COMUNE DI CERCOLA

- Città Metropolitana di Napoli -

Allegato B)

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Piano degli interventi di miglioramento

TRIENNIO 2025 – 2027

Documento correlato al Piano delle Azioni Positive
Triennio 2025 - 2027

Approvati con deliberazione della Giunta Comunale n……del……

Sommario

1- **ASPETTI GENERALI.**
2- **CULTURA ORGANIZZATIVA, RUOLI E ASPETTI ORGANIZZATIVI.**
3- **MIGLIORAMENTO DEGLI AMBIENTI DI LAVORO.**
4- **SUPPORTO DEI LAVORATORI A LIVELLO DI GRUPPO E DI INDIVIDUO.**
5- **INIZIATIVE PER INCREMENTARE LA FLESSIBILITA' E LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO.**
6- **INTERVENTI PER LA TUTELA DELLA SALUTE E LO SVILUPPO DEL BENESSERE.**
7- **SINTESI DELLE PROPOSTE.**
8- **MONITORAGGIO DEI LIVELLI DI BENESSERE E REVISIONE DEL PIANO**.

1- ASPETTI GENERALI

Il Piano degli interventi di miglioramento del benessere organizzativo individua le azioni, volte a promuovere e migliorare, nel tempo, lo stato di benessere fisico, psicologico e sociale del personale del Comune di Cercola, non come risposta ad un obbligo normativo ma come azione di sviluppo e mantenimento di un clima positivo fra i lavoratori e tra i lavoratori e l'organizzazione in cui lavorano. L'obiettivo è quello di individuare e coordinare le azioni possibili, sia a livello individuale sia a livello di organizzazione per promuovere il corretto funzionamento dei meccanismi e delle relazioni, alla base dell'efficienza e dello sviluppo dell'organizzazione.

La strategia del Piano è quella di valorizzare i punti di forza dell'organizzazione per poter gestire e contrastare le criticità e per promuovere il benessere organizzativo.

Partendo dagli obiettivi descritti nel Piano delle Azioni Positive 2025-2027, approvato con la presente deliberazione, il Piano degli interventi di miglioramento costituisce lo strumento che descrive e sviluppa, in una logica di sistema, le diverse attività in grado di agire, positivamente, sul benessere organizzativo.

Il Piano è articolato nelle seguenti sezioni:

- nel paragrafo 2 sono descritti gli aspetti generali sottesi, in termini di cultura organizzativa;
- nei paragrafi dal 3 al 6 sono illustrate nel dettaglio le attività, previste per le diverse aree di intervento: ambienti di lavoro, formazione, comunicazione, servizi alla persona e interventi per la flessibilità e la conciliazione vita-lavoro;
- nei paragrafi 7 e 8 è riportata una sintesi degli interventi, delle competenze e dei tempi di attuazione.

Il Piano è uno strumento dinamico che, su un orizzonte triennale, indica le azioni da attuare nel breve, medio e lungo periodo e prevede una revisione annuale delle attività.

Prevede, infine, il monitoraggio dei livelli di benessere per valutare l'efficacia degli interventi di miglioramento che saranno attuati, con periodicità congruenti con la loro realizzazione e con tempi sufficienti affinché tali interventi possano avere effetti.

2- CULTURA ORGANIZZATIVA, RUOLI E ASPETTI ORGANIZZATIVI

Un tema di estrema importanza e comune ai diversi Settori, è quello delle relazioni e della leadership, principalmente, intese come rapporti tra dipendente e Responsabile di Settore ma anche più in generale, come sviluppo della comunicazione, sia verticale sia orizzontale, all'interno dell'Ente.

Il tema delle modalità di svolgimento dei compiti e dell'esercizio delle responsabilità, connesso col ruolo di *Responsabile di Settore* è rilevante non solo, dal punto di vista relazionale, ma anche da quello organizzativo. Pertanto, la tematica va affrontata, nella sua complessità e in modo interdisciplinare.

E', inoltre, legato alle tematiche della "valutazione della performance" e quindi alla sfera dell'equità organizzativa.

Le proposte afferenti al tema delle relazioni e della leadership sono state classificate, in un'unica voce generale delle *tematiche trasversali* ma trovano, comunque, riscontro nelle altre categorie di intervento individuate (segnatamente la formazione e la comunicazione) e si articolano in azioni volte ad agire sulla "motivazione" del personale e sul suo coinvolgimento per un miglioramento del benessere complessivo dell'Ente.

La letteratura precisa le caratteristiche organizzative che connotano un contesto capace di motivare i lavoratori. Tali elementi possono essere classificati, in quattro aree principali:

- area dello sviluppo, riferita all'impegno dell'azienda per la crescita della persona, attraverso i sistemi di valutazione e formazione;
- area delle relazioni, legata agli aspetti di comunicazione interna, di rapporti con colleghi e superiori, di clima;
- area del ruolo, riferita ai contenuti del lavoro, alle tecnologie a disposizione e alle responsabilità;
- area della gestione, tra cui troviamo la retribuzione, i benefit, gli interventi per le migliorie nell'area welfare.

Delle quattro aree, soltanto l'ultima è legata ai fattori di remunerazione e, dunque, alla motivazione come componente estrinseca.

Gli altri tre gruppi sono, invece, riferiti agli aspetti della motivazione intrinseca e devono essere oggetto di maggiore attenzione, in una moderna gestione delle risorse umane, poiché sempre più è richiesto un reale coinvolgimento delle persone nell'organizzazione, coinvolgimento possibile soltanto se esiste una motivazione profonda che consente di impegnarsi nel lavoro, esplicando il massimo delle proprie potenzialità.

Gli aspetti di motivazione si intrecciano, successivamente, con quelli di gratificazione del personale: nelle ricerche effettuate si è evinto, come nelle aziende animate da un ambiente di lavoro attivo e positivo, ogni dipendente è parte di un tutto ma viene valorizzato per la sua peculiare individualità.

Il compito del manager (nel caso di specie, il "Responsabile di Settore") è quello di riconoscere gli sforzi dei dipendenti ed agire, in base a parametri meritocratici. Affinché ciò avvenga, devono essere *chiari* gli obiettivi dell'Amministrazione e *trasparenti* i parametri di giudizio utilizzati nella valutazione dei collaboratori.

L'Ente, per stimolare la giusta motivazione professionale dei lavoratori, deve adoperarsi nel conseguire le condizioni organizzative favorevoli alla creazione di un clima, volto a conseguire una reale crescita psicologica, al di là dei legami con i colleghi e con l'organizzazione (che costituisce il

maggior punto di forza dell'ente), attraverso le azioni di formazione, aggiornamento continuo, comunicazione e progressivo allargamento dell'area di responsabilità individuale, per ogni singolo collaboratore.

Oltre a tali interventi, che fanno da sfondo alle azioni da attuare per il miglioramento del benessere organizzativo, sono proposti altri strumenti per il miglioramento del benessere organizzativo dell'Ente, quali:

- il miglioramento degli ambienti di lavoro;
- il supporto dei lavoratori, a livello di gruppo e di individuo;
- le iniziative per incrementare la flessibilità e la conciliazione vita-lavoro;
- gli interventi per la tutela della salute e lo sviluppo del benessere.

3- MIGLIORAMENTO DEGLI AMBIENTI DI LAVORO.

Nel corso dei prossimi anni, si procederà a dare esecuzione ai lavori di recupero e riqualificazione del palazzo comunale, il cui progetto esecutivo è già stato approvato ed è finanziato. Tale intervento comporterà un consistente miglioramento degli ambienti lavorativi e dei diversi impianti.

E' da valutare la possibilità di creare un ambiente per l'eventuale consumo del pasto.

Un aspetto da tenere presente, nel caso in cui si voglia sviluppare un uso "multifunzionale", concerne la possibilità di installare reti wireless, atte a soddisfare, al meglio, alcune delle esigenze personali dei dipendenti.

4- SUPPORTO DEI LAVORATORI A LIVELLO DI GRUPPO E DI INDIVIDUO.

Porre attenzione ai unti di forza rende consapevoli delle proprie potenzialità o delle potenzialità dell'organizzazione per poi poterle sfruttare al meglio e, quindi, aumentare le performance. In tal senso, le azioni proposte tendono ad andare oltre al concetto di formazione, come superamento delle proprie carenze sul piano delle competenze, toccando le criticità personali, sostenendo la capacità di supportare e gestire, adeguatamente, il livello emotivo affinchè si possano affrontare e superare le difficoltà emotive.

L'organizzazione intende perseguire il benessere delle persone, attraverso un coerente utilizzo della leva formativa.

In particolare, le azioni formative che hanno impatti sul benessere organizzativo sono riferite a:

- sviluppo della leadership: momenti di incontro, micro pianificazione del lavoro, valutazione performance;
- formazione specialistica e trasversale continua: formazione psico-comportamentale, tecnica, sviluppo delle competenze.

Questi processi formativi hanno lo scopo di sviluppare e consolidare tutte le competenze, atte a favorire nei dipendenti, la consapevolezza del loro ruolo, all'interno dell'Amministrazione.

Si intende sostenere la crescita professionale del personale anche attraverso un piano formativo che consenta l'aggiornamento sui temi di maggior interesse e utilità per lo svolgimento del lavoro di ogni singolo dipendente.

Accanto alla formazione, si procederà al rafforzamento della comunicazione interna, attraverso la creazione di un portale intranet che permetterà la creazione di una piattaforma che velocizzano le comunicazioni sia di servizio sia di confronto tra tutti i dipendenti dell'Ente. In base ai feedback dei dipendenti sull'utilizzo del suddetto portale, si valuterà l'introduzione del servizio "newsletter" a supporto di questa nuova forma di comunicazione, basata su tre principi ispiratori: - trasparenza e semplificazione delle informazioni; - l'ascolto del dipendente; - la valorizzazione delle buone pratiche di organizzazione del lavoro.

5- INIZIATIVE PER INCREMENTARE LA FLESSIBILITA' E LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO.

A livello normativo, si sono susseguiti interventi significativi del legislatore in materia di flessibilità del lavoro, in relazione all'esigenza nelle imprese di sperimentare nuove modalità lavorative, sia in relazione al diffondersi ed all'affermarsi di tecnologie informatiche sia per il perseguimento di migliori standard di efficienza e produttività. In termini di benessere organizzativo, emerge la possibilità di interventi volti a promuovere una migliore conciliazione dei tempi vita-lavoro. Tra gli obiettivi di miglioramento del benessere, trovano pertanto un rilievo non secondario le azioni volte all'introduzione ed alla sperimentazione di nuove forme di lavoro flessibile, in grado di produrre effetti di miglioramento organizzativo, di maggiore partecipazione e qualificazione professionale dei lavoratori, unitamente alla possibilità di conciliare meglio le esigenze lavorative con quelle della vita privata.

A tal proposito, è fondamentale procedere alla promozione dello smart – working. Lo "Smart Working", o lavoro agile, è definito come una "modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementarne la produttività ed agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". Questa modalità di lavoro flessibile è sganciata da un luogo fisico: la prestazione non comporta l'esistenza di una postazione di lavoro fissa; non esiste più, in altre parole, un "luogo" di lavoro, con importanti conseguenze in termini di orario (sostanzialmente auto-determinato), controlli (che si concentrano sul risultato) e strumenti (tramite il concetto di Byod, bring your own device).

I benefici derivanti questa tipologia di lavoro vanno sia all'impresa sia al lavoratore.

Lo smart working presenta indubbiamente una quantità di vantaggi, ormai ampiamente conosciuti e descritti in letteratura, sia per l'azienda sia per il lavoratore. Tuttavia, non va trascurata la necessità di azioni mirate verso i lavoratori che scelgono di avvalersi del lavoro agile:

- è necessario informare i dipendenti
- di modalità, orari, misurazione obiettivi e prestazioni, oltre che sugli elementi inerenti la salute e la sicurezza;
- è opportuno dotare il lavoratore di una dotazione ICT idonea e di una connessione dati che permetta uno scambio sicuro di informazioni con l'Amministrazione.

Nell'attuazione, anche in fase sperimentale, dello smart working, deve essere posta particolare attenzione ad alcuni aspetti:

- l'informazione e la sensibilizzazione del personale
- le definizione delle modalità di adesione da parte dei lavoratori, su base volontaria;
- la durata del periodo di lavoro agile e la frequenza di applicazione della suddetta modalità di lavoro, affinché possano essere apprezzati i risultati;
- la regolamentazione della gestione (regolamento, accordo tra le parti, modalità di verifica prestazioni).

Lo smart working è, comunque, un'opportunità di innovazione, in una realtà – quale quella del Comune di Cercola – che intende avviare un processo di dematerializzazione e digitalizzazione, che consente di agire sulla motivazione e sulla responsabilità dei lavoratori, a patto di definire le procedure da applicare.
Un'ulteriore forma di flessibilità molto utile anche all'Ente ai fini della formazione di personale multitasking, è la semplificazione delle procedure per la mobilità interna**.** Inoltre, la possibilità di fare nuove esperienze lavorative e di sviluppare le proprie competenze all'interno dell'Ente costituisce una occasione di arricchimento professionale e di incremento della motivazione per i lavoratori.

6- INTERVENTI PER LA TUTELA DELLA SALUTE E LO SVILUPPO DEL BENESSERE

La promozione della salute negli ambienti di lavoro è supportata da:

- miglioramento dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro;
- incoraggiamento del personale a partecipare ad attività salutari;
- promozione di scelte sane;

- incoraggiamento alla crescita personale.

Attraverso politiche di contrasto al fumo di tabacco, all'abuso di alcol e sostanze ed alla promozione della sicurezza stradale e mobilità sostenibile, il Comune di Cercola mira ad aumentare il benessere personale e sociale dei suoi dipendenti e la loro conciliazione tra famiglia e lavoro.

7- SINTESI DELLE PROPOSTE

Le proposte ivi descritte, in termini di interventi da attuare a livello trasversale, fanno riferimento alle seguenti aree di intervento:

1. Ambienti di lavoro;
2. Formazione;
3. Comunicazione;
4. Servizi di supporto al personale
5. Innovazione tecnologica e nuove modalità di lavoro;
6. Promozione della salute nell'ambiente di lavoro.

Per fornire una corretta chiave di lettura degli interventi, è opportuno evidenziare i seguenti aspetti, di carattere generale, emersi nell'approfondimento delle singole tematiche:

1. necessità di adottare un'ottica di sistema: le proposte, pur afferendo ad aree differenti hanno una congruenza in termini di circolarità delle azioni da mettere in campo per il miglioramento del benessere;
2. tutte le proposte individuate sottendono la necessità di "cambiare prospettiva": la scelta e l'attuazione delle proposte richiede un approccio che privilegi il benessere collettivo, rispetto all'interesse/utilità del singolo gruppo;
3. l'attuazione delle proposte richiede una "pianificazione e programmazione": è necessario il coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti nella progettazione e nell'attuazione delle misure previste; alcune richiedono tempi medio/lunghi, altre possono essere realizzate in tempi relativamente brevi e darebbero un segno tangibile della scelta di operare concretamente per il miglioramento del benessere;
4. deve essere valutata l'efficacia delle azioni messe in atto, attraverso il "monitoraggio periodico" dei risultati, individuando indicatori di efficacia e valutando la ricaduta positiva sulla percezione da parte dei lavoratori;

5. va adottata una "strategia di comunicazione" affinché gli interventi siano condivisi e percepiti dai lavoratori: in questo senso, va privilegiato l'uso dei nuovi strumenti di comunicazione legati allo sviluppo della *social collaboration* che assume una duplice prospettiva, da una parte quella di intervento per migliorare le relazioni, dall'altra quella dell'affermarsi di nuove modalità di lavoro collaborativo che può diffondersi proprio in relazione al lancio di tematiche di interesse comune, quali appunto gli interventi volti al benessere organizzativo.

Il Piano definisce le azioni da mettere in atto nel triennio successivo all'approvazione. In particolare, i tempi di attuazione sono così definiti:

- a breve termine: da attuare nell'arco di 3-6 mesi;
- a medio termine: da attuare nell'arco di 6-18 mesi;
- a lungo termine: da progettare e/o attuare nell'arco del triennio.

Nella Tabella di sintesi, a conclusione del Piano, si riporta in forma sintetica l'articolazione degli interventi, definendo le aree di intervento, le azioni da attuare, le competenze ed i tempi di attuazione.

8- MONITORAGGIO DEI LIVELLI DI BENESSERE E REVISIONE DEL PIANO

Il Piano prevede il monitoraggio periodico dei livelli di benessere al fine della valutazione dell'efficacia degli interventi di miglioramento che saranno attuati, con periodicità congruente alla realizzazione delle azioni.

I livelli di benessere devono essere monitorati, nel tempo in relazione a:

- modifiche strutturali/organizzative di rilievo all'interno dell'Ente;
- eventuale individuazione di situazioni di rischio stress potenzialmente rilevanti.

Il monitoraggio dei livelli di benessere può essere svolto con strumenti indiretti (lettura di indicatori ed eventi sentinella) o con strumenti diretti che prevedono il coinvolgimento dei lavoratori.

Il monitoraggio del benessere organizzativo, se attuato tramite questionari somministrati ai lavoratori, ha anche la finalità di:

- stimolare la maggiore partecipazione dei lavoratori;
- avere a disposizione un dato significativo per la valutazione dell'andamento nel tempo dei livelli di benessere;
- migliorare la partecipazione e diffondere la cultura organizzativa.

8.1 Modelli per la realizzazione di indagini sul benessere organizzativo.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica e l'A.N.A.C. (ai sensi del D. Lgs. n.33/2013) mettono a disposizione delle P.A. i modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del sistema di valutazione.
Le rilevazioni dei livelli di benessere devono assicurare l'anonimato dei partecipanti ed essere accompagnate da azioni di informazione e sensibilizzazione.
A seguito dell'abrogazione dell'art. 20 co. 3 del D. Lgs. n.33/2013 per mezzo del D. Lgs. n.97/2016, non sussiste l'obbligo da parte dell'Amministrazione Pubblica di pubblicare le risultanze delle rilevazioni sul proprio sito web.
Inoltre, dopo l'uscita di scena dell'O.I.V. in tema di benessere organizzativo decisa dal Legislatore con l'abrogazione, ai sensi dell'art.8, comma 1, lett. d) del D.P.R. 9-5-2016, n.105, dell'art.14, comma 5 del D. Lgs. 27-10-2009, n.150 (in particolare, secondo la disposizione abrogata, l'O.I.V. doveva curare *"…annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo…"*), i compiti in materia di benessere organizzativo risultano, attualmente, normativamente concentrati:

a) in via generale e di principio, sulle Pubbliche Amministrazioni datrici di lavoro, ex art.7, comma 1, secondo periodo del D. Lgs. 30-3-2001, n.165, come novellato dall'art .21 della Legge 4-11-2010, n.183, che così recita: *"Le pubbliche Amministrazioni garantiscono, altresì, un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno"*;

b) in via operativa, sul "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", C.U.G., che ogni Pubblica Amministrazione è tenuta ad istituire ex art.57, comma 1 del D. Lgs. n.165/2001, come novellato dall'art. 21 della Legge n.183/2010. Le linee guida sul funzionamento dei C.U.G. sono state poi dettate con la Direttiva P.C.M. 4-3-2011, che ne disciplina i compiti propositivi *("azioni atte a favorire condizioni di benessere lavorativo"*), consultivi, di verifica *("su: …esiti delle azioni di promozione del benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo"*);

c) sempre in via operativa, non secondaria ma concorrente con i compiti dei C.U.G., sui singoli Dirigenti/Responsabili di Settore ex art.13, comma 5 del D.P.R. 16-4-2013, n. 62 che così dispone *"Il dirigente cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto, favorendo l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori…"*.

8.2. Revisione del Piano.

Il Piano è uno strumento dinamico, che indica le azioni da attuare, su un orizzonte triennale, nel breve, medio e lungo periodo.

E’ prevista la revisione annuale delle attività, al fine di valutare l’efficacia delle misure attuate ed eventualmente ridefinire le soluzioni proposte, anche in relazione ai mutamenti organizzativi dell’Ente od all’emergere, nella fase di monitoraggio, di nuove esigenze.

TABELLA DI SINTESI

INTERVENTI	TRAGUARDI	TEMPI
Miglioramento degli ambienti di lavoro	• **Intervento "Recupero e riqualificazione del palazzo comunale"**	**Medio termine**
	• **Progettazione e realizzazione di un'area break**	
Supporto dei lavoratori a livello di gruppo e di individuo	• **Formazione**	**Medio termine**
	• **Comunicazione**	**Breve/medio termine**
Iniziative per incrementare la flessibilità e la conciliazione vita-lavoro	• **Smart -working**	**Breve/medio termine**
	• **Semplificazione di procedure per mobilità interna**	
Interventi per la tutela della salute e lo sviluppo del benessere	**Politiche di contrasto al fumo di tabacco, all'abuso di alcol e sostanze ed alla promozione della sicurezza stradale e mobilità sostenibile**	**Breve/medio termine**