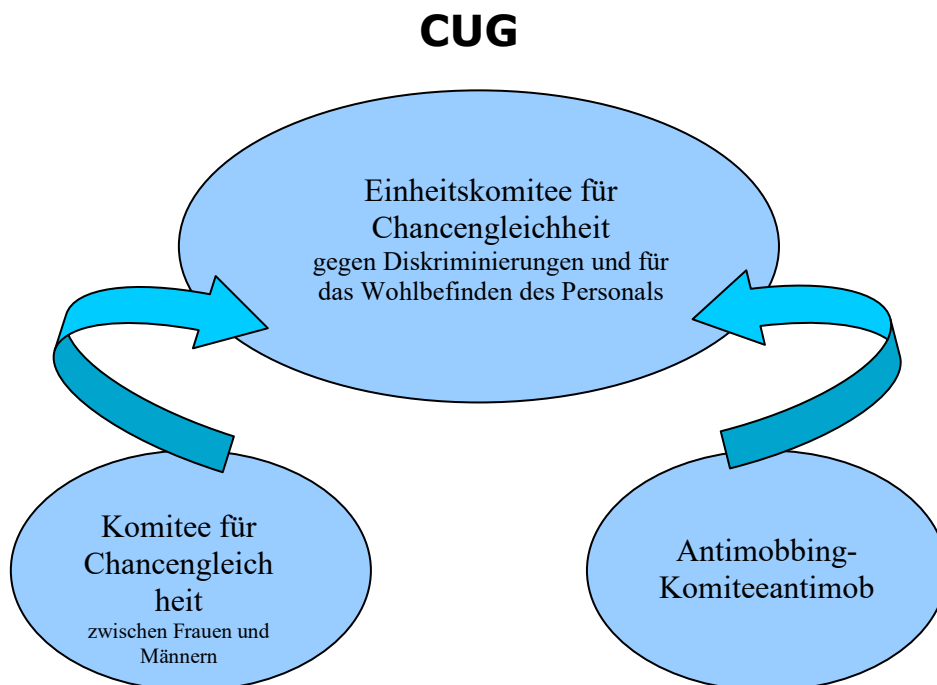


Die Rolle des Einheitskomitees für Chancengleichheit (CUG)

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.



Aufgaben des Einheitskomitees (CUG)

Gemäß Rundschreiben des Ministerratspräsidium 2/2019 haben die Einheitskomitees für Chancengleichheit folgende Aufgaben inne:



1. Prävention und Beseitigung der Diskriminierungen
2. Ausarbeitung von Mehrjahresplänen mit positiven Aktionen
3. Beseitigung der Faktoren, die die Chancengleichheit bei der Anwerbung und Verwaltung des Personals behindern
4. Ergreifen von Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die Arbeitsorganisation so gestaltet und strukturiert ist, dass das Wohlergehen der Organisation, die Abwesenheit jeglicher Diskriminierung und die bestmögliche Vereinbarkeit von Arbeits- und Lebenszeiten gewährleistet sind.
5. Bereitstellung von Schulungsangeboten auf der Grundlage dieses kulturellen Ansatzes.

Die Verwaltung muss die CUGs stärken und ihre Tätigkeit fördern.

*Das Einheitskomitee CUG trägt somit dazu bei, der Gemeinde nützliche Elemente in Bezug auf die angemessene Verwaltung des Personals unter dem Gesichtspunkt der Chancengleichheit und der Vorbeugung direkter und indirekter Diskriminierungsformen (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.*

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 **anderen wichtigen AkteurInnen** wie die Vertrauensrätin, die Gleichstellungsrätin und anderen CUGs und Komitees für Chancengleichheit auf nationaler und lokaler Ebene. Die in der Provinz Bozen tätigen CUGs haben sich - wie im vorangegangenen Fünfjahresplan vorgesehen - zu einem Netzwerk zusammengeschlossen, das sich regelmäßig trifft, um Themen von gemeinsamem Interesse zu erörtern und Konferenzen und Seminare zu einschlägigen Themen zu organisieren. Mitglieder dieses Netzwerks sind das Einheitliche Garantiekomitee der Autonomen Provinz Bozen, das des Sanitätsbetriebs der Provinz, das der Stadt Meran, das der Freien Universität Bozen und das des ENAC.

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



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

vorzusehen, die die Sichtbarmachung der Bedürfnisse und die Gewährleistung gleicher Chancen für nicht-heterosexuelle Personen ermöglichen.

Das CUG agiert zudem als "Beobachtungsstelle über die Chancengleichheit und die Diskriminierung", indem es die einschlägigen Statistiken und Erhebungen der Gemeinde zusammenführt, bewertet und zur Verfügung stellt.

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 unterhält regelmäßige Beziehungen zu den anderen Einheitlichen Garantiekomitees des Landes (landesweites CUG-Netzwerk).
- 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.



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

Erster Teil

Die Vorbereitung des Planes



Arbeitsinstrumente, die für die Ausarbeitung des Planes eingesetzt wurden

Bei der Ausarbeitung des neuen Aktionsplans ging das CUG vom vorangehenden Plan (2016-2020) aus und analysierte dessen Ergebnisse. Es wurde klar, dass die große Anzahl von Maßnahmen, die dort enthalten waren, die Wirksamkeit des Planes in gewissem Maße eingeschränkt hatte. Deswegen beschloss das CUG, sich im neuen Plan auf drei Themenbereiche von besonderer Bedeutung und Aktualität zu konzentrieren.

Die thematischen Makrobereiche

Zur Ausarbeitung des Fünfjahresplanes somit, wie eben gesagt, **drei 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: Lebensphasen, Kompetenzen, Beziehungen

Makrobereich 2: Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, Chancengleichheit

Makrobereich 3: Wandel der Arbeitswelt und neue Realitäten



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 **drei Leitlinien**, die im Zeichen der Kontinuität zum vorangehenden Fünfjahresplan der positive Aktionen 2016-2020 des CUGs 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 2020²), 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



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

des Wissens basiert auf der Aufstockung der immateriellen Fähigkeiten, die auch dem Verlust bereits angeeigneter Kompetenzen vorbeugt.



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

Zweiter Teil: Die konkreten Maßnahmen



POSITIVE AKTIONEN FÜR DAS WOHLBEFINDEN DES PERSONALS

ÜBERSICHT über die Makrobereiche und die entsprechenden Maßnahmen:

LEBENSPHASEN, KOMPETENZEN, BEZIEHUNGEN	<ol style="list-style-type: none">1. Umfrage zum organisatorischen Wohlbefinden2. Erhebung der beruflichen und sozialen Kompetenzen3. Weiterbildung zum Thema Burn-Out4. Weiterführung der Ständigen Arbeitsgruppe zum Thema Altersmanagement5. Tagung/Seminar zum Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz6. Bereitstellung von Sanitätsartikeln für das Personal7. Entwicklung der Soft Skills
VEREINBARKEIT VON ARBEIT UND LEBEN, CHANCENGLEICHHEIT	<ol style="list-style-type: none">1. Erhebung der Nachfrage nach neuen Vereinbarkeitsformeln2. Sensibilisierung des Personals hinsichtlich der häuslichen Pflegearbeit3. Überwindung der geschlechtsbezogenen Stereotypen - gerechte Sprache und gewaltfreie Kommunikation
WANDEL DER ARBEITSWELT UND NEUE REALITÄTEN	<ol style="list-style-type: none">1. Förderung der Interdisziplinarität und der Intersektorialität2. Schaffung eines Amtes für Humanressourcen und Organisation3. Bottom-Up Bewertung4. Überarbeitung der Intranetseite, um den Zugriff zu den Informationen zu erleichtern5. Schaffung einer Plattform für den Austausch von Berufserfahrungen und Kompetenzen6. Förderung der Teambildung7. Entwicklung einer Kultur des Veränderungsmanagements

N.B.: Die Zusammenarbeit mit der Abteilung für Sozialpolitik bei der Umsetzung einiger spezifischer Maßnahmen des Plans ist unerlässlich, um die in den Projekten für alle Bürgerinnen und Bürger der Organisation erworbenen Kompetenzen zu nutzen.



LEBENSPHASEN, KOMPETENZEN, BEZIEHUNGEN

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.

Dank des vorangegangenen Fünfjahresplans, der das Altern ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückte, hat sich die Verwaltung mit einigen nützlichen Interventions- und Planungsinstrumenten ausgestattet, wie z. B. der Ständigen Arbeitsgruppe zum Thema Altersmanagement und dem Altersmanagementplan. Es bleibt jedoch noch viel zu tun. Um der Zukunft wirklich gewachsen zu sein, muss man sowohl die **Organisation** als auch die „**Unternehmenskultur**“ umgestalten und die Angestellten dabei aktiv einbeziehen. Soft Skills sind bekanntlich von grundlegender Bedeutung für ein konstruktives Klima, und die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten zu nutzen und zu erweitern, trägt wesentlich zum Wohlbefinden jedes Einzelnen am Arbeitsplatz bei. Es müssen auch alle möglichen Präventivmaßnahmen ergriffen werden, um das Phänomen des Burn-out zu vermeiden, das derzeit bedenklich zunimmt.

Beschreibung der einzelnen Aktionen

- 1. Umfrage zum organisatorischen Wohlbefinden:** Erhebung des Wohlbefindens des Personals jede fünf Jahre ([ab 2023 - Assessorat für Personal – Amt für Personal](#))
- 2. Erhebung der bestehenden beruflichen und sozialen Kompetenzen:** Zuordnung/Ermittlung der beruflichen und sozialen Kompetenzen des Personals, die mit den aktuellen Stellenprofilen verglichen werden sollen, Verknüpfung mit einer Plattform für den Austausch von Berufserfahrung und Kompetenzen ([2023 – danach regelmäßige Aktualisierung - Gewerkschaften – Amt für Organisation und Weiterbildung– Amt für Personal – Amt für IK&T](#))



- 3. Einschlägige Weiterbildung zum Thema Burn-Out, psychologischer Schalter:** Angebot für das gesamte Personal, sowohl als vorbeugende Maßnahme als auch als Mittel, um in bestehenden Situationen einzugreifen, Einrichtung von unterstützenden Diensten und Verbesserung der bestehenden (psychologischer Schalter); Schaffung von unterstützenden Einrichtungen und Erstellung einer einschlägigen Informationsbroschüre (Weiterbildung: jedes Jahr; Einrichtung einer Anlaufstelle und Erstellung der Broschüre: 2023 – Assessorat fürs Personal – Assessorat für Chancengleichheit – Amt für Sicherheit am Arbeitsplatz – Amt für Organisation und Weiterbildung)
- 4. Ständige Arbeitsgruppe zum Thema Altersmanagement:** Fortführung der bestehenden Arbeitsgruppe, die sich zwei Mal jährlich zusammensetzt, Erweiterung der Arbeitsgruppe mit Einbezug politischer Vertreter*innen und Austausch mit externen Akteur*innen (2023-2027: Assessorat für Personal – Assessorat für Chancengleichheit)
- 5. Tagung/Seminar zum Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz:** Initiative des landesweiten CUG-Netzwerks mit folgenden Schwerpunkten: organisatorisches Wohlbefinden, Smart Working, psychologisches Wohlbefinden während sanitärer und anderer Notsituationen (2023: Assessorat für Personal – Assessorat für Chancengleichheit – CUG-Netzwerk)
- 6. Sanitätsartikel für das Personal:** Bereitstellung von Spendern mit Hygiene- und Sanitärartikeln (Tampons, Damenbinden, Wegwerfzahnbürsten, Mini-Zahnpastas, Pflastern usw.) (2024: Assessorat für Personal – Assessorat für Sozialpolitik, Dienststelle für Gemeindepotheken)
- 7. Entwicklung der Soft Skills:** Sensibilisierung und Weiterbildung im Bereich der Soft Skills zur Unterstützung der Führungskräfte und des gesamten Personals, Einsatz von bewährten Praktiken und Einrichtung von "Zuhörzirkeln", um von der Analyse des organisatorischen Wohlbefindens zur Erfahrung des Zuhörens in öffentlichen Verwaltungen überzugehen (vgl. Best Practice BSB); (ab 2023 für die gesamte Dauer des Planes: Assessorat für Personal – Assessorat für Sozialpolitik – CUG, Vertrauensrätin – Abteilung für Dienste an die Örtliche Gemeinschaft – Amt für Organisation und Weiterbildung)



VEREINBARKEIT VON BERUFLICHEM LEBEN UND PERSÖNLICHEM LEBEN, CHANCENGLEICHHEIT

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 sowohl der Familien als auch der einzelnen Personen zu verbessern.

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 Betriebswelfares. 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.

Die Gesellschaft ist sich auch zunehmend bewusst, dass Stereotype - insbesondere geschlechtsspezifische Stereotype, aber auch Stereotype im Zusammenhang mit Vielfalt (gleich welcher Art) - das Leben der Menschen immer noch stark beeinflussen. Dies gilt natürlich auch für den Arbeitsplatz, wo Stereotypen nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinträchtigen, sondern auch ein wichtiger Faktor sind, der die Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten der Organisation einschränkt.

Beschreibung der einzelnen Aktionen

1. Erhebung der Nachfrage nach neuen Vereinbarkeitsformeln:

Erhebung der bestehenden und nicht vom vorhandenen Angebot gedeckten Schwierigkeiten im Bereich Vereinbarkeit von Leben und Beruf, um neue Vorschläge zu erarbeiten, auch rilevamento delle difficoltà di conciliazione esistenti e non coperte dalle misure attuali al fine di elaborare proposte per nuove misure, auch unter Nutzung der Erfahrungen aus der Sozialpolitik der Gemeinde Bozen (2024: – [Assessorat für Personal](#) – [Assessorat für Chancengleichheit](#) – [Assessorat für Sozialpolitik](#) – [Gewerkschaften](#) – [Amt für Personal](#) – [Amt für Statistik und Zeiten der Stadt](#) – [Abteilung für die Dienste an die Örtliche Gemeinschaft](#))



- 2. Sensibilisierung des Personals hinsichtlich der häuslichen Pflegearbeit:** interne Sensibilisierungskampagne, die sich an das gesamte Personal richtet, um die Pflegearbeit als eine Ressource hervorzuheben, die auch beruflich genutzt werden kann, da die erworbenen Fähigkeiten wichtige Soft Skills und organisatorische Kompetenzen sind, die am Arbeitsplatz sinnvoll eingesetzt werden können; Überwindung der Vorstellung, dass die Pflegearbeit nur einem Geschlecht vorbehalten ist (ogni anno – [Assessorato al Personale](#) – [Assessorato alle Pari Opportunità](#) – [Assessorato alle Politiche Sociali](#) - [Ripartizione Servizi alla Comunità Locale](#) – [Ufficio Personale](#))

- 3. Überwindung der geschlechtsbezogenen Stereotypen – gerechte Sprache und gewaltfreie Kommunikation:** Weiterbildungsangebote für das gesamte Personal ([jedes Jahr: Assessorat für Chancengleichheit](#) – [Assessorat für Sozialpolitik](#) – [Amt für Organisation und Weiterbildung](#) – [Abteilung für Allgemeine Angelegenheiten und Personal](#))



WANDEL DER ARBEITSWELT UND NEUE REALITÄTEN

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* aufwertend zu verwalten, um den "öffentlichen Bedürfnissen" gerecht zu werden.

Die Öffentliche Verwaltung steht – wie auch die **Covid-19-Pandemie** gezeigt hat – einer **sich ständig verändernden Wirklichkeit** gegenüber. 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. Es bedarf einer **Unternehmenskultur, die in der Lage ist, Veränderungen und Notsituationen zu bewältigen**. Es müssen spezielle Organisationsstrukturen für die *Entwicklung der Humanressourcen* geschaffen und die *Teambildung* sowie die *aktive Beteiligung des Personals an Entscheidungs- und Bewertungsprozessen* gefördert werden.

Beschreibung der einzelnen Aktionen

- 1. Förderung der Interdisziplinarität und Intersektoralität:** Einwirken auf die Organisationskultur durch die Einrichtung von Arbeitsgruppen, die den Austausch zwischen den Abteilungen und in Bezug auf die verschiedenen Themen fördern (ab 2023, unbegrenzte Dauer: Bürgermeister – Stadtrat – Generalsekretariat)
- 2. Schaffung eines Amtes für Humanressourcen und Organisation:** Einrichtung eines neuen Amtes, das sich speziell mit der Entwicklung der Humanressourcen befasst (2023: Bürgermeister – Assessorat für Personal – Abteilung für Allgemeine Angelegenheiten und Personal)
- 3. Bottom-Up-Bewertung:** Schaffung von Bewertungskriterien für Führungskräfte durch ihre Mitarbeiter*innen, die auch die sozialen Kompetenzen einbeziehen, um das bereits bestehende Bewertungssystem zu ergänzen (ab 2023, jährliche Bottom-Up-Bewertung – Assessorat für Personal – Sozialpartner*innen – Amt für Personal – Amt für Statistik und Zeiten der Stadt)
- 4. Überarbeitung der Intranetseite, um den Zugriff zu Informationen zu erleichtern:** bessere Strukturierung, umfassendere



Information, Angabe von (auch externen) Akteur*innen, bei denen weitere Informationen/Ratschläge/Unterstützung eingeholt werden können (z.B. informierte interne Mitarbeiter, Gewerkschaften, Patronate, andere Stellen) (2024: [Assessorat für Personal – Amt für IKT – Amt für Personal](#))

- 5. Schaffung einer Plattform für den Austausch von Berufserfahrungen und Kompetenzen:** Einrichtung einer IT-Plattform, die es den Mitarbeiter*innen ermöglicht, ihre Arbeitserfahrungen und Kompetenzen sowie ihre in internen und externen Schulungen erworbenen Fähigkeiten einzugeben und ihren Kolleg*innen zur Verfügung zu stellen (2023: [Assessorat für Personal – Amt für IKT](#))
- 6. Förderung der Teambildung:** Schaffung eines spezifischen Schulungsangebots für das Personal ([jedes Jahr – Assessorat für Personal – Amt für Organisation und Weiterbildung](#))
- 7. Entwicklung einer Kultur des Veränderungsmanagements:** Erwerb von einschlägigen Kompetenzen, um die Einführung struktureller und organisatorischer Veränderungen innerhalb der Organisation optimal zu bewältigen ([ab 2023, fortlaufend: Assessorat für Personal – Amt für Organisation und Weiterbildung](#))