



# Benessere organizzativo

*sono le persone a fare la differenza...*

## IL BENESSERE COME PAROLA CHIAVE E STRATEGIA

Già dalla fine del 2015, per la nostra organizzazione, l'attenzione al tema del benessere è stata viva. In particolare, in linea con quanto previsto dall'art. 14, comma 5, del D.Lgs. n. 150/2009, Anac aveva introdotto un kit di somministrazione di un questionario di indagine che ha contribuito ad avviare un percorso di sviluppo ed attenzione divenuto negli anni sempre più volto alla riflessione su questo importante tema.

Questo documento di sintesi considera infatti il lavoro avviato con l'indagine effettuata e ne descrive le azioni che sono poi state avviate.

### COSA SI INTENDE PER BENESSERE

Nella Pubblica Amministrazione la gestione del personale o risorse umane è sempre più complessa, perché sempre più complesso è divenuto il contesto.

L'insoddisfazione per gli strumenti tradizionali di gestione del personale è evidente e crescono le esigenze di individuare nuove politiche di sviluppo. La dimensione gerarchica e le procedure, compresi anche elevati livelli di tecnicismo, da soli non possono governare la convivenza organizzativa e trasformarla in qualcosa di funzionale e motivante. In un sistema ad alta intensità di lavoro intellettuale, le relazioni informali tra le persone rappresentano una variabile fondamentale. La connessione e l'umanizzazione, fanno la differenza.

Le persone diventano oggi più che mai una risorsa fondamentale e strategica per le organizzazioni. Da sempre sono risorse al centro dei servizi pubblici e da sempre la qualità dei risultati dipende in larga misura dalle qualità professionali e personali, che spesso sopperiscono, con il loro impegno e il loro lavoro qualificato, a carenze strutturali e a difficoltà operative. Numerose criticità o difficoltà possono essere superate con un lavoro in team funzionale.

In una moderna pubblica amministrazione per renderla il più possibile funzionale alla missione pubblica, gli obiettivi diventano sfidanti in tema di gestione delle risorse umane e devono necessariamente:

1. **rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i "talenti" migliori** – se la qualità del personale rappresenta una variabile determinante per il raggiungimento delle politiche pubbliche, allora bisogna essere in grado di acquistare competitività sul mercato del lavoro;
2. **sviluppare un maggiore senso di appartenenza e motivazione** – la demotivazione del personale è un fattore frenante per la pubblica amministrazione. È possibile pensare a percorsi di ascolto e coinvolgimento dei lavoratori, valorizzando le esperienze e riconoscendo alle realtà più competitive migliori condizioni e visibilità esterna e investendo sull'immagine dei funzionari e del lavoro pubblico;
3. **adeguare le capacità e le competenze degli operatori alle reali necessità dell'Ente** – il lavoro "pubblico" richiede sempre più spesso conoscenze e capacità professionali specialistiche e/o di alto profilo.

Questi obiettivi richiedono politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane articolate e complesse, uniti ad appropriati momenti di riflessione ed adeguati interventi di supporto formativo che nel corso di questo ultimo decennio si sono intensificati ed hanno toccato dimensioni più profonde legate al proprio sé all'interno dell'organizzazione, come elemento chiave di riflessione, sviluppo e miglioramento che si relaziona con l'altro.

Il benessere organizzativo inteso con un insieme di nuclei culturali, di processi e di pratiche organizzative che animano il nostro contesto lavorativo, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale. Il suo *alter ego* è il disagio organizzativo, cioè ogni "*dinamica – di natura personale, sociale o istituzionale – che impedisca sistematicamente il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e/o che incrina la salute psico-fisica dei collaboratori dell'organizzazione*". (Vianello, 2004).

Il concetto di benessere organizzativo non può prescindere dalla misurazione dello *stress*. Quando si parla di *stress* ci si riferisce ad un fenomeno soggettivo, in quanto ognuno percepisce e reagisce a possibili *stressors* (situazioni percepite come potenzialmente stressanti), in maniera diversa a seconda della propria storia e della propria personalità. Dalle ricerche più moderne emerge che in un ambiente di tensione (*strain*), in cui siano presenti un alto grado di richieste ma con un basso livello di controllo, i problemi di *stress*, sono più frequenti rispetto agli ambienti attivi (*active*), con alto livello di domande e un altrettanto alto livello di controllo. In un ambiente dove prevale la tensione le persone sono più rigide e meno flessibili, con un morale basso, con un riflesso negativo sulla produttività. Diversamente, in un ambiente attivo, dove le persone hanno più opportunità di sperimentare le loro capacità, di apprendere nuove abilità e di metterle in atto, sembrano prevalere un crescente sentimento di soddisfazione ed uno stato migliore di salute.

Al contrario, il malessere organizzativo può portare con sé rilievi estremamente negativi:

- *Stress/Strain* - sforzo psicologico e psicofisiologico di un individuo a fronte di alta domanda ambientale o a fronte di difficoltà adattiva
- *Turnover* – inteso come eccessivo ricambio del personale, al di là della normale turnazione legata a pensionamenti, ricambi generazionali o progressioni di carriera;
- *Burnout* - sindrome di esaurimento emotivo, di depersonalizzazione e derealizzazione personale, che può manifestarsi soprattutto nelle professioni con implicazioni relazionali molto accentuate. Generalmente nasce da un deterioramento che influenza valori, dignità, spirito e volontà delle persone colpite;
- *Mobbing* - insieme di comportamenti anche violenti (abusi psicologici, angherie, vessazioni, demansionamento, emarginazione, umiliazioni, etc.) attuati da uno o più individui nei confronti di un altro individuo, prolungato nel tempo e lesivo della dignità personale e professionale nonché della salute psicofisica dello stesso.

---

#### COME ABBIAMO INIZIATO: IL QUESTIONARIO ANAC

Alla fine del 2015 l'indagine che è stata svolta comprendeva tre rilevazioni diverse:

- **benessere organizzativo**
- **grado di condivisione del sistema di valutazione**
- **valutazione del proprio superiore gerarchico.**

---

#### IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

La prima parte del questionario somministrato ai dipendenti del Comune di Paderno Dugnano prevedeva i sotto-indicati ambiti di indagine:

A - *Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato*

B - *Le discriminazioni*

C - *L'equità nella mia amministrazione*

D - *Carriera e sviluppo professionale*

E - *Il mio lavoro e i miei colleghi*

F - Il contesto del mio lavoro

G - Il senso di appartenenza e l'immagine della mia amministrazione

I - L'immagine della mia amministrazione

I risultati erano stati soddisfacenti, **a parte l'avvertire malesseri o disturbi legati al proprio lavoro quotidiano, quali insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, ecc.**

Una sezione era dedicata alla percezione del proprio lavoro. I risultati fotografavano un ente i cui **dipendenti sentono di avere le competenze per svolgere il proprio lavoro con autonomia e gli strumenti necessari per farlo.**

La successiva sezione spostava il focus sui **rapporti con i colleghi di lavoro con risultati positivi, soprattutto con riferimento alla propria disponibilità ad aiutare i componenti del proprio team con l'idea di essere parte di una squadra e mantenendo alto il senso di "attaccamento".**

---

#### IL GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il secondo ambito di indagine riguardava il "grado di condivisione del sistema di valutazione", inteso come misura della "condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento".

**Il personale ha manifestato di non conoscere né le strategie né gli obiettivi dell'Amministrazione, in particolare anche rispetto ai propri obiettivi individuali assegnati e a come migliorare la propria attività e i propri risultati.**

---

#### LA VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO

L'ultima parte del questionario era volta a rilevare la percezione sulla capacità del proprio "capo" di svolgere le funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della *performance*, con particolare riferimento alla capacità di motivazione e valorizzazione del personale, al senso di equità ed alla capacità di gestire i conflitti.

**Era emersa una valutazione più che sufficiente della capacità di cura dei responsabili dell'Ente, in particolare alla loro capacità di ascolto. Le maggiori difficoltà si riscontravano nella capacità di motivazione e di supporto al raggiungimento degli obiettivi assegnati, oltre che di gestione delle criticità e dei conflitti.**

#### IL PIANO DI INTERVENTO

Era nata quindi la necessità di adottare misure migliorative nella direzione di un maggior coinvolgimento del personale e di una più efficace comunicazione interna, nella fase di programmazione e in quella di misurazione e valutazione dei risultati.

Le iniziali aree di intervento comprendevano:

1. area relazionale
2. area organizzativa
3. area strutturale

---

## 1 - AREA RELAZIONALE

L'area relazionale in termini di interventi di supporto nella relazione capo-collaboratore, tra colleghi, di supporto dei dirigenti, di gestione della conflittualità.

Le aree di intervento dovevano toccare:

- il miglioramento nella circolazione delle informazioni e nella comunicazione organizzativa
- il consolidamento del senso di appartenenza
- la capacità di lavorare sulla motivazione e supporto dei collaboratori
- l'attenzione per la comunicazione interpersonale capo/collaboratore, collega/collega, collega/utenti – formazione alla gestione dei colloqui
- la gestione dei conflitti, incidendo sulla capacità di prevenire e gestire le eventuali situazioni relazionali critiche
- l'incentivazione del lavoro in *team*
- la stimolazione dell'auto-riflessione sui significati del proprio lavoro
- l'orientamento alla motivazione ad un agire propositivo e responsabile risvegliando ognuno alla propria *mission*.

---

## LE AZIONI REALIZZATE

Nel corso degli ultimi anni sono stati realizzati importanti percorsi che hanno portato anche a vivere il cambiamento come elemento funzionale all'agire operativo e non imposto dall'esterno o dall'alto. Rispetto alle tematiche di orientamento per la progettazione formativa era chiaro che il ruolo della dirigenza risultasse fondamentale per la costruzione di un senso di appartenenza e per fornire identità al percorso, unitamente alla coesione con i responsabili di riferimento. La costruzione di valori condivisi richiede infatti ascolto e coinvolgimento delle persone, investendo sul senso di appartenenza e sulla cooperazione fra persone, rende necessario che ciascuno di noi sia in grado e disponibile a farsi carico dei problemi, al di là di quanto è "scritto" nei mansionari e nelle linee gerarchiche, imparando a definire in modo autonomo i propri obiettivi operativi, senza aspettare passivamente indicazioni o prescrizioni "dall'alto".

Con questi presupposti è stato realizzato un importante obiettivo di Peg nel corso del 2022 "Attrezziamoci per il futuro" che ha coinvolto tutti i responsabili di ufficio e servizio e nel momento di ingaggio e finale, anche la dirigenza. Un percorso orientato alla riflessione sul proprio ruolo e sulla propria costruzione di senso all'interno dell'agire organizzativo, in sinergia con gli altri colleghi. Questo momento di coinvolgimento di tutti i responsabili è divenuto il punto di partenza per avviare un cammino di condivisione che deve continuare nel tempo, perché solo con la percezione di essere insieme, si possono creare valori comuni e trovare le soluzioni necessarie per affrontare le criticità.

In seguito a questa esperienza, sono stati coinvolti, con un progetto laboratoriale ad hoc, tutti i dirigenti con l'obiettivo di approfondire e condividere il valore della **leadership manageriale** e la **trasversalità organizzativa**.

Il progetto era nato appunto come una sorta di accompagnamento allo sviluppo di comportamenti e di prassi comuni e insieme un modo per rinforzare il gruppo manageriale e consolidare la comunità che si è creata durante il percorso già realizzato che aveva coinvolto tutti i funzionari.

Gli obiettivi di lavoro erano:

- costruire e consolidare attraverso il percorso una comunità manageriale che porti alla definizione di valori comuni;
- creare connessioni-attivare energie e risorse-contaminare e contaminarsi (partecipazione e influenzamento);

- capire chi si vuole essere e come si vuole essere all'interno dell'organizzazione in sinergia con gli altri;
- creare connessioni, esplorare metodi e tecniche di lavoro;
- esplorare la relazione tra valori e sentimenti;
- esplorare il valore dell'emozione, delle proprie passioni all'interno dell'organizzazione;
- lavorare sulla motivazione, impegno personale, sulla capacità di tollerare la frustrazione e di curare il proprio negativo;
- esplorare metodi di lavoro utili al gruppo: riunioni e gruppi di ascolto attivo;

La leadership ha impatto sulle relazioni e di conseguenza sulle prestazioni e sui comportamenti, per questo motivo è stato fondamentale, se si parla di benessere, affrontare un percorso di questa portata, con la giusta attivazione emotiva e rigenerativa.

Parallelamente sono stati anche realizzati percorsi che hanno coinvolto tutto il personale:

- Lavoro di gruppo;
- La gestione del tempo e dello stress
- Impariamo a comunicare

I corsi sono stati progettati non tanto toccando aspetti teorici o nozionistici ma con un taglio sulla psicologia biosistemica che si occupa di trovare la giusta armonia tra corpo, mente e emozioni e ambiente.

Un altro spunto di intervento riguardava il fattore percezione *stress* e richiesta lavorativa, promuovendo metodologie di formazione esperienziali, che permettevano di riscoprire il valore della formazione, di stimolare l'autoriflessione sui significati del lavoro e aumentare la consapevolezza delle proprie dinamiche interiori e degli schemi negativi.

---

## LE AZIONI REALIZZATE

Sono stati realizzati

- corsi di introduzione alla pratica della Mindfulness (Mindfulness at work) e valorizzato l'aspetto di gestione dell'emozione e del proprio negativo, durante tutti i corsi in area relazionale.

---

## 2 - AREA ORGANIZZATIVA

L'area organizzativa riguarda tutti quegli interventi che agiscono sull'efficienza organizzativa e sull'apertura dell'Ente all'innovazione.

I possibili interventi pensati in quest'area erano:

- la condivisione delle modalità di pianificazione gestione controllo e valutazione
- la valutazione, insieme alla dirigenza, sulla tenuta dell'attuale struttura dei ruoli (polivalenza, polifunzionalità, ruoli di elevata responsabilità)
- la riorganizzazione dei processi di lavoro
- il miglioramento nella capacità di pianificare obiettivi significativi e sfidanti.

---

## LE AZIONI REALIZZATE

- E' stata realizzata un'esperienza significativa che ha portato risultati di miglioramento di processi e risultati, utilizzando la metodologia del miglioramento continuo (Kaizen) per lo sportello demografici;
- Annualmente sono stati organizzati e aperti a tutti incontri sul sistema di valutazione, sia con *focus* sulla progettazione degli obiettivi che sulla valutazione per condividere le stesse strategie e modalità di riflessione;

- Sono stati sempre più promossi momenti di condivisione in aula su temi e contenuti operativi trasversali, per sensibilizzare il confronto e il sentirsi parte dello stesso team anche se si appartiene ad uffici diversi;
- Sono stati creati gruppi di lavoro specialistici con persone appartenenti a settori diversi per ispirare il senso critico e la condivisione scambio e domande.

---

### 3 - AREA STRUTTURALE

Le azioni dovevano essere inquadrare nell'ambito della gestione della sicurezza, che esula dal piano di intervento in materia di benessere organizzativo.

La progettualità formativa che si struttura di triennio in triennio e che si racconta con i Piani Formativi via via costruiti e pensati sulla base delle pregresse attività realizzate, nasce dall'ascolto attivo di tutta l'organizzazione e dall'analisi dei documenti trasversali di indagine.

Nel percorso formativo triennale che abbiamo progettato con il Piano Formativo 2023-2025, appare sempre più rilevante e di grande opportunità di crescita, dedicare attenzione a *"come si sta"* nella quotidianità del lavoro di tutti i giorni. L'aspetto umano che si connette all'ambiente di lavoro e alle relazioni, sono fattori che sempre più spesso devono essere considerati per provare a creare le migliori condizioni per l'agire di tutti i giorni. Per questo motivo, già da diversi anni, la nostra attenzione alle competenze trasversali di natura relazionale che inevitabilmente hanno effetto sugli scambi e sulla sensazione di ben-essere, si è sempre più raffinata, fino a pensare ad azioni precise e specifiche che possano offrire piccoli correttivi e migliorare il clima di lavoro.

Di seguito in sintesi quanto rilevato con le indagini effettuate.

#### ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI<sup>1</sup>

Prima della stesura di ogni Piano Formativo triennale, si procede sempre con un'attenta analisi dei bisogni formativi che va a toccare anche non solo la rilevazione di *gap* di conoscenze ma l'evidenza di fattori critici che riguardano l'ambiente di lavoro e che possono incidere sulla resa e la progettazione dell'attività formativa. L'ultima analisi di riferimento è stata svolta nel secondo semestre del 2022.

Di seguito gli aspetti chiave più importanti, emersi:

Appaiono importanti le informazioni inerenti alla domanda *"Nell'ultimo triennio lavorativo si sono verificati alcuni dei seguenti cambiamenti, in termini organizzativi, all'interno dell'Ufficio/Servizio di riferimento"* in particolare sono state elevate le risposte rese per gli item relativi ad un cambiamento dettato **dall'inserimento di un nuovo responsabile e alla modifica o cambiamento dei compiti e delle attività assegnati**.

Rispetto al *contesto di lavoro* si è provato a sondare quali potrebbero essere le criticità o gli aspetti di difficoltà.

Nell'analisi si è provato ad incrociare i dati differenziando per categoria, famiglia professionale e settore di appartenenza e rispetto a dimensioni che potrebbero creare un potenziale stress, si è avuta evidenza per la *"mancanza di tempo per ricercare informazioni o approfondimenti per migliorare/aggiornare la tua attività lavorativa"* e per il *"Confronto su tematiche trattate all'interno dell'Ufficio/servizio"*.

Per quanto riguarda la dimensione riferita alla caratterizzazione delle attività svolte, si è rivelato un impatto più rilevante sulle categorie D e C per l'item *"responsabilità e decisioni da prendere"* e *"Imprevisti e criticità da affrontare"* comune a tutte le famiglie professionali.

Le criticità maggiori rilevate riguardano il contesto di lavoro e l'ambito dei compiti ed attività assegnati.

#### INFORMAZIONI DALL'INDAGINE STRESS LAVORO CORRELATO

A giugno 2023 è stato realizzato il report relativo all'indagine stress lavoro correlato, condotta nel mese di aprile.

---

<sup>1</sup> Per il dettaglio delle informazioni inerenti il questionario di rilevazione, si rimanda al documento integrale del Piano Formativo 2023-2025

Come noto, l'Accordo quadro europeo mira a promuovere la crescita di consapevolezza e comprensione dello stress da parte dei datori di lavoro e lavoratori, alzando l'attenzione sui segnali che potrebbero denotare problemi di stress lavoro-correlato.

Scopo della valutazione è quello di sostenere e guidare i lavoratori nella riduzione del rischio attraverso l'analisi degli indicatori oggettivi aziendali e l'eventuale rilevazione delle condizioni di stress percepito.

Il D.Lgs. 81/08 inoltre pone l'obbligo di analisi e valutazione dei rischi psicosociali presenti nell'ambiente di lavoro.

Dai dati rilevati, nel complesso, è emerso che il livello di rischio è basso, di conseguenza l'analisi degli indicatori non ha evidenziato particolari condizioni organizzative che possano determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Tuttavia nella tabella riepilogativa dei livelli di rischio, i punteggi complessivi legati al contenuto del lavoro e agli indicatori aziendali, rivelano una fragilità rispetto a determinati indicatori che potrebbe portare ad una potenziale fascia di rischio medio.

Nella tabella sono riepilogate 3 macro aree di attenzione quali CONTESTO DEL LAVORO-CONTENUTO DEL LAVORO E INDICATORI AZIENDALI

In particolare l'area riferita al CONTENUTO DEL LAVORO si pone su una fascia di rischio medio ed è strutturata da 4 indicatori, quali:

- Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro
- Pianificazione dei compiti
- Carico di lavoro-ritmo di lavoro
- Orario di lavoro

Dall'estrazione dei dati si nota che il primo e terzo indicatore hanno un punteggio totale che si colloca nella fascia di rischio medio. Sono dunque indicatori che devono essere considerati come elementi di potenziale fragilità.

Rispetto invece agli indicatori aziendali che potrebbero evidenziare una certa fragilità in ordine alla potenziale minaccia di stress si ritrovano aspetti sempre legati al contenuto del lavoro quali *frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro* e anche *I lavoratori devono prendere decisioni rapide* (elemento di criticità emerso soprattutto per le categorie D nel questionario di indagine dei bisogni formativi).

In particolare sono state analizzate 7 dimensioni chiave di seguito riportate:

1. Comprende aspetti quali il carico lavorativo, l'organizzazione del lavoro e il contesto lavorativo
2. Riguarda l'autonomia/controllo dei lavoratori sulle modalità di svolgimento della propria attività lavorativa
3. Include l'incoraggiamento, il supporto e le risorse fornite dall'azienda e dai superiori
4. Riguarda l'incoraggiamento, il supporto e le risorse fornite dai colleghi
5. Include la promozione di un lavoro positivo per affrontare i conflitti ed affrontare comportamenti inaccettabili
6. Verifica la consapevolezza del lavoratore relativamente alla posizione che riveste nell'organizzazione e garantisce che non si verifichino conflitti
7. Valuta in che misura i cambiamenti organizzativi, di qualsiasi entità, vengono gestiti e comunicati nel contesto aziendale

In base alla mappatura del rischio per ogni fattore in relazione al settore di riferimento, troviamo la seguente informazione:

Per la dimensione chiave n. 1 si rileva la necessità di evidenti interventi correttivi in tutti i settori;

Per la dimensione chiave n. 2 è il settore PL a necessitare di interventi correttivi;

Per la dimensione chiave n. 3 sono i settori DG e PG;

Per la dimensione chiave n. 7 i settori PG, PL, SC e SF

Per ogni dimensione sono state elaborate specifiche azioni che ritroviamo, come descritto, nella progettualità dell'obiettivo di Peg "In-comune per stare bene".

#### FORMAZIONE IN TEMA DI MINDFULNESS-AREA RELAZIONALE

Tra ottobre e dicembre 2023, in linea con la progettazione del Piano Formativo 2023-2025, sono stati organizzati 2 momenti formativi dedicati della durata di 4 incontri ciascuno, sul tema della *Mindfulness* nel contesto lavorativo.

Si è approcciato a questa nuova area di intervento formativo, proprio grazie all'indagine dei bisogni condotta e agli input ricevuti con la formazione pregressa in ambito relazionale. Dall'analisi dei *feedback* elaborata, era emersa appunto l'opportunità, trasformata in progetto, di lavorare con interventi mirati, su come si sta all'interno dell'organizzazione, creando contesti di riflessione dove trovare nuove risorse, metodi e strategie per affrontare la quotidianità.

Il riferimento normativo del D.lgs. 150 è stato poi superato rispetto all'adempimento di effettuare annualmente un'indagine sul benessere organizzativo, introducendo invece puntuali indagini Stress lavoro correlato; ad Aprile 2023 infatti, è stata realizzata la nuova indagine con il coinvolgimento di tutto il personale.

I risultati della stessa sono stati poi sistematizzati e le informazioni in termini di aree di fragilità emerse e possibili interventi da realizzare, sono divenuti input per la nuova progettualità di Peg 2024 "In-Comune per stare bene".

Di seguito in sintesi le aree di fragilità rilevate e le attività da realizzare.

Potenziati aree di fragilità	Dove migliorare...	Attenzione a.....
Carico di lavoro-organizzazione del lavoro-contesto lavorativo	Richieste al lavoratore, conseguibili e realizzabili nell'orario di lavoro. Attività lavorativa concepita sulla base delle competenze possedute dal lavoratore. Attenzione alla gestione dei problemi legati allo svolgimento dell'attività lavorativa	Valorizzazione competenze-gestione condivisa dei problemi
Autonomia/controllo sulle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa	Ove possibile controllo ritmi di lavoro, stimolo a sviluppare nuove competenze per dedicarsi eventualmente anche a nuove attività-gestione delle pause compatibili con l'attività lavorativa	Nuovi stimoli, anche tramite attività formativa specifica
Incoraggiamento, supporto e risorse forniti dall'organizzazione e dai superiori	Messa a disposizione di informazioni, supporto e incoraggiamento	Migliorare il clima di lavoro e la relazione con i superiori, rendendola più efficace rispetto al feedback-maggior condivisione delle informazioni all'interno degli uffici/servizi
Incoraggiamento, supporto e risorse forniti dai colleghi	Procedure in grado di offrire sostegno e supporto adeguato tra colleghi con feedback costruttivi	Migliorare il clima di lavoro tra colleghi in un'ottica di scambio e collaborazione reciproci con condivisione di materiale lavorativo
Promozione di un lavoro positivo per evitare conflitti ed affrontare comportamenti inaccettabili	Promozione di comportamenti positivi aziendali-condivisione del lavoro-comprensione del proprio ruolo e dimensione di risposta ai problemi individuali	Allenare l'ascolto attivo

Impatto cambiamenti organizzativi-comunicazione nel contesto organizzativo	Spiegazioni e motivazioni dei cambiamenti, adeguate informazioni per favorire consapevolezza	Condivisione in caso di cambiamenti all'interno dell'ufficio/servizio-trasferimento delle nuove informazioni utili
--	--	--

	Attività da realizzare	Target di riferimento
1	Focus group sui gruppi di lavoro particolarmente in difficoltà per ascoltare le istanze e facilitare il dialogo tra colleghi e con i capi, o per analizzare eventuali aspetti di criticità lavorativa	Gruppi da individuare (anche sulla base dei feedback avuti durante il percorso con i responsabili e i momenti di formazione in tema relazionale)
2	La riunione di ascolto come strumento chiave della facilitazione nelle relazioni Sensibilizzare le strategie di feedback per offrire il giusto ritorno all'agire lavorativo	Responsabili di ufficio e servizio
3	Corsi di comunicazione con particolare attenzione alla comunicazione costruttiva, assertiva e positiva e gestione del conflitto	Personale di front-office o individuato in base ai feedback dei FG
4	Corsi di gestione dello stress/mindfulness	Tutto il personale
5	Offerta sempre più mirata di attività formativa specialistica per approfondire conoscenze e nuove competenze	Tutto il personale

Oltre al progetto di Peg 2024 dedicato al tema del benessere, è stato ideato anche il progetto di continuità dell'obiettivo "Attrezziamoci per il futuro" che ha come obiettivo continuare a lavorare sulle dinamiche di ruolo e relazionali, coinvolgendo il gruppo dei dirigenti in connessione con i funzionari con **attenzione allo sviluppo delle soft skill legate a leadership, lavoro in team, capacità di adattamento al cambiamento, capacità comunicative, empowerment, delega decisionale, collaborazione e condivisione delle informazioni.**

Il coinvolgimento e l'attenzione all'ascolto è a 360 gradi e riguarda tutti i protagonisti della nostra organizzazione. Costruendo sempre più percorsi di senso che possano essere utili riferimenti per chi lavora quotidianamente in un ambiente complesso come il nostro. E' stato poi intensificato il supporto alla formazione tecnico-specialistica per dare sicurezza operativa nell'agire il proprio ruolo tecnico e superare difficoltà che possono essere dettate dai continui aggiornamenti normativi che caratterizzano la natura della nostra organizzazione.

Per il futuro si continuerà a strutturare in modo sistemico un'azione costante di ascolto e supporto che unisce sempre il punto di arrivo di un percorso formativo, con il punto di partenza. Le parole come significato e continuità sono parole chiave da tenere sempre presenti quando si pensa alle persone con le quali collaboriamo tutti i giorni.