

**INTERNATIONALE DER ÖFFENTLICHEN DIENSTE – FORSCHUNGSABTEILUNG
(PSIRU) www.psiru.org**

**Neue Formen der Dienstleistungserbringung für Städte und Gemeinden, der
Beitrag des Sozialdialogs und die bewährte Praxis zum Thema Wohlbefinden
am Arbeitsplatz
RGRE/EGÖD**

ENTWURF

Zusammenfassung

von

Jane Lethbridge
j.lethbridge@gre.ac.uk

Oktober 2016

Ein Bericht in Auftrag gegeben von:



Ein Projekt finanziert mit Unterstützung der Europäischen Kommission



Die Forschungsabteilung der Internationale der Öffentlichen Dienste (PSIRU) untersucht die Auswirkungen der Privatisierung und Liberalisierung der öffentlichen Dienste; besonderen Fokus legt sie hierbei auf die Bereiche Wasser, Energie, Abfallwirtschaft sowie Gesundheits- und Sozialfürsorge. Weitere Forschungsbereiche umfassen die Funktion und Struktur der öffentlichen Dienste, die Strategien multinationaler Konzerne und den Einfluss internationaler Finanzinstitutionen auf die öffentlichen Dienste. Die PSIRU hat ihren Standort an der Business-Fakultät der Universität Greenwich, London, Vereinigtes Königreich. Forscher: Prof. Steve Thomas, Dr. Jane Lethbridge

(Direktor), Dr. Emanuele Lobina, Prof. David Hall, Dr. Jeff Powell, Sandra Van Niekerk, Dr. Yuliya Yurchenko

ZUSAMMENFASSUNG

Neue Formen der Dienstleistungserbringung für Städte und Gemeinden, der Beitrag des Sozialdialogs und die bewährte Praxis zum Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Dies ist die Zusammenfassung des Abschlussberichts zum Projekt „Neue Formen der Dienstleistungserbringung für Städte und Gemeinden, der Beitrag des Sozialdialogs und die bewährte Praxis zum Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz“. Ziele des Projekts waren:

1. die Sondierung neuer Strategien und Formen der Umstrukturierung im Bereich der öffentlichen Dienstleistungserbringung und deren Verknüpfung mit Trends und Strategien rund um Sicherheit und Gesundheit auf EU-Ebene;
2. die Identifizierung der Herausforderungen und Chancen, die für Arbeitgeber und Arbeitnehmer des öffentlichen Sektors mit neuen Formen der Arbeitsorganisation sowie neuen technologischen Entwicklungen verbunden sind;
3. die gemeinsame Untersuchung und Prüfung der Frage, in welcher Art und Weise die Sozialpartner diese Reformprozesse unterstützen können;
4. die Herausarbeitung der Beziehung zwischen Umstrukturierung und Wohlbefinden am Arbeitsplatz auf der einen Seite und der Umsetzung von Sicherheits- und Gesundheitsaspekten sowie der Einführung diesbezüglicher Präventionsmaßnahmen auf der anderen;
5. die Bereitstellung von Kenntnissen und Praktiken in Verbindung mit „guter Umstrukturierung“ im öffentlichen Sektor sowie der Rolle der Sozialpartner.

Im Rahmen des Projekts angewandt wurde eine Methodologie zur Untersuchung von vier Aspekten – Digitalisierung, Migration, Anwerbung und Bindung sowie Arbeitsschutz –, die nach Ansicht der PSIRU die Spannungen im Kontext der Umstrukturierung von KRV-Dienstleistungen, die Erfordernisse einer effektiven Herangehensweise an das Thema Sicherheit und Gesundheit sowie die Rolle des Sozialdialogs auf den Punkt bringen. Vier Berichte sowie die Diskussionen anlässlich von vier Seminaren konzentrierten sich auf diese Aspekte und zeigten, dass sie einige Gemeinsamkeiten aufweisen, die die Basis für ein detaillierteres Verständnis der neuen Formen einer Dienstleistungserbringung in der Kommunal- und Regionalverwaltung (KRV) und für die Förderung des Arbeitsschutzes (OSH) bilden können.

Diese Zusammenfassung ist in fünf Abschnitte gegliedert:

1. Politischer Kontext;
2. Neue Arbeitsweisen;
3. Soziale Inklusion;
4. Auswirkungen der Sparpolitik;
5. Schlussfolgerung

1 Politischer Kontext

Im Jahr 2014 veröffentlichte die Europäische Kommission einen „Qualitätsrahmen für Umstrukturierung und Antizipation von Wandel“, der für Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Sozialpartner „Informationsblätter“ zur bewährten Praxis im Umgang mit Umstrukturierung vorschlug. Dieser Qualitätsrahmen empfahl die Erstellung von Rahmenwerken für die Einbindung von Arbeitnehmern zur Antizipation und Vorbereitung von Wandel sowie die Entwicklung von Maßnahmen zur Unterstützung einzelner Mitarbeiter z. B. im Hinblick auf die Steigerung ihrer Qualifikationen und Mobilität.¹

Der EU-Sozialdialogausschuss für Kommunal- und Regionalverwaltung (KRV) war in diese Diskussionen eingebunden und hat im März 2012 für den KRV-Sektor eine gemeinsame Reaktion auf das Grünpapier der Europäischen Kommission, COM (2012) 7 mit dem Titel „Restrukturierung und Antizipation von Wandel: welche Lehren aus der jüngeren Praxis zu ziehen sind“, verfasst.² Insbesondere die Auswirkungen der Umstrukturierung innerhalb von Gemeinden waren – infolge des Drucks auf die kommunalen Finanzen und der neuen Formen der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen – stark zu spüren. Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, den die im November 2011 veröffentlichte Jährliche Wachstumsumfrage die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung eine der fünf Handlungsprioritäten der Kommission und des Rates betont hat.

Im Jahr 2014 veröffentlichte die Europäische Kommission ein „Strategisches Rahmenwerk zur Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz 2014–2020“, das zentrale Herausforderungen und Strategieziele im Kontext dieses Themas identifizierte und zugleich wichtige Maßnahmen und Instrumente zu deren Bewältigung bzw. Umsetzung vorstellte. Mit diesem neuen Rahmenwerk soll sichergestellt werden, dass die EU und die Sozialpartner – gemäß der Strategie Europa 2020 – auch weiterhin eine Rolle spielen bei der Förderung hoher Standards in puncto Arbeitsbedingungen und Wohlbefinden am Arbeitsplatz sowohl innerhalb Europas als auch international.

2 Neue Formen der Dienstleistungserbringung

Digitalisierung, Migration, demografischer Wandel und Arbeitsschutz-Anforderungen haben auf KRV-Ebene zu neuen Formen der Dienstleistungserbringung geführt. Jeder dieser Faktoren wirkt in unterschiedlicher Weise, alle gemeinsam jedoch haben den Druck aufgebaut, Dienstleistungen auf neuem Weg zu erbringen. Ein Einflussfaktor ist die Interaktion nationaler und lokaler Strategien. Dieses Projekt zeigte, dass die Beziehung zwischen nationalen/föderalen Strategien und der Kommunal-/Regionalverwaltung Einfluss hatte auf die Rolle, die letztere einnehmen konnte – dies jedoch nicht nur in reaktiver Weise, von oben nach unten. Es häufen sich die Belege dafür, dass vielmehr auch KRVs die öffentliche Ordnung beeinflussen und gestalten können, insbesondere bei dem Versuch, angemessene öffentliche Dienste für die Bevölkerung vor Ort zu erbringen.

2.1 Digitalisierung

Zunächst einmal ist Digitalisierung definiert als die „Einführung oder Steigerung der Nutzung von Digital- oder Computer-Technologie durch eine Organisation, eine Branche, ein Land

usw.”³ Eine zweite, weiter gefasste Definition beschreibt Digitalisierung als „*wirtschaftliche und soziale Transformation, ausgelöst durch die massive Einführung digitaler Technologien zur Erzeugung, Verarbeitung, Teilung und Abwicklung von Informationen*“.⁴ Diese beiden Definitionen erfassen sozusagen die Spitze des Eisberg im Hinblick auf die Auswirkungen der Digitalisierung, insofern als es sich dabei um einen transformativen Prozess handelt, der gerade erst begonnen hat, sich auf Kommunal- und Regionalverwaltungen auszuwirken. Der Begriff e-Government ist definiert als „*die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung modernisierter, vernetzter und nahtloser öffentliche Dienste*“.⁵

Ein EU-Bericht aus dem Jahr 2012 zum Thema Digitalisierung in Europa hat die erzielten Fortschritte in vier staatlichen Service-Clustern gemessen:

1. Einkommensgenerierung für den Staat, z. B. durch Steuern
2. Registrierung von Geburten, Hochzeiten, Todesfällen
3. Service>Returns – Gesundheits-/Sozialwesen, Büchereien
4. Genehmigungen und Lizenzen – Bauwesen, Bildung, Pässe⁶

Die Einführung digitaler Technologien in der staatlichen und insbesondere der kommunalen Dienstleistung hat seit den 1990er Jahren schrittweise zugenommen. Die obigen Definitionen zeigen jedoch, dass dabei ein Unterschied besteht zwischen Digitalisierung (der Nutzung digitaler Technologien) und e-Government (der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Verbesserung der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen). Digitalisierung bietet Chancen für neue Formen der Teilung (gemeinsamen Nutzung) von Informationen, die wiederum zu neuen Formen der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen führen können.

Zahlreiche öffentliche Dienste lassen sich durch neue Ansätze bei der Teilung von Informationen optimieren. Die Möglichkeiten reichen hier von Verbesserungen in der häuslichen Krankenpflege bis hin zur Entwicklung neuer Organisationsweisen in der öffentlichen Verwaltung. Gleichzeitig besitzen diese neuen Formen der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen das Potenzial, die Beziehung zwischen dem Service-Nutzer und dem Mitarbeiter im öffentlichen Sektor zu verändern. Wir fangen gerade erst an, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die öffentlichen Dienste zu verstehen. Mit der Einführung neuer Technologien werden sich kontinuierlich Chancen ergeben, öffentliche Dienstleistungen in neuer Form zu erbringen – diese neuen Formen bedürfen jedoch der Evaluation aus Sicht sowohl des Nutzers als auch des Mitarbeiters.

2.2 Migration

- **Asylsuchender** – eine Person, die vor Verfolgung oder Konflikten flieht und gemäß dem Genfer Abkommen von 1951 über die Rechtsstellung von Flüchtlingen internationalen Schutz sucht.
- Ein **Flüchtling** ist ein Asylsuchender, dessen Anspruch anerkannt worden ist.
- Ein **Wirtschaftsmigrant** hat sein Land mit dem Ziel verlassen, seine wirtschaftliche Position zu verbessern.⁷

Alle drei Gruppen werden oftmals als „Migranten“ bezeichnet, doch nicht alle Migranten sind Flüchtlinge oder Asylsuchende. In diesem Bericht wird der Begriff „Drittstaatsangehörige“ verwendet, um auf Asylsuchende, Flüchtlinge und Wirtschaftsmigranten Bezug zu nehmen.

Die EU verfolgt dabei keine einheitliche Migrationspolitik. Die Strategie Europa 2020 räumt die Bedeutung der Arbeitsmigration ein, um den Arbeitskräftemangel zu bekämpfen. Gemäß Schätzungen werden 2020 etwa 66 Millionen Arbeitsmigranten benötigt. Deutschland werden zu diesem Zeitpunkt 2,4 Mio. Arbeitskräfte fehlen. Andere Länder wie Frankreich, Italien und das Vereinigte Königreich werden in den darauffolgenden Jahren einen Mangel an Arbeitskräften erleben. Und dennoch gibt es keine klare Haltung, keinen eindeutigen Ansatz, was die Anerkennung der Menschen- und Sozialrechte von Migranten angeht. Die Verantwortung für die Migrationspolitik, worunter auch die Punkte legale und illegale Migration, Grenzen, Visa sowie ein gemeinsames europäisches Asylsystem fallen, liegt seit 2014 bei der Europäische Kommission (EK).

Tabelle 1: Anzahl der Asylanträge, die von Januar bis Dezember 2015 gestellt wurden

Land	Anzahl der Asylanträge
Deutschland	442.000
Ungarn	174.000
Schweden	156.000
Österreich	86.000
Italien	83.000
Frankreich	71.000
Niederlande	43.000
Belgien	39.000
Vereinigtes Königreich	39.000
Schweiz	38.000
Finnland	32.000
Norwegen	30.000
Dänemark	21.000
Bulgarien	20.000
Spanien	15.000
Griechenland	11.000
Polen	10.000
Andere	15.000
Gesamt	1.325.000

Quelle: Eurostat in Pew Research Center (2016)

Die demografische Struktur der Migranten hat sich dabei verändert. Vor/bis 2015 handelte es sich bei der überwiegenden Mehrheit der Migranten um alleinstehende/alleinreisende Männer, doch im Laufe des Jahre 2015 kam es zu einem deutlichen Anstieg bei der Zahl der Familien mit Kindern, deren Bedürfnisse weit komplexer sind. 2016 dann machten junge Männer in vielen Ländern erneut die größte Gruppe der Migranten aus. Die erforderlichen praktischen Strategien zum Umgang mit diesen großen Zahlen müssen die Aspekte Wohnraum, Bildung, Gesundheit und andere relevante Dienste einschließen, die größtenteils in der Verantwortung der kommunalen und regionalen Behörden liegen. Je schneller Migranten integriert werden, desto schneller können sie für sich selbst sorgen, einer Arbeit nachgehen und Steuern bezahlen.⁸

KRVs können dabei auch neue Wege beschreiten. Nachdem in Bilbao, Spanien, die Zahl der Drittstaatsangehörigen jüngst gestiegen ist, hat man dort eine „Strategie der interkulturellen Stadt“ sowie einen „interkulturellen Aktionsplan“ angenommen.⁹ Ziel der lokalen Strategie ist eine stärkere Integration der Migranten sowie eine größere Vielfalt, was

den Umgang mit der Situation angeht – basierend auf dem übergeordneten Ziel der Interkulturalität. Der lokale Aktionsplan bringt im Rahmen diverser Aktivitäten die verschiedenen Interessenvertreter zusammen, so z. B. rund um die Themen Bildung, Weiterqualifizierung, Netzwerken, Beschäftigung und Wohnraum. Bilbao hat – gemeinsam mit der spanischen Regierung und verschiedenen Nichtregierungsorganisationen – ein Netzwerk zur Zusammenarbeit auf institutioneller Ebene eingerichtet, für den Kontakt mit Asylsuchenden, die aus anderen europäischen Staaten umgesiedelt werden sollen.¹⁰

2.3 Strategien zur Anwerbung und Bindung

Für die Mitgliedstaaten der Europäischen Union steht in den kommenden Jahrzehnten, d. h. im Zeitraum bis 2060, ein signifikanter demografischer Wandel zu erwarten. Die Bevölkerungszahl wird um 2050 ihre Spitze erreichen und dann wieder leicht sinken. Die Lebenserwartung von sowohl Männern als auch Frauen wird voraussichtlich steigen und sich dabei etwas annähern.¹¹ Eine alternde Bevölkerung wirkt sich indes auch auf den Arbeitsmarkt aus: Während immer weniger junge Menschen in den Arbeitsmarkt einsteigen, scheiden gleichzeitig immer mehr ältere Arbeitnehmer mit Beginn des Rentenalters aus. Bis vor nicht allzu langer Zeit war das Renteneintrittsalter starr festgelegt, wobei für Männer und Frauen ein unterschiedliches Alter galt. Mit Erreichen des Renteneintrittsalters konnten Arbeitnehmer ihre Rentenbezüge beantragen. Dies alles war Teil eines nationalen Fürsorgesystems, das zu einer Zeit konzipiert wurde, als die Lebenserwartung noch niedriger lag und Männer den weit überwiegenden Teil der Arbeitnehmerschaft stellten. Mit dem zunehmenden Einstieg von Frauen in den Arbeitsmarkt haben sich die Beschäftigungsstrukturen verändert. Obgleich zwischen den einzelnen Ländern einige signifikante Unterschiede bestehen, was den Anteil von Frauen im Arbeitsmarkt angeht, ist selbst dort, wo dieser nationale Anteil niedrig liegt, trotz allem eine große Zahl von Teilzeitkräften zu finden.¹²

Auch wenn sich die Gesamtzahl der verfügbaren Arbeitskräfte bis 2023 voraussichtlich stabilisieren wird, so wird sie im weiteren Verlauf bis 2060 dann doch um 8,2 % zurückgehen. Es ist zu erwarten, dass der Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung abnehmen wird, da im Laufe der kommenden Jahre zahlreiche Arbeitnehmer im Erwerbsalter in den Ruhestand gehen, während die Zahl der nachrückenden jungen Arbeitnehmer dies nicht ausgleichen wird. Doch während die Gesamtzahl der erwerbstätigen Bevölkerung sinkt, werden die Beschäftigungsquoten diverser Gruppen (teils rapide) steigen – allen voran die der Frauen sowie der älteren Arbeitnehmer.

Die Kommunal- und Regionalverwaltungen beschäftigen europaweit mehr als 17 Millionen Mitarbeiter, die für die Erbringung wesentlicher öffentlicher Dienste sorgen (RGRE), die Mehrheit von ihnen Frauen.¹³ Die Auswirkungen dieses demografischen Wandels auf die Kommunal- und Regionalverwaltung müssen im Kontext einer Reihe bedeutender Veränderungen in der Beschäftigungspolitik gesehen werden, die in zahlreichen europäischen Ländern stattgefunden haben. Die in den 60er/70er-Jahren eingeführte Politik der Chancengleichheit hat zu einem Anstieg des Anteils von weiblichen Beschäftigten in der Kommunalverwaltung geführt. Darüber hinaus haben der technologische Fortschritt und das gestiegene Bildungsniveau den Einstieg in die öffentliche Verwaltung verschoben. Mit der Nutzung von Computern und Fotokopierern hat die Zahl der Stellen für einfache Verwaltungstätigkeiten, die früher typischerweise von Berufseinsteigern bekleidet wurden, deutlich abgenommen. Während immer weniger Schulabgänger in die öffentliche Verwaltung gehen, steigt die Zahl der höher qualifizierten älteren Arbeitnehmer und

Arbeitnehmerinnen in diesem Bereich. Die Auswirkungen der Reformen in der öffentlichen Verwaltung haben zu einer Verlagerung der Beschäftigungsverantwortung auf externe Agenturen geführt, was es für Behörden schwieriger macht, Trends innerhalb der Arbeitnehmerschaft im Blick zu behalten.¹⁴

In England wird das Timewise-Pilotprogramm von der Local Government Association (LGA) finanziert, in Partnerschaft mit Timewise, einem Unternehmen, das sich auf die Förderung flexiblen Arbeitens spezialisiert hat. Ziel dieses Programms ist es, die Kommunalbehörden in der Zusammenarbeit mit Timewise ebenso zu unterstützen wie bei der Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle, die geeignet sind, bestehende Mitarbeiter zu binden und neue anzuziehen. Es soll zur Gestaltung einer diversifizierten Arbeitnehmerschaft beitragen und, so erwartet man, im Kontext von Budgetkürzungen die Produktivität steigern. Die Kommunalbehörden, die in das Timewise-Programm eingebunden sind, sollen ihre Erkenntnisse aus dieser neuen Praxis dann mit Arbeitgebern vor Ort teilen.¹⁵

Flexibles Arbeiten kann für Menschen jeden Alters von Vorteil sein und insbesondere für Frauen. Camden Council (London, UK), der Stadtrat von Camden, schreibt heute all seine Stellenangebote als optional flexibel aus, so dass neue Mitarbeiter inzwischen bereits von flexiblen Regelungen profitieren. Stoke City Council (UK), der Stadtrat von Stoke City, hat festgestellt, dass sich die Mitarbeiterbindung, d. h. die Quote qualifizierter Mitarbeiter, die nach der Elternzeit wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, verbessert hat. 36 % der Mitarbeiter kamen nach der Elternzeit zurück und sind noch immer im Job. Nach Beobachtung des Stoke City Council hat Timewise die Art und Weise optimiert, in der das Council den Bedürfnissen seiner älteren Mitarbeiter gerecht wird – so etwa durch verstärkte Personalplanung, die „Form“ der Organisation und die Um-/Neugestaltung von Arbeitsstellen. Als Beispiel hierfür kann ein Projekt gesehen werden, das seitens des Gesundheitsamts finanziert wird, bzw. der Ansatz, den Stoke City Council hier in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebern vor Ort verfolgt, um zu gewährleisten, dass Arbeitnehmer mit Pflegeverantwortung (hauptsächlich Frauen) im Berufsleben bleiben.¹⁶ Flexible Arbeitsmodelle sind für Frauen in vielen Fällen von Vorteil.

2.4 Arbeitsschutz (OSH)

Occupational Health and Safety (OSH) – Sicherheit, Gesundheit und Wohlergehen der Menschen an ihrem Arbeitsplatz.

Workplace Health Promotion (WHP) – die vereinten Anstrengungen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Erreicht werden kann dies durch: Verbesserung der Arbeitsorganisation und des Arbeitsumfelds, Förderung der aktiven Mitbestimmung aller involvierten Interessenvertreter und Anregung der Personalentwicklung.¹⁷

Bei der Analyse der Maßnahmen für Arbeitsschutz und Wohlbefinden, deren Förderung in der Verantwortung der Kommunal- und Regionalverwaltung liegen, sollten zwei grundlegende Modelle der Mitarbeitergesundheit berücksichtigt werden:

- Die arbeitsbezogene Herangehensweise an das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz;
- der an der öffentlichen Gesundheit orientierte Ansatz in Bezug auf Gesundheit am Arbeitsplatz und in Kommunen.

Eine klare Vorstellung dieser beiden Modelle hilft zu verstehen, in welchem Umfang die Kommunal- und Regionalverwaltung verantwortlich ist für die Förderung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst.

Frauen stellen den Großteil der Arbeitnehmer in der Kommunal- und Regionalverwaltung in Europa. Dabei zeigen Belege, dass Frauen anderen gesundheitlichen Risiken und Problemen ausgesetzt sind als Männer. So sind weibliche Arbeitnehmer im Bildungs- und Gesundheitswesen beispielsweise „organisatorisch bedingten Risiken wie Monotonie, hohen Ansprüchen und beschränkten Kompetenzen ausgesetzt, d. h. Faktoren, die mit Erschöpfung, Depression und ungesundem Verhalten in Verbindung gebracht werden.“¹⁸ Darüber hinaus sind Frauen auch in stärkerem Maße der Gewalt am Arbeitsplatz durch Dritte ausgesetzt, da sie aufgrund ihres höheren Anteils häufiger im direkten Kontakt mit Kunden und Nutzern der Dienstleistungen stehen.¹⁹

Die Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der effektiven Umsetzung der EU-Richtlinien sind von einigen Mitgliedstaaten noch immer nicht in allen Punkten in Angriff genommen worden. Darüber hinaus werden KRVs nicht immer spezifische Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Umsetzung nationaler Arbeitsschutzgesetze übertragen. KRVs haben die Verantwortung für ihre eigenen Mitarbeiter und oftmals auch für die Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) vor Ort. Des Weiteren sind sie verantwortlich für politische Bereiche, die mit der Strategie Europa 2020 in Verbindung stehen, wie etwa Bildung und Weiterqualifizierung, Unternehmertum, Arbeitsmarkt, Infrastruktur und Energieeffizienz, die allesamt den Arbeitsschutz berühren. In einigen Ländern nehmen KRV eine sehr spezifische Rolle hinsichtlich der Überprüfung und Durchsetzung der Arbeitsschutzvorschriften ein, in anderen Ländern wiederum ist ihre Rolle diesbezüglich zwar weniger genau definiert, aber dennoch von unterstützender Art.

In Dänemark hat die Gemeinde Aabenraa mit einem örtlichen Kindergarten, Vuggestuen Kernehuset, sowie der Gewerkschaft der Erzieher (BUPL) kooperiert, um ein Projekt auf die Beine zu stellen, dessen Ziel es war, das Auftreten von Erkrankungen des Bewegungsapparats zu reduzieren und ältere Kollegen länger im Beruf zu halten. Kinderbetreuung bedingt häufiges Heben und immer wieder gleiche Bewegungsabläufe, was physischen Stress für die Beschäftigten bedeutet und in der Konsequenz oftmals zu einem Ausscheiden aus dem Beruf führt. Das Projekt begann mit der Beauftragung einer Arbeitsfähigkeitsanalyse. Ein Arbeitstherapeut beobachtete jeden Mitarbeiter über mehrere Stunden und empfahl im Anschluss daran, wie die jeweilige Arbeitsweise verbessert werden könnte. Dazu gehörten unter anderem die Änderung der Tisch- und Stuhlhöhe, mehr Freizeit für die Mitarbeiter, eine bessere Work-Life-Balance sowie die Einführung eines effektiveren Systems zur Verteilung der Arbeitslast samt entsprechender Reduzierung der sich häufig wiederholenden Bewegungsabläufe. Das Ergebnis: Die Mitarbeiter bleiben länger im Job, ihr allgemeiner Gesundheitszustand hat sich verbessert und Erkrankungen des Bewegungsapparats treten weniger häufig auf. Ausschlaggebend für den Erfolg des Projekts waren das Engagement der Gewerkschaft und des Managements, die Hinzuziehung eines externen Experten, die Durchführung einer individuellen Arbeitsanalyse sowie die Ergreifung einer Reihe von Maßnahmen.²⁰

Digitalisierung, Migration, demografischer Wandel und Arbeitsschutz-Strategien schaffen neue Formen der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen. Diese neuen Formen der Dienstleistung haben Konsequenzen für die Arbeitnehmer im öffentlichen Sektor. Neue Stellen werden geschaffen, bestehende ändern sich und zahlreiche dieser neuen Formen der Dienstleistungserbringung weisen umfassende Berührungspunkte mit dem Arbeitsschutz

auf. Der nächste Abschnitt betrachtet die besondere Verantwortung der KRV im Hinblick auf die Förderung der sozialen Inklusion, die ebenfalls zu neuen Formen der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen führt.

3 Soziale Inklusion

KRVs sind ein Dreh- und Angelpunkt, wenn es um die Förderung sozialer Inklusion geht. Sie nehmen sowohl bei der Formulierung als auch der Umsetzung öffentlicher Politik eine aktive Rolle ein, und das insbesondere bei Themen, die die Bürger oder die Mitarbeiter von KRVs unmittelbar betreffen. Das Thema Migration ist sicherlich eines der unmittelbarsten, doch ebenso Sache der KRV sind die Ausweitung der sozialen Inklusion, die Förderung von Dienstleistungen, Beschäftigung, die die Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen berücksichtigt sowie die Übernahme der Arbeitsschutz-Verantwortlichkeit auch für andere Belegschaften vor Ort.

3.1 Digitalisierung

Zahlreiche digitale Dienstleistungen involvieren eine direkte Schnittstelle zwischen Bürger und Gemeinde. Dies führt zur Frage, in welchem Maß die Bevölkerung einer Gemeinde überhaupt digital eingebunden ist. Im Vereinigten Königreich gelten 9 Mio. Menschen als digital ausgeschlossen.²¹ Ältere Mitbürger, Menschen mit Behinderungen sowie Angehörige niedriger Einkommensgruppen haben am häufigsten Probleme, auf das Internet zuzugreifen – sei es aus Mangel an Hardware und/oder Mangel an Kenntnissen in diesem Bereich.²² Bei der Einführung digitaler Optionen für grundlegende Dienstleistungen muss die örtliche Verwaltung daher Vorkehrungen für die digital Ausgeschlossenen treffen; gleichzeitig ist eingehendere Forschung erforderlich, um zu verstehen, wie Menschen das Internet für bestimmte Arten von Dienstleistungen nutzen – insbesondere auf kommunaler Ebene.

3.2 Migration

Europa sieht für das Jahr 2020 und darüber hinaus einem Arbeitskräftemangel entgegen. Viele kommunale und regionale Behörden sind sich des Drucks auf den örtlichen Arbeitsmarkt sowie seiner Rolle im Rahmen der wirtschaftlichen Entwicklung bewusst. Zu den sicherlich signifikantesten Strategien, die Kommunalbehörden verfolgen können, zählt daher die Förderung der Integration von Migranten in den lokalen Arbeitsmarkt. Sobald sich Migranten ihren eigenen Lebensunterhalt verdienen können und Steuern bezahlen, leisten sie einen Beitrag zu Wirtschaft und Gesellschaft. KRV erkennen an, dass es in ihrer Verantwortung liegt, Drittstaatsangehörigen öffentliche Dienste in sicherer und geeigneter Weise zugänglich zu machen.

Arbeitsmarktstatistiken zeigen, dass hinsichtlich der Erwerbstätigkeitsquote, der Arbeitslosenquote, Zeitarbeitsverträgen und der Zahl der Überqualifizierten nach wie vor erhebliche Unterschiede bestehen zwischen Drittstaatsangehörigen, EU-Binnenmigranten und Angehörigen des jeweiligen Staates. Bei EU-Binnenmigranten liegt die Erwerbstätigkeitsquote höher als bei Drittstaatsangehörigen oder dem Meldeland, was sich in der Erwerbstätigkeitsquote für Männer und Frauen widerspiegelt.²³ Die Arbeitslosenquote ist unter Drittstaatsangehörigen höher als unter der Bevölkerung des Meldelandes. Ähnlich ist der Prozentsatz derer, die lediglich über eine zeitlich begrenzte Arbeitserlaubnis

verfügen, bei Drittstaatsangehörigen höher als bei EU-Binnenmigranten oder Bürgern des betreffenden Staates.

Dabei ist es nicht allein das Problem der Sprache und Ausbildung, das die Arbeitsmarktposition von Drittstaatsangehörigen beeinträchtigt. Die mangelnde Anerkennung ihrer im Heimatland erworbenen Qualifikationen hat sich als bedeutende Barriere erwiesen, was das Vorankommen dieser Menschen im Arbeitsmarkt angeht. 39 % der Drittstaatsangehörigen sind überqualifiziert für ihren jeweiligen Job – bei EU-Binnenmigranten liegt dieser Anteil bei 31%, bei Staatsangehörigen bei 19%. Teilt man wiederum die Gruppe der Drittstaatsangehörigen nach Herkunftsländern mit hohem, mittlerem und niedrigem Entwicklungsindex ein, so zeigen sich auch hier Unterschiede hinsichtlich der Überqualifizierung. Bei Drittstaatsangehörigen aus Ländern mit mittlerem/niedrigem Entwicklungsindex liegt die Quote der Überqualifizierten höher.

Die Bildungsbehörde von Malmö, Schweden, betreibt seit 2000 ein Validierungszentrum für berufliche Qualifikationen. Dieses Zentrum stellt eine praktische Hilfe für Drittstaatsangehörige dar, die über keinen Nachweis ihrer Qualifikation/Fertigkeiten verfügen. Mit der Anerkennung ihrer Qualifikation sich müssen Drittstaatsangehörige bereits bestehendes Wissen nicht formal noch einmal aneignen, sondern können sich vielmehr auf das Erlernen der schwedischen Sprache und die Suche nach einer Arbeitsstelle konzentrieren. Nutzer dieses Services werden zunächst bei einem Berater „kartiert“. Im Anschluss daran folgt die Kontaktaufnahmen mit dem Validierungszentrum, das die Qualifikation und das Kompetenzniveau des Betreffenden evaluiert. Darüber hinaus unterstützen weitere Integrationsprogramme, so z. B. Sprachunterricht und die Einrichtung von Praktikumsplätzen, die Eingliederung von Drittstaatsangehörigen in den Arbeitsmarkt. Die Mitarbeiter des Validierungszentrums sind in der Regel erfahrene Berufsberater oder verfügen über einen anderen entsprechend relevanten Hintergrund. Sie sind nicht explizit multikulturell geschult, doch als Tutor ausgebildet.²⁴

3.3 Anwerbung und Bindung

Die Auswirkungen der Rezession in Europa haben junge Menschen am stärksten getroffen – die Zahl der Arbeitslosen in dieser Gruppe wächst. Die Sparpolitik hat ein Übriges zu dieser Situation beigetragen. In Europa sind 5,5 Mio. junge Menschen ohne Job. Die EU hat darauf mit der Förderung diverser europaweiter Initiativen reagiert.²⁵ Ein im Jahr 2013 veröffentlichter EU-Bericht mit dem Titel „Gemeinsam für die Jugend Europas – Ein Appell zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit“ forderte die nationalen Regierungen auf, gemeinsam mit anderen Interessenvertretern Strategien zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit zu entwickeln. KRVs besitzen das Potenzial, im Rahmen nationaler Strategien eine wichtige Rolle einzunehmen.²⁶

Die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen ist traditionell ein Weg, junge Menschen beim Einstieg in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Die gegenwärtige Arbeitslosenkrise in dieser Gruppe betont daher nur einmal mehr die Bedeutung von Ausbildungsstellen. Gleichzeitig jedoch verfolgen die Staaten Europas in diesem Punkt unterschiedliche Strategien, wobei diese in der Regel wiederum von der Effektivität der jeweiligen Berufsaus- und Weiterbildungssysteme beeinflusst sind. Deutschland, beispielsweise, verfügt über ein gut entwickeltes Lehrstellensystem, in dem der öffentliche Sektor mit 130 verschiedenen Berufen vertreten ist.

In England waren Kommunalbehörden aktiv eingebunden in die Förderung von Ausbildungsstellen im Rahmen einer umfassenderen Strategie zur Beschäftigung von Unter-25-Jährigen, die aktuell keine Arbeits-, Aus- oder Weiterbildungsstelle haben (Personen, die „not currently in employment, education or training“ sind, sogenannte NEETs). Doch obgleich das mit £ 1 Mrd. finanzierte national aufgelegte Programm zur Einstellung junger Menschen darauf abzielte, die Zahl derer, die in besonderem Maße von Arbeitslosigkeit bedroht sind, zu reduzieren und mehr von ihnen in Job oder Ausbildung zu bringen, konnten letztlich nur 27 % der Teilnehmer eine entsprechende Stelle antreten.²⁷ Bei vergleichbaren Pilotprogrammen unter Leitung von Kommunalbehörden lag der Anteil junger Menschen, die über diesen Weg in eine Ausbildungs- und/oder Arbeitsstelle fanden, bei 57 % – eine deutlich höhere Erfolgsquote.²⁸

3.4 Arbeitsschutz (OSH)

Kommunal- und Regionalverwaltungen können rund um die Förderung von Arbeitsschutz und Wohlbefinden verschiedene Rollen spielen – sowohl für ihre eigenen Mitarbeiter als auch für die Arbeitnehmer der Gemeinde vor Ort. Bisweilen sind KRVs die Initiatoren des jeweiligen Projekts, doch in vielen Fällen ist es eine der Behörden, die mit der Unterstützung des Sozialdialogs sowie der Förderung von Arbeitsschutz und Wohlbefinden befasst sind. Zum Teil richtet sich dies danach, ob der betreffenden KRV eine spezifische Rolle im Rahmen der Umsetzung des Arbeitsschutzrechts zugewiesen wurde, und nach der Rolle an sich, die die jeweilige KRV im Kontext der Förderung von angemessener Arbeit und Wohlbefinden innehat.

Angemessene Arbeit kann lässt sich wie folgt definieren:

„Angemessene Arbeit bedeutet ein für alle gleicher Zugang zu Beschäftigung ohne Diskriminierung, existenzsicherndes Entgelt, Sicherheit am Arbeitsplatz, Sozialschutz bei beispielsweise Krankheit oder Schwangerschaft sowie Versammlungs- und Organisationsfreiheit. Angemessene Arbeit wird realisiert durch die Umsetzung folgender vier strategischer Ziele: die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Garantie von Rechten am Arbeitsplatz, die Ausdehnung des Sozialschutzes und die Förderung des Sozialdialogs, bei Gleichberechtigung der Geschlechter als bereichsübergreifendem Ziel.“²⁹

KRVs haben das Potenzial, zu diesen vier strategischen Zielen beizutragen und folgende Beispiele zeigen die Bandbreite der Projekte, die in Europa umgesetzt wurden.

In Schottland hat sich das Scottish Centre for Healthy Working Lives zum Ziel gesetzt, „mit Arbeitgebern zusammenzuarbeiten, um ihnen zu ermöglichen, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu verstehen, zu schützen und zu verbessern.“ Gleichzeitig versetzt sie dies in eine bessere Ausgangsposition, wenn es darum geht, Mitarbeiter mit Gesundheitsproblemen, die in den Job zurückgekehrt sind, im Job zu halten.“ Es liegen bereit vier mittelfristige Ergebnisse vor: eine gesündere Arbeitnehmerschaft, Rückgang bei krankheitsbedingten Fehlzeiten, und Präsentismus; mehr Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz; Produktivitätssteigerung bei den einzelnen Mitarbeitern.³⁰ Die Scottish Convention of Scottish Local Authorities ist Partner in diesem Projekt und das Centre arbeitet sehr eng mit den Behörden vor Ort zusammen.³¹ Dies ist ein Beispiel für ein Projekt mit nationalen Zielen, dessen erfolgreiche Umsetzung jedoch von der engen Zusammenarbeit mit den kommunalen Behörden abhängt.

3.5 Schlussfolgerung

KRVs sind in einer guten Position, was die Förderung sozialer Inklusion im Rahmen ihres Mandats im weiteren Sinne angeht. Die Verbesserung der digitalen Inklusion beinhaltet die Zusammenarbeit mit den Behörden vor Ort ebenso wie mit dem privatwirtschaftlichen IT- und Telekommunikationssektor. Die Hinarbeit auf die Integration von Drittstaatsangehörigen muss neue Formen der Arbeit einbeziehen – durch Schaffung entsprechender Gesetzesgrundlagen, Allianzen und Koalitionen, die auf bestehende Integrationsstrategien aufbauen. In ähnlicher Weise haben KRV durch Aus- und Weiterbildung die Integration junger Menschen in die Reihen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unterstützt. Heute werden KRVs auch in puncto Arbeitsschutz aktiver – sowohl hinsichtlich ihrer eigenen Mitarbeiter als auch in Bezug auf die Arbeitnehmer vor Ort.

4 Sparpolitik

Die seit 2010 herrschende Sparpolitik hat sich auf die Dienstleistungen zahlreicher KRVs spürbar ausgewirkt und in vielen Fällen neue Arbeitsweisen diktiert. Zum Ausdruck kommt dies in der Einführung von e-Government-Services und dem Kampf um Ressourcen für die Integration von Drittstaatsangehörigen.

4.1 Digitalisierung

Digitalisierung und die Einführung von e-Government-Services haben – als Form der Modernisierung der öffentlichen Dienste sowie Mittel zur Kostenreduzierung – seitens der zentralen sowie der kommunalen Regierung weitergehende Förderung erfahren. Das Wesen der Arbeit sowie die Art und Weise, in der sie erbracht wird, kann sich mit Einführung der Digitalisierung drastisch ändern. So kann beispielsweise die Erfassung von Daten zu einem Routine- und recht monotonen Prozess werden. Vormals persönlicher Kontakt – direkt oder per Telefon – wird weniger, was die Arbeitsfreude mindert und oft zu einem Verlust der Kontrolle über den Arbeitsprozess führt.

Als Teil der Sparpolitik aber auch im Rahmen der „Modernisierung“ der öffentlichen Dienste haben KRVs digitale Systeme eingeführt, die die Art und Weise, in der Informationen gespeichert und Dienstleistungen erbracht werden, verändert haben. Studien zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsprozess haben gezeigt, dass Digitalisierung in gewissem Maße zum Verlust der Kontrolle über eben diesen Prozess führen kann. Bei Arbeitnehmern kann dies zu Stress, verminderter Zufriedenheit im Job und dem Gefühl geringerer Wertschätzung führen.

4.2 Migration

Die EUROMED (2012) – eine Umfrage unter Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes zu ihrer Arbeit mit Nutzern dieser Dienste, die einen Migrationshintergrund haben – ergab eine allmähliche Verschlechterung der Dienste bei gleichzeitig schwieriger werdenden Arbeitsbedingungen, insbesondere im Bereich der Erstaufnahme, wo es an technischer Ausstattung und angemessenen Räumlichkeiten mangelte. Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes wurden weder angemessen geschult noch ausreichend informiert, was die Erbringung öffentlicher Dienste zusätzlich erschwerte.

4.3 Anwerbung und Bindung

Die globale Finanzkrise sowie die daraus resultierenden Sparmaßnahmen haben sich in unterschiedlichem Maße auf die Beschäftigungslage in den Kommunalbehörden ausgewirkt. In einigen Ländern, so z. B. Großbritannien, Schweden und Griechenland, hat die Sparpolitik zu einem dramatischen Stellenabbau geführt, sodass zahlreiche Mitarbeiter der Kommunalbehörden ihren Arbeitsplatz verloren oder nach ihrem Ausscheiden aus dem Dienst keinen Nachfolger erhielten; auch Veränderungen in der Art und Weise, in der Kommunalbehörden ihre Dienstleistungen erbringen, waren die Folge. In anderen Ländern waren die Auswirkungen auf die Kommunalverwaltung weniger gravierend.

Die Sparmaßnahmen hatten in einigen Ländern massive Auswirkungen auf die Belegschaft von Kommunalverwaltungen. Effizienz- und Umstrukturierungsstrategien haben zu Stellenabbau, neuen Arbeitsweisen und verstärktem Outsourcing vieler „Backoffice“-Dienste geführt, was wiederum das Wesen der Arbeit in der Kommunalverwaltung verändert hat.

4.4 Arbeitsschutz (OSH)

Budgetkürzungen haben zu Stellenabbau geführt und dort, wo ausgeschiedene Arbeitnehmer nicht ersetzt wurden, zu verstärkter Arbeitsbelastung. Einige Behörden vor Ort haben öffentliche Dienstleistungen ausgegliedert, sodass sich Mitarbeiter bei Arbeitgebern im Privatwirtschaftssektor wiederfinden. Für die betroffenen Mitarbeiter bedeutet dies wirtschaftliche Unsicherheit, erhöhter Arbeitsdruck und neue Formen der Arbeitsorganisation. All diese Veränderungen wirken sich erwiesenermaßen auf die Gesundheit der Arbeitnehmer aus.

Die Sparpolitik hat Auswirkungen auf die KRVs, wobei das volle Ausmaß der Budgetkürzungen noch immer nicht in letzter Konsequenz bekannt und verstanden ist. Die Sparpolitik hat zu einer verstärkten Digitalisierung der öffentlichen Dienste geführt, doch über die Auswirkungen auf den Arbeitsschutz gilt es noch viel zu lernen, ebenso wie über die Art und Weise, in der die Nutzer reagieren. Für Drittstaatsangehörige hat die Sparpolitik direkte Auswirkungen auf die Dienstleistungen, die sie nutzen, und die Mitarbeiter im öffentlichen Sektor, die diese Dienstleistungen erbringen. Druck auf die öffentlichen Dienste im weiteren Sinne hat die Haltung gegenüber Drittstaatsangehörigen negativ beeinflusst. Junge Menschen waren von der Finanzkrise unverhältnismäßig stark betroffen, und KRVs haben sich darauf konzentriert, diesen Menschen einen Arbeitsplatz zu verschaffen. Ältere KRV-Mitarbeiter haben ihren Job oftmals infolge von Budgetkürzungen verloren. Die langfristigen Auswirkungen von Sparpolitik und organisatorischer Umstrukturierung auf die Gesundheit von Arbeitnehmern werden für die Mitarbeiter im öffentlichen Sektor spürbar sein.

5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

5.1 Schlussfolgerungen

Neue/veränderte technologische Gegebenheiten, neue Wege der Dienstleistungserbringung, um den Anforderungen von Drittstaatsangehörigen gerecht zu

werden, der demografische Wandel sowie neue Arbeitsschutzanforderungen haben neue Formen des Arbeitens hervorgebracht. Der Sozialdialog spielt bei der Förderung neuer Praktiken eine wichtige Rolle.

Transparenz und Rechenschaftspflicht sind in allen vier Bereichen erforderlich. Dies setzt KRVs unter den besonderen Druck, ihre eigenen Entscheidungsfindungsprozesse transparenter zu gestalten und institutionelle Systeme hinsichtlich Transparenz und Rechenschaftspflicht anzuwenden. Unterrichtung und Anhörung ist in verstärktem Maße erforderlich.

KRVs können eine führende Rolle in puncto Förderung der sozialen Inklusion spielen – ganz gleich, ob es dabei um digitale Inklusion geht oder die soziale Inklusion von Drittstaatsangehörigen oder jüngeren/älteren Menschen. KRVs sind aufgrund ihrer Verantwortung gegenüber der lokalen Bevölkerung am besten geeignet, Integration zu fördern.

Die Beziehung zwischen KRV-Politik und deren Umsetzung sowie nationaler Politik und deren Umsetzung wird zunehmend wichtiger, so haben KRVs beispielsweise die Führung in der Migrationspolitik übernommen, als auf nationaler Ebene keine Führung gegeben war.

KRVs tragen Verantwortung für Anwerbung und Bindung sowie für Arbeitsschutz – und das sowohl intern als auch in Bezug auf die lokale Gemeinde.

Arbeitsschutz ist ein Thema, das gleich drei Bereiche betrifft: Digitalisierung, Migration sowie Anwerbung und Bindung. KRVs obliegt auch eine Verantwortung für die Förderung des Arbeitsschutzes am Arbeitsplatz – und auch hier wieder sowohl intern als auch in Bezug auf die lokale Gemeinde.

Um die Auswirkungen der Digitalisierung bewerten zu können, um verstehen zu können, wie Drittstaatsgemeinden sich verändern, um die Effektivität von Maßnahmen zur Anwerbung und Bindung beurteilen zu können und Fragen des Arbeitsschutzes behandeln zu können, ist die Sammlung von Daten erforderlich. Gleichzeitig trägt Datensammlung zu einer transparenten Entscheidungsfindung bei.

Schulung, Beobachtung und Bewertung sind in jedem dieser Bereiche wichtig.

5.2 Empfehlungen

Dieser Bericht hat dargelegt, dass neue Formen der Dienstleistungserbringung, bewährte Verfahren hinsichtlich Arbeitsschutz und der Sozialdialog miteinander verknüpft werden müssen, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeiter im öffentlichen Sektor ebenso erfüllt werden sollen, wie diejenigen der Dienstleistungsnutzer. Es wird daher eine Reihe von Empfehlungen ausgesprochen:

- Erzielung eines gemeinsamen Verständnisses unter den Sozialpartnern im Hinblick auf die Natur des Problems, z. B. bei Fragen des Arbeitsschutzes;
- Einrichtung eines effektiven Unterrichts- und Anhörungsprozesses, in den alle Interessenvertreter eingebunden sind, beispielsweise bei der Einführung von Digitalisierung für Nutzer und Mitarbeiter im öffentlichen Sektor;

- Offene und transparente Einführung von Neuerungen, sodass alle Interessenvertreter die Vorgänge im Einzelnen verstehen, z. B. die Art und Weise der Ressourcenverteilung für die soziale Integration von Drittstaatsangehörigen;
- Sammlung adäquater Daten zur Erstellung einer Problemanalyse und Überwachung der Umsetzung einer Lösung;
- Einführung einer Rechenschaftspflicht für öffentliche Dienste gegenüber der lokalen Bevölkerung; beispielsweise Ausarbeitung und Umsetzung von Dienstleistungs- und Beschäftigungsstrategien, die die lokalen demografischen Entwicklungen berücksichtigen;
- Ausarbeitung und Umsetzung von Beobachtungs- und Bewertungsstrategien; z. B. neue Formen digitaler Dienstleistungen und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsprozess;
- Bereitstellung adäquater Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter bei Einführung neuer Formen der Dienstleistungserbringung; etwa bei neuen Herangehensweisen an Fragen des Arbeitsschutzes.

Jane Lethbridge

j.lethbridge@gre.ac.uk

14. Oktober 2016

¹ <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.ccmi-opinions.31177>).

² <http://www.epsu.org/a/8763>).

³ <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/#sthash.A8ysVEXV.dpuf>

⁴ Katz et al (2014) Using a digitalization index to measure the economics and social impact of digital agenda, info 16(1): 32-44

⁵ Silcock R. (2001) 'What is e-Government?' *Parliamentary Affairs* 54(1): 88-102

⁶ EU (2012) Digitalising public services Putting ambition into action Benchmark report p.8

⁷ <http://www.cfr.org/migration/europes-migration-crisis/p32874>

⁸ OECD (2015) *International Migration Outlook 2015* Paris: OECD

⁹ ESPON with CEMR, EUROCITIES and EUKN (2015) *Territorial and urban aspects of migration and refugee inflows* Espon Policy Brief: 13

¹⁰ ESPON with CEMR, EUROCITIES and EUKN (2015) *Territorial and urban aspects of migration and refugee inflows* Espon Policy Brief: 13

¹¹ EU (2015) The 2015 Ageing Report Underlying assumptions and projection methodologies European Economy 8/2014 Joint Report prepared by the European Commission (DG ECFIN) and the Economic Policy Committee (AWG)

¹² Eurostat

¹³ CEMR (2016) Local and regional governments as employers <http://www.ccre.org/en/activites/view/6>

¹⁴ Colley L. (2014) Understanding ageing public sector workforces Demographic challenge or a consequence of public employment design? *Public Management Review* 16(7):1030-1052

¹⁵ LGA http://www.local.gov.uk/workforce/-/journal_content/56/10180/6031591/ARTICLE

¹⁶ LGA http://www.local.gov.uk/workforce/-/journal_content/56/10180/6031591/ARTICLE

¹⁷ 2007 Luxembourg Declaration for Workplace Health Promotion

-
- ¹⁸ WHO (2011) Building healthy and equitable workplaces for women and men: a resource for employers and worker representatives.p.09
- ¹⁹ WHO (2011) Building healthy and equitable workplaces for women and men: a resource for employers and worker representatives.p.09
- ²⁰ EU-OSHA Never too older for the kindergarten: reducing the strain to retain older workers, Denmark
- ²¹ Office for National Statistics, Internet Access 2010, published online August 2010 cited in NAO (2011) Information and Communications Technology in Government
- ²² Comptroller & Auditor General (2011) Digital Britain Two: Putting users at the heard of government’s digital services National Audit Office (NAO) Report prepared under Section 6 National Audit Act 1983
- ²³ OECD Working Paper Dec 10 2012
- ²⁴ CEDEFOP (2014) Valuing diversity: guidance for labour market integration of migrants Cedefop Working paper No 24 Case study 4 Centre for Validation of Occupational Skills
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/6124>
- ²⁵ Youth Employment Package, 2012 and Youth Employment Initiative, 2013
- ²⁶ EU (2013) ‘Working Together for Europe’s young people – a call to action’
- ²⁷ LGA 2013 press release 30 May 2013
- ²⁸ LGA 2013 press release
- ²⁹ KS/NUMGE (2014) Decent work and tri-partite dialogue
- ³⁰ Scottish Centre for Healthy Working Lives <http://www.healthyworkinglives.com/about/about-schw/aims>
- ³¹ Scottish Centre for Healthy Working Lives – COSLA is a stakeholder