

8 Maggio 2018

# benessere e innovazione dell'organizzazione

*Mariagrazia Bonzagni*

Capo Area Personale e Organizzazione  
e Programmazione e Statistica

Comune di Bologna

Una società buona da viverci è innanzitutto una società in cui le persone non vengono umiliate.

L'umiliazione è distruttiva dell'onore e del rispetto delle persone, un modo per escluderle, per considerarle non umane.

**Il riconoscimento delle persone** è, invece, il fondamento della società decente.

(adattato da *La società decente* di Avishai Margalit)

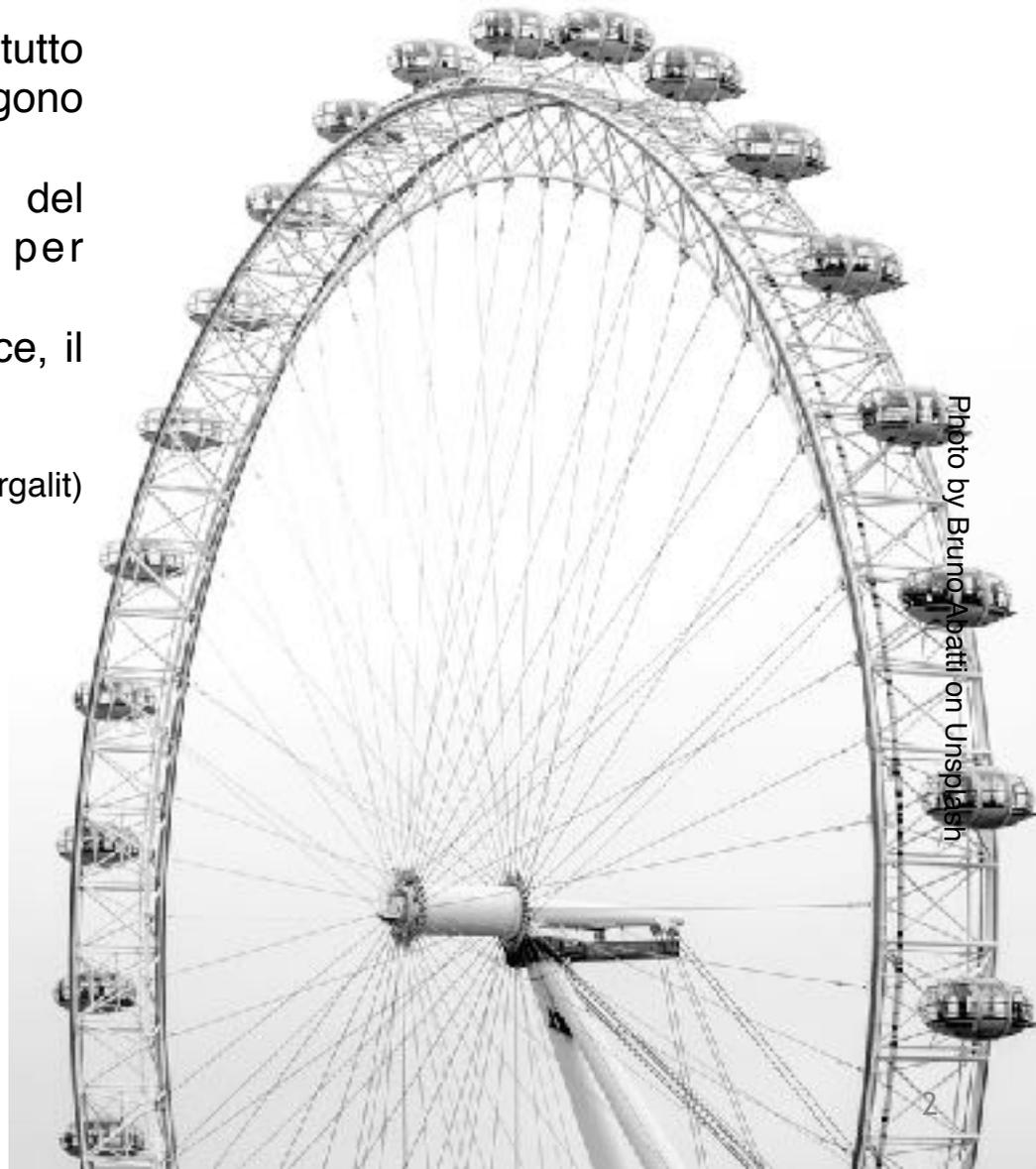


Photo by Bruno Abbati on Unsplash

# Welfare significa **Benessere**

Il Welfare nel linguaggio aziendale è diventato una parte della retribuzione o è equiparato a benefit sostitutivi/integrativi della retribuzione

In realtà il Welfare così inteso è soltanto una delle dimensioni, pur importanti, del Benessere al lavoro

Ancora prima di essere una componente della retribuzione **il Welfare è il modo con cui il management aziendale esprime la propria attenzione e cura per le persone**

Per il Benessere organizzativo più delle motivazioni estrinseche contano le motivazioni intrinseche

# Il Benessere organizzativo richiede l'innovazione e lo sviluppo dell'organizzazione



**Innovare l'organizzazione significa:**

fare crescere le persone e sviluppare le loro competenze

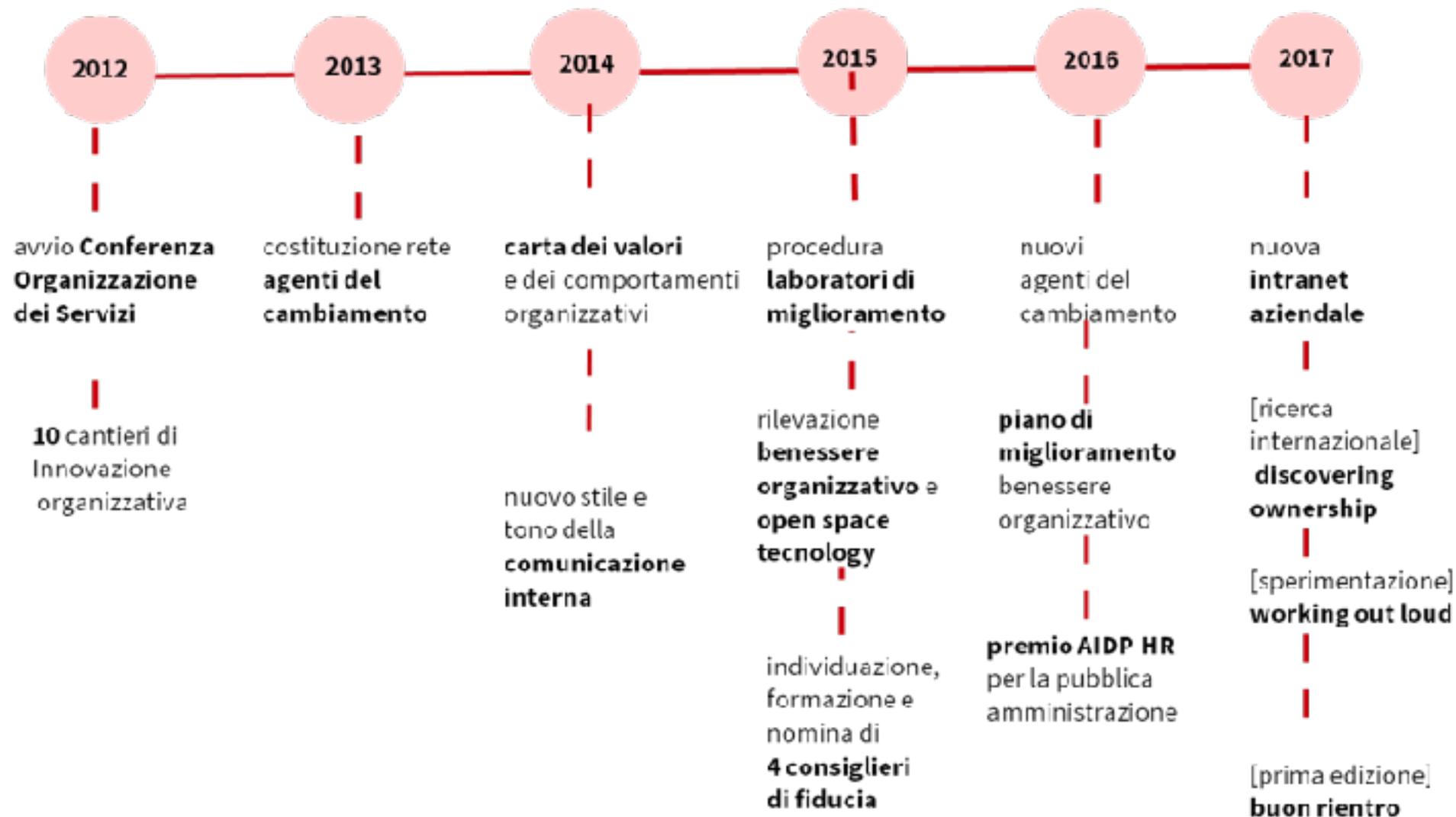
coinvolgere le persone nel miglioramento continuo del loro lavoro e dell'organizzazione

diffondere i valori organizzativi

rafforzare la relazione tra la persona e l'organizzazione

modificare il modello di leadership e lo stile di direzione verso un'organizzazione più orizzontale

## Innovazione dell'organizzazione: cosa abbiamo fatto



benessere organizzativo, com'è andata



un adempimento normativo è diventato un'occasione di confronto e partecipazione per tutte le persone che si sono lasciate coinvolgere in un percorso che ha utilizzato diversi strumenti (focus group, questionario, Open Space Technology - OST) per rilevare **lo stato di salute della nostra organizzazione** e per scrivere il Piano di miglioramento del benessere organizzativo

- [5 ] i focus group per adattare il questionario alle nostre esigenze
- [2.026] le risposte al questionario
- [9 ] i gruppi di lavoro all'OST
- [30] le proposte dei gruppi
- [31] le azioni che compongono il Piano

## [Open Space Technology - OST: le proposte]



### SESSIONE 1 senso di appartenenza: motivazioni e soddisfazioni

**rinforzare il senso di appartenenza  
per migliorare i servizi al cittadino**

- > valutazione bidirezionale (a 360°) anche per i dirigenti e i responsabili almeno al 50% del salario accessorio perché il sistema sia trasparente (se valutiamo obiettivamente anche il dirigente a cascata restituirà una valutazione migliore)

### SESSIONE 1 formazione efficace del personale

**garantire formazione adeguata  
e trasparenza all'accesso**

- > catalogo formativo minimo con obbligo a cadenza periodica (biennale) o con monte ore dedicato (es. permessi sindacali)
- > accesso a formazione esterna (master, INPDAP, formazione europea)
- > formazione messa a disposizione del dipendente che cambia mansione
- > servizio di assistenza informativa sulla formazione e individuazione di un interlocutore certo
- > "scatola degli attrezzi" che contiene formazione informatica di base, aggiornamenti normativi, aggiornamento strutture organizzative aperto ad altri moduli sulla base di una valutazione periodica del fabbisogno formativo

### SESSIONE 2 sala da pranzo

**creare luoghi idonei per la ristorazione e il consumo,  
soddisfare le esigenze di benessere alimentare**

- > creazione di luoghi idonei alla ristorazione e consumo all'interno delle strutture
- > individuare un luogo idoneo a conservare, riscaldare, consumare
- > progettualità specifica



### SESSIONE 1 valutazione degli aspetti psicologici, attenzione alla soggettività, consapevolezza dell'organizzazione

**ascoltare, mettere al centro le relazioni**

- > sportello di counseling aziendale e professionale
- > spazi e momenti di condivisione relazionale e di "consapevolezza" su modelli nord-europei
- > collegamento con la formazione per la giusta collocazione del personale
- > corsi sulla gestione relazionale

### SESSIONE 2 ripristinare nell'ambito del personale la funzione del tutoraggio

**accompagnare i nuovi colleghi nell'inserimento nelle strutture**

- > definire per ogni struttura un ruolo funzione di tutoraggio all'accoglienza per i nuovi inseriti, con un'attività strutturata finalizzata nel tempo di accoglienza (dal 5 gg prima ad alcuni mesi dopo)
- > pacchetto base di servizi = attività strutturata (formazione delle conoscenze specifiche - interfacciamento sulle problematiche logistiche; accompagnamento relazionale; riferimento problem solving per un periodo limitato)



### SESSIONE 1 open day, scambio multidisciplinare

**migliorare la conoscenza reciproca e lo scambio tra colleghi**

- > open day
- > momenti strutturati di apertura tra settori
- > incontri per ambiti lavorativi intersettoriali multidisciplinari - "ti dico"
- > affiancamento per un periodo concordato - "ti faccio vedere, lavoro con te"
- > conoscersi - "professionalmente amici"
- > conoscenza delle attività dei diversi settori verso l'interno

### SESSIONE 2

**censimento delle competenze e delle esigenze dei lavoratori**

**valorizzare le competenze, migliorare la condizione**

- > costruire una mappatura delle competenze integrata con altre informazioni (esigenze di spostamento casa-lavoro, esigenze di flessibilità, orario di lavoro, bisogni formativi) disponibile e consultabile da tutti in modo da collocare e soddisfare esigenze di cambiamento dei dipendenti sulla base di competenze e bisogni
- > rendere trasparenti gli organigrammi
- > realizzare sulla Intranet una bacheca elettronica con le informazioni su mobilità



### SESSIONE 1

**comunicazione interna tra dirigenti, responsabili  
e dipendenti, condivisione obiettivi**

**migliorare la conoscenza interna alle strutture e costruire  
visioni comuni su lavoro e servizio**

- > formazione dei dirigenti/responsabili sul coordinamento e gestione del personale
- > promuovere forme di coordinamento che garantiscano la condivisione
- > prevedere incontri periodici di ufficio/settore/area per condividere informazioni, obiettivi, andamento del lavoro e del servizio
- > promuovere il lavoro per gruppi di lavoro
- > promuovere il lavoro per obiettivi e la loro condivisione con i dipendenti e promuoverne la cultura tra il personale
- > importanza aspetto relazionale per il buon andamento del lavoro/servizio

### SESSIONE 2

**monitoraggio delle proposte emerse dall'OST**

**garantire massima trasparenza sullo stato di avanzamento  
delle attività, coinvolgere tutte le persone**

- > inviare tramite email, a tutti i dipendenti, i resoconti dei lavori dei gruppi con le relative proposte (pubblicare su Intranet)
- > richiedere, tramite questionario, un giudizio di priorità sulle proposte formulate, non vincolante
- > lo staff del Benessere Organizzativo sintetizza le proposte accorpandole se necessario
- > lo staff del Benessere Organizzativo individua i referenti per la valutazione della possibile attuazione delle proposte (entro gennaio 2016)
- > gruppi di lavoro vengono contestualmente pubblicati su Intranet
- > risposte fattibilità entro marzo 2016
- > monitorare l'avanzamento trimestralmente



**SESSIONE 1**  
open day, scambio multidisciplinare

**migliorare la conoscenza reciproca e lo scambio tra colleghi**

- ▶ open day
- ▶ open day, porte aperte alla cittadinanza
- ▶ momenti strutturali di apertura tra settori
- ▶ incontri per ambiti lavorativi inter-settoriali - multidisciplinari - "tutto"
- ▶ affiancamento per un periodo concordato - "ti faccio vedere", "lavoro con te"
- ▶ open day interni per raccontare progetti di particolare importanza o complessità
- ▶ condividere conoscenze e esperienze attraverso gli spazi collaborativi della nuova IoTai
- ▶ promuovere la comunità dei docenti interni e help desk didattico
- ▶ individuare tutor interni alle strutture per accogliere nuovi colleghi
- ▶ spazi di lavoro virtuali sulla nuova IoTai
- ▶ nuova rubrica aziendale
- ▶ conoscersi - "professionalmente amici"
- ▶ utilizzare le metodologie della progettazione partecipata per ascoltare le idee delle persone su progetti rilevanti per l'Amministrazione
- ▶ promuovere il coinvolgimento dei dipendenti con incontri periodici (incontri di settore, comitati di direzione, incontri all'interno delle UI e UO)
- ▶ conoscenza delle attività dei diversi settori verso l'interno
- ▶ valutare diingeriti e posizioni organizzative sulla capacità di coinvolgere la propria struttura (compartimento su 5/zoom)
- ▶ diffondere la Carta dei Valori per allineare gli stili direzionali ai suoi valori e comportamenti

**SESSIONE 2**  
censimento delle competenze e delle esigenze dei lavoratori

**valorizzare le competenze, migliorare la conciliazione**

- ▶ costruire una mappatura delle competenze integrata con altre informazioni (esigenze di spostamento casa-lavoro, esigenze di flessibilità, orario di lavoro, bisogni formativi) disponibile e consultabile da tutti in modo da collocare e soddisfare esigenze di cambiamento dei dipendenti sulla base di competenze e bisogni
- ▶ realizzare sulla IoTai una bacheca elettronica con le informazioni su mobilità
- ▶ rendere trasparenti gli organigrammi
- ▶ il mio profilo, spazio per biografia, curriculum vitae nella nuova IoTai con esperienze, conoscenze, competenze, disponibilità a cambiamenti o spostamenti
- ▶ promuovere le iniziative di mobilità sostenibile sulla IoTai
- ▶ rileasare le esigenze mobilità casa-lavoro
- ▶ conciliazione casa-lavoro: progetti - previsti dal piano delle Azioni Positive 2015-2017
- ▶ smart working e lavoro agile
- ▶ nuova rubrica aziendale, nuova IoTai
- ▶ il mio profilo, nuova IoTai



**SESSIONE 1**

**sensò di appartenenza: motivazioni e soddisfazioni**

**rinforzare il senso di appartenenza per migliorare i servizi al cittadino**

- » valutazione bidirezionale (a 360°) anche per i dirigenti e i responsabili almeno al 50% del salario: accesso (o perché il sistema sia trasparente (se valutiamo obiettivamente anche il dirigente a cascata restituirà una valutazione migliore)

- » sperimentare in alcune strutture un modello di valutazione del diretto responsabile, da parte dei collaboratori, attraverso l'assegnazione di comportamenti organizzativi. I risultati della valutazione saranno comunicati all'Area Personale e Organizzazione e al superiore gerarchico del valutato
- » pubblicare i dati relativi alle valutazioni, aggregati per strutture organizzative sulla intranet
- » pubblicare contenuti informativi sul sistema di valutazione



**SESSIONE 1**

**comunicazione interna tra dirigenti, responsabili e dipendenti, condivisione obiettivi**

**migliorare la conoscenza interna alle strutture e costruire visioni di insieme sul lavoro e servizio**

- » formazione su aspetti relazionali e gestione del personale
- » promuovere forme di coordinamento che garantiscano la condivisione
- » prevedere incontri periodici di ufficio/settore/area per condividere informazioni, obiettivi, andamento del lavoro e del servizio
- » promuovere il lavoro per gruppi di lavoro
- » promuovere il lavoro per obiettivi e la loro condivisione con i dipendenti e promuovere la cultura tra il personale
- » importanza aspetto relazionale per il buon andamento del lavoro/servizio

- » organizzare percorsi formativi su aspetti relazionali e di gestione del personale
- » promuovere il coinvolgimento dei dipendenti con incontri periodici (incontri di settore, comitati di direzione, incontri all'interno delle UI e UO)
- » valutare dirigenti e posizioni organizzative sulla capacità di coinvolgere la propria struttura (comportamenti su azioni)
- » diffondere la Carta dei Valori per allineare gli stili direzionali ai suoi valori e comportamenti
- » utilizzare le metodologie della progettazione partecipata per ascoltare le idee delle persone su progetti rilevanti per l'Amministrazione
- » spazi di lavoro virtuali sulla nuova Intranet



**SESSIONE 1**  
 valutazione degli aspetti psicologici,  
 attenzione alla soggettività,  
 consapevolezza dell'organizzazione

ascoltare, mettere al centro le relazioni

- sportello di counseling aziendale professionale
- spazi e momenti di condivisione relazionale e di "consapevolezza" su modelli non-europei
- collegamento con la formazione per la giusta collocazione del personale
- corsi sulla gestione relazionale

- Consigli di Fiducia
- sviluppare iniziative di informazione, formazione e sensibilizzazione per prevenire discriminazioni, molestie, mobbing, straining e malessere lavorativo
- avviare progetti dedicati ad alcune categorie di lavoratori realizzati sulla base di età, genere, profilo professionale, per prevenire situazioni di malessere lavorativo
- accompagnare il personale ricollocato con adeguati percorsi formativi
- il mio profilo, spazio per biografia, curriculum vitae nella nuova toDoI con esperienze, conoscenze, competenze, disponibilità a cambiamenti o spostamenti
- organizzare percorsi formativi su aspetti relazionali e di gestione del personale
- valutare dirigenti e posizioni organizzative sulla capacità di coinvolgere la propria struttura (comportamento su Zoom)
- diffondere la Carta dei Valori per allineare gli stili direzionali ai suoi valori e comportamenti
- sviluppare tecniche di coaching

**SESSIONE 2**  
 ripristinare nell'ambito del personale  
 la funzione del tutoraggio

accompagnare i nuovi colleghi nell'inserimento nelle strutture

- definire per ogni struttura un ruolo funzione di tutoraggio all'accoglienza (per i nuovi inseriti, con un'attività strutturata ma limitata nel tempo di accoglienza (da 15 gg. prima ad alcuni mesi dopo)
- pacchetto base di servizi - attività strutturata (fornitura delle conoscenze specifiche; interfacciamento sulle problematiche logistiche; accompagnamento relazionale; riferimenti problem solving per un periodo limitato)
- individuare tutor interni alle strutture per accogliere nuovi colleghi



**SESSIONE 1**  
formazione efficace del personale

garantire formazione adeguata e trasparenza all'accesso

- > catalogo formativo minimo con obbligo a cadenza periodica (biennale) di un monte ore dedicato (es. permessi sindacali)
- > accesso a formazione esterna (master, INPDAP, formazione europea)
- > formazione messa a disposizione del dipendente che cambia mansione
- > servizio di assistenza informativa sulla formazione e individuazione di un interlocutore certo
- > "scatola degli attrezzi" che contiene formazione informatica di base, aggiornamenti normativi, aggiornamento strutture organizzative aperte ad altri moduli sulla base di una valutazione periodica del fabbisogno formativo

- > autovalutare i propri fabbisogni formativi da confrontare con l'analisi del responsabile
- > introdurre un monte ore minimo di formazione da fruire con cadenza biennale
- > pubblicare i dati relativi ai dipendenti che hanno frequentato corsi di formazione suddivisi per età, genere, profilo professionale, ...
- > individuare alcuni partecipanti che possono frequentare corsi di alta formazione e master, in ottica di premialità come previsto dall'art.20-bis del Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi, compatibilmente con le risorse economiche disponibili
- > individuare tutor interni alle strutture per accogliere nuovi colleghi
- > prevedere una formazione in affiancamento al personale che cambia attività lavorativa e strutturare una procedura sul passaggio di consegna
- > realizzare uno spazio dedicato alla formazione nello nuovo loNol, disegnato secondo i principi della progettazione basata sull'utente e sulle richieste emerse nell'OST

**SESSIONE 2**  
sala da pranzo

creare luoghi idonei per la ristorazione e il consumo e soddisfare le esigenze di benessere alimentare

- > creazione di luoghi idonei alla ristorazione e consumo all'interno delle strutture
- > individuare un luogo idoneo a conservare, riscaldare, consumare
- > progettualità specifica

- > predisporre una procedura di gara per individuare il fornitore dei distributori automatici di Palazzo Bonaccorso. Il bando di gara prevederà l'allesimento di punti di ristoro all'interno delle torri e un'offerta dei prodotti più ampia e diversificata.

benessere organizzativo, abbiamo un piano



- un'insieme di azioni da realizzare entro il 2018 che sono il frutto di un percorso partecipato
- alcune azioni del *Piano* da segnalare:
  - » *smartworking* - Lavoro Agile
  - » *buon rientro* delle mamme
  - » *sale ristoro* per condividere la pausa pranzo
  - » *il mio profilo* spazio sulla intranet per fare conoscere ai colleghi chi sono e cosa faccio. Lo spazio è gestito da ogni persona e contiene una breve biografia, capacità e conoscenze, interessi per ambiti di lavoro diversi, preferenza per una o più sedi di lavoro
  - » *blog professionali* sulla intranet per diffondere la conoscenza interna
  - » *valutazione del mio responsabile*

## benessere organizzativo, la prospettiva

Il benessere organizzativo è la chiave di lettura che guida le scelte in materia di gestione del personale.

Il benessere organizzativo è un obiettivo e un percorso che collega diverse politiche di intervento. Queste sono prioritarie:

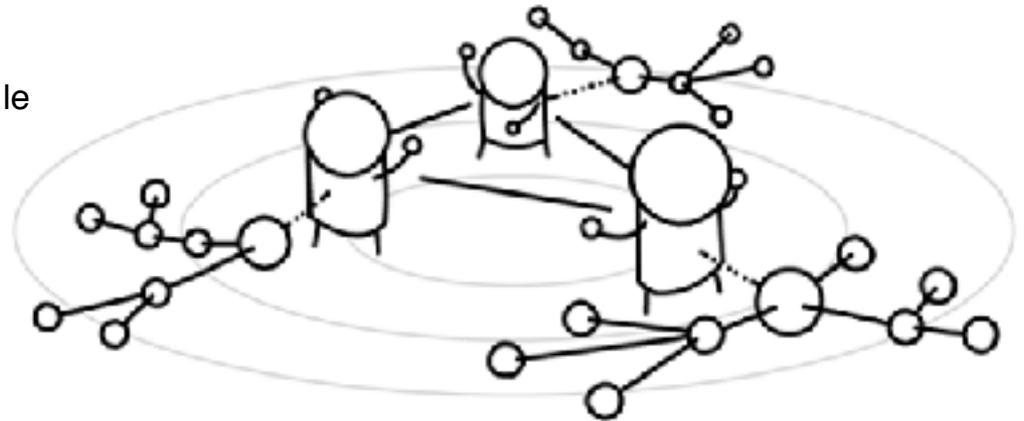
- mappatura e valorizzazione delle competenze per arrivare agli *open badge*
- continuous feedback
- autovalutazione
- valutazione della *ownership*
- *working out loud*, dare evidenza al proprio lavoro
- comunicazione organizzativa



## verso la comunicazione organizzativa

**È possibile migliorare la qualità dei servizi e l'efficienza organizzativa con la comunicazione interna?**

- costruire senso di appartenenza e agganciare la comunicazione ai valori della nostra *Carta*
- produrre e scambiare conoscenza
- coinvolgere e attivare la partecipazione delle persone
- fare emergere talenti e connettere tra loro le persone
- raccontare i processi di innovazione organizzativa e tutti i cambiamenti rilevanti per il pubblico interno



### Strumenti

- loNoi, la nostra intranet
- linguaggio e stile della comunicazione interna
- fascicolo del dipendente e servizi online
- il mio profilo e blog professionali

# brand ambassador

1. le persone che lavorano per l'organizzazione sono i primi comunicatori all'esterno
2. l'organizzazione che agisce sulla base di valori condivisi riceve fiducia da parte dei dipendenti
3. la motivazione e il coinvolgimento delle persone contribuisce all'immagine pubblica della nostra amministrazione

