



**PROGETTO ORARI DI LAVORO E
“FLESSIBILITA’ CONCILIATIVA”
DEL COMUNE DI MERANO**

Report di ricerca



Laura Calafà

Dipartimento di Scienze giuridiche

Giorgio Gosetti

Dipartimento Tempo, Spazio,
Immagine, Società

Chiara Leardini

Dipartimento di Economia
aziendale

Indice

Parte I: La ricerca

[p. 02 – 20]

1. Introduzione. La ricerca: oggetto, tempi e modi della ricerca
2. I risultati della ricerca
3. Proposte o scenari

Parte II: Gli allegati

[p. 21 – 79]

- 1) Convenzione tra Comune di Merano e Dipartimento di Scienze giuridiche
- 2) Tabella incontri con il personale e ricercatori
- 3) Slides presentazione progetto
- 4) Gantt di progetto
- 5) Dati relativi al personale (organigramma; personale a tempo parziale; tipologia degli orari dell'ente)

Parte III: Il focus sociale

[p. 80 – 83]

[PARTE I - LA RICERCA]

1. Introduzione. La ricerca: oggetto, tempi e modi della ricerca

Nel gennaio 2011 si è perfezionata la convenzione di collaborazione tra il Comune di Merano e l'Ateneo di Verona in ordine allo svolgimento di una ricerca in materia di orari di lavoro e conciliazione tra tempi di vita e di lavoro di chi lavora nel Comune di Merano¹. Le premesse che hanno consentito la progettazione della ricerca sono, per il Comune, l'adozione del Piano triennale di azione positive, e per il Dipartimento di Scienze giuridiche, la partecipazione a P.O.I.S. (Pari opportunità innovazioni strategiche), un progetto di ricerca finanziato dalla Consigliera di parità della Provincia di Verona che considera il tema delle pari opportunità come leva di modificazione strategica degli enti, in chiave organizzativa.

La ricerca- intervento progettata si lega, quindi, all'attuazione del Piano triennale di Azioni positive (d'ora in poi Piano) e, in particolare, all'obiettivo generale 3. Questa parte del Piano recita, "Favorire l'equilibrio e la conciliazione tra responsabilità familiari e professionali mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, anche in presenza di problematiche non solo legate alla genitorialità, ma anche di altro tipo come ad esempio il lavoro di cura in genere nei confronti di familiari non autosufficienti. A tale fine occorre perseguire un duplice obiettivo, ossia garantire da un lato i servizi alla cittadinanza e l'efficienza degli stessi, non limitando tuttavia dall'altro lato le possibilità di sviluppo e di carriera delle dipendenti e dei dipendenti e in particolare del personale part-time. Occorre quindi potenziare e valorizzare le capacità delle lavoratrici e dei lavoratori mediante l'utilizzo di tempi più flessibili, ossia attraverso un'organizzazione dei tempi di lavoro improntata alla "flessibilità conciliativa". Vanno perciò individuate forme di flessibilità di orario sul tempo pieno e sul part time, nuove forme di part time, flexitime in entrata ed uscita, telelavoro, orario concentrato, forme di part time verticali, tenendo ovviamente conto dei vincoli organizzativi e dei processi lavorativi. Le nuove forme organizzative e di orario "personalizzate" incideranno positivamente sulla produttività dell'Ente, sul miglioramento della qualità lavorativa al suo interno e sulla motivazione del personale".

Le azioni progettate della ricerca-intervento, con un'interazione costante e continua durante tutta la durata della ricerca tra i ricercatori e il Comitato pari opportunità del Comune di Merano, sono le seguenti:

- **individuare** le aspettative e le esigenze delle dipendenti e dei dipendenti relativamente all'orario di lavoro tramite sondaggi preferibilmente in forma digitale (questionari via e-mail) nonché tramite interviste a campioni selezionati (individuati in base a particolari tipologie o problematiche, focus group).
- **individuare** le correlative necessità organizzative dell'Amministrazione con particolare riguardo ai servizi alla cittadinanza, tramite interviste con i/le dirigenti; pare opportuna una analisi delle possibili soluzioni rispetto alle criticità emerse nel corso della ricerca.

¹ V. allegato 1.

- **analizzare modelli innovativi e alternativi** adatti alla realtà del Comune di Merano alla luce dell'analisi organizzativa che va previamente effettuata;
- **introdurre e sperimentare** di nuove forme di orario rispondenti alle varie problematiche (genitorialità, lavoro di cura, pendolarismo, esigenze personali) tenendo ovviamente conto dei vincoli organizzativi e dei processi lavorativi.

Le fasi della ricerca-intervento progettati e i relativi prodotti della ricerca sono i seguenti:

1. produzione di un rapporto di ricerca per i punti 1 e 2 (entro il mese di giugno 2011);
2. individuazione dei modelli organizzativi possibili elencati nel punto 3 (entro il mese di settembre 2011);
3. sperimentazione dei modelli organizzativi temporali indicati nel punto 4 (entro il mese di dicembre 2011)
4. bilancio della ricerca-intervento entro il 31 dicembre 2011.

La ricerca – intervento è chiamata a soddisfare una serie di bisogni:

- sensibilizzazione del personale in materia;
- arricchimento dei dati disponibili da parte dell'Ente;
- verificare/ridefinire gli obiettivi della ricerca in ragione del ruolo svolto dal Comune sul territorio. La ricerca intende rispondere anche alla seguente questione: se l'innovazione organizzativa "interna" dell'Ente può essere produttiva di un impatto positivo sul territorio;

Dagli incontri di presentazione delle linee di ricerca programmati nel mese di maggio 2011, si sono avute risposte concrete in ordine alla prosecuzione della ricerca stessa e in ordine ai fattori di criticità della stessa². In particolare sono state individuate delle aree dell'organizzazione da sottoporre a ricerca in termini concreti (quali lavoratori e lavoratrici e quali settori sottoporre a ricerca).

I soggetti della ricerca, in conformità alla struttura e agli obiettivi della stessa sono i seguenti:

per l'Università di Verona, Dipartimento di Scienze giuridiche (prof.ssa Laura Calafà); Dipartimento di Economia aziendale (Prof.ssa Chiara Leardini), con la collaborazione del dott. Giorgio Gosetti, sociologo del lavoro, Dipartimento Tempo, Spazio, Immagine, Società.

E' stato costituito un COMITATO DI COORDINAMENTO con compiti di raccordo tra Università di Verona e Comune di Merano costituito dall'assessore al personale dott. Carmelo Genovese, dalla dott.ssa Petra Notdurfter, per l'Amministrazione e dalla dott.ssa Claudia Tomio e Sig.ra Brigitta Dunkl per il Comitato pari opportunità e dalla insieme alla prof.ssa Laura Calafà dell'Università di Verona.

² L'elenco degli incontri di presentazione della ricerca sono contenuti nell'Allegato 2, parte II, del presente rapporto.

Come scelta metodologica generale, nella redazione del report di ricerca, si considera sottointesa la questione teorica della ricostruzione di “genere” dell’azione. E’ un tema già presentato e approfondito in altre sedi e integrato nel piano triennale di azioni positive del Comune di Merano. La questione di genere rappresenta l’intelaiatura teorica entro la quale si colloca la ricerca, ma la stessa è considerata presupposta e non un oggetto diretto dell’analisi svolta.

Sono due le ragioni che motivano tale scelta:

- la prima è che trattando di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro del personale del Comune di Merano, l’impostazione prescelta è di una verifica di *mainstreaming* di genere ovvero di verifica dell’impatto di genere di strumenti generali organizzativi del personale;
- la seconda è che l’approfondimento classico a partire dal genere e dagli strumenti tipici di tutela del lavoro femminile (congedi, maternità, paternità), impedirebbe alla ricerca di diventare uno strumento di verifica di operatività organizzativa o riorganizzativa del Comune orientato alla valorizzazione delle pari opportunità.

L’idea di coniugare il tema delle pari opportunità all’innovazione organizzativa dell’Ente a partire dalla mappatura dei bisogni delle persone che vi lavorano, tenendo in particolare riguardo anche i bisogni dell’Ente stesso e della cittadinanza in veste di utenza del progetto, impone di prediligere un percorso di ricerca semplificato, ma concreto ed efficace. La natura della convenzione siglata e i termini della stessa impongono tale scelta.

Pare importante, quindi, limitarsi a trattare gli aspetti pragmatici e operativi del tema al fine di meglio soddisfare gli obiettivi della ricerca, rammentando comunque l’estrema complessità del compito. Come ricordato da Marina Piazza, proprio a Merano in un incontro seminariale sul tema, il “sistema di conciliazione è un ecosistema complesso che si basa su tre sottosistemi:

- I singoli individui - uomini e donne - nelle loro relazioni e strategie familiari;
- Le aziende e i luoghi di lavoro (orari, servizi...): la soddisfazione del cliente esterno passa per la soddisfazione dei clienti interni;
- Il territorio con il complesso dei servizi (pubblici e privati), trasporti, mobilità, ecc.: funzione di coordinamento.

L’autrice, sempre nella stessa sede, conclude affermando che “questi sottosistemi devono trovare interazioni positive”. E’ esattamente questo il punto dove la ricerca avviata dall’Università di Verona si innesta, traducendo riflessioni di carattere generale con indicazioni operative a livello organizzativo e locale.

La ricerca parte laddove tutte le altre conosciute si arrestano, approfondendo in termini concreti ed operativi le dinamiche (virtuose o viziose) che operano in materia di conciliazione vita e lavoro del personale di ente locale di una provincia a statuto speciale.

2. I risultati della ricerca

2.1. La 1° e la 2° fase della ricerca

La ricerca effettuata può essere distinta in **tre macro-fasi generali**: raccolta dati e individuazione preliminare della struttura della ricerca mediante incontri preliminari di presentazione della ricerca (marzo/maggio); focus group (luglio/settembre); elaborazione dati e presentazione risultati (settembre/gennaio).

La ricerca-intervento è chiamata, nel complesso, a fornire un quadro della situazione rispetto a:

- esigenze e aspettative del personale
- vincoli e limiti organizzativi dell'Ente
- possibilità offerte nel panorama organizzativo nazionale e internazionale.

AVVERTENZA METODOLOGICA PRELIMINARE

Dal punto di vista metodologico, si segnala che la stessa impostazione prescelta dal gruppo di ricerca già dalla seconda fase della ricerca è tesa ad approfondire l'interazione concreta dei tre sottosistemi poco sopra indicati (persone, organizzazione e utenza/collettività) mediante lettura composita (giuridico organizzativa e sociologica) dei dati raccolti.

Al riguardo, nessuna ricerca effettuata in passato i cui risultati risultino pubblicati e resi accessibili può considerarsi appagante per il lavoro svolto o, comunque, un riferimento costante e certo per tutta la durata della ricerca.

La ricerca appare, quindi, originale nell'impostazione scientifica prescelta di confronto interdisciplinare sul tema complesso prescelto.

Viste queste premesse, appare importante segnalare che la ricerca è progredita mediante effettuazione congiunta interdisciplinare sullo stesso oggetto e si sono effettuate una serie di verifiche in corso d'opera che hanno imposto una considerevole serie di modifiche alla prima impostazione individuata³.

Dopo una prima ricostruzione relativa alla composizione del personale, alla dislocazione dello stesso nei diversi servizi, ovvero dopo una lettura dei dati relativi all'organizzazione dell'ente e al personale e, in base a dati forniti dall'ente stesso, e delle diverse regole legislative e contrattuali collettivi applicabili all'ente locale di una provincia autonoma, e visti i risultati degli incontri preliminari, si sono effettuate le seguenti scelte:

³ V. Allegato 3 e 4 della ricerca (presentazione ppt maggio 2011 e gantt di progetto).

1 – proseguire con una ricerca empirica fondata su focus group e non su altre tecniche di ricerca; solo la tecnica del focus - non l'intervista o l'indagine asettica dei soli dati raccolti disponibili - è sembrata in grado di concorrere a raggiungere il risultato fissato;

2 – rielaborare i risultati dei focus attraverso le lenti disciplinari diverse (giuridica, sociologica e organizzativa) con valutazioni composite e unitarie che accompagnano la ricerca fino all'elaborazione del report finale di ricerca;

3 – concentrare l'approfondimento sull'amministrazione centrale (orario generale), di escludere gli orari speciali (vista la pluralità e l'impossibilità di ricondurre ad unità il campo di analisi esteso della ricerca).

La composizione dei focus group è stata oggetto di attenta valutazione ed il risultato è un insieme composito di criteri quanti-qualitativi (quali collocazione nell'organizzazione, fascia di età, carichi di cura).

Si è scelto, in particolare:

- a) di costruire focus group con rappresentanti della politica, dei dirigenti, del personale a tempo pieno e a tempo parziale;
- b) di utilizzare i seguenti criteri – guida per l'individuazione delle persone con caratteristiche tali da rendere particolarmente attendibile il risultato del focus rispetto all'obiettivo della ricerca, considerando altresì che un gruppo può essere composto da massimo 8/10 persone (criterio quantitativo):
 - criterio della volontarietà (da privilegiare almeno per i partecipanti al gruppo della politica)
 - per i dipendenti (dirigenti e dipendenti a tempo pieno e parziale) non si può prescindere da gruppi rappresentativi dei due generi e dai carichi di cura (privilegiando, quindi la presenza di metà donne e metà uomini, metà persone con carichi di cura e metà senza carichi di cura. A tali criteri principali sono stati aggiunti criteri di tipo sussidiario, relativi al servizio di appartenenze (grande, piccolo; con utenza esterna, senza utenza esterna).
- c) A questa griglia principale di criteri occorre aggiungere – in termini generali - l'esclusione degli orari speciali (vigili, giardini, servizi sociali, cimitero);
- d) l'eventuale disponibilità nelle date prospettate per gli incontri, come criterio finale e assolutamente residuale rispetto a quelle indicati.

La traccia del focus aiuta a comprendere le linee generali di approfondimento della ricerca e, quindi, le linee di sviluppo della stessa. Hanno partecipato al focus 40 persone.

Le tracce tematiche dei focus si concentrano sui seguenti temi cardine: problemi organizzativi – orari di lavoro – proposte migliorative del servizio e degli orari – la qualità del lavoro.

Seguono le linee di discussione avviate con la politica e il personale a Merano il 28 luglio 2011 e proseguite il giorno successivo.

Focus Group Merano (28-29 luglio 2011)

Introduzione

1. il progetto
2. perché e obiettivi dell'incontro
3. composizione dei gruppi

Il focus group

1. la tecnica di ricerca
2. il funzionamento del focus group
3. utilizzo del materiale raccolto

POLITICI

ARGOMENTO	OBIETTIVO	DOMANDA	SOLLECITAZIONI
Soddisfazione dei cittadini	Comprendere il livello di soddisfazione generale dei cittadini rispetto al funzionamento dei servizi comunali Individuare fattori alla base del funzionamento dei servizi	<i>I cittadini sono soddisfatti, in generale, dei servizi comunali?</i>	aspetti che creano maggiore soddisfazione (3) aspetti che creano maggiore insoddisfazione (3) fattori del buon/mal-funzionamento: - secondo i cittadini - secondo i politici
Rapporto fra politici e cittadini	Comprendere se vi sono momenti di confronto diretto/indiretto fra politici e cittadinanza	<i>Vi sono momenti di confronto diretto con la cittadinanza?</i>	(a) se sì: - con quali modalità (formali/informali – dirette/indirette – individuali/collettive) - su quali contenuti - con quali cadenze (b) se no, verificare l'importanza di prevederli (modalità-contenuti-cadenze)
Funzionalità degli orari	Verificare la funzionalità degli orari rispetto alle esigenze dei cittadini	<i>Gli attuali orari di apertura dei servizi comunali sono funzionali alle esigenze dei cittadini?</i>	funzionalità in generale funzionalità specifica proposte di miglioramento
Rapporto fra politici e servizi comunali	Comprendere se vi sono momenti di coordinamento fra politici e tecnici	<i>Sono previsti momenti di confronto fra politici e responsabili dei servizi?</i>	(a) se sì: - con quali modalità (formali/informali – dirette/indirette – individuali/collettive) - su quali contenuti - con quali cadenze (b) se no, verificare l'importanza di prevederli (modalità-contenuti-cadenze)

DIRIGENTI

ARGOMENTO	OBIETTIVO	DOMANDA	SOLLECITAZIONI
-----------	-----------	---------	----------------

Soddisfazione dei cittadini	Comprendere il livello di soddisfazione dei cittadini	<i>I cittadini sono soddisfatti, in generale, dei servizi comunali?</i>	aspetti che creano maggiore soddisfazione (3) aspetti che creano maggiore insoddisfazione (3) fattori del buon/mal-funzionamento: - secondo i cittadini - secondo loro (dirigenti)
Organizzazione dei servizi	Definire i principali problemi organizzativi	<i>Quali sono i principali problemi organizzativi dei vostri servizi?</i>	limitare ai tre principali (portare a sintetizzare): - dentro il servizio - fra servizi comunali - fra servizi e territorio
Orari del personale dipendente	Comprendere se l'attuale orario, rispetto ai due punti precedenti, costituisce un punto di forza o una criticità	<i>Anche rispetto a quanto detto finora, secondo voi gli attuali orari del personale facilitano od ostacolano l'organizzazione del lavoro nei vostri servizi?</i>	individuare il rapporto fra problemi organizzativi ed orari, rispetto a: - funzionalità interna al servizio e al comune - funzionalità rispetto alle esigenze dei cittadini
Orari del personale dipendente	Comprendere se è auspicata una diversificazione e modularizzazione degli orari dei servizi	<i>Sarebbe necessario prevedere un orario diverso da quello attuale del personale dipendente che coordinate?</i>	se sì, per quali ragioni: - funzionalità interna al servizio e al comune - funzionalità rispetto alle esigenze dei cittadini
Orari del personale dipendente	Comprendere se gli attuali orari dei servizi facilitano od ostacolano la conciliazione fra vita e lavoro	<i>Gli attuali orari facilitano od ostacolano la conciliazione fra vita e lavoro, vostra e dei vostri collaboratori?</i>	quali aspetti: - facilitano maggiormente - ostacolano maggiormente
Qualità del lavoro	Comprendere complessivamente la qualità del lavoro dei collaboratori	<i>Complessivamente quale giudizio date delle condizioni di lavoro, vostre e dei vostri collaboratori?</i>	elementi in positivo (3) elementi di criticità (3)

DIPENDENTI A TEMPO PIENO E A TEMPO PARZIALE

ARGOMENTO	OBIETTIVO	DOMANDA	SOLLECITAZIONI
Soddisfazione dei cittadini	Comprendere il livello di soddisfazione dei cittadini	<i>I cittadini sono soddisfatti, in generale, dei servizi comunali?</i>	aspetti che creano maggiore soddisfazione (3) aspetti che creano maggiore insoddisfazione (3) fattori del buon/mal-funzionamento: - secondo i cittadini - secondo loro (operatori)
Organizzazione dei servizi	Definire i principali problemi organizzativi	<i>Quali sono i principali problemi organizzativi dei vostri servizi?</i>	limitare ai tre principali (portare a sintetizzare) - dentro il servizio - fra servizi comunali - fra servizi e territorio

Orari del personale dipendente	Comprendere se l'attuale orario rispetto ai due punti precedenti costituisce un punto di forza o una criticità	Anche rispetto a quanto detto finora, secondo voi gli attuali orari del personale facilitano od ostacolano l'organizzazione del lavoro nei vostri servizi?	individuare il rapporto fra problemi organizzativi ed orari, rispetto a: - funzionalità interna al servizio e al comune - funzionalità rispetto alle esigenze dei cittadini
Orari del personale dipendente	Comprendere se è auspicata una diversificazione e modularizzazione degli orari dei servizi	Sarebbe necessario prevedere un orario del personale diverso da quello attuale?	se sì, per quali ragioni: - funzionalità interna al servizio e al comune - funzionalità rispetto alle esigenze dei cittadini
Orari del personale dipendente	Comprendere se gli attuali orari dei servizi facilitano od ostacolano la conciliazione fra vita e lavoro	Gli attuali orari facilitano od ostacolano la conciliazione fra vita e lavoro?	quali aspetti: - facilitano maggiormente - ostacolano maggiormente
Qualità del lavoro	Comprendere complessivamente la qualità del lavoro	Complessivamente quale giudizio date delle vostre condizioni di lavoro?	elementi in positivo (3) elementi di criticità (3)

NOTA BENE:

In data 12 settembre 2011 è stato aggiunto un ulteriore focus con il personale dei servizi sociali, assistenti domiciliari. Il focus è speciale e non si inserisce nei risultati complessivi della ricerca svolta (v. III parte risultati ricerca).

2.2. L'organizzazione del Comune di Merano

L'organizzazione del comune di Merano è un qualcosa che vive e si modifica in continuazione per adattarsi alle esigenze dei dipendenti e a quelle dei cittadini destinatari dei servizi offerti.

L'organizzazione non prescinde dalle norme, dai contratti giuridici ma ne è il substrato economico, che supporta la gestione finanziaria ed economica dell'ente locale.

Quando ci domandiamo se una soluzione giuridica può funzionare per il nostro ente lo dobbiamo fare conoscendo a fondo la struttura organizzativa (livello macro) e le persone (livello micro).

La forza di una proposta giuridica non può prescindere oltre che dal sistema di norme e regolamenti presenti anche **dall'ambiente organizzativo** in cui deve essere applicata, livello macro e micro, punti di forza e punti di debolezza che lo caratterizzano.

E' pertanto difficile rifarsi ad un modello generale di organizzazione che possa andar bene per il comune di Merano così come per un altro comune. Si tratta di esperienze uniche, con una storia, un rapporto con i dipendenti e con i cittadini specifico.

Questo peraltro non significa che l'organizzazione del Comune sia immutabile nel tempo ma piuttosto che tale organismo vivente fatto di persone e di relazioni, è il risultato di un'evoluzione

passata e rappresenta il punto di partenza per uno sviluppo futuro delle logiche e dei criteri di organizzazione. Guida del cambiamento e della evoluzione dell'organizzazione sono le pressioni provenienti dall'interno (esigenze dei dipendenti, modifica dei processi necessaria) e dall'esterno dell'organizzazione stessa (norme, età, cittadini..).

E' la **direzione aziendale** (Giunta, Segretario Generale) che orienta la struttura organizzativa e i processi verso la realizzazione degli obiettivi del Comune di Merano attraverso le politiche organizzative. L'organizzazione dei tempi di lavoro è una politica di organizzazione del lavoro, accanto alla job design (dimensione tecnica, comportamentale, economica), outsourcing, telelavoro,...

Bisogna conoscere **quale è stata e quale vuole essere la strategia organizzativa** all'attività del comune di Merano che accompagna le politiche dell'erogazione dei servizi pubblici.

In altre parole l'analisi dello *status quo* e dello *status modificato* debbono tenere in considerazione la coerenza tra le scelte di politica organizzativa (vedi nel ns caso l'orario) e le scelte di erogazione dei servizi pubblici comunali.

Ogni politica organizzativa deve tener conto del bilanciamento tra esigenze individuali e collettive. Concretamente la convenienza delle politiche organizzative (e soprattutto di quella sull'orario di lavoro) dipende da alcuni fattori quali:

1. divisibilità del ciclo di produzione del servizio o divisibilità della mansione
2. costi fissi di lavoro (addestramento, formazione...)

Pertanto in concreto:

1. Conoscere l'organizzazione del comune di Merano significa 'mappare'

- i contenuti del lavoro di ciascun dipendente
- le modalità di coordinamento dei soggetti tra loro
- i processi di lavoro (flusso di lavoro) del singolo servizio
- i meccanismi di collegamento

Quindi concentrarsi soprattutto sul funzionamento piuttosto che sull'organigramma.

2. Implementare la verifica organizzativa significa soffermarsi sui punti di forza e sui punti di debolezza dell'organizzazione.

Snodi critici della verifica sono correlati (lente d'ingrandimento su):

a livello individuale

- contratto psicologico con l'organizzazione (motivazione)
- competenze professionali e comportamentali

- remunerazione

>>> consapevolezza che sono questioni cruciali>>> la tensione alla max valorizzazione della risorsa >> aumento della motivazione (identità organizzativa)>> miglioramento delle relazioni >> miglioramento delle prestazioni ai cittadini

A livello organizzativo (macro)

- processi di produzione ed erogazione dei servizi
- elevata eterogeneità dei prodotti
- criteri di raggruppamento delle posizioni in unità (obsolete ? scarsamente integrate?)

>>> consapevolezza che sono questioni cruciali>>>la tensione alla max valorizzazione dei processi che producono utilità per i cittadini (nei tempi e nei modi richiesti dai cittadini destinatari)>>> attenzione per le inefficienze e ritardi e per la qualità del servizio>>> riqualificazione di fasi e soggetti coinvolti e liberazione di risorse umane e materiali per altri processi e investimento in quelli cruciali

Efficienza ed efficacia delle proposte giuridiche sui tempi di lavoro /sulla flessibilità richiedono di farsi le seguenti domande:

- la soluzione mi permette di migliorare il rapporto tra fattori impiegati e servizi ottenuti? (EFFICIENZA)
- la soluzione mi permette di rendere più coerenti i servizi offerti con quelli dei quali i cittadini hanno bisogno? (EFFICACIA)

NOTA BENE

Le tematiche trattate nel focus hanno legato le questioni dell'organizzazione a quella degli orari di lavoro. E' stato chiesto ai partecipanti di fare proposte per il miglioramento degli orari orientati in funzione della soddisfazione delle esigenze di conciliazione vita e lavoro. L'ultimo tema trattato nel focus è relativo alla qualità del lavoro prestato.

Dalla ricerca è emerso chiaramente che la leva degli orari e della sua gestione, è una leva che può considerarsi parziale rispetto alla complessità organizzativa dell'Ente locale. Molte domande in tema di organizzazione meritano una risposta adeguata e articolata da parte dell'Ente.

Di seguito saranno indicati i risultati dei focus, a partire non dalla centralità della persona e delle sue esigenze concrete, ma dalla centralità dell'organizzazione del servizio.

2.3. *L'organizzazione del lavoro all'interno della singola unità operativa: lo snodo critico del dirigente*

Il focus dei dipendenti a tempo pieno sottolinea che il dirigente manca di una buona gestione dell'ufficio che passa anche dalla difficoltà di intervenire sugli orari, ma che si spinge fino alla mancanza di tecniche adeguate di coinvolgimento dei collaboratori nell'attività dell'ufficio. Per i dipendenti a tempo pieno una criticità essenziale è rappresentata dalla dirigenza e dalle modalità di suo reclutamento negli ultimi 10 anni (prima il reclutamento della dirigenza avveniva partendo dal basso e quindi erano persone che conoscevano il mestiere).

Si sottolinea come i dipendenti non abbiano mai potuto fare una valutazione dei propri dirigenti.

Il focus dei dipendenti a part time riconosce che una gestione centralizzata e rigida dell'orario di lavoro in capo unicamente alla Direzione del Personale lascia poco spazio alla autonomia di gestione dell'ufficio da parte del dirigente. Si sottolinea così il problema della gestione della rigidità dell'orario (gestione centralizzata dell'Ufficio personale) correlata alla gestione delle urgenze o dei picchi di carico di lavoro che richiederebbe di sfiorare oltre l'orario o di anticipare l'ingresso; così come la difficoltà di gestire, in assenza di una possibilità di gestione dell'orario, la sovrapposizione del lavoro d'ufficio con l'orario di apertura al pubblico. Quest'ultima difficoltà viene ricondotta dal focus proprio alla mancanza di autonomia e di strumenti di organizzazione del lavoro differenti in capo al dirigente per differenziare le attività di erogazione di servizi al pubblico con le attività di back office. Il focus dei dipendenti part time evidenzia come l'organizzazione del servizio sia spesso su base personalistica. Il cittadino chiede spesso di parlare sempre con la stessa persona e questo non agevola l'erogazione del servizio in tempi sempre rapidi soprattutto se la stessa persona ha un orario non flessibile.

Il focus dei dirigenti mostra alcune difficoltà connesse proprio alla elevata presenza di part time con orario rigido. Rilevano infatti come l'elevata concentrazione del part time al mattino e nei due pomeriggi in cui vi è anche apertura al pubblico comporta che

- negli altri giorni (quando non vi è apertura al pubblico al pomeriggio) negli uffici non c'è nessuno;

- manca al pomeriggio la possibilità di un confronto, di un momento di comunicazione all'interno dell'ufficio

2.4. L'organizzazione del lavoro all'interno della singola unità operativa: la mansione

Il focus dei dipendenti a tempo pieno rileva l'assenza di una analisi dei carichi di lavoro tra i componenti dell'unità operativa, una scarsa attenzione alla definizione del contenuto del lavoro alla quale si accompagna una rilevante ripetitività dello stesso. In alcuni casi il contenuto del lavoro assegnato non trova corrispondenza nella professionalità acquisita nel corso del tempo dal lavoratore e questo comporta una demotivazione del lavoratore stesso.

Il focus dei dipendenti a part time rileva come il contenuto del lavoro sia gratificante e adeguato nel contenuto (soprattutto quando si parla di servizi v/il pubblico). Ciò che incide negativamente sulla motivazione rispetto al proprio lavoro attiene piuttosto all'ambiente di lavoro e alle scelte di organizzazione che hanno concorso a determinarlo. In altre parole emerge una rilevante

demotivazione in capo a coloro che sono molto coinvolti nel servizio al pubblico. Essi trovano difficoltà a gestire il lavoro di back office e di smaltimento delle pratiche senza essere disturbati e allo stesso tempo sono demotivati e stressati dall'incapacità di soddisfare nei tempi e nei modi adeguati le richieste dei cittadini con i quali sono a continuo contatto.

Il focus dei dirigenti mostra una forte preoccupazione di doversi trovare a gestire il lavoro dei propri subordinati. In questo senso essi sostanzialmente mostrano di preferire l'orario standard all'orario flessibile in quanto quest'ultimo richiederebbe da parte loro un maggior impegno e conseguentemente una maggiore responsabilità sull'operato dell'ufficio. Sembra così emergere la necessità di guardare alle competenze e professionalità proprie della prestazione richiesta al dirigente all'interno del comune di Merano, anche in considerazione del fatto che il focus dirigenti ha messo in luce tra gli aspetti positivi della qualità del lavoro proprio la possibilità offerta dall'ente di una crescita professionale attraverso un'attività di formazione.

2.5. *Il coordinamento tra le unità operative*

Il focus dei dipendenti a tempo pieno mette in luce come sia forte l'esigenza di riunioni di unità operative e di settore per migliorare il coordinamento delle attività.

Il focus dei dipendenti part time sottolinea come una eventuale flessibilità nelle regole sull'orario rappresenterebbe un'arma a doppio taglio. Da una parte ostacolerebbe la relazione tra gli uffici perché affiderebbe al caso il coordinamento tra le unità, dall'altra offre l'opportunità di chiudere i lavori senza essere continuamente disturbati. Tutto questo si fonda sul fatto che la flessibilità sembra essere confusa con l'anarchia.. ciascuno fa quel che vuole, entra esce quando vuole.. e questo sottolinea ancora una volta che vi è una debolezza strutturale nel comune di Merano proprio nella dirigenza.

La difficoltà e i problemi dello scarso coordinamento tra le persone che lavorano all'interno del loro ufficio viene ricondotto dai dirigenti soprattutto al tempo che essi devono dedicare al coordinamento tra dirigenti di altre unità operative. In altre parole le esigenze di coordinamento interunità assorbono tutte le energie a scapito delle esigenze di coordinamento intraunità. Questo da una parte palesa chiaramente una assenza di strumenti di progettazione organizzativa del proprio ufficio e la conseguente necessità di ricorrere all'intervento diretto del dirigente sull'operato di ciascun dipendente; dall'altra segnala una carenza progettuale a livello di macrostruttura finalizzata alla gestione delle interdipendenze tra unità operative.

2.6. *La qualità del lavoro*

Il focus dei dipendenti a tempo pieno sottolinea tra gli aspetti *positivi* del proprio lavoro: l'autorevolezza del ruolo di dipendente pubblico nel rapporto con i cittadini; ottimo rapporto con i colleghi, apprezzamento del dirigente, autonomia nello svolgimento del proprio lavoro. Tra gli aspetti negativi: la mancanza di crescita professionale anche attraverso il confronto, demotivazione a causa del contenuto del lavoro e della quantità di lavoro (ripetitivo e poco qualificato.. ma tanto). Prestare attenzione al fatto che la percezione dei dirigenti sul lavoro dei propri collaboratori è profondamente diversa: essi ritengono infatti che i collaboratori non

svolgano quasi mai lavori ripetitivi e che per questo si sentono valorizzati... sembra quasi che l'autonomia derivante al singolo lavoratore dal fatto che il dirigente non organizza il lavoro dell'ufficio sia considerata dal dirigente stesso il modo per valorizzare al meglio il lavoratore. In questo senso forse esiste un gap rilevante tra dirigenti e su subordinati commisurato al fatto che i primi credono che l'autonomia sia di per sé stessa fonte di motivazione e di valorizzazione del dipendente, mentre i secondi chiedono di essere valorizzati attraverso un ripensamento del contenuto del proprio lavoro, delle scelte di coordinamento, delle competenze professionali e comportamentali acquisite.

Il focus dei dipendenti part time sottolinea la mancanza di volontà da parte del Comune e dei suoi dirigenti di promuovere efficacemente interventi per il benessere (sono partiti molti progetti.. ma poi nessun *feedback* al personale).

Il focus dei dirigenti sottolinea come tra gli aspetti positivi della qualità del proprio lavoro vi sia la bellezza degli uffici che rende confortevole l'ambiente di lavoro, così come la presenza di attrezzature all'avanguardia (attrezzi del cantiere, scuole..) in grado di valorizzare il lavoro che viene svolto. Tra gli aspetti negativi viene sottolineata la perdita di senso di appartenenza all'ente (ora ti vergogni .. mentre 10 anni fa ne andavi fiero), la difficoltà di comprendere il disegno strategico dell'ente e quindi il raccordo tra obiettivi generali e obiettivi dell'ufficio (se e come gli obiettivi del mio ufficio concorrono al raggiungimento degli obiettivi generali?) che concorre anche a far prevalere una programmazione degli obiettivi soprattutto su un orizzonte temporale di breve termine a discapito dell'assunzione di scelte di più ampio respiro. Negli ultimi anni accanto alla 'miopia strategica' si è aggiunta, a parere dei dirigenti, una pressione politica crescente che ha portato i singoli dirigenti ad agire senza priorità reali e condivise in sede politica ma piuttosto secondo un clima di contingenza. Infine i dirigenti hanno sottolineato il problema della qualità della relazione: il singolo dirigente deve occuparsi della comunicazione ai dipendenti, ma allo stesso tempo subisce le direttive generali fissate dall'Ufficio del Personale, non riesce a stabilire un piano di lavoro perché le norme (anche interne) si susseguono continuamente, ed infine la relazione tra la prestazione del dirigente e l'incentivazione economica non si mostra soddisfacente.

2.7. *I sistemi di informazione e di comunicazione*

Il focus dei dipendenti a tempo pieno insiste molto sulla discontinuità nell'utilizzo e la circolazione delle informazioni tra oggi e 10 anni fa. La difficoltà attuale di accesso ai dati comuni all'azienda Comune di Merano viene descritta come un ostacolo importante alla rapidità del servizio così come alla realizzazione di economie di scala (l'ufficio traduzioni deve ogni volta ritradurre i documenti perché non può accedere alla documentazione pregressa)

2.8. *Sistema informatico*

Il focus dei dipendenti a tempo pieno sottolinea come il connubio tra obsolescenza della tecnologia informatica ed eccesso di burocrazia condizioni pesantemente la celerità ma anche la

qualità stessa del servizio erogato. Si sottolinea inoltre la mancanza di formazione sull'uso degli strumenti informatici.

2.9. *L'organizzazione e le regole in materia di orario di lavoro*

La prospettiva strettamente giuridica in materia di orario di lavoro impone di distinguere tra orario generale e orario speciale, ma ancora prima di creare un linguaggio comprensibile nella specifica materia, a partire dalle funzioni svolte dall'orario di lavoro e dalla fonti oggi esistenti.

L'orario di lavoro nella regolamentazione giuridica assolve diverse funzioni. L'orario di lavoro è il parametro per la determinazione della retribuzione, ma è anche strumento di tutela della salute e sicurezza di chi lavora ed tecnica di organizzazione degli uffici e di gestione del personale. Le regole in materia sono molto complesse. La regola base generale – prima della riforma del 1993 – è fissata nell'art. 30, comma 2, l. n. 93 del 1983, stabilisce che "l'art. 14 dp.r. n. 3/1957 va interpretato nel senso che l'orario ordinario di lavoro ivi disciplinato è di trentasei ore settimanali", rinviando a provvedimento ministeriale o del capo dell'ufficio, d'intesa con le OO.SS., la definizione delle modalità di articolazione degli orari di lavoro. Il principio che ispira la disciplina è il rapporto fra "orario di lavoro" (come elemento del rapporto contrattuale) e "orario di servizio" (come elemento del modello organizzativo). Per "orario di servizio" si intende il periodo di tempo giornaliero necessario per assicurare la funzionalità delle strutture degli uffici pubblici e l'erogazione dei servizi all'utenza. Per "orario di apertura al pubblico" si intende il periodo di tempo giornaliero che, nell'ambito dell'orario di servizio, costituisce la fascia oraria, ovvero le fasce orarie, di accesso ai servizi da parte dell'utenza. Per orario di lavoro si intende il periodo di tempo giornaliero durante il quale, in conformità all'orario d'obbligo contrattuale, ciascun dipendente assicura la prestazione lavorativa nell'ambito dell'orario di servizio. L'art. 60, d. lgs. n. 29/93 prevedeva che "l'orario di servizio si articola di norma su sei giorni, dei quali cinque anche nelle ore pomeridiane.....al fine di corrispondere alle esigenze dell'utenza" (comma 1), mentre l'orario di lavoro, nell'ambito dell'orario d'obbligo contrattuale, è funzionale all'orario di servizio" (comma 2). L'art. 22, l. n. 724 del 1994, che abroga l'art. 60, d. lgs. n. 29 del 1993, impone l'articolazione dell'orario di servizio "su 5 giorni settimanali, anche nelle ore pomeridiane" e ribadisce il principio della natura contrattuale dell'orario di lavoro, indicando la prospettiva della armonizzazione fra orario di lavoro e orario di servizio.

D. lgs. n. 165 del 2001, attualmente in vigore, praticamente non dice nulla sull'orario di lavoro

Art. 2, comma 1, d. lgs. n. 165/2001: le P.A. ispirano la loro organizzazione ai seguenti criteri.....: "armonizzazione degli orari di servizio e di apertura degli uffici con le esigenze dell'utenza e con gli orari delle amministrazioni pubbliche dei Paesi dell'UE". Art. 19, comma 2: "dalla data di entrata in vigore del presente d. lgs. sono abrogate tutte le disposizioni legislative e regolamentari nella materia disciplinata dal d. lgs. medesimo, salve le disposizioni espressamente richiamate

La tecnica normativa utilizzata è quella del rinvio alla il rinvio alla contrattazione collettiva. *Il decreto fa salvo il ruolo tradizionalmente svolto dalla contrattazione collettiva in materia di orario*

di lavoro. Molti sono i rinvii e molte le deroghe consentite alla contrattazione collettiva. L'orario di lavoro nelle p.a.: il modello regolativo attualmente vigente si fonda sul rapporto di coordinamento fra il d. lgs. n. 66/2003 e i contratti collettivi di comparto (senza ignorare, in riferimento a taluni istituti, l'elaborazione giurisprudenziale). Per quanto riguarda il personale del Comune di Merano si applica l'orario settimanale regolato dall'articolo 6 dell'accordo per i dipendenti comunali del 19-6-1987 e riportato nell'articolo 33 del testo unico del consorzio dei comuni. Tali articoli prevedono che l'orario dei dipendenti comunali è lo stesso orario del personale dipendente dalla Provincia di Bolzano. Quindi l'articolo 5 del contratto di comparto per il personale provinciale per il periodo 1999-2000 prevede l'orario a 38 ore settimanali. Anche gli accordi precedenti hanno sempre previsto le 38 ore settimanali. Gli orari a tempo parziale sono più complessi da sintetizzare perché vengono modulati in base alle percentuali di tempo lavorato in base alle disposizioni applicate nel Comune di Merano e della Provincia autonoma (part time a 28 ore, 23 ore o 19 ore).

Scontata la relazione tra le fonti di regolazione (legge nazionale, legge provinciale, contratto collettivo, contratto decentrato), esiste una differenza di fondo tra settori speciali e orario generale: per i primi settori, non sempre chiara è la relazione di concorrenza tra contratto speciale e contratto generale dell'amministrazione, essendo alcune disposizioni non espressamente richiamate con possibili effetti di individualizzazione/discrezionalità nell'applicazione delle regole richiamate. In generale, i focus effettuati nel mese di luglio riguardano l'amministrazione centrale e non si pongono problemi di raccordo tra le regole. Si pongono, piuttosto, problemi di **regolazione eccessivamente rigida, frammentata e pignola delle regole dell'orario di lavoro** sia a tempo pieno che a tempo parziale (v. contratto generale agosto 2011).

Le rigidità segnalate da tutte le parti con le quali il confronto è stato avviato è quello relativo alla fascia di presenza obbligatoria, seppur flessibilizzata dopo il rinnovo contrattuale di agosto. La segnalazione proviene sia dalla dirigenza (per le difficoltà che tale fascia produce sulla gestione del servizio), sia dal personale a tempo pieno che a tempo parziale. Entrambe le categorie segnalano problemi di rigidità in materia, particolarmente pesanti per il personale a tempo parziale.

La rigidità e la frammentazione degli orari produce un carico organizzativo complessivo degli orari che appare eccessivo e finisce per apparire una mera burocratizzazione inutile dell'Ente. In tutti i focus il tema dell'orario è vissuto negativamente.

In termini generali, ci si riferisce a 38 ore di lavoro a tempo pieno e a vari contratti di lavoro a tempo parziale (a seconda delle percentuali di presenza su 5 giorni la settimana).

Il peso della burocratizzazione degli orari è stato sottolineato da tutti i partecipanti ai focus.

Alcuni suggerimenti possono apparire utili all'Amministrazione:

- migliorare le regole del contratto generale cominciando a tradurre il bisogno di flessibilità orientata all'ente e alla persona che lavora mediante l'uso più ampio di flessibilità degli orari anche grazie ad un uso meno parsimonioso della clausola del monte ore di lavoro giornaliero/settimanale/mensile; l'utilizzo di clausole contrattuali più generali favorirebbe un miglioramento della tecnica di redazione dei contratti collettivi e una loro più semplice applicazione con minor aggravio gestionale e, quindi, con minor impatto economico sull'ente;

- rivedere le fasce generali di presenza del personale non rispondono né a bisogni dell'ente dimostrati (v. rapporto con l'utenza: focus successivo), né a bisogni dei singoli lavoratori/lavoratrici: andrebbero ripensate in termini anche di semplificazione del carico burocratico dell'amministrazione;

- moltiplicare gli strumenti di gestione flessibile del servizio (pause, rientri, responsabilizzare nella gestione dell'orario di servizio e nell'orario di lavoro i dirigenti del servizio: è questo l'unica leva che consente di coordinare le esigenze dell'ente con quelle delle persona che lavora con, infine, le esigenze dell'utenza/collettività;

- inserire, in ogni servizio, momenti di ascolto organizzativo con il personale con verifiche periodiche di orari di lavoro flessibili.

- rispetto al lavoro a tempo parziale introdurre formule di reversibilità (in entrata e in uscita) per coloro che utilizzano il part-time per esigenze di cura; rispetto al part-time verticale (strumento utile per i servizi che hanno un altalenante andamento settimanale, ad esempio), l'incentivo passa dal superamento della regola della presenza su 5 giorni la settimana ed almeno 44 settimane lavorative e 8 non lavorative.

In termini generali, emerge il bisogno di valorizzare la gestione diretta dell'orario di lavoro e dell'orario di servizio da parte del responsabile del servizio/dirigente anche per meglio conciliare le esigenze della collettività/utenza con quelle dell'Ente.

Rispetto a questa relazione particolarmente interessante è stato il confronto con la politica.

Alcune parole chiave sembrano in grado di fornire il quadro delle discussioni emerse: il livello di soddisfazione della cittadinanza rispetto ai servizi forniti dal Comune, una evidente rigidità degli orari imputata non alla tradizione dei rapporti con l'utenza (le cui abitudini sono in fase di modificazione costante), ma ad un limite della burocrazia interna del Comune. La parola "innovazione" degli orari si scontra, quindi, con il termine burocrazia e con quello di staticità organizzativa. Interessante il richiamo più volte effettuato ad un progetto di innovazione che andrebbe condiviso dall'Amministrazione nella sua totalità (il termine ricorrente è progetto partecipato).

Dai focus effettuati è emerso con limpida trasparenza che gli orari di servizio e di lavoro non sono più pensati, in senso generale, per un soddisfacimento concreto di bisogni dell'utenza, una serie di bisogni diversificati nel corso degli anni sempre meno soddisfatti da orari rigidi e precostituiti di servizio (ci si riferisce, in particolare, alle fasce di presenza obbligatoria giornaliera).

3. Proposte o scenari

I risultati della ricerca appaiono, per i componenti del gruppo di ricerca, univoci.

Esistono alcuni blocchi all'interazione positiva tra i sottosistemi (i singoli, l'organizzazione, il territorio) che formano il "sistema di conciliazione".

L'individuazione dei blocchi all'interazione positiva impone di evitare una sperimentazione immediata e diretta di un orario flessibile in un servizio ben identificato in favore di un diverso progetto sperimentale, più complesso, ma sicuramente più appagante per l'Amministrazione comunale.

I blocchi individuati sono i seguenti:

- La rigidità organizzativa e la centralizzazione del servizio e dell'orario di lavoro del personale;
- La richiesta di flessibilità dell'orario di servizio e di lavoro (da parte dei dirigenti e del personale) frustrata;
- La motivazione addotta non aderente o non più aderente alla realtà: la soddisfazione delle richieste dell'utenza. La diversa complessità sociale e il mutamento in atto della realtà economico produttiva non sono risolvibili in un diniego di ogni modificazione in materia di orari (di apertura al pubblico con conseguente limite rispetto agli orari di lavoro). Il mutamento di alcune realtà organizzative precise, più autonome, lo dimostrano: biblioteche, ad esempio, o in generale servizi culturali.

Al riguardo si delineano due scenari, uno di breve periodo e uno di lungo periodo con diverse proposte organizzative correlate.

Per quanto riguarda lo scenario di breve periodo, le misure proposte sono attivabili con minor sforzo organizzativo da parte dell'Ente.

- 1) **Proposta organizzativa generale** in funzione di sensibilizzazione della cittadinanza ai cambiamenti positivi in atto nell'Amministrazione orientata ai bisogni della collettività: giovedì lungo per gli uffici comunali, armonizzando gli orari di Merano con quelli della città di Bolzano. La proposta è di introdurre dalla prossima stagione estiva l'orario continuato in via sperimentale per l'amministrazione comunale. Il bilancio dell'esperienza potrebbe effettuarsi dopo un congruo periodo di tempo (almeno 6 mesi). Oltre ai tempi lunghi di sperimentazione, la novità in materia dovrebbe essere accompagnata da campagna di comunicazione adeguata, positiva e parallela a quella già avviata dal "Martedì lungo" già esistente per le attività commerciali e culturali. La proposta potrebbe conciliarsi con un orario prestato in modalità cd. estiva (ovvero senza presenza necessaria il venerdì pomeriggio per il personale a tempo pieno e/o riflettendo in modo più flessibile su formule di orario di lavoro a tempo parziale verticale. Le attuali regole della contrattazione decentrata non consentono un soddisfacente utilizzo dell'istituto contrattuale).

- 2) **Dupliche proposta logistica:** intervento con portineria o quadro elettronico all'entrata del Comune che consenta un aggiornamento continuo degli orari dei diversi servizi. Una comunicazione adeguata e un più facile orientamento in accesso semplifica i rapporti con l'utenza e la soddisfazione dei suoi bisogni molto più che una costante presenza pomeridiana del personale. Un ulteriore miglioramento del contatto con l'utenza potrebbe essere raggiunto con un sistema di comunicazione telefonico adeguato (centralino anche automatico).

- 3) **Valorizzazione della valutazione stress lavoro correlato dovuta ex art. 28 d.lgs. 81/08 in materia di salute e sicurezza dei lavoratori:** le risultanze della ricerca, alcune prospettive emerse, abbisognano di essere portate a sistema ovvero di diventare parte integrante di un progetto di valutazione e monitoraggio del personale e dei bisogni personale e/o particolari disagi (v. burn out per alcune professioni, conciliazione vita lavoro per altre). La prospettiva è aperta dalla valutazione dei rischi del personale in base alle nuove norme in materia di salute e sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici.

Per quanto riguarda lo scenario di lungo periodo, le misure risultano attivabili con un maggior sforzo organizzativo da parte dell'Ente, ma appaiono importanti per la promozione della cultura dell'innovazione organizzativa attraverso la leva delle pari opportunità.

- 1) I risultati della ricerca sono univoci nel segnalare l'importanza del ruolo dirigenziale nella gestione del personale e, con alcuni distinguo, l'inadeguatezza degli stessi – da una parte – e la visione centralistica del personale – dall'altra. La proposta più in grado di soddisfare i bisogni di innovazione dell'Ente mediante flessibilizzazione degli orari passano attraverso un **laboratorio guidato sugli strumenti dell'organizzazione** dedicato alla dirigenza. Occorre un parallelo sviluppo di un decentramento decisionale in materia di orario sui singoli servizi che consenta al dirigente di meglio rispondere alle esigenze dell'utenza e del personale in base a scelte autonome. La modificazione sperimentale degli orari potrebbe essere seguito in tempo reale dal Direktorium mediante brevi report sulla tenuta (anche economica) della flessibilità oraria.

- 2) Costituzione di un **tavolo sulla flessibilità degli orari** costituito dall'Amministrazione e dai rappresentanti del personale al fine di progettare formule di orari più adeguati alle esigenze delle persone, dell'Ente e del territorio, anche nella logica del recupero delle spese per straordinari. La complessità delle regole e la frammentazione esistente impedisce agli scriventi di formulare proposte adeguate. Il tavolo potrebbe capitalizzare alcune risultanze della ricerca:
 - Il part time dovrebbe essere pensato come "reversibile" o a tempo per impedire effetti discriminatori sui lavoratori, ma soprattutto sulle lavoratrici a tempo parziale. La stessa

gestione rigida dell'orario a tempo parziale priva lo stesso lavoro ridotto della sua dose ontologica di flessibilità orientata alla cura (non solo dei minori, ma dei non autosufficienti in generale) e della volontarietà (principio che caratterizza la disciplina dettata dall'Unione europea);

- ripensare le presenze obbligatorie in una logica del reale miglioramento del servizio all'utenza sia per il lavoro a tempo pieno che a tempo parziale.
- 3) Il Comune potrebbe farsi promotore di un progetto pilota di flessibilità degli orari per tutto il territorio comunale e per le aziende private e partecipate esistenti, valorizzando un canale di finanziamento esistente presso la Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento per le politiche della famiglia. Ex art. 9 l. 53/2000 sono previsti contributi finanziari per progetti contrattati di flessibilità oraria orientata alla conciliazione. L'Alto Adige non ha mai prodotto significativi progetti in materia e "la rete" del Comune di Merano come promotore dell'iniziativa non potrebbe che essere tenuta in adeguata considerazione. I costi eventuali della flessibilità potrebbero essere assorbiti dal progetto. Il progetto potrebbe portare l'acronimo **SISSI: SIStema Strategico Integrazione degli orari di lavoro e della città di Merano.**

[Parte II – Allegati]

L'incontro del 12 settembre non era parte integrante della ricerca così come inizialmente progettata. L'aggiunta dell'incontro è stata chiesta dall'Ufficio personale.

Importante

Segnaliamo due problemi principali relativi al metodo e ai risultati dell'incontro:

- 1) **Metodo:** l'incontro non può qualificarsi omogeneo rispetto agli altri effettuati, progettati per la ricerca generale. La ricerca si fondava su una verifica senza indicazione del servizio di appartenenza, ma per gruppi omogenei (politici: titolari dell'azione politica); dirigente (titolari del potere organizzativo); lavoratori e lavoratrici part-time e a tempo pieno (presentano problemi diversi di gestione dei tempi di lavoro e non lavoro, l'oggetto principale delle ricerche). L'identificazione precisa del servizio (in questo caso i servizi sociali, in particolari domiciliari) crea o può creare problemi di omogeneità dei risultati, ma soprattutto problemi a chi lavora nel servizio, sia nella prospettiva di chi lo dirige che nella prospettiva di chi vi lavora. Occorre utilizzare con molta attenzione i risultati del focus. La proposta dei ricercatori dell'Università di Verona è di escludere il focus tematico dal report di ricerca generale.

- 2) **Risultati:** i risultati della ricerca in generale vanno meditati e lungamente discussi nelle sedi opportune (politiche, dirigenziali) perché concernono l'organizzazione in generale dei servizi e non solo gli orari di lavoro. L'idea che la gestione dell'orario sia l'unico strumento di gestione dell'organizzazione rappresenta il limite organizzativo più evidente del Comune di Merano riscontrato nel corso della ricerca effettuata. La mancanza di una cultura organizzativa adatta alla complessità del ruolo del Comune dovrebbe essere oggetto di particolare attenzione nel lungo periodo.

Nell'immediato:

- a) **Evitare di usare i risultati della ricerca come strumento di contrattazione collettiva degli orari: il risultato sarebbe l'esatto contrario di quanto proposto nella ricerca;**
- b) **Evitare di considerare l'orario di lavoro come l'unico strumento di gestione delle risorse umane utilizzabile. Proprio il focus sociale ha dimostrato la fallacia di una simile strategia organizzativa.**

Analisi sociologica

Sintesi

Il materiale raccolto attraverso il focus group può essere sintetizzato in alcuni punti, che costituiscono nello stesso tempo rilevanze della discussione e aspetti sui quali sviluppare un ulteriore approfondimento o un intervento.

Va precisato che la metodologia adottata lavora sulla discussione di gruppo di alcuni temi proposti da conduttore, ed ha la finalità di fare emergere le percezioni che i partecipanti hanno sui temi proposti.

1. orari e organizzazione

- l'aspetto relativo agli orari deve essere ricondotto ad una riflessione più complessiva sull'organizzazione del lavoro (divisione dei compiti, relazioni fra colleghi, rapporto fra operatori e livelli di coordinamento, ecc.), all'interno della quale anche la distribuzione dell'orario acquista quindi senso come "strumento" di organizzazione
- da parte di alcuni operatori viene evidenziato un "eccesso di regole", che fa capire come sia importante individuare uno spazio di riflessione collettiva sulle regole, che consenta agli operatori di rielaborarle e di farle proprie, e magari anche di semplificarle facendo leva sull'esperienza di lavoro acquisita

2. recupero degli orari

- il sistema di recupero degli orari appare rigido e imposto, e può essere interpretato come indicatore di centralizzazione
- è necessario verificare come si possa flessibilizzare il recupero e rendere il sistema maggiormente coerente anche con le esigenze degli operatori (e degli utenti)

3. carico di lavoro

- alcuni operatori manifestano un disagio da carico di lavoro considerevole, una pressione che provoca stanchezza, e una scarsa condivisione nella formulazione dei piani di lavoro
- occorre tenere presente che normalmente nelle attività di carattere sociale sul carico di lavoro pesa anche il coinvolgimento emotivo, sempre presente nelle attività sociali e sanitarie a forte carattere relazionale, che vedono l'operatore a confronto con condizioni di vita e di bisogno anche molto problematiche

4. gestione degli utenti

- si notano elementi di differenza anche significativa sotto il profilo operativo fra nuovi assunti e altri operatori che hanno acquisito un sistema di lavoro, aspetto che da un lato fa capire come nel gruppo sia importante l'organizzazione dal basso e l'acquisizione di un'esperienza (sapere tacito, pratica lavorativa, ecc.), e dall'altro come le forme organizzative adottate debbano diventare maggiormente patrimonio condiviso da tutto il gruppo
- la continuità di lavoro assistenziale sul caso è ritenuta molto importante, da garantire/mantenere, e il lavoro richiede una forte responsabilizzazione che gli operatori percepiscono anche come fattore di gratificazione (nei termini del sentirsi utili per l'utente)

5. organizzazione e territorio

- relativamente al rapporto fra organizzazione e territorio va sottolineata innanzitutto la necessità di riflettere sui tempi di transito che gli operatori dichiarano di dover effettuare nello svolgimento del loro lavoro
- viene spesso messo in evidenza come una maggiore divisione delle attività su base territoriale (e per gruppi) possa agevolare una migliore organizzazione del lavoro

6. riflessione sugli strumenti

- viene lamentata la carenza di mezzi necessari per gli spostamenti
- relativamente agli strumenti operativi è importante effettuare un'ulteriore riflessione sulla modalità di tenuta della documentazione (compilazione, ecc.) e sulle possibilità di informatizzazione che potrebbe favorire una maggiore condivisione fra operatori delle informazioni sui casi

7. livello di motivazione

- il livello di motivazione appare molto alto, così come il coinvolgimento nel lavoro
- la collaborazione interna fra gli operatori appare buona così come il clima relazionale

8. riunione settimanale

- la riunione settimanale non pare adeguata ad affrontare e condividere la complessità e diversità dei problemi che normalmente riguardano un servizio sociale, e quindi ad ascoltare le diverse istanze degli operatori
- sarebbe ipotizzabile individuare tre tipi diversi di incontro, specializzati nei contenuti da affrontare, da realizzare con cadenze temporali diverse: una riunione di *programmazione* (settimanale, sui piani di lavoro e sugli utenti), un incontro di *supervisione* (mensile, sulle caratteristiche dei casi e sulle modalità operative) e un incontro di *organizzazione* (bimestrale, dedicato agli aspetti organizzativi e di governo complessivo del servizio)

9. conciliazione fra vita e lavoro

- non di rado gli operatori manifestano problemi di conciliazione fra vita e lavoro, soprattutto da parte di coloro che dichiarano di avere carichi familiari
- si potrebbe affrontare ulteriormente la discussione a partire da processi di flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro

Analisi giuridica (sintesi)

- **Problematicità:** non è affatto chiara la relazione di concorrenza tra contratto speciale e contratto generale dell'amministrazione: per tutto quanto non espressamente previsto nel primo contratto, sopperisce il secondo contratto, ma i due livelli di regolazione del rapporto individuale di lavoro, seppure regolati in modo pignolo per alcuni aspetti nel contratto generale, lasciano completamente senza vincoli la gestione organizzativa "dell'orario speciale".
Suggerimenti:
 - migliorare le regole del contratto speciale introducendo clausola di flessibilità degli orari;
 - moltiplicare gli strumenti di gestione flessibile del servizio: se la pause sono legate a prevenzione del burn out, occorre specificare la finalità delle stesse e il funzionamento;
 - inserire momenti di ascolto organizzativo almeno mensili con le operatrici/operatori del servizio.
- **Problematicità:** la totale assenza di forme di lavoro in part-time verticale (un dato evidente in tutto il Comune) che potrebbero meglio concorrere ad una migliore gestione del servizio.
- **Suggerimenti:** migliorare la funzionalità del contratto di lavoro a tempo parziale verticale anche mediante revisione del relativo contratto collettivo.

Analisi sociologico-organizzativa

Risultati Focus Servizi sociali - Data effettuazione incontro 12/9/11 Metodo di lavoro: sbobinatura registrazioni e rielaborazione dei contenuti. La traccia è quella seguita dal focus dipendenti (part-time e tempo pieno).

Evidenza principale: il legame orario (di lavoro e di servizio) e l'organizzazione del lavoro è talmente stretto da non potersi scindere. Il governo del solo orario di lavoro non è strumento efficace per l'organizzazione dello stesso.

Problemi organizzativi del servizio

Assenza di regole, paradossalmente, che deriva da un eccesso di regole, anche in materia di orario (v. pausa pranzo e non tempo continuato).

Differenza tra nuovi assunti e chi ha acquisito personalmente e gradualmente un sistema di lavoro negli anni, indice di un'organizzazione del lavoro "dal basso, fai da te" e consequenziali problemi di comunicazione tra colleghi sulle modalità di svolgimento del lavoro. Conseguente solitudine dell'operatore.

La gestione dei cambiamenti dell'organizzazione (per imprevisti, ad esempio) dimostra tutta la sua fallacia: non si riesce a garantire la continuità dell'assistenza (stesso operatore – stesso utente).

Il problema della relazione tra utenza e operatore non è da sottovalutare, mentre sembra sottovalutata dall'attuale sistema di gestione dell'organizzazione che non valorizza la conoscenza dell'utente e delle sue patologie.

Primo problema emerso (che si ripresenta nella fase delle proposte): il lavoro dovrebbe essere organizzato per gruppi e per zone di prestazione del servizio per migliorarlo.

Nell'organizzazione del lavoro è centrale il piano di lavoro settimanale. Problematicità del piano.

Non esiste mai un piano uguale all'altro e si conosce solo il lunedì alla riunione settimanale, una riunione importante, ma breve, confusa, non partecipata da tutti (problema dei part-timers). Il piano di lavoro non risulta partecipato ma solo consegnato e qui si collega il primo problema degli orari: se quanto viene consegnato il piano, si rientra dalle ferie, ci si può trovare anche un "recupero imposto". I recuperi sono scelti dalla coordinatrice e non condivisi con le operatrici.

Si è parlato della green card che impone la conoscenza dell'utente, che l'attuale gestione non garantisce. Esisteva, in passato, un foglio di lavoro nel quale era indicata la conoscenza degli utenti per meglio organizzare gli operatori. Questo foglio non c'è più.

Il problema finale segnalato è quello degli strumenti di lavoro, non sufficienti.

E' stato segnalato il problema della compilazione della documentazione dell'utente (non ci può fare in orario di servizio e in ufficio non c'è un computer dedicato).

Gli orari

L'attuale organizzazione dell'orario non garantisce la bontà del servizio e la soddisfazione dell'operatore. Il problema principale è quello di una diversa, più flessibile, organizzazione dell'orario che si lega alla possibilità dell'operatore di gestire gli utenti in modo più autonomo (ad esempio anticipando l'avvio prima delle 7.30 e saltando la pausa pranzo).

I paradossi degli orari:

- c'è chi non arriva a colmare le ore dovute (50 ore possibili di ore da recuperare)
- esiste un orario imposto
- ci sono pressioni sull'orario e straordinari (la domenica)

In generale:

- problema delle fasce orarie
- problema dell'orario il fine settimana (sabato, se si lavora 2/3 ore si deve recuperare un'intera giornata – domenica, sempre straordinario)
- reperibilità (nel week end o per sostituzione di colleghi assenti per imprevisti): scatta la chiamata diretta tra operatori: reperibilità autogestita
- imprevisti fuori dalla reperibilità: solo il coordinatore può gestirli con una serie di problemi se non è raggiungibile

Proposte:

- Attesa per la riunione sindacale

Un'organizzazione, con orari flessibili, delle mansioni ovvero degli utenti (in base alle loro caratteristiche, ai loro bisogni, al luogo dove vivono). L'orario spezzato non aiuta, anzi penalizza l'utente e l'operatore.

Centralità delle persone: utenti e degli operatori, è da lì che si dovrebbe partire, considerando sia i bisogni degli utenti che quelli degli operatori che spesso possono coincidere (se un utente vuole un servizio alle 7 e dello stesso anticipo ha bisogno un operatore con figli, perché non consentire una diversa organizzazione del lavoro?).

La gestione è centralizzata, passa tutto dalla coordinatrice che alcuni temono. Decide tutto: utenti imposti, orari imposti.

Bisogno di un'organizzazione per zone per favorire il servizio.

Miglior utilizzazione degli strumenti e valorizzazione del servizio nei confronti dei colleghi (v. accesso alle zone ztl con in vigili).

Qualità del lavoro

Aspetti positivi:

- Relazioni umane, collaborazione, solidarietà
- Il tipo di lavoro svolto, amato dagli operatori

Aspetti negativi:

- Pressione sul lavoro, quantità, carico di lavoro
- Nessuna considerazione nell'ambito del processo decisionale
- Timore della responsabile
- Stanchezza, ma non del lavoro, della sua organizzazione.

Conclusioni: l'organizzazione attuale è destinata a peggiorare il servizio fornito alla cittadinanza e non è condivisa dagli operatori del servizio stesso. La gestione dell'orario, solo di quello, senza attenzione all'organizzazione complessiva del servizio è insufficiente e non in grado di soddisfare le finalità della carta dei servizi.

CONVENZIONE DI STUDIO E RICERCA

per iniziative di studio, elaborazione e progettazione giuridica e organizzativa collegate al Piano Triennale delle Azioni Positive in materia di Pari Opportunità 2010-2012 del Comune di Merano

TRA

- **Il Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Verona**, autorizzato alla stipula del presente atto con delibera del Consiglio di Dipartimento in data riunitosi in data 13 dicembre 2010 ... , nella persona della Prof.ssa Donata Gottardi, Direttrice pro tempore del Dipartimento di Scienze Giuridiche domiciliato per la sua carica in Via Carlo Montanari, 9 Verona
- **Il Comune di Merano**, in persona del Sindaco (...)

PREMESSO

- **Il Piano Triennale delle Azioni positive in materia di Pari Opportunità 2010-2012 del Comune di Merano**, approvato dalla Giunta comunale con deliberazione n. 71 del 2 marzo 2010;
- che il Comitato Pari Opportunità del Comune di Merano ha redatto il Piano ed elaborato le linee di attuazione del suddetto Piano per il biennio 2010-2011;
- che presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Verona è attivo il progetto **P.O.I.S. (Pari opportunità innovazione strategica)** che ha consentito la costituzione di un comitato scientifico e di un gruppo di lavoro per la buona riuscita del progetto attivato con il sostegno della Consigliera di parità della Provincia di Verona;
- che il Dipartimento di Scienze giuridiche ha consolidato le competenze di progettazione e ricerca in materia di piani obbligatori pluriennali delle Amministrazioni pubbliche anche in collaborazione con il Dipartimento di Economia aziendale dell'Ateneo di Verona;
- che **l'Obiettivo generale 3** del Piano triennale è finalizzato a "Favorire l'equilibrio e la conciliazione tra responsabilità familiari e professionali mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, anche in presenza di problematiche non solo legate alla genitorialità, ma anche di altro tipo come ad esempio il lavoro di cura in genere nei confronti di familiari non autosufficienti. A tale fine occorre perseguire un duplice obiettivo, ossia garantire da un lato i servizi alla cittadinanza e l'efficienza degli stessi, non limitando tuttavia dall'altro lato le possibilità di sviluppo e di carriera delle dipendenti e dei dipendenti e in particolare del personale part-time. Occorre quindi potenziare e valorizzare le capacità delle lavoratrici e dei lavoratori mediante l'utilizzo di tempi più flessibili, ossia attraverso un'organizzazione dei tempi di lavoro improntata alla "flessibilità conciliativa". Vanno perciò individuate forme di flessibilità di orario sul tempo pieno e sul part time, nuove forme di part time, flexitime in entrata ed uscita, telelavoro, orario concentrato, forme di part time verticali, tenendo ovviamente conto dei vincoli organizzativi e dei processi lavorativi. Le nuove forme organizzative e di orario "personalizzate" incideranno positivamente sulla produttività dell'Ente, sul miglioramento della qualità lavorativa al suo interno e sulla motivazione del personale"

SI CONVIENE E STIPULA QUANTO SEGUE

1. Oggetto della convenzione

-.La presente convenzione ha ad oggetto l'ideazione e l'implementazione di forme diverse e più

articolate di possibilità orarie dei lavoratori e delle lavoratrici del Comune di Merano anche in previsione di una maggiore sinergia tra personale a tempo parziale e a tempo pieno.

A tale scopo le parti come sopra individuate convengono di attivare specifiche azioni di una ricerca-intervento al fine

- 1) di individuare le aspettative e le esigenze delle dipendenti e dei dipendenti relativamente all'orario di lavoro tramite sondaggi preferibilmente in forma digitale (questionari via e-mail) nonché tramite interviste a campioni selezionati (individuati in base a particolari tipologie o problematiche, focus group).
- 2) di individuare le correlative necessità organizzative dell'Amministrazione con particolare riguardo ai servizi alla cittadinanza, tramite interviste con i/le dirigenti; pare opportuna una analisi delle possibili soluzioni rispetto alle criticità emerse nel corso della ricerca.
- 3) di analizzare modelli innovativi e alternativi adatti alla realtà del Comune di Merano alla luce dell'analisi organizzativa che va previamente effettuata;
- 4) introdurre e sperimentare di nuove forme di orario rispondenti alle varie problematiche (genitorialità, lavoro di cura, pendolarismo, esigenze personali) tenendo ovviamente conto dei vincoli organizzativi e dei processi lavorativi.

La prima parte della ricerca-intervento deve fornire un quadro della situazione rispetto a:

- esigenze e aspettative del personale
- vincoli e limiti organizzativi dell'Ente
- possibilità offerte nel panorama organizzativo nazionale e internazionale.

Ciò consentirà al CPO di avere gli strumenti per proporre all'Amministrazione forme di orario alternative a quelle esistenti. Solo in seguito si attiveranno le attività indicate nel punto 3 e nel punto 4.

I soggetti coinvolti nella ricerca-intervento sono molti: CPO, Ufficio personale, dirigenti, Sindacati, Segretario generale, Giunta.

I destinatari/e della ricerca intervento: dipendenti e dirigenti del settore individuato per la sperimentazione e Ufficio personale.

Le fasi della ricerca-intervento e i prodotti della stessa sono i seguenti:

- produzione di un rapporto di ricerca per i punti 1 e 2 (entro il mese di giugno 2011);
- individuazione dei modelli organizzativi possibili elencati nel punto 3 (entro il mese di settembre 2011);
- sperimentazione dei modelli organizzativi temporali indicati nel punto 4 (entro il mese di dicembre 2011)
- bilancio della ricerca-intervento entro il 31 dicembre 2011.

2. Durata

La presente convenzione decorre dalla data della sua stipulazione e mantiene i suoi effetti per un anno.

3. Modalità di lavoro

Il Comune di Merano incarica il **Comitato pari opportunità** dell'ente di vigilare e collaborare per la corretta riuscita dell'incarico.

Il Dipartimento di Scienze giuridiche individua nella persona della Prof.ssa Laura Calafà la responsabile dell'attuazione della convenzione.

Il gruppo di lavoro incaricato di effettuare la ricerca-intervento è costituito dalla Prof.ssa Laura Calafà, Professore associato di Diritto del lavoro (IUS 07) e dalla Prof.ssa Chiara Leardini, Professore associato di Economia aziendale (SECS P07) con il supporto esterno del Prof. Giorgio Gosetti, ricercatore presso l'Università degli Studi di Verona, Facoltà di Scienze della Formazione, Dipartimento di Psicologia e Antropologia Culturale, Sociologia dei processi economici e del

lavoro (SPS/09) e della Dott.ssa Anna Maria Ponzellini, Sociologa, esperta in organizzazione dei tempi di lavoro della Fondazione Seveso di Milano e docente dell'Ateneo di Bergamo.

4. Rapporti finanziari

Per l'effettuazione della ricerca-intervento, il Comune di Merano garantirà le spese di vitto e alloggio per i ricercatori incaricati della ricerca per un totale di 2500 euro. Saranno garantite le spese di viaggio per un totale di 250 euro nel periodo di effettuazione della ricerca.

5. Utilizzazione degli studi e ricerche

Costituisce impegno reciproco delle parti lo scambio di ogni dato e informazione utile per lo sviluppo delle attività di ricerca condotte in proprio, sulla base dei rispettivi programmi di ricerca-intervento. I risultati scientifici conseguiti saranno divulgati e illustrati di comune accordo fra le parti.

Per il Dipartimento di Scienze giuridiche dell'Università di
Verona

La Direttrice Prof.ssa Donata Gottardi

Per il Comune di Merano

Il sindaco

(...)



PROGETTO ORARI DI LAVORO E “FLESSIBILITA’ CONCILIATIVA” DEL COMUNE DI MERANO

Università di Verona

Dipartimento di Scienze giuridiche

Dipartimento di Economia aziendale



STADTGEMEINDE MERAN
COMUNE DI MERANO

Merano, 3 maggio 2011



Le premesse

- PIANO TRIENNALE DI AZIONE POSITIVA DEL COMUNE DI MERANO
- P.O.I.S. (Pari opportunità innovazioni strategiche)
- La convenzione tra il Comune e l'Ateneo di Verona del dicembre 2010



I soggetti della ricerca

UNIVR

Dipartimento di Scienze giuridiche (prof.ssa Laura Calafà);
Dipartimento di Economia aziendale (Prof.ssa Chiara Leardini).

Con la collaborazione del dott. Giorgio Gosetti, sociologo del lavoro, Dipartimento di Psicologia e Antropologia Culturale, Sociologia dei processi economici e del lavoro.

COMITATO DI COORDINAMENTO con compiti di raccordo tra
Università di Verona e Comune di Merano:

dott.ssa Petra Notdurfter; dott.ssa Claudia Tomio; dott.ssa
Brigitta Dunkl e prof.ssa Laura Calafà



La ricerca- intervento e l'attuazione del Piano triennale

L'Obiettivo generale 3 - “Favorire l'equilibrio e la conciliazione tra responsabilità familiari e professionali mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, anche in presenza di problematiche non solo legate alla genitorialità, ma anche di altro tipo come ad esempio il lavoro di cura in genere nei confronti di familiari non autosufficienti. A tale fine occorre perseguire un duplice obiettivo, ossia garantire da un lato i servizi alla cittadinanza e l'efficienza degli stessi, non limitando tuttavia dall'altro lato le possibilità di sviluppo e di carriera delle dipendenti e dei dipendenti e in particolare del personale part-time. Occorre quindi potenziare e valorizzare le capacità delle lavoratrici e dei lavoratori mediante l'utilizzo di tempi più flessibili, ossia attraverso un'organizzazione dei tempi di lavoro improntata alla "flessibilità conciliativa". Vanno perciò individuate forme di flessibilità di orario sul tempo pieno e sul part time, nuove forme di part time, flexitime in entrata ed uscita, telelavoro, orario concentrato, forme di part time verticali, tenendo ovviamente conto dei vincoli organizzativi e dei processi lavorativi. Le nuove forme organizzative e di orario "personalizzate" incideranno positivamente sulla produttività dell'Ente, sul miglioramento della qualità lavorativa al suo interno e sulla motivazione del personale”.



Le azioni della ricerca-intervento

- **individuare** le aspettative e le esigenze delle dipendenti e dei dipendenti relativamente all'orario di lavoro tramite sondaggi preferibilmente in forma digitale (questionari via e-mail) nonché tramite interviste a campioni selezionati (individuati in base a particolari tipologie o problematiche, focus group).
- **individuare** le correlative necessità organizzative dell'Amministrazione con particolare riguardo ai servizi alla cittadinanza, tramite interviste con i/le dirigenti; pare opportuna una analisi delle possibili soluzioni rispetto alle criticità emerse nel corso della ricerca.
- **analizzare modelli innovativi e alternativi** adatti alla realtà del Comune di Merano alla luce dell'analisi organizzativa che va previamente effettuata;
- **introdurre e sperimentare** di nuove forme di orario rispondenti alle varie problematiche (genitorialità, lavoro di cura, pendolarismo, esigenze personali) tenendo ovviamente conto dei vincoli organizzativi e dei processi lavorativi.



Le fasi della ricerca-intervento e i prodotti

1. produzione di un rapporto di ricerca per i punti 1 e 2 (entro il mese di giugno 2011);
2. individuazione dei modelli organizzativi possibili elencati nel punto 3 (entro il mese di settembre 2011);
3. sperimentazione dei modelli organizzativi temporali indicati nel punto 4 (entro il mese di dicembre 2011)
4. bilancio della ricerca-intervento entro il 31 dicembre 2011.



La finalità degli incontri preliminari

La prima parte della ricerca-intervento deve fornire un quadro della situazione rispetto a:

- esigenze e aspettative del personale ?
- vincoli e limiti organizzativi dell'Ente ?
- possibilità offerte nel panorama organizzativo nazionale e internazionale !



La quadratura del cerchio?



I bisogni della ricerca-intervento

- sensibilizzazione
- arricchimento dei dati disponibili
- ridefinizione degli obiettivi della ricerca:
l'innovazione organizzativa "interna" può essere produttiva di un impatto positivo sul territorio?
- individuazione delle aree dell'organizzazione da sottoporre a ricerca: quali lavoratori e lavoratrici? di quali settori?
- le eventuali criticità della ricerca



Università di Verona

Dipartimento di Scienze giuridiche
Dipartimento di Economia aziendale

PROGETTO ORARI DI LAVORO E “FLESSIBILITA’ CONCILIATIVA” DEL COMUNE DI MERANO

LA RICERCA-INTERVENTO

L’Obiettivo generale 3 del Piano triennale è finalizzato a “Favorire l'equilibrio e la conciliazione tra responsabilità familiari e professionali mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, anche in presenza di problematiche non solo legate alla genitorialità, ma anche di altro tipo come ad esempio il lavoro di cura in genere nei confronti di familiari non autosufficienti. A tale fine occorre perseguire un duplice obiettivo, ossia garantire da un lato i servizi alla cittadinanza e l’efficienza degli stessi, non limitando tuttavia dall’altro lato le possibilità di sviluppo e di carriera delle dipendenti e dei dipendenti e in particolare del personale part-time. Occorre quindi potenziare e valorizzare le capacità delle lavoratrici e dei lavoratori mediante l’utilizzo di tempi più flessibili, ossia attraverso un’organizzazione dei tempi di lavoro improntata alla "flessibilità conciliativa". Vanno perciò individuate forme di flessibilità di orario sul tempo pieno e sul part time, nuove forme di part time, flexitime in entrata ed uscita, telelavoro, orario concentrato, forme di part time verticali, tenendo ovviamente conto dei vincoli organizzativi e dei processi lavorativi. Le nuove forme organizzative e di orario "personalizzate" incideranno positivamente sulla produttività dell’Ente, sul miglioramento della qualità lavorativa al suo interno e sulla motivazione del personale”.

Le azioni di una ricerca-intervento indicate nel Piano sono finalizzate a:

- 1) individuare le aspettative e le esigenze delle dipendenti e dei dipendenti relativamente all’orario di lavoro tramite sondaggi preferibilmente in forma digitale (questionari via e-mail) nonché tramite interviste a campioni selezionati (individuati in base a particolari tipologie o problematiche, focus group).
- 2) individuare le correlative necessità organizzative dell’Amministrazione con particolare riguardo ai servizi alla cittadinanza, tramite interviste con i/le dirigenti; pare opportuna una analisi delle possibili soluzioni rispetto alle criticità emerse nel corso della ricerca.

- 3) analizzare modelli innovativi e alternativi adatti alla realtà del Comune di Merano alla luce dell'analisi organizzativa che va previamente effettuata;
- 4) introdurre e sperimentare di nuove forme di orario rispondenti alle varie problematiche (genitorialità, lavoro di cura, pendolarismo, esigenze personali) tenendo ovviamente conto dei vincoli organizzativi e dei processi lavorativi.

La prima parte della ricerca-intervento deve fornire un quadro della situazione rispetto a:

- esigenze e aspettative del personale
- vincoli e limiti organizzativi dell'Ente
- possibilità offerte nel panorama organizzativo nazionale e internazionale.

Ciò consentirà al Comitato di coordinamento e al CPO di avere gli strumenti per proporre all'Amministrazione forme di orario alternative a quelle esistenti. Solo in seguito si attiveranno le attività indicate nel punto 3 e nel punto 4.

I soggetti coinvolti nella ricerca-intervento sono molti: CPO, Ufficio personale, dirigenti, Sindacati, Segretario generale, Giunta.
I destinatari/e della ricerca intervento: dipendenti e dirigenti del settore individuato per la sperimentazione e Ufficio personale.

Le fasi della ricerca-intervento e i prodotti della stessa sono i seguenti:

- produzione di un rapporto di ricerca per i punti 1 e 2 (entro il mese di giugno 2011);
- individuazione dei modelli organizzativi possibili elencati nel punto 3 (entro il mese di settembre 2011);
- sperimentazione dei modelli organizzativi temporali indicati nel punto 4 (entro il mese di dicembre 2011)
- bilancio della ricerca-intervento entro il 31 dicembre 2011.

I SOGGETTI DELLA RICERCA

UNIVR

Dipartimento di Scienze giuridiche (prof.ssa Laura Calafà); Dipartimento di Economia aziendale (Prof.ssa Chiara Leardini).

Con la collaborazione del dott. Giorgio Gosetti, sociologo del lavoro, Dipartimento di Psicologia e Antropologia Culturale, Sociologia dei processi economici e del lavoro.

COMITATO DI COORDINAMENTO con compiti di raccordo tra Università di Verona e Comune di Merano:

dott.ssa Petra Notdurfter; dott.ssa Claudia Tomio; dott.ssa Brigitta Dunkl e prof.ssa Laura Calafà

CONVENZIONE COMUNE DI MERANO – PROGETTO “ORARI DI LAVORO A’ LA CARTE” – DURATA 12 MESI

	1 / 1 1	2 / 1 1	3/11	4/11	5/11	6/11	7/11	8 / 1 1	9/11	10/11	11/11	12/11
Start up and organization (UNIVER e COMITATO DI COORDINAMENTO)				Merano meeting	Merano meeting					Merano meeting		
Raccolta dati e fonti da elaborare (somministrazione e questionari; focus groups) (UNIVR)			Raccolta fonti	Raccolta fonti	Raccolta fonti		Focus group - QUESTIONARI					
Research and reports (UNIVR)						Preliminary Research Report						Final Research Report
Conclusion Research								Individuazione modelli organizzativi				Verona/Merano Final meeting

and start- up testing phase								possibili e/o metodo per l'individuazione dei modelli			
Guidelines and Implementation									SPERIMENTAZIONE MODELLO/METODO	SPERIMENTAZIONE MODELLO/METODO	

INCONTRO 6 APRILE 2011 Comitato di coordinamento

PROGRAMMA INCONTRO 3 MAGGIO 2011

6 aprile 2011	Incontro gruppo di coordinamento per chiarire dettagli sulla presentazione del progetto, accordamento date e decisione di scorporare la presentazione in varie fasi	10.30-12.30 saletta ragioneria verifica prodotto finale: ricerca-intervento finalizzata ad acquisire un risultato "applicativo" o un metodo per l'individuazione di un miglior equilibrio tra tempi di vita e di lavoro? scelta dei settori del Comune da sottoporre a questionario, focus group e sperimentazione; condivisione dei tempi della ricerca; verifica dell'applicazione del collegato lavoro per i part-timers (l. 183/2010); progettazione incontro 3 maggio 2011.
3 maggio 2011	Presentazione del progetto da parte della prof.ssa Calafà e della prof.ssa Leardii come segue: Giunta comunale e Direktorium CPO - gruppo di coordinamento Dirigenti e responsabili di servizio	09.00-10.00 sala Consiglio 10.30-12.30 14.30-15.30

Da definire	Presentazione del progetto ai sindacati e a tutto il personale – settori	
Da definire	Indagini	
Da definire	Conclusione del progetto, presentazione della conclusione e proposte/input di miglioramento	

situazione personale - Personalsituation

I Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfügb.	libero - frei				

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO										
1° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: AFFARI GENERALI - ALLGEMEINE ANGELEGENHEITEN	Servizio demografico - demografischer Dienst	Ufficio legale e avvocatura - Rechtsamt und Anwaltschaft		Ufficio personale Personalamt		Ufficio sviluppo informatico e statistica - Amt f. Informatik und Statistik				
	S 1.0.1	U 1.1		U 1.2		U 1.3				

Totall posti - Gesamt

Generalsekretariat - segreteria generale

Vice-Segretario/a Generale - Vizegeneralsekretär/in					78	IX
		100%				

1,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
1,00									

1,00

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in					43	VI
		100%				
		100%				

2,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
1,00									
1,00									

2,00

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...					30	V
		100%				

0,75	0,00	0,00	0,00	0,00					
0,75									

0,75

Übersetzungen - traduzioni

Traduttore/trice - Übersetzer/in					77	VIII
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				

3,75	0,00	0,00	0,00	0,00					
1,00									
1,00									
0,75									
1,00									

3,75

Protokolldienst - protocollo

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. - Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...					30	V
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				

3,80	0,00	0,00	0,00	0,00					
1,00									
1,00									
1,00									
0,80									

3,80

I Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei				

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO									
1° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: AFFARI GENERALI - ALLGEMEINE ANGELEGENHEITEN	Servizio demografico - demografischer Dienst	Ufficio legale e avvocatura - Rechtsamt und Anwaltschaft	Ufficio personale - Personalamt	Ufficio sviluppo informatico e statistica - Amt f. Informatik und Statistik					
S 1.0.1		U 1.1	U 1.2	U 1.3					

Totale posti - Gesamt

Usciére - Ausgeher/Bote/in						6	II
		100%					
		100%					

2,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
1,00									
1,00									

2,00

Zustellboten/Amtsdiener - messi comunali

messo/a con funzioni di operatore/trice amm.to/a - Zustellbeamter/in mit Beamtenfunktion						34	V
		100%					

1,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
1,00									

1,00

messo/a comunale - Gemeindediener/in						26	IV
		100%					
		100%					

2,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
1,00									
1,00									

2,00

1.0.1 Dienststelle demographischer Dienst - servizio demografico

Verw.						72	VIII
		100%					

0,00	0,60	0,00	0,00	0,00					
	0,60								

0,60

bibliotecario/a - Bibliothekar/in						46	VI
		100%					

0,00	1,00	0,00	0,00	0,00					
	1,00								

1,00

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in						43	VI
		100%					
		100%					
		100%					
		100%					
		50%					

0,00	4,50	0,00	0,00	0,00					
	0,75								
	1,00								
	1,00								
	1,00								
	0,75								

4,50

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. - Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend... EDV...						30	V
--	--	--	--	--	--	----	---

0,00	9,45	0,00	0,00	0,00					
------	------	------	------	------	--	--	--	--	--

9,45

I Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild	Livello - Funktionsebene
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei			
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				50%				
				50%				
				50%				
				50%				

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO									
1° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: AFFARI GENERALI - ALLGEMEINE ANGELEGENHEITEN	Servizio demografico - demografischer Dienst	Ufficio legale e avvocatura - Rechtsamt und Anwaltschaft	Ufficio personale - Personalamt	Ufficio sviluppo informatico e statistica - Amt f. Informatik und Statistik					
S 1.0.1	U 1.1	U 1.2	U 1.3						
	1,00								
	1,00								
	1,00								
	1,00								
	0,75								
	1,00								
	1,00								
	0,75								
	0,75								
	0,60								
	0,60								

Totale posti - Gesamt

Bürgerservice - ufficio cittadino

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in					43	VI
		50%				

0,00	0,60	0,00	0,00	0,00					
	0,60								

0,60

1.1 Anwaltschaft - Rechts- und Vertragsamt - avvocatura - Ufficio legale e contratti

avvocato/a - Rechtsanwalt/in					85	IX
		100%				
		100%				

0,00	0,00	1,75	0,00	0,00					
		1,00							
		0,75							

1,75

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. - Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...					30	V
		100%				

0,00	0,00	1,00	0,00	0,00					
		1,00							

1,00

Verträge und Ausschreibungen - contratti e gare

Verw.					72	VIII
-------	--	--	--	--	----	------

0,00	0,00	0,75	0,00	0,00					
------	------	------	------	------	--	--	--	--	--

0,75

I Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild	Livello - Funktionsebene
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei			
			100%					

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in				43	VI
		100%			
		50%			

coadiutore/trice anche con mansioni di informatica - Bürogehilfe/in auch mit Aufgaben der Anwendung von EDV...				25	IV
		100%			

1.2 Personalamt - Ufficio personale

Verw.				72	VIII
		100%			

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in				43	VI
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		50%			

1.3 Amt für Informatik und Statistik - Ufficio sviluppo informatico e statistica

analista programmatore/trice - EDV-Programmanalysiker/in				74	VIII
		100%			

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO									
1° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: AFFARI GENERALI - ALLGEMEINE ANGELEGENHEITEN	S 1.0.1	U 1.1	U 1.2	U 1.3					
	Servizio demografico - demografischer Dienst	Ufficio legale e avvocatura - Rechtsamt und Anwaltschaft	Ufficio personale - Personalamt	Ufficio sviluppo informatico e statistica - Amt f. Informatik und Statistik					
		0,75							

0,00	0,00	1,25	0,00	0,00					
		0,50							
		0,75							

0,00	0,00	1,00	0,00	0,00					
		1,00							

0,00	0,00	0,00	1,00	0,00					
			1,00						

0,00	0,00	0,00	6,75	0,00					
			1,00						
			0,75						
			1,00						
			0,75						
			0,75						
			1,00						
			1,00						
			0,50						

0,00	0,00	0,00	0,00	1,00					
				1,00					

Totali posti - Gesamt

1,25

1,00

1,00

6,75

1,00

I Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild	Livello - Funktionsebene
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei		
programmatore/trice CED - EDV-Programmierer/in						50	VI
			100%				
			100%				
			100%				
			100%				

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in					
			100%		

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. - Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...					
			100%		

TOTALI - GESAMT

non disp. - nicht verfüg.	libero - frei
0,0	0,0

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO							
1° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: AFFARI GENERALI - ALLGEMEINE ANGELEGENHEITEN	S 1.0.1	U 1.1	U 1.2	U 1.3			
	Servizio demografico - demografischer Dienst	Ufficio legale e avvocatura - Rechtsamt und Anwaltschaft	Ufficio personale - Personalamt	Ufficio sviluppo informatico e statistica - Amt f. Informatik und Statistik			
0,00	0,00	0,00	0,00	5,00			
				1,00			
				1,00			
				1,00			
				1,00			

0,00	0,00	0,00	0,00	0,75			
				0,75			

0,00	0,00	0,00	0,00	1,00			
				1,00			

RIP. I	S 1.0.1	U 1.1	U 1.2	U 1.3			
16,30	16,15	5,75	7,75	7,75			

Totale posti - Gesamt
5,00

0,75

1,00

53,70

situazione personale - Personalsituation

Direzione/Direktion		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp.- nicht verfüg.	libero - frei				

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO										
Direzione - Direktion	Staff gabinetto e pubbliche relazioni - Kabinett und Öffentlichkeitsarbeit	Staff management strategico e controlli gestionali - strategisches Management und Gebarungskontrolle								

Totali posti - Gesamt

Direktion - Direzione

Segretario/a Generale - Generalsekretär/in	81	IX
	100%	

1,00	0,00	0,00	0,00							
1,00										

1,00

Stabstelle Kabinett und Öffentlichkeitsarbeit - staff gabinetto e pubbliche relazioni

Funzionario/a nell'area amministrativa - Funktionär/in der Verwaltung	72	VIII
	100%	

0,00	1,00	0,00	0,00							
	1,00									

1,00

assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in	43	VI
	100%	
	100%	

0,00	2,00	0,00	0,00							
	1,00									
	1,00									

2,00

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. - Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben	30	V
	100%	
	100%	

0,00	2,00	0,00	0,00							
	1,00									
	1,00									

2,00

Stabstelle strategisches Management und Gebarungskontrolle - staff management strategico e controlli

Funzionario/a nell'area amministrativa - Funktionär/in der Verwaltung	72	VIII
programmatore/trice CED - EDV-Programmierer/in	50	VI
	100%	

0,00	0,00	0,00	0,00							
0,00	0,00	1,00	0,00							
		1,00								

0,00
1,00

Direzione/Direktion		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu			non disp. - nicht verfüg.	libero - frei		

TOTALI - GESAMT

0,0	0,00
-----	------

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO							
Direzione - Direzione	Staff gabinetto e pubbliche relazioni - Kabinett und Öffentlichkeitsarbeit	Staff management strategico e controlli gestionali - strategisches Management und Gebarungskontrolle					
1,00	5,00	1,00					

7,00

Totale posti - Gesamt

situazione personale - Personalsituation

Sondereinheiten/unità speciali		gruppo linguistico - Sprachgruppe	pianta organica - Stellenplan	Profilo prof. - Berufsbild	Livello - Funktionsebene
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital deu	non disp.- nicht verfüg. libero - frei		

Mobilità - mobilità

Funzionario/a nell'area tecnica - Funktionär/in im techn. Bereich	73	VIII

Stadtmarketing u. wirtschaftliche Entwicklung - marketing cittadino e sviluppo

assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in	43	VI

Organisationsentwicklung u. Innovation - sviluppo organizzativo e innovazione

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. - Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben	30	V

TOTALI - GESAMT

non disp.- nicht verfüg.	0,0
libero - frei	0,0

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO										
Mobilità - mobilità										
Stadtmarketing u. wirtsch. Entwickl. - marketing cittadino e sviluppo economico										
Organisationsentwickl. u. Innovation - sviluppo organ.e innovazione										

0,50	0,00	0,00	0,00							
0,50										

Totali posti - Gesamt

0,50

0,00	0,50	0,00	0,00							
	0,50									

0,50

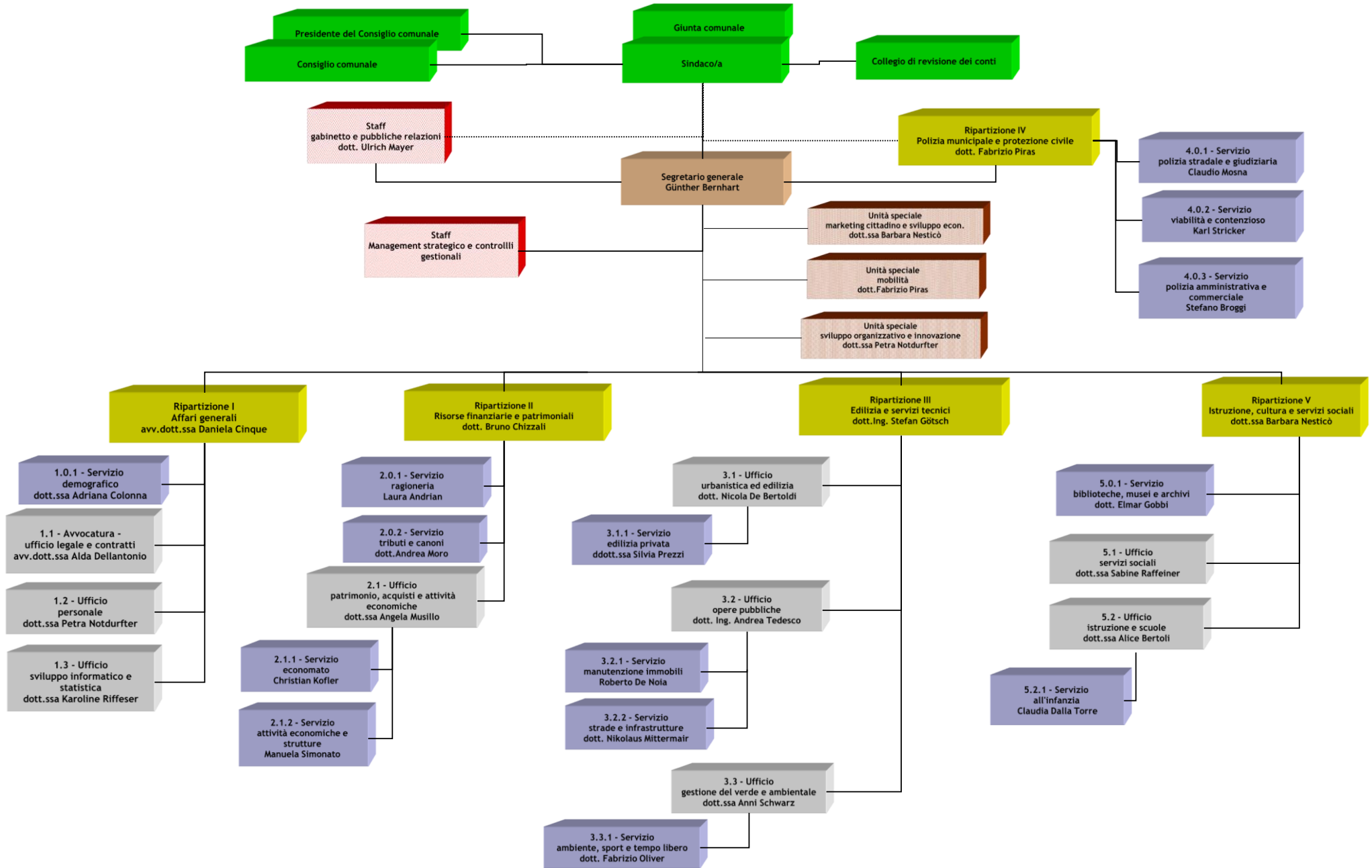
0,00	0,00	0,20	0,00							
		0,20								

0,20

Direzione - Direktion										
Staff gabinetto e pubbliche relazioni - Kabinett und Öffentlichkeitarbeit										
Staff management strategico e controlli gestionali - strat. Management und										

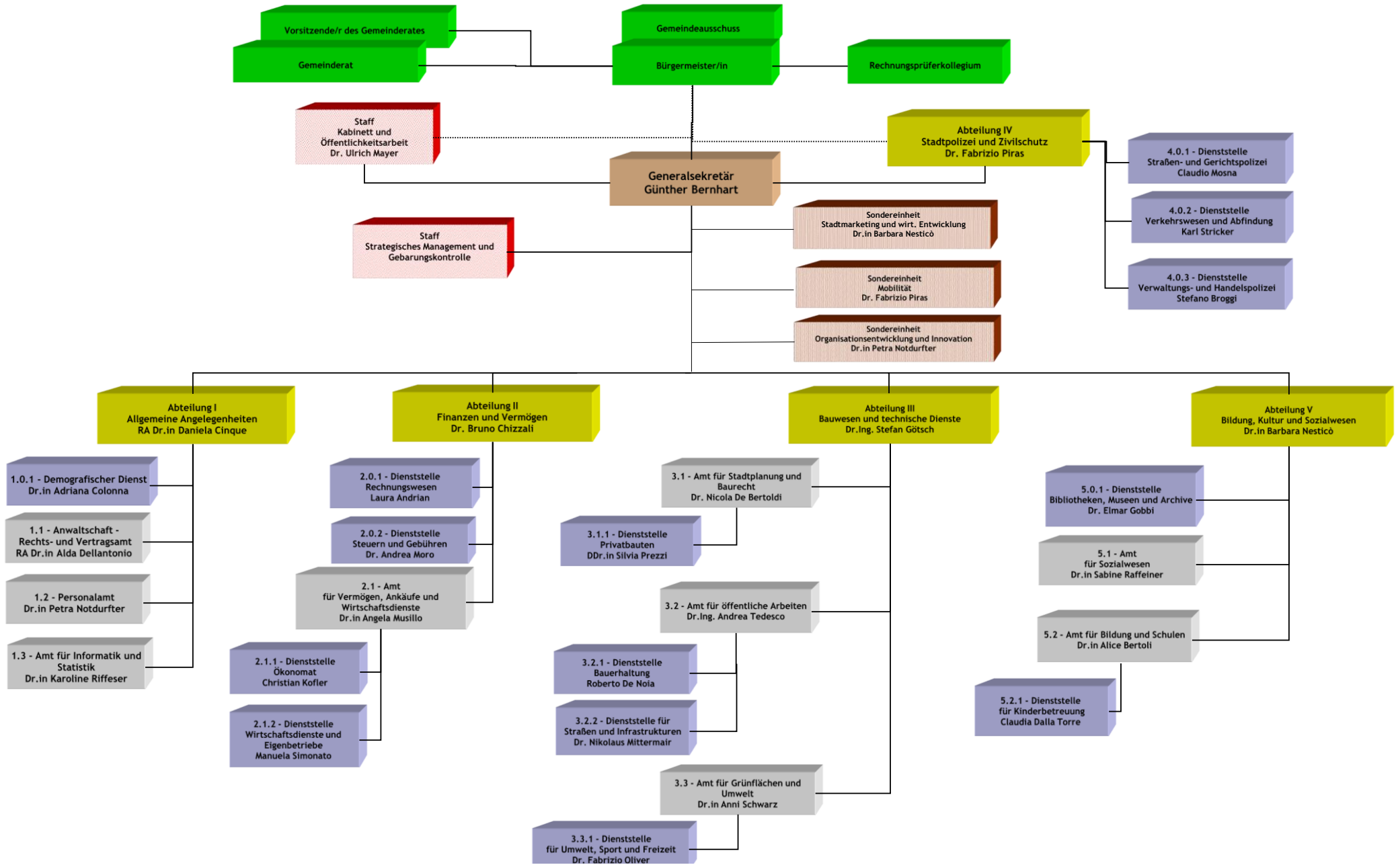
1,20

ORGANIGRAMMA



ORGANIGRAMMA

ORGANIGRAMM



situazione personale - Personalsituation

Comandi/Abordnungen		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. -	nicht verfüg. -	libero - frei			

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO									
Theater- und Kurhausverein									

Totale posti - Gesamt

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. -Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...							30	V
			100%					

1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
1,00									

1,00

operaio/a specializzato/a - spezial. Arbeiter/in							15	IV
			100%					
			100%					

2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
1,00									
1,00									

2,00

custode manutentore - Hausmeister/in m. Instandhaltungsaufg.							12	III
			100%					
			100%					

2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
1,00									
1,00									

2,00

situazione personale - Personalsituation

V Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei				

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO										
5° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: ISTRUZIONE, CULTURA E SERVIZI SOCIALI - BILDUNG, KULTUR u. SOZIALWESEN	S 5.0.1	Biblioteche, musei ed archivi - Bibliotheken, Museen u. Archive	U 5.1	Ufficio servizi sociali - Sozialwesen	U 5.2	Ufficio istruzione e scuole - Bildung u. Schulen	S 5.2.1	Servizio all'infanzia - Kinderbetreuung		

Totali posti - Gesamt

Funzionario/a nell'area amm. - Funktionär/in d. Verwalt.					72	VIII
		100%				

1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1,00										

1,00

assistente ammin./a - Verwaltungsassistent/in					43	VI
		100%				

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

0,00

Kultur in italienischer Sprache - cultura in lingua italiana

Funzionario/a nell'area amm. - Funktionär/in d. Verwalt.					72	VIII
		100%				

0,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,60										

0,60

assistente ammin./a con diploma - Verwaltungsass. m. Diplom....					61	VII
		100%				

0,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,60										

0,60

Kultur in deutscher Sprache und Frauenpolitik - cultura in lingua tedesca e politiche femminili

Funzionario/a nell'area amm. - Funktionär/in d. Verwalt.					72	VIII
		100%				

1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1,00										

1,00

5.0.1 Dienststelle Bibliotheken, Museen und Archive - Servizio biblioteche, musei ed archivi

Funzionario/a nell'area amm. - Funktionär/in d. Verwalt.					72	VIII
		100%				
		100%				

0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	1,00									
	1,00									

2,00

bibliotecario/a - Bibliothekar/in					46	VI
		100%				
		100%				
		100%				

0,00	5,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	1,00									
	1,00									
	0,75									

5,50

V Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei					
			100%							
			100%							
			100%							

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in						43	VI
			50%				
			100%				

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. - Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...						30	V
			100%				
			100%				
			50%				

operaio/a specializzato/a - spezial. Arbeiter/in						15	IV
			100%				

ausiliario/a beni culturali - Wart in Kulturgütern						9	II
			100%				

addetto/a alle pulizie qual. - qual. Reinigungskraft						2	II
ab September 2010 Reinigungsdienst ausgelagert - externe Firma ditta							

Museum, Landesfürst. Burg, Denkmäler und Stadtarchiv - museo, Castello Princ., monumenti e archivio storico

Funzionario/a nell'area amm. - Funktionär/in d. Verwalt.						72	VIII
			100%				

Diplom....						61	VII
			100%				

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO									
5° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: ISTRUZIONE, CULTURA E SERVIZI SOCIALI - BILDUNG, KULTUR u. SOZIALWESEN	S 5.0.1	U 5.1	U 5.2	S 5.2.1					
Biblioteche, musei ed archivi - Bibliotheken, Museen u. Archive	1,00								
Ufficio servizi sociali - Sozialwesen	1,00								
Ufficio istruzione e scuole - Bildung u. Schulen	0,75								
Servizio all'infanzia - Kinderbetreuung									

0,00	1,75	0,00	0,00	0,00						1,75
	0,75									
	1,00									

0,00	2,35	0,00	0,00	0,00						2,35
	0,60									
	1,00									
	0,75									

0,00	1,00	0,00	0,00	0,00						1,00
	1,00									

0,00	1,00	0,00	0,00	0,00						1,00
	1,00									

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						0,00

0,00	1,00	0,00	0,00	0,00						1,00
	1,00									

0,00	1,00	0,00	0,00	0,00						1,00
	1,00									

Totale posti - Gesamt	
-----------------------	--

V Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei				

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO									
5° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: ISTRUZIONE, CULTURA E SERVIZI SOCIALI - BILDUNG, KULTUR u. SOZIALWESEN	Biblioteche, musei ed archivi - Bibliotheken, Museen u. Archive								
	S 5.0.1								
	U 5.1								
	U 5.2								
S 5.2.1									

Totale posti - Gesamt

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in						43	VI
		100%					
		100%					

0,00	1,75	0,00	0,00	0,00					
	0,75								
	1,00								

1,75

ausiliario/a beni culturali - Wart in Kulturgütern						9	II
		100%					

0,00	1,00	0,00	0,00	0,00					
	1,00								

1,00

5.1 Amt für Sozialwesen - Ufficio servizi sociali

Funzionario/a nell'area amm. - Funktionär/in d. Verwalt.						72	VIII
		100%					
		100%					

0,00	0,00	2,00	0,00	0,00					
		1,00							
		1,00							

2,00

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in						43	VI
		100%					

0,00	0,00	0,75	0,00	0,00					
		0,75							

0,75

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi GDI. Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...						30	V
		100%					
		100%					

0,00	0,00	1,75	0,00	0,00					
		0,75							
		1,00							

1,75

Hauspflegedienst - assistenza domiciliare

assistente sociale - Sozialassistent/in						71	VIIT
		100%					

0,00	0,00	1,00	0,00	0,00					
		1,00							

1,00

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in						43	VI
		100%					

0,00	0,00	0,75	0,00	0,00					
		0,75							

0,75

V Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei					
operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. - Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...				50%				30	V	

assistente geriatrico/a e assist. - Altenpfleger/in u. Familienhelfer/in				41	V
		100%			
			100%		
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		50%			
			50%		
		50%			
			50%		
		50%			
		50%			

operatore/trice socio-assistenziale - Sozialbetreuer/in				38	V
		100%			
		50%			
		100%			

operatore/trice socio-sanitario/a - Pflegehelfer/in				20	IV

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO						
5° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: ISTRUZIONE, CULTURA E SERVIZI SOCIALI - BILDUNG, KULTUR u. SOZIALWESEN	S 5.0.1	U 5.1	U 5.2	S 5.2.1		
Biblioteche, musei ed archivi - Bibliotheken, Museen u. Archive						
Ufficio servizi sociali - Sozialwesen		0,75				
Ufficio istruzione e scuole - Bildung u. Schulen			0,00			
Servizio all'infanzia - Kinderbetreuung				0,00		
0,00	0,00	0,75	0,00	0,00		
		0,75				

0,00	0,00	11,85	0,00	0,00		
		1,00				
		0,75				
		0,50				
		0,60				
		0,75				
		1,00				
		1,00				
		1,00				
		1,00				
		1,00				
		0,75				
		0,50				
		0,50				
		1,00				

0,00	0,00	3,00	0,00	0,00		
		1,00				
		1,00				
		1,00				

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
------	------	------	------	------	--	--

Totali posti - Gesamt	0,75
-----------------------	------

Totali posti - Gesamt	11,85
-----------------------	-------

Totali posti - Gesamt	3,00
-----------------------	------

Totali posti - Gesamt	0,00
-----------------------	------

V Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei					

ausiliario/a socio assistenziale - Sozialhilfekraft					20B	IV
		50%				
		100%				
				100%		

addetto/a alle pulizie qual. - qual. Reinigungskraft					2	II
		50%				

Seniorentagesstätte - centro diurno anziani

assistente geriatrico/a e assist. - Altenpfleger/in u. Familienhelfer/in					41	V
		50%				
		100%				

operatore/trice socio-sanitario/a - Pflegehelfer/in					20	IV

ausiliario/a socio assistenziale - Sozialhilfekraft					20B	IV
		100%				
		50%				
				50%		

Tagespflegeheim - centro assistenza diurna (Schlüssel: 1 Bedien. pro 4 Betreute - bei 4 Bediensteten mind. 1 mit Diplom, z.Zt. 20 Plätze und 32 Betreute)

assistente geriatrico/a e assist. - Altenpfleger/in u. Familienhelfer/in					41	V
		100%				

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO										
5° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: ISTRUZIONE, CULTURA E SERVIZI SOCIALI - BILDUNG, KULTUR u. SOZIALWESEN	Biblioteche, musei ed archivi - Bibliotheken, Museen u. Archive	U 5.1	Ufficio servizi sociali - Sozialwesen	U 5.2	Ufficio istruzione e scuole - Bildung u. Schulen	S 5.2.1	Servizio all'infanzia - Kinderbetreuung			
S 5.0.1										

0,00	0,00	1,60	0,00	0,00						1,60
		0,60								
		1,00								

0,00	0,00	0,75	0,00	0,00						0,75
		0,75								

0,00	0,00	1,50	0,00	0,00						1,50
		1,00								
		0,50								

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						0,00

0,00	0,00	2,00	0,00	0,00						2,00
		1,00								
		1,00								

0,00	0,00	3,25	0,00	0,00						3,25
		1,00								

Totale posti - Gesamt

V Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei					
			100%							
			100%							
			50%							

operatore/trice socio-sanitario/a - Pflegehelfer/in						20	IV

ausiliario/a socio assistenziale - Sozialhilfekraft						20B	IV
		100%					
		100%					
		50%					

addetto/a alle pulizie qual. - qual. Reinigungskraft						2	II
		100%					

5.2 Amt für Bildung und Schulen - Ufficio istruzione e scuole

Funzionario/a nell'area amm. - Funktionär/in d. Verwalt.						72	VIII
		100%					

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in						43	VI
		100%					

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. - Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...						30	V
		100%					

Mensa Toti

cuoco/a specializzato/a -spezial. Koch/in						19	IV
		100%					

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO									
5° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: ISTRUZIONE, CULTURA E SERVIZI SOCIALI - BILDUNG, KULTUR u. SOZIALWESEN	S 5.0.1	U 5.1	U 5.2	S 5.2.1					
Biblioteche, musei ed archivi - Bibliotheken, Museen u. Archive		0,75							
Ufficio servizi sociali - Sozialwesen		0,75							
Ufficio istruzione e scuole - Bildung u. Schulen		0,75							
Servizio all'infanzia - Kinderbetreuung									

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					

0,00	0,00	2,50	0,00	0,00					
		1,00							
		1,00							
		0,50							

0,00	0,00	1,00	0,00	0,00					
		1,00							

0,00	0,00	0,00	0,75	0,00					
			0,75						

0,00	0,00	0,00	1,00	0,00					
			1,00						

0,00	0,00	0,00	1,00	0,00					
			1,00						

0,00	0,00	0,00	3,00	0,00					
			1,00						

Totali posti - Gesamt

0,00

2,50

1,00

0,75

1,00

1,00

3,00

V Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfügl.	libero - frei					
			100%							
			100%							

addetto/a alle pulizie qual. - qual. Reinigungskraft						2	II
		100%					
		50%					
		50%					

5.2.1 Dienststelle Kinderbetreuung - Servizio all'infanzia

Schulen und Kindergärten - scuole e scuole materne

assistente amministrativa con diploma - verwaltungsass. m. Diplom....						61	VII
		100%					

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in						43	VI
		100%					
		100%					

cuoco/a specializzato/a -spezial. Koch/in						19	IV
		100%					
		100%					
		100%					
		100%					
		50%					
		100%					
		100%					

cuoco/a qualificato/a - qual. Koch/in						13	III

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO									
5° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: ISTRUZIONE, CULTURA E SERVIZI SOCIALI - BILDUNG, KULTUR u. SOZIALWESEN	S 5.0.1	U 5.1	U 5.2	S 5.2.1					
Biblioteche, musei ed archivi - Bibliotheken, Museen u. Archive									
Ufficio servizi sociali - Sozialwesen			1,00						
Ufficio istruzione e scuole - Bildung u. Schulen			1,00						
Servizio all'infanzia - Kinderbetreuung									

0,00	0,00	0,00	2,50	0,00						2,50
			1,00							
			0,50							
			1,00							

0,00	0,00	0,00	0,00	1,00						1,00
				1,00						

0,00	0,00	0,00	0,00	1,50						1,50
				1,00						
				0,50						

0,00	0,00	0,00	0,00	6,50						6,50
				1,00						
				1,00						
				1,00						
				1,00						
				0,75						
				1,00						
				0,75						

0,00	0,00	0,00	0,00	1,00						1,00
------	------	------	------	------	--	--	--	--	--	------

Totali posti - Gesamt	
-----------------------	--

--	--

--	--

--	--

--	--

--	--

V Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei					
			100%							

addetto/a alle pulizie qual. - qual. Reinigungskraft				2	II
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		100%			
		50%			
		100%			
		50%			
		100%			
		100%			
		50%			
		50%			
		50%			
		50%			
		50%			
		50%			
		50%			
		50%			
		50%			
		50%			
		50%			
		50%			
		100%			
			250%		

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO							
5° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: ISTRUZIONE, CULTURA E SERVIZI SOCIALI - BILDUNG, KULTUR u. SOZIALWESEN		Biblioteche, musei ed archivi - Bibliotheken, Museen u. Archive		Ufficio servizi sociali - Sozialwesen		Ufficio istruzione e scuole - Bildung u. Schulen	
S 5.0.1	U 5.1	U 5.2	S 5.2.1				
			1,00				

0,00	0,00	0,00	0,00	18,33			
				1,00			
				1,00			
				1,00			
				0,79			
				1,00			
				0,50			
				1,00			
				0,75			
				1,00			
				1,00			
				0,60			
				0,75			
				0,60			
				0,50			
				0,60			
				0,75			
				0,75			
				0,50			
				0,60			
				0,75			
				0,75			
				0,60			
				0,79			

Totale posti - Gesamt

18,33

V Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei					

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO										
5° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: ISTRUZIONE, CULTURA E SERVIZI SOCIALI - BILDUNG, KULTUR u. SOZIALWESEN	S 5.0.1	Biblioteche, musei ed archivi - Bibliotheken, Museen u. Archive								
	U 5.1	Ufficio servizi sociali - Sozialwesen								
	U 5.2	Ufficio istruzione e scuole - Bildung u. Schulen								
	S 5.2.1	Servizio all'infanzia - Kinderbetreuung								

Totale posti - Gesamt

Kinderhort - asilo nido (LG Nr. 26 vom 8.11.74, Art. 22:Schlüssel 1:6 (Kinder 3-12 mon) 1 Gruppe-2 Bedien.; 1:8 (Kinder 1-3 Jahre) 3 Gruppen-6 Bedien. + 20%Overbo (12 K.) (48 K.)

responsabile asili nido - Kinderhortleiter/in						47	VI
		100%					

0,00	0,00	0,00	0,00	1,00						1,00
				1,00						

assistente all'infanzia - Kinderhortassistent/in						36	V
		100%					
		100%					
		100%					
		100%					
		50%					
		100%					
		100%					
		100%					
		50%					
		50%					

0,00	0,00	0,00	0,00	8,50						8,50
				1,00						
				1,00						
				1,00						
				1,00						
				0,50						
				1,00						
				1,00						
				1,00						
				0,50						
				0,50						

ausiliario/a socio assistenziale - Sozialhilfekraft						20	IV
		100%					
		50%					

0,00	0,00	0,00	0,00	1,50						1,50
				1,00						
				0,50						

cuoco/a specializzato/a - spez. Koch/in						19	IV
		100%					

0,00	0,00	0,00	0,00	1,00						1,00
				1,00						

cuoco/a qualificato/a - qual. Koch/in						13	III
		100%					

0,00	0,00	0,00	0,00	1,00						1,00
				1,00						

addetto/a alle pulizie qual. - qual. Reinigungskraft						2	II
--	--	--	--	--	--	---	----

0,00	0,00	0,00	0,00	1,00						1,00
------	------	------	------	------	--	--	--	--	--	------

V Ripartizione/Abteilung		grupp linguistico - Sprachgruppe	pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild	Livello - Funktionsebene
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei		
			100%				

TOTALI - GESAMT

non disp. - nicht verfüg.	3,0
libero - frei	3,0

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO							
5° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: ISTRUZIONE, CULTURA E SERVIZI SOCIALI - BILDUNG, KULTUR u. SOZIALWESEN							
S 5.0.1	Biblioteche, musei ed archivi - Bibliotheken, Museen u. Archive						
U 5.1	Ufficio servizi sociali - Sozialwesen						
U 5.2	Ufficio istruzione e scuole - Bildung u. Schulen						
S 5.2.1	Servizio all'infanzia - Kinderbetreuung						
		1,00					

RIP. V							
3,20	18,35	34,45	8,25	42,33			

Totali posti - Gesamt

106,58

situazione personale - Personalsituation

III Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene		VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO									Totali posti - Gesamt
										3° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: EDILIZIA E SERVIZI TECNICI - BAUWESEN U. TECHNISCHE DIENSTE	U 3.1 urbanistica ed edilizia - Stadtplanung u. Bauwesen	S 3.1.1 Edilizia privata - Privatbauten	U 3.2 Opere pubbliche - öffentliche Arbeiten	S 3.2.1 Manutenzione immobili - Bauwerkhalten	S 3.2.2 Strade ed infrastrutture - Straßen u. Infrastrukturen	U 3.3 gestione del verde ed ambientale - Grünflächen u. Umwelt	S 3.3.1 Ambiente, sport e tempo libero - Umwelt, Sport u. Freizeit		
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei			1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00			
Ingegnere - Architetto/a - Geologo/a - Ingenieur/in - Architekt/in-Geologe/in				100%				83	IX	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00		
Assistente tecnico/a - techn. Assistent/in - disegnatore/trice con diploma-Zeichner/in mit Diplom - geometra-Geometer/in				100%				44	VI	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00		
operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. -Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...								30	V	2,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,90		
				100%						0,75									
				50%						0,40									
				50%						0,75									
				100%						1,00									
					50%														
3.1 Amt für Stadtplanung und Baurecht - Ufficio urbanistica ed edilizia																			
Funzionario/a nell'area tecnica - Funktionär/in im techn. Bereich				100%				73	VIII	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,25		
				100%						1,00									
										0,25									
programmatore/trice CED - EDV-Programmierer/in				100%				50	VI	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00		
				100%						1,00									
operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. -Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...								30	V	0,00	1,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,75		
				100%						1,00									
				50%						0,75									

III Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei					
Usciere - Ausgeher/in/Bote/in				100%			6	II		

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO								
3° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: EDILIZIA E SERVIZI TECNICI - BAUWESEN U. TECHNISCHE DIENSTE	urbanistica ed edilizia - Stadtplanung u. Bauwesen	Edilizia privata - Privatbauten	Opere pubbliche - öffentliche Arbeiten	Manutenzione immobili - Bauhaltung	Strade ed infrastrutture - Straßen u. Infrastrukturen	gestione del verde ed ambientale - Grünflächen u. Landschaft	S 3.3.1	
U 3.1	S 3.1.1	U 3.2	S 3.2.1	S 3.2.2	U 3.3	S 3.3.1		
0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
	1,00							

Totale posti - Gesamt	1,00
-----------------------	------

3.1.1 Dienststelle Privatbauten - Servizio edilizia privata

Ingegnere - Architetto/a - Geologo/a - Ingegnier/in-Architekt/in-Geologe/in			100%			83	IX

0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
		1,00						

Totale posti - Gesamt	1,00
-----------------------	------

Funzionario/a nell'area amministrativa - Funktionär/in der Verwaltung			100%			72	VIII

0,00	0,00	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75
		0,75						

Totale posti - Gesamt	0,75
-----------------------	------

Assistente tecnico/a -techn. Assistent/in - disegnatore/trice con diploma-Zeichner/in mit Diplom - geomatra-Geometer/in			100%		100%	44	VI

0,00	0,00	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75
		0,75						

Totale posti - Gesamt	0,75
-----------------------	------

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in			100%			43	VI
			100%				
			50%				

0,00	0,00	2,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50
		1,00						
		1,00						
		0,50						

Totale posti - Gesamt	2,50
-----------------------	------

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. -Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend			100%		100%	30	V

0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
		1,00						
		1,00						

Totale posti - Gesamt	2,00
-----------------------	------

3.2 Amt für öffentliche Arbeiten - Ufficio opere pubbliche

III Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei					

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO								
3° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: EDILIZIA E SERVIZI TECNICI - BAUWESEN U. TECHNISCHE DIENSTE	urbανistica ed edilizia - Stadtplanung u. Bauwesen	Edilizia privata - Privatbauten	Opere pubbliche - öffentliche Arbeiten	Manutenzione immobili - Bauhaltung	Strade ed infrastrutture - Straßen u. Infrastrukturen	gestione del verde ed ambientale - Grünflächen u. Umwelt	Libero tempo libero - Umwelt; Sport u. Freizeit	
U 3.1	S 3.1.1	U 3.2	S 3.2.1	S 3.2.2	U 3.3	S 3.3.1		

Totale posti - Gesamt

Ingegnere - Architetto/a - Geologo/a - Ingenieur/in - Architekt/in-Geologe/in			100%			83	IX
---	--	--	------	--	--	----	----

0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
			1,00					

Assistente amministrativa con diploma - Verwaltungsass. m. Diplom....			100%			61	VII
---	--	--	------	--	--	----	-----

0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
			1,00					

p.i. / con abilitazione all'esercizio della professione Fachingenieur/in m.Berufsbefähigung			100%			60	VII
---	--	--	------	--	--	----	-----

0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
			1,00					

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in			100%			43	VI
---	--	--	------	--	--	----	----

0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
			1,00					

3.2.1 Dienststelle Bauhaltung - Servizio manutenzione immobili

p.i. / con abilitazione all'esercizio della professione Fachingenieur/in m.Berufsbefähigung			100%			60	VII
---	--	--	------	--	--	----	-----

0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
				1,00				

Assistente tecnico/a - techn. Assistent/in - disegnatore/trice con diploma - Zeichner/in mit Diplom - geometra-Geometer/in			100%			44	VI
			100%				

0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00
				1,00				
				1,00				

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. -Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...			100%			30	V
---	--	--	------	--	--	----	---

0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
				1,00				

III Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu		non disp. - nicht verfüg.	libero - frei	Livello -	Funktionsebene
operaio/a specializzato/a - spezial. Arbeiter/in							15	IV
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				
				100%				

operaio/a qualificato/a - qualif. Arbeiter/in							10	III
				100%				
				100%				

3.2.2 Dienststelle Straßen und Infrastrukturen - Servizio strade e infrastrutture

Ingegnere - Architetto/a - Geologo/a - Ingenieur/in - Architekt/in-Geologe/in							83 IX	
				100%				
				100%				

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO								
3° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: EDILIZIA E SERVIZI TECNICI - BAUWESEN U. TECHNISCHE DIENSTE	urbänistica ed edilizia - Stadtplanung u. Baubehörde	Edilizia privata - Privatbauten	Opere pubbliche - Öffentliche Arbeiten	Manutenzione immobili - Bauhaltung	Strade ed infrastrutture - Straßen u. Infrastrukturen	gestione del verde ed aree pubbliche - Grünflächen u. Umwelt	S 3.3.1	Altamente qualificato - Freizeittätigkeit
	U 3.1	S 3.1.1	U 3.2	S 3.2.1	S 3.2.2	U 3.3	S 3.3.1	
0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	0,00	0,00	0,00	15,00
				1,00				
				1,00				
				1,00				
				1,00				
				1,00				
				1,00				
				1,00				
				1,00				
				1,00				
				1,00				
				1,00				
				1,00				
				1,00				
				1,00				
				1,00				

0,00	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	1,50
				0,50				
				1,00				

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	2,00
					1,00			
					1,00			

Totali posti - Gesamt	15,00
------------------------------	--------------

Totali posti - Gesamt	1,50
------------------------------	-------------

Totali posti - Gesamt	2,00
------------------------------	-------------

III Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei		Livello - Funktionsebene	
assistente ammin./a con diploma - Verwaltungsass. m. Diplom....							61	VII
			100%					

con diploma-Zeichner/in mit Diplom - geomatra-Geometer/in							44	VI
			100%					
			100%					

Disegnatore/trice tecnico/a-techn. Zeichner/in							33	V
			100%					

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. -Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...							30	V
			50%					

operaio/a specializzato/a - spezial. Arbeiter/in							15	IV
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					

operaio/a qualificato/a - qualif. Arbeiter/in							10	III
			100%					
			100%					

3.3 Amt für Grünflächen und Umwelt - Ufficio gestione del verde ed ambientale

Funzionario/a nell'area tecnica - Funktionär/in im techn. Bereich							73	VIII
---	--	--	--	--	--	--	----	------

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO								
3° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: EDILIZIA E SERVIZI TECNICI - BAUWESEN U. TECHNISCHE DIENSTE	urbanistica ed edilizia - Stadtplanung u. Bauwesen	Edilizia privata - Privatbauten	Opere pubbliche - öffentliche Arbeiten		Manutenzione immobili - Bauhaltung	Strade ed infrastrutture - Straßen u. Infrastrukturen	gestione del verde ed ambientale - Grünflächen u. Umwelt	
	U 3.1	S 3.1.1	U 3.2	S 3.2.1	S 3.2.2	U 3.3	S 3.3.1	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00
					1,00			

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	2,00
					1,00			
					1,00			

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00
					1,00			

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50
					0,50			

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	4,00
					1,00			
					1,00			
					1,00			
					1,00			

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	2,00
					1,00			
					1,00			

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00
------	------	------	------	------	------	------	------	------

Totali posti - Gesamt	1,00
-----------------------	------

Totali posti - Gesamt	2,00
-----------------------	------

Totali posti - Gesamt	1,00
-----------------------	------

Totali posti - Gesamt	0,50
-----------------------	------

Totali posti - Gesamt	4,00
-----------------------	------

Totali posti - Gesamt	2,00
-----------------------	------

Totali posti - Gesamt	1,00
-----------------------	------

III Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei		Livello -	Funktionsebene
				100%				

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in							43	VI
			100%					
			100%					

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. -Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...							30	V

Arbeiter/in							28	V
			100%					
					100%			

operaio/a specializzato/a - spezial. Arbeiter/in							15	IV
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					
			100%					

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO							
3° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: EDILIZIA E SERVIZI TECNICI - BAUWESEN U. TECHNISCHE DIENSTE	urbamista ed edilizia - Stadtplanung u. Bauwesen	Edilizia privata - Privatbauten	Opere pubbliche - öffentliche Arbeiten	Manutenzione immobili - Bauhaltung	Strade ed infrastrutture - Straßen u. Infrastrukturen	gestione del verde ed ambientale - Grünflächen u. Umwelt	S 3.3.1 Ambiente, sport e tempo libero - Umwelt, Sport u. Freizeit
U 3.1	S 3.1.1	U 3.2	S 3.2.1	S 3.2.2	U 3.3	S 3.3.1	
						1,00	

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00
						0,75	
						0,75	

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00
						0,20	

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
						1,00	

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,75	0,00
						0,75	
						1,00	
						1,00	
						1,00	
						1,00	
						1,00	
						1,00	
						1,00	
						1,00	
						1,00	
						1,00	
						1,00	
						1,00	
						1,00	

Totali posti - Gesamt

1,50

0,20

1,00

15,75

III Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei				
				100%					

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO								
3° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: EDILIZIA E SERVIZI TECNICI - BAUWESEN U. TECHNISCHE DIENSTE	urbianistica ed edilizia - Stadtplanung u. Bauwesen	Edilizia privata - Privatbauten	Opere pubbliche - öffentliche Arbeiten	Manutenzione immobili - Bauhaltung	Strade ed infrastrutture - Straßen u. Infrastrukturen	gestione del verde ed ambientale - Grünflächen u. Umwelt	S 3.3.1 Ambiente, sport e tempo libero - Umwelt, Sport u. Freizeit	
U 3.1		S 3.1.1	U 3.2	S 3.2.1	S 3.2.2	U 3.3	S 3.3.1	
						1,00		

Totale posti - Gesamt	
-----------------------	--

operaio/a qualificato/a - qualif. Arbeiter/in					10	III
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				
		50%				

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,50	0,00	12,50
						1,00		
						1,00		
						1,00		
						1,00		
						1,00		
						1,00		
						1,00		
						1,00		
						1,00		
						1,00		
						1,00		
						1,00		
						0,50		

Totale posti - Gesamt	12,50
-----------------------	-------

3.3.1 Dienststelle Umwelt, Sport und Freizeit - Servizio ambiente, sport e tempo libero

Funzionario/a nell'area tecnica - Funktionär/in im techn. Bereich					73	VIII
		100%				

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00
							1,00	

Totale posti - Gesamt	1,00
-----------------------	------

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. -Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...					30	V
		100%				

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00
							1,00	

Totale posti - Gesamt	1,00
-----------------------	------

operaio/a specializzato/a - spezial. Arbeiter/in					15	IV
		100%				

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00
							1,00	

Totale posti - Gesamt	1,00
-----------------------	------

Sport und Freizeit - sport e tempo libero

III Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei		
Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in						43	VI
			100%				
			100%				

operaio/a specializzato/a - spezial. Arbeiter/in						15	IV
			100%				
			100%				
			100%				

addetto/a qual. alle pulizie - qual. Reinigungskraft						2	II

TOTALI - GESAMT

non disp. - nicht verfüg.	libero - frei
0,5	2,0

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO							
3° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: EDILIZIA E SERVIZI TECNICI - BAUWESEN U. TECHNISCHE DIENSTE	urbanistica ed edilizia - Stadtplanung u. Bauwesen	Edilizia privata - Privatbauten	Opere pubbliche - öffentliche Arbeiten	Manutenzione immobili - Bauhaltung	Strade ed infrastrutture - Straßen u. Infrastrukturen	gestione del verde ed ambientale - Grünflächen u. Umwelt	S 3.3.1 Ambiente, sport e tempo libero - Umwelt, Sport u. Freizeit
U 3.1	S 3.1.1	U 3.2	S 3.2.1	S 3.2.2	U 3.3	S 3.3.1	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
						1,00	
						1,00	

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00
						1,00	
						1,00	
						1,00	

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

4,90	5,00	7,00	4,00	20,50	12,50	31,95	8,00

Totale posti - Gesamt
2,00

3,00

0,00

93,85

situazione personale - Personalsituation

II Ripartizione/Abteilung			gruppo linguistico - Sprachgruppe	pianta organica - Stellenplan			Profilo prof. - Berufsbild
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen		ital	deu	non disp.- nicht verfüg. libero - frei		Livello - Funktionsebene

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO										
2ª RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: RISORSE FINANZIARIE E PATRIMONIALI - FINANZEN U. VERMÖGEN	S 2.0.1 Servizio Ragioneria - Rechnungswesen	S 2.0.2 Servizio tributi e canoni - Steuern und Gebühren	U 2.1 Ufficio patrimonio, acq. e att. econ.-Amt f. Vermögen, Ankäufe u. Wirtschaftsdienst	S 2.1.1 Servizio economato Ökonomat	S 2.1.2 Attività economiche e strutture - Wirtschaftsdienste u. Eigenbetriebe					

Funzionario/a nell'area amm. - Funktionär/in der Verwalt.				72	VIII
		100%			

1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
1,00									

Totale posti - Gesamt
1,00

2.0.1 Dienststelle Rechnungswesen - Servizio ragioneria

Diplom....					61	VII
		100%				

0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
	1,00								

1,00

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in					43	VI
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				

0,00	6,10	0,00	0,00	0,00	0,00				
	1,00								
	1,00								
	1,00								
	0,75								
	0,75								
	0,60								
	1,00								

6,10

2.0.2 Dienststelle Steuern und Gebühren - Servizio tributi e canoni

Diplom....					61	VII
		100%				

0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00				
		1,00							

1,00

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in					43	VI
		100%				
		100%				
		100%				
		100%				
		50%				

0,00	0,00	3,50	0,00	0,00	0,00				
		1,00							
		1,00							
		1,00							
		0,50							

3,50

2.1 Amt für Vermögen, Ankäufe und Wirtschaftsdienste - Ufficio patrimonio, acquisti e attività economiche

II Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei				

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO										
2° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: RISORSE FINANZIARIE E PATRIMONIALI - FINANZEN U. VERMÖGEN	S 2.0.1	Servizio Ragioneria - Rechnungswesen								
	S 2.0.2	Servizio tributi e canoni - Steuern und Gebühren								
	U 2.1	Ufficio patrimonio, acq. e att. econ. - Amt f. Vermögen, Ankäufe u. Wirtschaftsdienst								
	S 2.1.1	Servizio economato - Ökonomat								
	S 2.1.2	Attività economiche e strutture - Wirtschaftsdienste u. Eigenbetriebe								

Totale posti - Gesamt

Funzionario/a nell'area amm. - Funktionär/in der Verwalt.						72	VIII
		100%					

0,00	0,00	0,00	0,75	0,00	0,00				
			0,75						

0,75

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in						43	VI
		100%					
		100%					
		100%					
		100%					

0,00	0,00	0,00	3,50	0,00	0,00				
			0,75						
			0,75						
			1,00						
			1,00						

3,50

2.1.1 Dienststelle Ökonomat - Servizio economato

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in						43	VI
		100%					
		100%					

0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00				
				1,00					
				1,00					

2,00

operatore/trice amministrativo/a con utilizzo programmi C.E. - Verwaltungsbeamter/in auch mit Aufgaben der Anwend von EDV...						30	V
		100%					

0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00				
				1,00					

1,00

Autista con resp. Trasporto persone - Fahrer/in Personentransporte						18	IV
Eduard Griessmair	Planstelle 12.3.90		100%				

0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00				
				1,00					

1,00

operaio/a specializzato/a - spezial. Arbeiter/in						15	IV
		100%					
		100%					

0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00				
				1,00					
				1,00					

2,00

operaio/a qualificato/a - qual. Arbeiter/in						10	III

0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00				
				0,50					

0,50

II Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild		Livello - Funktionsebene	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei				

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO										
2° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: RISORSE FINANZIARIE E PATRIMONIALI - FINANZEN U. VERMÖGEN	S 2.0.1	Servizio Ragioneria - Rechnungswesen	S 2.0.2	Servizio tributi e canoni - Steuern und Gebühren	U 2.1	Ufficio patrimonio, acq. e att. econ.-Amt f. Vermögen, Ankäufe u. Wirtschaftsdienst	S 2.1.1	Servizio economato - Ökonomat	S 2.1.2	Attività economiche e strutture - Wirtschaftsdienste u. Eigenbetriebe

Totale posti - Gesamt

addetto/a qual. alle pulizie - qual. Reinigungskraft						2	II
		50%					
		50%					
		50%					
		50%					
		50%					
		50%					
		50%					
			50%				

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,95	0,00			
					0,60				
					0,50				
					0,50				
					0,75				
					0,50				
					0,50				
					0,60				

3,95

2.1.2 Dienststelle Wirtschaftsdienste und Eigenbetriebe - Servizio attività economiche e strutture

Diplom....						61	VII
		100%					

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00			
						1,00			

1,00

segretario/a serv. onoranze funebri - Sekretär/in Bestattungsd.						49	VI
			100%				

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			

0,00

Assistente amministrativo/a - Verwaltungsassistent/in						43	VI
		100%					

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00			
						1,00			

1,00

Custode del Cimitero - Friedhofswärter/in						17	IV
		100%					

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00			
						1,00			

1,00

autista necroforo/a - Fahrer/in Totentransporte						16	IV
		100%					
		100%					
		100%					
		100%					

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00			
						1,00			
						1,00			
						1,00			
						1,00			

6,00

II Ripartizione/Abteilung		gruppo linguistico - Sprachgruppe		pianta organica - Stellenplan		Profilo prof. - Berufsbild	
Stato/Stand:	Annotazioni/Bemerkungen	ital	deu	non disp. - nicht verfüg.	libero - frei		
				100%			
				100%			

operaio/a specializzato/a - spezial. Arbeiter/in					15	IV
			100%			
			100%			

TOTALI - GESAMT

non disp. - nicht verfüg.	libero - frei
1,5	0,0

VZ-ÄQUIV. IM DIENST / POSTI EQUIV. IN SERVIZIO							
2° RIPARTIZIONE / ABTEILUNG: RISORSE FINANZIARIE E PATRIMONIALI - FINANZEN U. VERMÖGEN	Servizio Ragioneria - Rechnungswesen	Servizio tributi e canoni - Steuern und Gebühren	Ufficio patrimonio, acq. e att. econ.-Amt f. Vermögen, Ankäufe u. Wirtschaftsdienst	Servizio economato - Ökonomat	Attività economiche e strutture - Wirtschaftsdienste u. Eigenbetriebe		
S 2.0.1	S 2.0.2	U 2.1	S 2.1.1	S 2.1.2			
				1,00			
				1,00			

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00		
					1,00		
					1,00		

RIP. II	S 2.0.1	S 2.0.2	U 2.1	S 2.1.1	S 2.1.2		
1,00	7,10	4,50	4,25	10,45	11,00		

Totale posti - Gesamt

2,00

38,30



Progetto " orari di lavoro" in collaborazione con l'Università di Verona

- Il CPO, basandosi sul Piano Triennale delle Azioni positive in materia di Pari Opportunità 2010-2012 ha stipulato una convenzione con l'Università di Verona per uno studio sugli orari del personale comunale
- Gruppo di coordinamento: dott.ssa Laura Calafà (Università di Verona), dott.ssa Petra Notdurfter (Ufficio Personale), dott.ssa Claudia Tomio (CPO), Brigitta Dunkl (CPO), Gabriela Lösch (Ufficio Personale)
- Durata del progetto: 1 anno, a metà progetto sarà fatto il punto della situazione

QUANDO	ARGOMENTO	DOVE
2 marzo 2011 10.30-12.30	Avviamento progetto: Incontro CPO – Ufficio Personale: il CPO informa l'Ufficio Personale sul progetto in atto con l'università di Verona	10:30 - 12:30 ufficio dott.ssa Notdurfter
9 marzo 2011	Incontro CPO – Ufficio Personale, si decide di fissare un incontro con la dott.ssa Calafà per concordare la data della presentazione del progetto e per chiarire dettagli, istituzione del gruppo tecnico di coordinamento	10:30 - 11:30 ufficio dott.ssa Notdufter
1° aprile 2011	Incontro programmato con la dott.ssa Calafà slitta al 6 aprile per impedimento della stessa	
6 aprile 2011	Incontro gruppo di coordinamento per chiarire dettagli sulla presentazione del progetto, accordamento date e decisione di scorporare la presentazione in varie fasi	10.30-12.30 saletta ragioneria
3 maggio 2011	Presentazione del progetto da parte della dott.ssa Calafà come segue: Giunta comunale e Direktorium CPO - gruppo di coordinamento Dirigenti e responsabili di servizio	09.00-10.00 sala Consiglio 10.30-12.30 14.30-15.30
25 maggio 2011	Presentazione del progetto ai sindacati e a tutto il personale – settori	
28 e 29 luglio 2011	Indagini	
12 settembre 2011	Focus group servizi sociali (assistenti domiciliari)	
Gennaio 2012	Conclusione del progetto, presentazione della conclusione e proposte/input di miglioramento	
Marzo 2012	Presentazione risultati progetto	

PARI OPPORTUNITÀ
Progetto: analisi orari di lavoro
Convenzione con l'università di Verona – dott.ssa Laura Calafà

*ELENCO DEI **SETTORI** PRESSO IL COMUNE DI MERANO CHE HANNO UNA PROPRIA
REGOLAMENTAZIONE DI ORARIO DI LAVORO (ca. 410 dipendenti)*

1. Settore Impiegatizio (ca. 165 persone), nel periodo estivo vige un così detto orario estivo

Per il personale part-time vige una regolamentazione a parte.

Unità speciali, marketing cittadino e sviluppo economico sviluppo organizzativo e innovazione
Direzione, Staff gabinetto e pubbliche relazioni, Staff management strategico e controlli gestionali,
Segreteria generale, traduzioni, protocollo, messi, servizio demografico, ufficio cittadino, avvocatura,
Ufficio legale e contratti, contratti e gare, ufficio personale, ufficio sviluppo informatico e statistica,
servizio ragioneria, servizio tributi e canoni, ufficio patrimonio, acquisti e attività economiche, servizio
economato, servizio attività economiche e strutture (servizio cimiteriale), servizi tecnici (ripartizione
III, profili tecnici), ufficio urbanistica ed edilizia, servizio edilizia privata, ufficio opere pubbliche,
servizio manutenzione immobili, servizio strade e infrastrutture, Ufficio gestione del verde e
ambientale (giardineria), servizio ambiente, sport e tempo libero, Polizia municipale (ripartizione IV),
protezione civile, servizio polizia amministrativa e commerciale (licenze), ripartizione V, cultura in
lingua italiana, cultura in lingua tedesca e politiche femminili, settore istruzione e scuola

Settore Museo - Settore Archivio (5 persone - seguono l'orario impiegatizio attualmente)

2. Settore Servizi Demografici (19 persone)

3. Settore Protezione Civile (7 persone)

4. Settore Biblioteca (15 persone)

5. Settore sociale: assistenza domiciliare, centro diurno anziani, centro assistenza diurna

6. Polizia municipale (48 persone)

Segnaletica (2 operai orario a parte)

Blu park (1 persona orario a parte)

7. Giardineria comunale operai (30 persone) ; + orario estivo

8. Cimitero (11 persone)

9. Macello civico (2 persone orario a parte)

10. sport e tempo libero (campi sportivi - 3 persone orario a parte)

11. Personale di pulizia presso il municipio (7 persone)

12. asilo nido (assistenti all'infanzia 13 persone, 2 cuochi, 1 addetta di pulizia)

**13. personale presso le scuole materne (35 persone - personale di pulizia e di cucina –
orari individuali a persona),**

14. Mena scolastica "Toti" (6 persone)

14. servizio Ente teatro (5 persone)

[Parte III - Il focus sociale]

L'incontro del 12 settembre non era parte integrante della ricerca così come inizialmente progettata. L'aggiunta dell'incontro è stata richiesta dall'Ufficio personale in stretta aderenza ad un bisogno di ripensare gli orari del settore.

Importante

Segnaliamo due problemi principali relativi al metodo e ai risultati dell'incontro:

- 1) **Metodo:** l'incontro non può qualificarsi omogeneo rispetto agli altri effettuati, progettati per la ricerca generale. La ricerca si fondava su una verifica senza indicazione del servizio di appartenenza, ma per gruppi omogenei (politici: titolari dell'azione politica); dirigente (titolari del potere organizzativo); lavoratori e lavoratrici part-time e a tempo pieno (presentano problemi diversi di gestione dei tempi di lavoro e non lavoro, l'oggetto principale della ricerca). L'identificazione precisa del servizio (in questo caso i servizi sociali, in particolari domiciliari) crea o può creare problemi di omogeneità dei risultati, ma soprattutto problemi a chi lavora nel servizio, sia nella prospettiva di chi lo dirige che nella prospettiva di chi vi lavora.
Occorre utilizzare con molta attenzione i risultati del focus. La proposta dei ricercatori dell'Università di Verona è di escludere il focus tematico dal report di ricerca generale.
- 2) **Risultati:** i risultati della ricerca in generale vanno meditati e lungamente discussi nelle sedi opportune (politiche, dirigenziali) perché concernono l'organizzazione in generale dei servizi e non solo gli orari di lavoro. L'idea che la gestione dell'orario sia l'unico strumento di gestione dell'organizzazione rappresenta il limite organizzativo più evidente del Comune di Merano riscontrato nel corso della ricerca effettuata. La mancanza di una cultura organizzativa adatta alla complessità del ruolo del Comune dovrebbe essere oggetto di particolare attenzione nel lungo periodo.

Nell'immediato:

- a) **Evitare di usare i risultati della ricerca come strumento di contrattazione collettiva degli orari: il risultato sarebbe l'esatto contrario di quanto proposto nella ricerca;**
- b) **Evitare di considerare l'orario di lavoro come l'unico strumento di gestione delle risorse umane utilizzabile. Proprio il focus sociale ha dimostrato la fallacia di una simile strategia organizzativa.**

Analisi giuridica (sintesi)

- **Problematicità:** non è affatto chiara la relazione di concorrenza tra contratto speciale e contratto generale dell'amministrazione: per tutto quanto non espressamente previsto nel primo contratto, sopperisce il secondo contratto, ma i due livelli di regolazione del rapporto individuale di lavoro, seppure regolati in modo pignolo per alcuni aspetti nel contratto generale, lasciano completamente senza vincoli la gestione organizzativa "dell'orario speciale".

Suggerimenti:

- migliorare le regole del contratto speciale introducendo clausola di flessibilità degli orari;
- moltiplicare gli strumenti di gestione flessibile del servizio: se la pause sono legate a prevenzione del burn out, occorre specificare la finalità delle stesse e il funzionamento;

- inserire momenti di ascolto organizzativo almeno mensili con le operatrici/operatori del servizio.
- **Problematicità:** la totale assenza di forme di lavoro in part-time verticale (un dato evidente in tutto il Comune) che potrebbero meglio concorrere ad una migliore gestione del servizio.
- **Suggerimenti:** migliorare la funzionalità del contratto di lavoro a tempo parziale verticale anche mediante revisione del relativo contratto collettivo.

Analisi sociologico-organizzativa

Risultati Focus Servizi sociali - Data effettuazione incontro 12/9/11 Metodo di lavoro: sbobinatura registrazioni e rielaborazione dei contenuti. La traccia è quella seguita dal focus dipendenti (part-time e tempo pieno).

Evidenza principale: il legame orario (di lavoro e di servizio) e l'organizzazione del lavoro è talmente stretto da non potersi scindere. Il governo del solo orario di lavoro non è strumento efficace per l'organizzazione dello stesso.

Problemi organizzativi del servizio

Assenza di regole, paradossalmente, che deriva da un eccesso di regole, anche in materia di orario (v. pausa pranzo e non tempo continuato).

Differenza tra nuovi assunti e chi ha acquisito personalmente e gradualmente un sistema di lavoro negli anni, indice di un'organizzazione del lavoro "dal basso, fai da te" e consequenziali problemi di comunicazione tra colleghi sulle modalità di svolgimento del lavoro. Conseguente solitudine dell'operatore.

La gestione dei cambiamenti dell'organizzazione (per imprevisti, ad esempio) dimostra tutta la sua fallacia: non si riesce a garantire la continuità dell'assistenza (stesso operatore – stesso utente).

Il problema della relazione tra utenza e operatore non è da sottovalutare, mentre sembra sottovalutata dall'attuale sistema di gestione dell'organizzazione che non valorizza la conoscenza dell'utente e delle sue patologie.

Primo problema emerso (che si ripresenta nella fase delle proposte): il lavoro dovrebbe essere organizzato per gruppi e per zone di prestazione del servizio per migliorarlo.

Nell'organizzazione del lavoro è centrale il piano di lavoro settimanale. Problematicità del piano.

Non esiste mai un piano uguale all'altro e si conosce solo il lunedì alla riunione settimanale, una riunione importante, ma breve, confusa, non partecipata da tutti (problema dei part-timers). Il piano di lavoro non risulta partecipato ma solo consegnato e qui si collega il primo problema degli orari: se quanto viene consegnato il piano, si rientra dalle ferie, ci si può trovare anche un "recupero imposto". I recuperi sono scelti dalla coordinatrice e non condivisi con le operatrici.

Si è parlato della green card che impone la conoscenza dell'utente, che l'attuale gestione non garantisce. Esisteva, in passato, un foglio di lavoro nel quale era indicata la conoscenza degli utenti per meglio organizzare gli operatori. Questo foglio non c'è più.

Il problema finale segnalato è quello degli strumenti di lavoro, non sufficienti.

E' stato segnalato il problema della compilazione della documentazione dell'utente (non ci può fare in orario di servizio e in ufficio non c'è un computer dedicato).

Gli orari

L'attuale organizzazione dell'orario non garantisce la bontà del servizio e la soddisfazione dell'operatore. Il problema principale è quello di una diversa, più flessibile, organizzazione dell'orario che si lega alla possibilità dell'operatore di gestire gli utenti in modo più autonomo (ad esempio anticipando l'avvio prima delle 7.30 e saltando la pausa pranzo).

I paradossi degli orari:

- c'è chi non arriva a colmare le ore dovute (50 ore possibili di ore da recuperare)
- esiste un orario imposto
- ci sono pressioni sull'orario e straordinari (la domenica)

In generale:

- problema delle fasce orarie
- problema dell'orario il fine settimana (sabato, se si lavora 2/3 ore si deve recuperare un'intera giornata – domenica, sempre straordinario)
- reperibilità (nel week end o per sostituzione di colleghi assenti per imprevisti): scatta la chiamata diretta tra operatori: reperibilità autogestita
- imprevisti fuori dalla reperibilità: solo il coordinatore può gestirli con una serie di problemi se non è raggiungibile

Proposte:

- Attesa per la riunione sindacale

Un'organizzazione, con orari flessibili, delle mansioni ovvero degli utenti (in base alle loro caratteristiche, ai loro bisogni, al luogo dove vivono). L'orario spezzato non aiuta, anzi penalizza l'utente e l'operatore.

Centralità delle persone: utenti e degli operatori, è da lì che si dovrebbe partire, considerando sia i bisogni degli utenti che quelli degli operatori che spesso possono coincidere (se un utente vuole un servizio alle 7 e dello stesso anticipo ha bisogno un operatore con figli, perché non consentire una diversa organizzazione del lavoro?).

La gestione è centralizzata, passa tutto dalla coordinatrice che alcuni temono. Decide tutto: utenti imposti, orari imposti.

Bisogno di un'organizzazione per zone per favorire il servizio.

Miglior utilizzazione degli strumenti e valorizzazione del servizio nei confronti dei colleghi (v. accesso alle zone ztl con in vigili).

Qualità del lavoro

Aspetti positivi:

- Relazioni umane, collaborazione, solidarietà
- Il tipo di lavoro svolto, amato dagli operatori

Aspetti negativi:

- Pressione sul lavoro, quantità, carico di lavoro
- Nessuna considerazione nell'ambito del processo decisionale
- Timore della responsabile
- Stanchezza, ma non del lavoro, della sua organizzazione.

Conclusione: l'organizzazione attuale è destinata a peggiorare il servizio fornito alla cittadinanza e non è condivisa dagli operatori del servizio stesso. La gestione dell'orario, solo di quello, senza attenzione all'organizzazione complessiva del servizio è insufficiente e non in grado di soddisfare le finalità della carta dei servizi.