



COMUNE DI LECCO

SETTORE: RISORSE UMANE EDI SUPPORTO AGLI ORGANI ISTITUZIONALI

Servizio: Unità orizzontale apicale *Rete dei servizi di informazione del cittadino*

ID documento N. _____

Lecco, li _____

RICHIESTA DI DIRETTIVA DELLA GIUNTA COMUNALE (Art. 27 del Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi)

OGGETTO

**ADESIONE AL PROGRAMMA CANTIERI DI INNOVAZIONE 2007:
"COMPETENZE PER L'ASCOLTO ORGANIZZATIVO", PROMOSSO DAL
DIPARTIMENTO PER LA FUNZIONE PUBBLICA**

**Spett.le Giunta Comunale
S E D E**

Si trasmette la seguente relazione con richiesta di formulazione delle conseguenti direttive ai sensi dell'art. 27 del vigente Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi:

RELAZIONE

Premesse

Nell'anno 2004 il Comune di Lecco ha realizzato un'indagine sul benessere organizzativo, al fine di esplorare dal punto di vista quali-quantitativo gli aspetti del clima organizzativo percepito dagli operatori che influenzano il funzionamento dell'organizzazione; la rilevazione è stata attuata con modalità partecipata, in modo che il coinvolgimento attivo dei lavoratori potesse rinforzare il loro senso di appartenenza e sviluppare ipotesi sostenibili di miglioramento organizzativo.

Anche a livello nazionale, fra il 2004 e il 2005, molte amministrazioni pubbliche hanno attuato "indagini di clima organizzativo", in gran parte nell'ambito del Programma "Cantieri di Innovazione", ma anche per l'impulso fornito dalla Direttiva sul benessere organizzativo emanata dal Ministro della Funzione Pubblica il 24/03/2004.

Fra le principali criticità risultanti dalle indagini in questioni emerge in modo trasversale la qualità della **comunicazione interna**, in relazione ai ruoli e ai rapporti fra i diversi settori dell'organizzazione; in altri termini, la carente **comunicazione organizzativa** influenza in modo negativo il rapporto con i cittadini e non valorizza a sufficienza le competenze interne.

Il Programma Cantieri 2007 prevede il laboratorio sui "**circoli di ascolto organizzativo**", finalizzato a far assumere alle amministrazioni pubbliche le criticità emerse nelle indagini sul benessere interno, mediante un percorso di valorizzazione del lavoro e delle persone, che parta dall'ascolto reciproco inscritto nel funzionamento organizzativo.

La sperimentazione intende rilevare e sviluppare le competenze necessarie alla gestione dell'**ascolto organizzativo**. Gestire l'ascolto organizzativo significa, infatti, passare dalla fase di rilevazione delle istanze dei dipendenti, alla fase della risoluzione delle criticità e della valorizzazione del lavoro e delle persone, al fine di migliorare la qualità dei processi di lavoro e più in generale l'efficacia e l'efficienza delle amministrazioni

Le amministrazioni che partecipano al Cantiere si impegnano a realizzare un **percorso di lavoro** con questi **obiettivi**:

- acquisire la capacità di rilevare e utilizzare al meglio le opinioni e i contributi dei propri dipendenti;
- sviluppare strategie e competenze di ascolto organizzativo finalizzate al miglioramento del clima e delle performance dei gruppi di lavoro;
- facilitare lo sviluppo di comportamenti nuovi e la diffusione omogenea di una cultura del lavoro di gruppo e della gestione del gruppo.

In ragione di quanto sopra, è opportuno sperimentare anche nel Comune di Lecco il percorso di ascolto organizzativo di *Cantieri 2007*.

Si ritiene sostenibile avviare due circoli:

- uno **intersettoriale**, in modo da rappresentare tendenzialmente i diversi ambiti di lavoro dell'Ente;
- l'altro all'interno dell'*Unità orizzontale apicale "Rete dei servizi di informazione del cittadino"*, poiché tale servizio negli ultimi anni ha assunto sempre più funzioni di supporto trasversale all'ente, ricollocandosi quindi in una nuova dimensione organizzativa

Obiettivo specifico e trasversale della sperimentazione nel Comune di Lecco è il miglioramento e lo sviluppo della comunicazione interna.

Considerato che

- Le linee programmatiche di mandato comprendono il progetto strategico "*Comune amico*" teso a sviluppare fra le azioni prioritarie il piano di comunicazione, attuare la legge 150/2000 e più in generale modalità innovative di informazione e comunicazione coi cittadini;
- Le stesse linee programmatiche intendono sostenere un'organizzazione dell'ente "orientata al cittadino" ed una "politica del personale comunale che ne migliori l'efficienza, la responsabilità, la motivazione e le competenze, tramite la condivisione degli obiettivi dell'amministrazione";
- L'assistenza a distanza e i supporti dello Staff nazionale di Cantieri sono forniti in modo totalmente gratuito, senza alcun onere per le amministrazioni partecipanti;
- Il percorso di ascolto organizzativo si svolgerà da aprile a giugno 2007, per un totale di ca. 20 ore per ogni partecipante.

Ritenuto

- opportuno confermare l'adesione al Programma nazionale "Cantieri di Innovazione 2007", in particolare avviando il percorso dei Circoli di ascolto organizzativo, in modo da costruire gruppi di lavoro orientati a promuovere l'innovazione e il miglioramento della comunicazione interna all'ente, in un processo moltiplicatore di buone prassi;
- che tale percorso abbia per i partecipanti una significativa valenza formativa, in quanto si tratta di un investimento che valorizza e accresce le competenze e le risorse umane e professionali interne all'ente.

Tutto ciò premesso

Si richiede a Codesta GIUNTA

- di esprimere parere favorevole in ordine alla partecipazione del Comune di Lecco al Programma nazionale "*Cantieri di Innovazione 2007 – Competenze per l'ascolto organizzativo*", promosso dal Dipartimento della Funzione pubblica, presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri;

- di autorizzare il Direttore del Settore Risorse Umane i Settore a predisporre i conseguenti atti amministrativi e selezionare i partecipanti ai gruppi di lavoro per l'attuazione del citato Progetto.

IL DIRETTORE DI SETTORE

Flavio Polano

L'ASSESSORE DI RIFERIMENTO

Cinzia Bettega

Allegato: Scheda illustrativa del Cantiere di Innovazione **“I Circoli di ascolto organizzativo”**

Quando l'ascolto diventa competenza

Perché un Cantiere di innovazione sulle competenze per l'ascolto organizzativo?

L'idea di proporre un Cantiere di innovazione sulle competenze per l'ascolto organizzativo nasce dall'analisi di un gran numero di progetti, di ricerche, di indagini sul tema della gestione del personale, svolte nell'ambito delle pubbliche amministrazioni. Tali studi hanno consentito di rilevare quanto l'alto potenziale di conoscenze e competenze, posseduto dalla maggioranza dei dipendenti pubblici (si pensi che il 70% di essi è in possesso di diploma superiore o di laurea) possa essere messo a frutto per la risoluzione delle criticità interne e per la definizione di strategie e azioni volta al miglioramento della vita organizzativa, a patto che si creino le condizioni necessarie a favorire la partecipazione e far emergere i contributi di tali risorse.

Sino ad oggi, tuttavia, nelle pubbliche amministrazioni, al lavoro di analisi organizzativa e di *audit* delle persone non hanno fatto seguito (tranne che in pochi casi) interventi di tipo organizzativo che si ponessero come necessario completamento dei percorsi di analisi intrapresi. Quello che è stato rilevato è una diffusa incapacità ad avviare politiche del personale che diano effettiva visibilità e valorizzazione al lavoro e alle competenze delle persone.

Per cercare di dare risposta a questo tipo di esigenze si è pensato di dar vita ad una sperimentazione in grado di rilevare e sviluppare le competenze necessarie alla gestione dell'“**ascolto organizzativo**”. Gestire l'ascolto organizzativo significa, infatti, passare dalla fase di rilevazione delle istanze dei dipendenti, alla fase della risoluzione delle criticità e della valorizzazione del lavoro e delle persone, al fine di migliorare la qualità dei processi di lavoro e più in generale l'efficacia e l'efficienza delle amministrazioni.

Quali obiettivi potranno raggiungere le amministrazioni che partecipano al Cantiere?

Il Cantiere di Innovazione “Competenze per l'ascolto organizzativo”, propone alle amministrazioni pubbliche un percorso di lavoro, con l'obiettivo di:

- acquisire la capacità di rilevare e utilizzare al meglio le opinioni e i contributi dei propri dipendenti;
- sviluppare strategie e competenze di ascolto organizzativo finalizzate al miglioramento del clima e delle performance dei gruppi di lavoro;
- Facilitare lo sviluppo di comportamenti nuovi e la diffusione omogenea di una cultura del lavoro di gruppo e della gestione del gruppo.

Quali sono le caratteristiche della sperimentazione proposta dal Cantiere?

La sperimentazione avverrà all'interno di unità organizzative ristrette (uffici, settori, dipartimenti, aree, ecc.), i cui membri, guidati dal responsabile di tali unità, daranno vita ai “**Circoli d'ascolto organizzativo**”, luoghi di incontro e di confronto sui temi legati al miglioramento delle relazioni e delle pratiche di lavoro all'interno dei team. Il risultato della sperimentazione sarà quello di mettere in pratica un metodo di facilitazione e di ascolto organizzativo che porterà a rilevare e sviluppare le competenze, agite e attese, per il buon funzionamento dei gruppi di lavoro

Come verranno organizzati i “Circoli”?

L'organizzazione dei “Circoli di ascolto organizzativo” avverrà secondo il seguente percorso:

- Una amministrazione pubblica interessata alla sperimentazione si iscrive al Cantiere e indica il Responsabile di un'unità organizzativa, (o più responsabili di altrettante unità organizzative) quale referente e partecipante del Cantiere.
- Il responsabile di un'unità organizzativa, dopo aver partecipato al primo seminario di formazione sulla sperimentazione, dovrà costituire il “Circolo di ascolto organizzativo”, un luogo di incontro e di confronto, di cui faranno parte il responsabile stesso ed i suoi collaboratori.
- Ogni “Circolo” prenderà in esame un unico tema (comune a tutti gli altri): la valorizzazione del lavoro e delle persone. Attraverso l'analisi di tale tema all'interno del “Circolo” si avrà la possibilità di:
 - far emergere criticità e punti di forza del gruppo di lavoro;
 - trovare specifiche soluzioni alla problematica di riferimento;
 - rilevare le competenze agite e attese dal gruppo di lavoro nell'ambito della sperimentazione.
- Gli incontri dei “Circoli” si svolgeranno secondo un calendario comune a tutte le amministrazioni partecipanti e saranno condotti con l'ausilio di strumenti di lavoro progettati ad hoc per facilitare la conduzione ed il monitoraggio delle attività. I Circoli avranno a disposizione un vero e proprio kit per la facilitazione e l'ascolto organizzativo che consentirà alle amministrazioni di realizzare l'intervento attraverso una metodologia condivisa.
- Il lavoro dei “Circoli”, sarà guidato e monitorato, in presenza e a distanza, dallo staff del Cantiere e da alcuni esperti della materia, attraverso cicli di seminari in presenza e strumenti di assistenza a distanza.
- Alla fine del percorso ogni “Circolo” produrrà un Report finale, in cui saranno raccolti gli output prodotti dalla sperimentazione e verranno evidenziati criticità, punti di forza e competenze del gruppo di lavoro che ha partecipato al “Circolo”. Al termine della sperimentazione inoltre ogni Circolo avrà sperimentato un modello di ascolto organizzativo da poter mantenere e sviluppare ulteriormente all'interno dell'organizzazione come concreta prospettiva di valorizzazione della persona e delle competenze relazionali.

Quali output produrranno i “Circoli di ascolto organizzativo”?

Gli output previsti dall'attività dei “Circoli di ascolto organizzativo” sono i seguenti:

- Costituire all'interno delle amministrazioni un luogo di confronto e di “elaborazione di idee” che abbia una collocazione stabile all'interno dell'amministrazione e prospettive di crescita futura.
- Accrescere le competenze di leadership dei responsabili dei gruppi di lavoro e fornire loro un kit operativo sulla facilitazione e l'ascolto organizzativo.
- Sviluppare le performance e migliorare le relazioni all'interno dei team.
- Individuare le competenze agite e attese all'interno dei gruppi di lavoro.
- Confrontare le esperienze con i “Circoli di ascolto organizzativo” delle altre amministrazioni partecipanti.
- Raccogliere e condividere pratiche innovative

Quali sono le modalità per partecipare al Cantiere?

Per la peculiarità delle attività del Cantiere, la prima condizione necessaria per poter partecipare è che, nell'ambito delle amministrazioni pubbliche, i responsabili delle unità organizzative interessate alla sperimentazione proposta, al momento dell'iscrizione si impegnino:

- a costituire un “Circolo di ascolto organizzativo”, all’interno delle unità stesse e a dare avvio alla sperimentazione, seguendo il percorso indicato dai responsabili del Cantiere.
- a partecipare ai seminari di formazione in presenza, organizzati dal Cantiere di Innovazione.

I lavori del Cantiere si svolgeranno in un arco temporale di sei mesi (**gennaio – giugno 2007**) attraverso un percorso, caratterizzato da attività in presenza (cicli di seminari itineranti, organizzati per aree geografiche) e attività a distanza , caratterizzate dall’impiego di strumenti (Sezione del portale dedicata al tema, *Faq*, *newsletter*, *helpdesk*, schede e materiali operativi, ecc.) che faciliteranno la conduzione dei “Circoli”.