

## **Progetto "benessere organizzativo"**

---

### **MODALITA' DI COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI**

---

Documento approvato dai dirigenti e dagli incaricati di posizione organizzativa nell'incontro del 13.1.2006

#### **PREMESSA**

Si è conclusa nel 2005 la prima indagine realizzata dal Comune di Modena sul Benessere Organizzativo, mirata ad approfondire le condizioni organizzative che all'interno dell'Ente sono in grado di influenzare il livello di benessere dei dipendenti sul luogo di lavoro.

Dall'analisi realizzata sono emersi diversi importanti risultati e sono state individuate una serie di possibili azioni positive da intraprendere in un'ottica di miglioramento continuo e di risposta alle esigenze espresse dal personale.

Il presente documento affronta in particolare un'area che dall'indagine si conferma come strategica e da presidiare con maggiore attenzione: l'area del coinvolgimento, della partecipazione, comunicazione e informazione dei dipendenti. Una delle esigenze più ribadite dai dipendenti è infatti quella di essere coinvolti di più, anche attraverso la modalità dell'incontro: ovvero attraverso momenti periodici di informazione, programmazione e verifica.

Le proposte si articolano essenzialmente in due ambiti di intervento: il primo riguarda un insieme di organismi di partecipazione e informazione dedicati ai dipendenti anche in relazione ai loro differenti ruoli; il secondo concerne il processo di formazione all'interno dei singoli settori, inteso, anch'esso, quale luogo privilegiato di coinvolgimento del personale.

### **Organi di partecipazione e informazione**

#### **LO STRUMENTO PRESCELTO, IL PROCESSO DI DIFFUSIONE E GLI OBIETTIVI**

Il presente documento si pone l'obiettivo di consolidare delle buone prassi effettive e tendenzialmente omogenee all'interno dell'Ente, salvaguardando tuttavia la specificità dei contesti settoriali.

Esso rappresenta per il management dell'Ente un impegno (relativamente agli strumenti) e un protocollo di intenti a cui aderire (rispetto agli obiettivi) per perseguire il coinvolgimento e il benessere di tutta l'organizzazione.

Il documento organizzativo in oggetto individua in primo luogo alcuni organismi di coordinamento a livello intersettoriale e di settore e, in ragione delle loro attribuzioni, ne stabilisce un'agenda ed un contenuto minimi.

Complessivamente i diversi organismi di coordinamento proposti coinvolgono tutte le figure presenti nella struttura comunale, dal vertice politico e gestionale ai dipendenti di vario livello.

Per quanto concerne gli organismi di coordinamento settoriali, il documento ne definisce la scansione ed il *contenuto standard*, che vanno contestualizzati nelle realtà organizzative dei singoli settori, nel rispetto comunque degli obiettivi esplicitati.

**A tale scopo ciascun dirigente definirà le modalità specifiche di comunicazione e coinvolgimento che, a partire dalla base qui proposta, intende attuare nel proprio settore.**

## **GLI ORGANISMI DI COORDINAMENTO PREVISTI**

### DIPENDENTI

<b>INCONTRO PLENARIO</b>	
Soggetti coinvolti	Sindaco/Assessori, dirigenti, dipendenti
Contenuti:	RPP e Bilancio preventivo
Obiettivi:	conoscenza diffusa delle principali politiche e obiettivi dell'Ente
Comunicazione:	informativa
Livello:	intersettoriale
Periodicità:	annuale
Modalità:	3 – 4 incontri in cui suddividere tutto il personale

<b>INCONTRI DI SETTORE</b>	
Soggetti coinvolti:	Assessore di riferimento, dirigenti, dipendenti
Contenuti:	presentazione PEG e consuntivo anno precedente; stato di attuazione al 31/8
Obiettivi:	informazione relativa agli obiettivi definiti nel PEG e nel PdO di ciascun Settore; verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'anno precedente; informazione sullo stato d'avanzamento in corso d'anno
Comunicazione:	informativa e di confronto
Livello:	settoriale
Periodicità:	2 volte all'anno
Modalità:	ogni Dirigente di Settore è tenuto a definire la/le modalità più coerente con le caratteristiche organizzative dell'unità operativa da lui diretta

<b>RIUNIONI DI UFFICIO (O ALTRA UNITA' ORGANIZZATIVA RISTRETTA)</b>	
Soggetti coinvolti:	personale di ciascun ufficio (responsabile dell'ufficio e operatori)
Contenuti:	condivisione del piano di lavoro, verifiche intermedie, programmazione a breve-medio termine
Obiettivi:	programmazione analitica del lavoro, suddivisione dei compiti, definizione dei tempi e delle modalità di realizzazione
Comunicazione:	informativa/operativa
Livello:	ufficio
Periodicità:	di norma mensile
Modalità:	ogni ufficio si organizzerà, in raccordo con dirigente di riferimento, in base alla natura dei propri piani di lavoro ed alla propria configurazione organizzativa

#### QUADRI

<b>COMITATO DI DIREZIONE DI SETTORE E DI SERVIZIO</b>	
Soggetti coinvolti:	dirigente di Settore e di Servizio, P.O., quadri (coinvolgimento in tutti i settori delle figure sia di area <u>tecnica</u> che amministrativa)
Contenuti:	programmazione, pianificazione, monitoraggio, verifica dei risultati e dei conseguenti piani di lavoro degli uffici del Settore/Servizio, predisposizione e gestione del bilancio, applicazione strumenti contrattuali (incentivi, formazione) , piani ferie e straordinari
Obiettivi:	partecipazione alla definizione e costruzione degli obiettivi del PEG e del P.d.O. del Settore; coordinamento dell'attività tra i diversi responsabili degli uffici; soluzione criticità; responsabilizzazione sulla gestione delle risorse umane e finanziarie
Comunicazione:	operativa
Livello:	settoriale o di servizio
Periodicità:	COMITATI DI DIREZIONE DI SETTORE: almeno 3-4 volte annue COMITATI DI DIREZIONE DI SERVIZIO: in relazione alla configurazione organizzativa
Modalità:	in relazione alla configurazione organizzativa di ciascun Settore; ogni Dirigente di Settore è tenuto pertanto a definire la modalità più coerente con le caratteristiche organizzative dell'unità operativa da lui diretta (articolazione o meno in servizi, ecc.)

## POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DIRIGENTI DI SERVIZIO

<b>CONFERENZA DEI DIRIGENTI E DELLE P.O.</b>	
Soggetti coinvolti:	tutti i dirigenti (di Settore e di Servizio), P.O.
Contenuti:	discussione di temi di rilevanza di Ente e a valenza intersettoriale, soprattutto con riferimento ai principali processi direzionali quali la formulazione delle proposte di bilancio, la definizione degli strumenti gestionali e alla necessità di adottare decisioni di notevole importanza (art. 23 Regolamento di Organizzazione)
Obiettivi:	partecipazione e coinvolgimento dei ruoli direttivi; migliore determinazione della pianificazione del lavoro; circolarità delle informazioni; omogeneità di intervento dell'intera struttura.
Comunicazione:	informativa/operativa
Livello:	intersettoriale
Periodicità:	indicativamente 2 volte all'anno
Modalità:	convocazione del Sindaco, dell'Assessore delegato o del Direttore Generale; oppure su richiesta di almeno 1/3 dei dirigenti (Art. 23, comma 3 Regolamento di Organizzazione)

## DIRIGENTI DI SETTORE

<b>COORDINAMENTO DEI DIRIGENTI</b>	
Soggetti coinvolti:	dirigenti di PEG coordinati dal Direttore Generale
Contenuti:	gestione delle risorse umane e finanziarie; temi e problematiche di natura trasversale; definizione degli indirizzi per la costituzione del Bilancio e dei principali strumenti e documenti di programmazione comunale
Obiettivi:	assicurare l'accordo delle attività settoriali con le politiche gestionali complessive di Ente, in relazione alla programmazione e all'utilizzo delle risorse umane e finanziarie nonché rispetto ad ogni problematica sulla quale la Giunta o il Direttore Generale ritenga opportuno attivare un momento di confronto. (art. 23, comma 4 Regolamento di Organizzazione)
Comunicazione:	principalmente operativa
Livello:	intersettoriale
Periodicità:	indicativamente 4 volte all'anno
Modalità:	convocazione del Sindaco, dell'Assessore delegato o del Direttore Generale; oppure su richiesta di almeno 1/3 dei dirigenti (Art. 23, comma 3 Regolamento di Organizzazione)

## SCHEMA DEGLI IMPEGNI PER IL COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI

In base a quanto proposto, l'impegno ed il coinvolgimento dei singoli attori varia in funzione del ruolo ricoperto. L'impegno è direttamente proporzionale alla responsabilità connessa alla funzione; l'impegno massimo è previsto per i dirigenti responsabili di PEG, quello minimo per i dipendenti. Fanno eccezione gli Amministratori, che sono coinvolti soltanto negli strumenti mirati a informare e condividere i programmi, le politiche e gli obiettivi.

	Sindaco	Assessori	Dirigenti PEG	Dirigenti Servizio, P.O.	Quadri	Dipendenti
Incontro plenario						
Incontro di Settore						
Riunioni di Ufficio						
Comitato di Direzione						
Conferenza dei dirigenti e P.O.						
Coordinamento dei Dirigenti						

Entro il 21/2/2006 **ogni dirigente definisce ed invia per conoscenza al Direttore Generale le modalità attraverso le quali intende dare corso al presente documento organizzativo nella propria realtà di settore.** In particolare, i dirigenti di Peg dovrebbero delineare l'articolazione dei seguenti organi di coordinamento e coinvolgimento di natura settoriale:

1. *riunioni di settore*, intese come strumento che in primo luogo costituisce per tutti i dipendenti del settore il momento di informazione essenziale rispetto agli obiettivi del settore stesso; le modalità di attuazione fattive dipendono dalla dimensione e articolazione delle unità organizzative interessate
  2. *comitato di direzione*, quale luogo privilegiato in cui dare attuazione alla *partecipazione*, anche da parte dei quadri del settore coinvolti, nella *individuazione, definizione e costruzione* degli obiettivi del PEG e del P.d.O. del Settore stesso; il comitato di direzione deve essere svolto in primo luogo a livello settoriale e, in relazione all'organizzazione specifica, *anche* a livello di solo servizio
  3. *riunioni di ufficio*: i responsabili degli uffici definiscono - in coordinamento con il dirigente di settore (e di servizio) ed in relazione alla configurazione organizzativa in cui operano - le modalità concrete di attuazione di questo strumento
- contemporaneamente può prendere avvio la realizzazione dei processi di comunicazione individuati, per mantenere il collegamento con l'approvazione del bilancio 2006 e la stesura dei relativi P.E.G.

### MODALITA' DI VERIFICA

Per consentire il monitoraggio di quanto avviato e poter valutare, dopo un determinato periodo di tempo, se e in che misura gli organi di coordinamento e gli strumenti di comunicazione proposti hanno inciso sulla percezione di informazione e coinvolgimento da parte dei dipendenti, si definisce quanto segue:

- ogni settore produrrà a gennaio 2007 un resoconto formale del lavoro condotto nel corso del 2006 (date degli incontri, l'ordine del giorno, ecc.)
- successivamente, nel corso del 2007, si valuterà se testare l'utilità e il gradimento di quanto realizzato attraverso uno snello sondaggio a campione tra i dipendenti dell'Ente
- dopo un arco di tempo ulteriore (es. nel 2008) si potrebbe ipotizzare, in relazione anche alla re-introduzione di altri strumenti tesi a favorire un maggiore complessivo benessere tra tutto il personale (per esempio l'organo di comunicazione interna "Strettamente Personale"), di riproporre un'ulteriore indagine sul benessere organizzativo, con fini anche comparativi rispetto alla ricerca del 2005.

L'obiettivo che ci si propone è chiaramente quello di valorizzare l'apporto degli operatori rispetto agli obiettivi e ai piani di lavoro della struttura nella quale sono inseriti, conseguendo al contempo sia un maggior grado di soddisfazione degli stessi che un maggior grado di efficacia dei risultati conseguiti.

I risultati delle indagini di verifica consentiranno di valutare le azioni realizzate e di prendere decisioni mirate al proseguimento di quanto fatto, alla sua messa a punto ed eventualmente all'introduzione di nuovi strumenti per perseguire il Benessere Organizzativo.

## **Il processo di formazione nei singoli settori**

L'obiettivo in tale ambito consiste nel consolidare ed omogeneizzare all'interno dei singoli settori dell'ente alcune fasi essenziali del processo di formazione, al fine anche di garantire equità di opportunità formative e quindi di sviluppo professionale tra le differenti realtà organizzative dell'ente.

La formazione intesa anche quale *strumento di coinvolgimento e partecipazione* deve in primo luogo articolarsi attraverso un processo predefinito di fasi successive:

- rilevazione dei fabbisogni formativi
- progettazione degli interventi
- implementazione degli interventi
- verifiche in itinere
- verifiche finali

Si propone pertanto che ciascun settore operi in tale direzione nell'ambito della formazione specialistica settoriale ed in particolare che:

- venga effettuata all'interno di ciascun settore - tra dipendenti dello stesso - una rilevazione annuale dei fabbisogni formativi
- **venga definito e comunicato alla Direzione generale, entro il mese di aprile, il Piano annuale di formazione settoriale**
- vengano messi in campo, ovviamente in coordinamento con i fornitori prescelti, le verifiche necessarie, soprattutto nella direzione di rilevazione del gradimento dei partecipanti

A tale scopo, l'ufficio sviluppo organizzativo e formazione può mettere a disposizione strumenti di rilevazione del fabbisogno formativo e del gradimento che vengono abitualmente utilizzati nel contesto della formazione trasversale gestita dall'ufficio stesso.