

Proposta di progetto

Percorso Benessere Organizzativo

Revisione 00 del 15/04/2014

Redatto dal Gruppo di Lavoro

Approvato dal Comitato di Direzione

Sommario

1 Premessa	3
2 Obiettivi	4
2.1 Composizione Gruppo di Lavoro	5
3 riferimenti	5
4 DESCRIZIONE INTERVENTI	6
4.1 Destinatari	7
4.2 Metodologie	7
5 Fasi di attuazione	8
5.1 Durata	9

1 PREMESSA

Nella Pubblica Amministrazione è cresciuto l'interesse per lo stato di benessere all'interno delle organizzazioni, atteso che il miglioramento del benessere costituisce uno dei fattori che ne migliorano le performance, la qualità dei servizi e dei contributi messi a disposizione; si intende incidere sull'efficacia ed efficienza delle azioni intraprese, aspetti cruciali per una struttura pubblica che deve porsi al servizio dell'intera comunità investendo e potenziando le capacità di rilevare e rispondere al cambiamento sociale e di innovarsi.

In questa prospettiva non si può prescindere da un'attenta gestione e motivazione del personale e la Direzione ARPAL ha maturato la consapevolezza che la conoscenza dei processi che influenzano la motivazione, la soddisfazione e l'efficacia del lavoratore può portare alla definizione di interventi utili al miglioramento dei processi stessi.

Stante la complessità dell'argomento negli ultimi anni sono stati messi in atto una serie di azioni nel merito per:

- ◆ identificare le fonti di Stress Lavoro Correlato definendo il Documento di Valutazione del Rischio Stress Lavoro Correlato, approvato il 7/2/2012;
- ◆ indagare, partendo dal lavoro di cui al punto precedente, le fonti di malessere / benessere organizzativo definendo il documento sul Benessere Organizzativo pubblicato sul sito internet il 19 dicembre 2013;
- ◆ individuare le azioni per le pari opportunità definendo un piano triennale degli obiettivi e delle azioni positive per le pari opportunità, approvato il 21/12/2012.

I risultati delle azioni riportate nei documenti sopra elencati hanno fatto emergere la necessità di pianificare azioni di miglioramento del benessere organizzativo, della qualità del clima interno all'Agenzia. Nella consapevolezza che le indagini effettuate (questionari) rappresentano una importante opportunità per costruire "dal basso" il miglioramento, si è deciso di investire nella costruzione partecipata di un percorso formativo documentato.

In particolare in tutti e tre i documenti sopra riportati è stata evidenziata la necessità di pianificare un percorso di valorizzazione del personale e delle loro relazioni che punti alla coesione e confronto costruttivo tra le persone migliorando così il benessere organizzativo.

Infatti il benessere organizzativo è strettamente correlato con il senso di appartenenza, con l'equilibrio degli scambi che si instaurano in un sistema; il senso di appartenenza è alimentato dalla condivisione dei valori, dalla percezione del proprio posto all'interno di una organizzazione o sistema, dalla valorizzazione e accrescimento delle proprie competenze e capacità.

Inoltre, la complessità del lavoro richiede il possesso ed il continuo miglioramento di alcune attitudini relative alla capacità di gestire i vari aspetti delle relazioni interpersonali e di comprendere la rete di interdipendenze sistemiche che si creano.

Le capacità cognitive, sociali e personali sono pertanto complementari a quelle tecniche, per

tali motivazioni, già a partire dal 2013, l'Agenzia ha iniziato la progettazione di un percorso, così come rappresentato nello schema 1, articolato in diverse tappe.

Il percorso illustrerà con differenti approcci le competenze non tecniche necessarie e le abilità utili negli ambienti di lavoro e sarà indirizzato ad interlocutori selezionati e raggruppati in categorie omogenee permettendo di raggiungere i diversi livelli dell'organizzazione.

Al fine di rappresentare al meglio il percorso, alcuni interventi di Agenzia su questi temi, partiti per esigenze diverse, sono stati ricondotti nel percorso di miglioramento del benessere organizzativo.

Ci si propone quindi di costruire un percorso sistemico, fatto di workshop, momenti informali e di follow up e/o sessioni di coaching.

Nel merito del percorso sono già stati condotti una serie di incontri, come di seguito esplicitati, in cui è stato esposto e condiviso il percorso rappresentato nello schema 1.

Gli incontri già realizzati sono stati tenuti il:

- ◆ 11/9/13 Incontro con Direttore Generale, Direttore Scientifico e Presidente del CUG;
- ◆ 23/9/13 Workshop ORS-ASGI - Il linguaggio delle soluzioni;
- ◆ 1/10/13 Workshop Direttore Generale, Direttore Scientifico - Solution Focus e benessere organizzativo;
- ◆ 15/10/13 Incontro con i Direttori - Solution Focus e benessere organizzativo;
- ◆ 21/3/14 e 28/3/14 WEBINAR Le Competenze Non Tecniche (NTS: Non Technical Skills) - Performance Efficaci e Sicure;

2 OBIETTIVI

L'obiettivo principale del percorso è quello di far comprendere come a partire dalle caratteristiche individuali si possano sviluppare delle "abilità" che possano produrre risultati nei seguenti 3 ambiti:

1. performance di gruppo;
2. performance individuale;
3. soddisfazione personale.

Gli interventi saranno mirati ad intervenire sulle relazioni aziendali per avere una squadra motivata, sapendo che queste sono le caratteristiche delle realtà efficaci/efficienti, capaci di adattarsi ai mutamenti del contesto di riferimento.

Tutto ciò si traduce in

- ◆ Maggior coinvolgimento ed entusiasmo, leadership più efficace;
- ◆ Maggiore efficacia personale e dell'intero team;
- ◆ Maggior efficacia e rapidità nella risoluzione delle criticità.

2.1 Composizione Gruppo di Lavoro

Per la progettazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione finale del percorso è stato istituito nell'ambito del Comitato di Direzione del 18 dicembre 2012 un gruppo di lavoro costituito da componenti della U. O. ORS, Settore MCF, CUG, esperto interno nel linguaggio delle soluzioni (Marco Matera).

La Direzione ha inoltre assegnato alle strutture sopra indicate uno specifico obiettivo nel merito per l'anno 2014.

3 RIFERIMENTI

Per quanto attiene la normativa, i riferimenti sono:

- ◆ Direttiva Ministero della Funzione Pubblica (G.U. 05/04/2004) sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni
http://benessereorganizzativo.it/documenti/Dir_Beness_Org.pdf;
- ◆ Dichiarazione Ministeriale di Londra 1999
http://benessereorganizzativo.it/documenti/dic_min_londra.pdf;
- ◆ Conferenza di Bilbao 2002
<http://www.ilbenessereorganizzativo.com/WhatIs.aspx>;
- ◆ DLgs n. 81/2008, art. 28 comma 1 sulla valutazione dei rischi tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato
<http://www.lavoro.gov.it/SicurezzaLavoro/Pages/home.aspx>;
- ◆ DLgs 150/2009 che prevede la rilevazione del benessere organizzativo;
- ◆ DLgs 33/2013 art. 20, comma 3 rende obbligatoria la valutazione del benessere organizzativo
<http://www.anticorruzione.it/>

Per quanto attiene ai riferimenti interni:

- ◆ Documento di Valutazione dello Stress Lavoro Correlato (presente sulla pagina intranet di ARPAL nella sezione documenti di sistema);
- ◆ Documento di Miglioramento del Benessere Organizzativo (presente sulla pagina intranet di ARPAL nella sezione Benessere Organizzativo);
- ◆ Decreto del Direttore Generale n. 482 del 21/12/2012 recante l'approvazione del Piano Triennale degli obiettivi e delle azioni positive per le pari opportunità (presente sulla pagina intranet di ARPAL nella sezione decreti online e sulla pagina internet di ARPAL nella sezione dedicata al CUG).

4 DESCRIZIONE INTERVENTI

Il percorso sarà articolato, come detto, in workshop, momenti informali e di follow up e/o sessioni di coaching (vedi schema 2 allegato) permettendo di sperimentare approcci e tecniche, che vadano a coprire tre aspetti importanti dell'apprendimento:

- ◆ **conoscenza:** bisogno di nozioni, conoscenze tecniche e relazionali;
- ◆ **struttura:** bisogno di regole, vincoli, impalcature su cui strutturare il sapere;
- ◆ **fiducia:** bisogno di passione, bellezza, motivazione.

La progettazione del percorso nasce dalla consapevolezza che, mettendo al centro la persona, il modo di agire dell'essere umano ruota intorno a questi tre poli:

- ◆ La conoscenza, rappresenta il sapere sia implicito che esplicito;
- ◆ La struttura, rappresenta l'insieme dei vincoli delle regole dell'ossature delle cose;
- ◆ La fiducia, rappresenta la fonte della motivazione.

La mancanza o la dominanza di un polo si traduce in senso di debolezza. Come persone abbiamo bisogno di bilanciare queste tre aree, a tal fine sarà dunque necessario che l'intero percorso sostenga e alimenti queste tre aree.

- ◆ Come è possibile integrare questi tre aspetti nei vari momenti dell'attività lavorativa?
- ◆ Come questi tre poli possono essere risorse nel percorso di miglioramento del Benessere Organizzativo?
- ◆ Quali sono le cose che funzionano in Agenzia? Che risorse ci sono collegate?

Queste alcune delle domande alle quali ad intervalli prestabiliti del percorso si cercherà di verificare le risposte ed eventualmente di riformulare la progettazione di base qualora i risultati non rispondano ai risultati attesi.

Si rifletterà insieme sui comportamenti individuali all'interno del gruppo, sulle situazioni routinarie o straordinarie che possono verificarsi, consapevoli che i problemi possono essere eliminati, mitigati o minimizzati, ma in ogni caso vanno individuati, gestiti e prevenuti.

Gli interventi di base previsti, vedi schema 2, sono:

- ◆ workshop esperienziali per i Dirigenti (modulo teorico, gruppi di lavoro, coaching individuali);
- ◆ workshop esperienziali per auditors;
- ◆ workshop esperienziali per CUG;
- ◆ workshop esperienziali per tutto il personale (da valutare anche sulla base dei risultati intermedi se suddividerlo in ulteriori gruppi omogenei, ad es. laboratoristi, territoriali, formatori etc.).

4.1 Destinatari

Il percorso è rivolto a tutto il personale ARPAL, dirigente e non dirigente, organizzato in gruppi in funzione del ruolo ricoperto all'interno dell'Agenzia con caratteristiche e peculiarità omogenee proprie nell'ambito delle relazioni, così come rappresentato nello schema 1.

I principali gruppi possono essere così rappresentati:

- Alta Direzione (Direttore Generale, Direttore Scientifico) già incontrati il 1/10/13;
- Direttori dei Dipartimenti già incontrati in Comitato di Direzione il 15/10/13;
- ORS-ASGI già incontrati il 23/9/13;
- RLS, ASPP, RSPP, già incontrati il 21/3/14 e 28/3/14;
- Responsabili di Unità Operativa/ Settore, tutti i Dirigenti;
- CUG, MCF;
- Auditors;
- Gruppi di personale (ad es. territoriali, laboratoristi, formatori...).

4.2 Metodologie

Mark McKergow e Paul Jackson¹, fondatori della SOLWorld per la promozione dello sviluppo dell'approccio focalizzato alla soluzione, affermano che andare a fare la spesa con la lista delle cose che non servono non è facile.

Normalmente ci si focalizza sulle mancanze, sui problemi, su ciò che non funziona piuttosto che su ciò che funziona. Questo genera senso di mancanza e inadeguatezza. Focalizzarsi troppo sui problemi toglie armonia, crea tensione, difese, affatica le persone, riduce la collaborazione e soffoca la creatività.

Cosa ci sarebbe di diverso se l'Agenzia si focalizzasse su ciò che funziona, sulle risorse che si hanno piuttosto che sulle mancanze?

Le metodologie proposte per lo svolgimento dei workshop sono basate sulle tecniche di:

- **Appreciative inquiry (AI)**
- **Solution Focused Approach (SF)**

Entrambe rappresentano approcci positivi al miglioramento organizzativo e individuale, una filosofia e una serie di modelli e strumenti per applicazioni pratiche nel miglioramento delle prestazioni delle organizzazioni.

¹ Autori del testo "Punta alla Soluzione" edito da Franco Angeli edizione italiana del testo inglese "The Solution Focus" curata da Marco Matera

Le persone agiscono in direzione delle cose a cui pensano. Entrambi gli approcci, pertanto, promuovono una valutazione e valorizzazione di ciò che funziona.

L'integrazione di questi approcci metodologici ricontestualizza i problemi all'interno di un quadro complessivo più ampio. Parte da un'analisi di ciò che funziona e che produce esperienze elevate e gratificanti.

Sofferinarsi sul positivo alimenta l'energia negli individui, favorisce l'armonia e il senso di appartenenza, crea connessioni tra le persone e ne migliora la creatività, riduce le difese; le persone diventano felici di fornire idee ed azioni con spirito costruttivo.

Apprendere e sperimentare il valore di ciò che funziona porta ad un cambiamento che crea capacità positive di evoluzione continua del sistema organizzativo, sviluppa contatto tra le persone e migliora le reti di relazioni che sono alla base della genuina volontà di collaborare; sviluppa inoltre la motivazione e la soddisfazione delle persone e crea le premesse perché tutti possano offrire spontaneamente la loro migliore creatività, iniziativa e passione.

Ciò riduce il distacco e l'assenteismo, aumentando così la capacità dell'organizzazione di essere innovativa: la capacità di trovare soluzioni nuove a questioni vecchie e nuove; sviluppa una leadership positiva, facilitativa e diffusa, che ispira le persone ad agire con energia ed entusiasmo.

5 FASI DI ATTUAZIONE

Il piano di attuazione del percorso, definito dal GdL, è parte del Piano Annuale di Formazione per l'anno di riferimento; il raggiungimento degli obiettivi specificati ai paragrafi precedenti sarà perseguito attraverso la partecipazione attiva, supporto, monitoraggio e riprogettazione continua da parte del Direttore Generale, Direttore Scientifico e Direttori dei Dipartimenti, avvalendosi del GdL. Il piano è strutturato in diverse fasi, così come di seguito rappresentate, e prevede in particolare:

0. incontri informativi e di diffusione della conoscenza del percorso iniziali, intermedi e finali a cura del Direttore Generale e Direttore Scientifico;
1. identificazione di indicatori capaci di misurare le *variabili soft* del percorso permettendo di monitorare l'andamento del Benessere Organizzativo;
2. definizione caratteristiche dei docenti interni, esterni e coach per selezionare esperti in Appreciative inquiry (AI) e Solution focused Approach (SF);
3. individuazione docenti interni/docenti esterni e programmazione utilizzo risorse umane e finanziarie;
4. progettazione del modulo da erogare alla dirigenza definendo opportuni output ed erogazione del modulo;
5. strutturazione e realizzazione di focus group, learning partner, follow-up dedicati all'implementazione dell'approccio, facilitati da facilitatori interni;
6. strutturazione e realizzazione di attività di supporto con coaching individuali;

7. progettazione ed erogazione di un corso sul linguaggio delle soluzioni per gli auditor interni;
8. progettazione ed erogazione di un corso sul linguaggio delle soluzioni per i membri del CUG ed settore MCF;
9. monitoraggio e analisi dell'andamento del percorso per il primo anno di attività e riprogettazione;
10. progettazione ed erogazione di uno o più corsi per tutto il personale;
11. monitoraggio e analisi finale e chiusura del percorso con restituzione dei risultati.

Le fasi dal punto 5 a 8 permetteranno l'attivazione di catalizzatori interni di cambiamento capaci di sostenere il percorso con un processo top-down, bottom up.

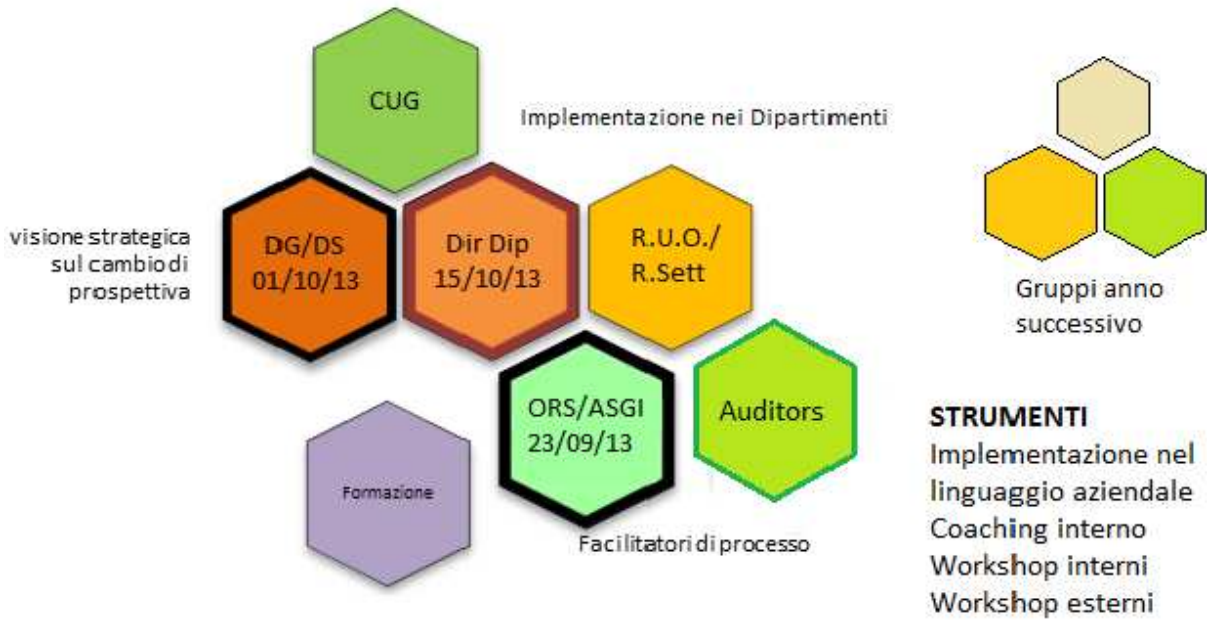
Le attività di implementazione saranno supportate dal GdL, validate dal Direttore Generale durante tutto il percorso.

5.1 Durata

Tutto il percorso avrà presumibilmente una durata biennale; per il primo anno, ovvero entro il 2014, si darà attuazione ai punti da 1 a 6 del paragrafo precedente, mentre nel corso del 2015 si darà attuazione ai restanti punti.

Il monitoraggio di cui ai punti 9 e 11 sarà condotto durante tutto il percorso mentre l'analisi e le azioni conseguenti saranno condotti a chiusura del primo anno e a chiusura del secondo anno di attività.

Schema 1



Schema 2

