



"I modelli d'eccellenza applicati al benessere organizzativo, l'esperienza del Comune di Trento"

Dott. Vincenzo Mazzaro
Presidente AICQ NAZIONALE

Spinea 3 giugno 2010

Presentazione di AICQ

La **AICQ** è nata nel **1955** per la volontà di alcuni esperti, studiosi, industriali e tecnici che da anni sotto l'egida del Comitato Nazionale della Produttività, alle dipendenze del Consiglio dei Ministri, si erano riuniti per diffondere i metodi del controllo della qualità nei processi produttivi.

Nel 1956 ha partecipato alla costituzione della **European Organisation for Quality**, di cui è tuttora socio fondatore.

Nel 1982 ha assunto la struttura attuale di Federazione Nazionale, formata da otto Associazioni Territoriali.



Mission di AICQ

La **Mission** di AICQ è quella di *"promuovere, favorire e realizzare lo studio dei principi e l'applicazione delle metodologie tecniche ed organizzative per la qualità dei prodotti, dei servizi, delle organizzazioni e discipline connesse"*.

Le principali finalità di AICQ sono dunque rappresentate da:

- 🔍 **la sensibilizzazione alla Qualità ed all'Eccellenza**
- 🔍 **la formazione alla Qualità, e formazione specifica sui Modelli EFQM e CAF**
- 🔍 **incontri e scambi di esperienza**
- 🔍 **studi e ricerche**
- 🔍 **pubblicazioni tecniche**
- 🔍 **manifestazioni**

Legame Qualità-Benessere organizzativo

Il ruolo delle **Risorse Umane** è cambiato notevolmente nel corso del tempo, e contestualmente anche il benessere organizzativo, da mero fatto individuale, è diventato una competenza dell'organizzazione, di chi gestisce le Risorse Umane e in ultima istanza di chi dirige le organizzazioni stesse sia pubbliche che private..

In quest'ottica diventa rilevante il ruolo di chi gestisce i sistemi qualità aziendali (qualità dei processi e qualità del clima organizzativo dell'azienda) e di chi si appresta a percorrere o a continuare la via dell'Eccellenza, utilizzando i Modelli di Eccellenza (EFQM e CAF).



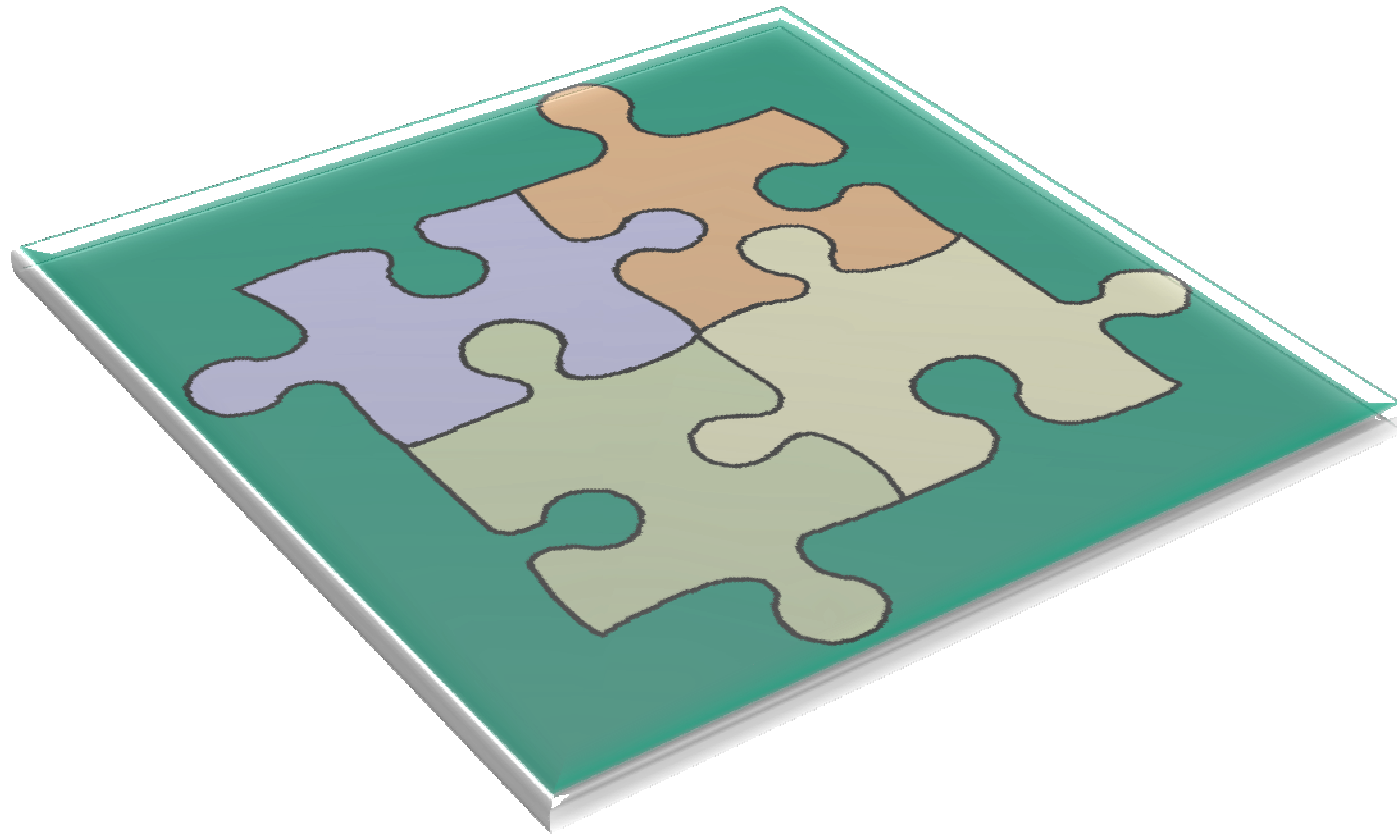
Il benessere organizzativo

“Insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita ed il grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa.”

Avallone, Bonaretti (2003)



Organizzazione sistemica



Il benessere organizzativo



Direttiva della commissione europea 2002-2006:

gli stati membri vengono invitati ad intraprendere un approccio preventivo ai rischi psico-sociali emergenti, con la promozione e prevenzione di salute, sicurezza e benessere nei luoghi di lavoro.

Direttiva del Ministero della funzione pubblica del marzo 2004: misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo.

Alcune *sentenze dei tribunali italiani*, in cui si attribuisce la responsabilità alle organizzazioni relativamente a danni provocati alla salute fisica (da fumo) e psicologica (mobbing, depressione) dei lavoratori, condannano le aziende/organizzazioni a rifondere i danni provocati alla salute dei lavoratori.

Benessere organizzativo – Clima aziendale



Il benessere, e più in generale l'ambiente, organizzativo può essere percepito in modo diverso dai collaboratori a seconda del livello, della posizione gerarchica o della funzione in cui operano (Johnson, Payne & Mansfield, Schneider & Hall,..).

Ciò che risulta dalla percezione collettiva che le persone hanno della propria organizzazione, dall'interazione tra gli individui e dalle azioni e i valori promossi dall'azienda, va a comporre la realtà del **CLIMA AZIENDALE**.

L'INDAGINE DI CLIMA serve ad effettuare una fotografia della realtà presente in azienda in termini di esperienze, percezioni ed aspettative dei collaboratori. Dalla fotografia possono essere intraprese azioni basate su dati di fatto.

Aree di indagine



Aree sondate dall'indagine sul benessere organizzativo (a titolo di esempio)



- ❶ Qualità del management (direzione, leadership, sistema premiante..)
- ❷ Flussi comunicativi e qualità della comunicazione (coinvolgimento/conoscenza delle attività e scelte, possibilità di espressione, grado di condivisione delle informazioni..)
- ❸ Qualità delle relazioni interpersonali (gioco di squadra, senso di appartenenza..)
- ❹ Gestione delle risorse umane (formazione, gestione delle competenze..)
- ❺ Pianificazione strategica (coinvolgimento/conoscenza delle strategie aziendali, ..)
- ❻ Risorse strumentali e organizzative (ambiente di lavoro)
- ❼ Processi e procedure (conoscenza, articolazione azienda)
- ❽ Elementi connessi a legge 626 (legge 81)

Benessere organizzativo

l'indagine può essere suddivisa ed indagata in due macro-aree di rilevazione:

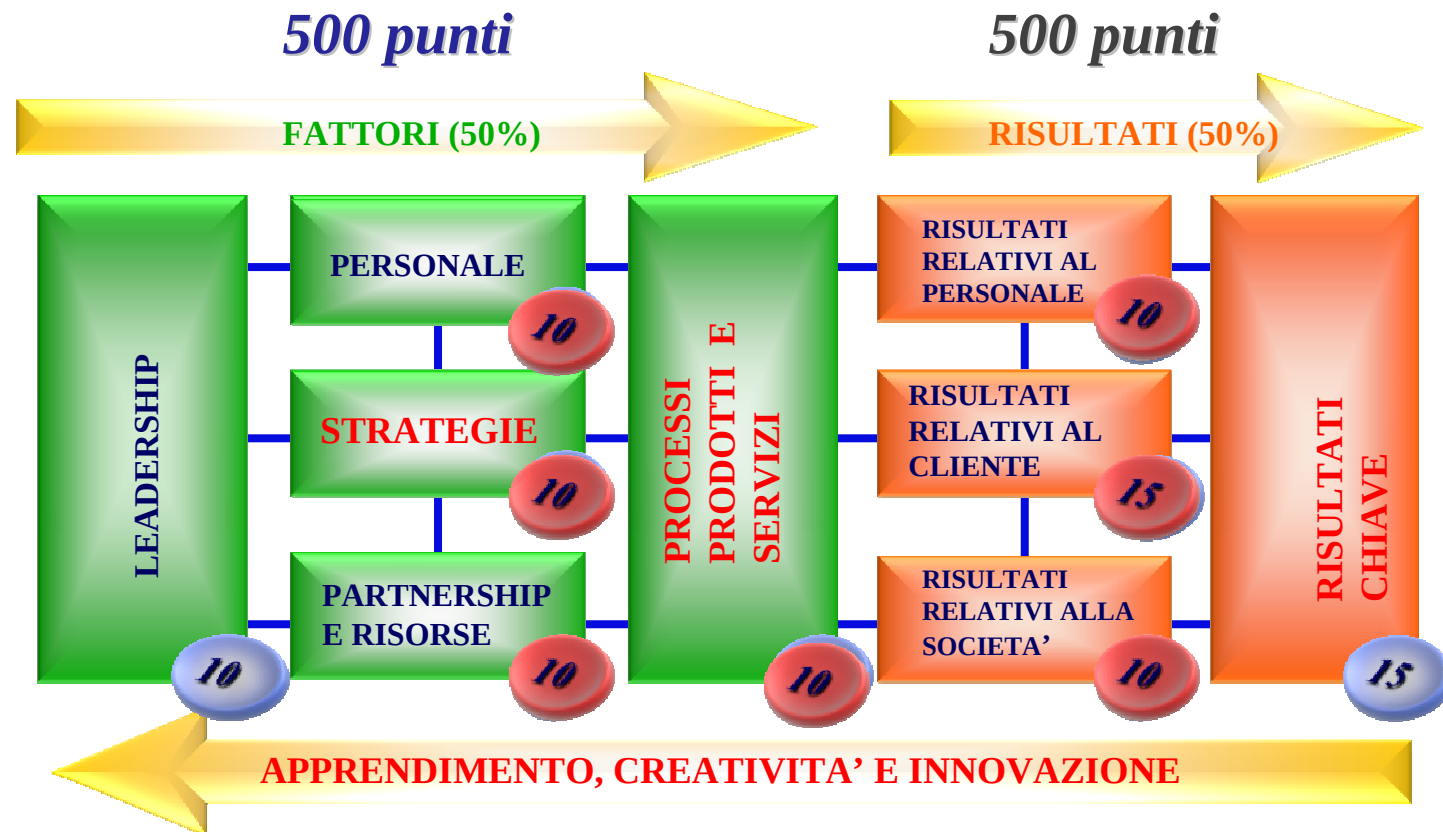
- ❶ *Il clima psicologico*: questo si basa sul vissuto dell'individuo, sulle sue esperienze e sulle sue aspettative indipendenti dall'Ente in cui è inserito;
- ❷ *Il clima organizzativo*: la realtà vissuta dagli individui originata dal proprio inserimento nel contesto di lavoro.

Questo inoltre può essere considerato nelle sue componenti:

- ❶ *Strutturale*: legata alle caratteristiche formali dell'organizzazione
- ❷ *Percettiva*: condizionata dalla coscienza e dalle elaborazioni psicologiche dell'individuo
- ❸ *Interattiva*: generata dai rapporti e dalle relazioni che intercorrono tra gli individui e l'azienda
- ❹ *Culturale*: fondata sulla cultura organizzativa intesa come "sistema che si focalizza su valori, norme, conoscenze formali, credenze e forme espressive" (Parson)



Il Modello EFQM

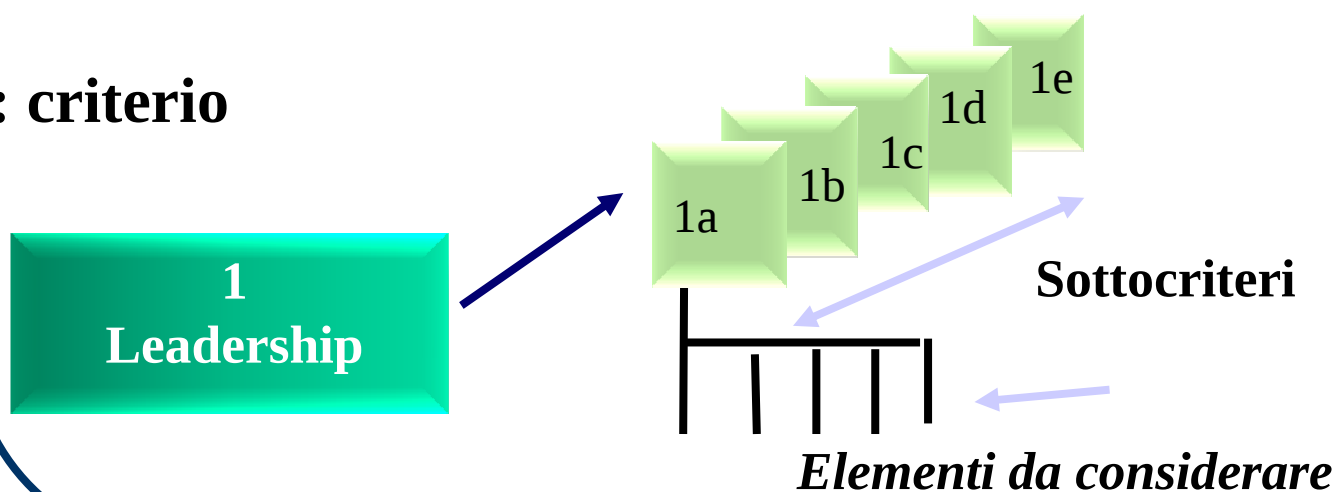


NOTA:  PESO DEL CRITERIO

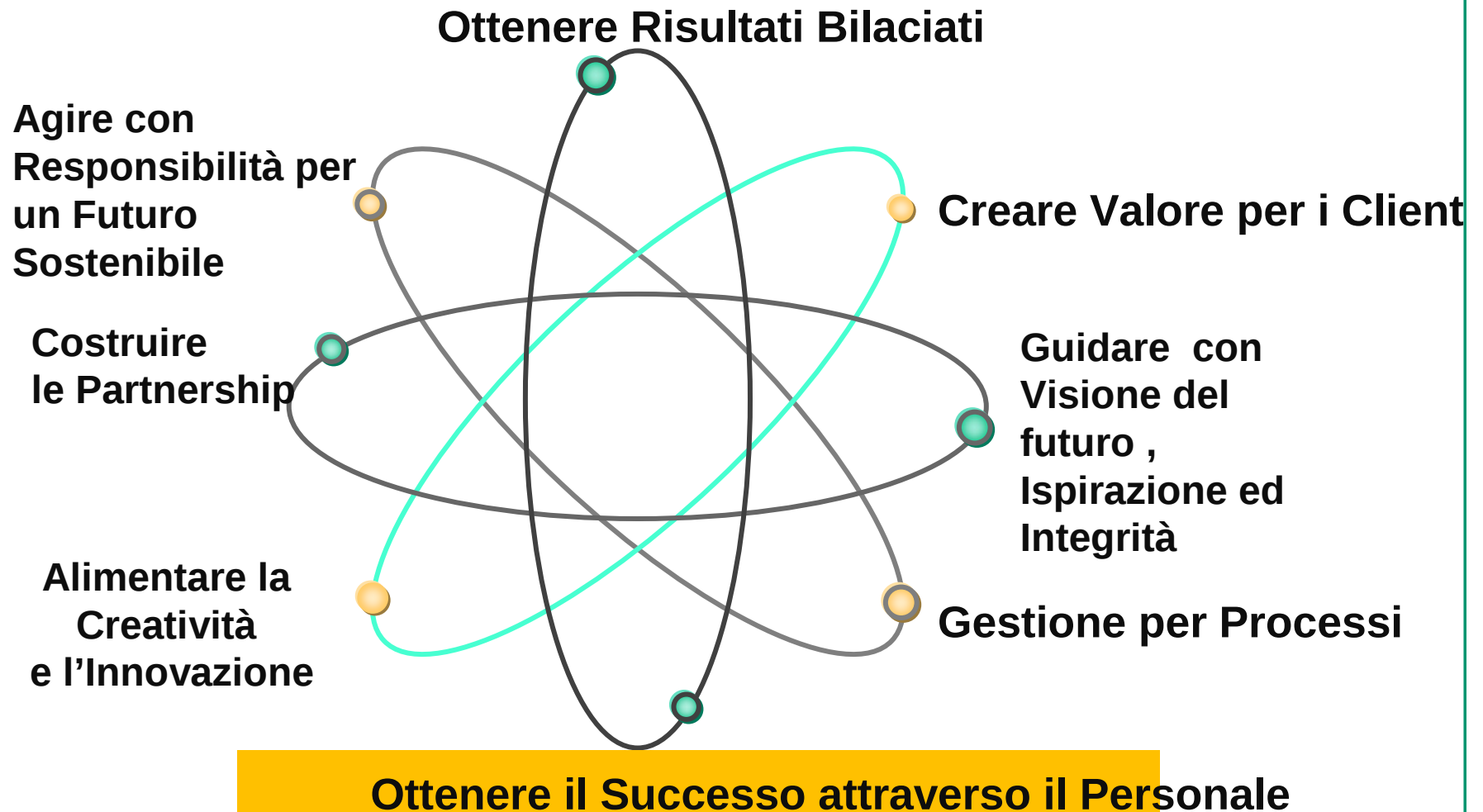
La struttura dei Criteri e lo sviluppo in sottocriteri ed elementi da considerare



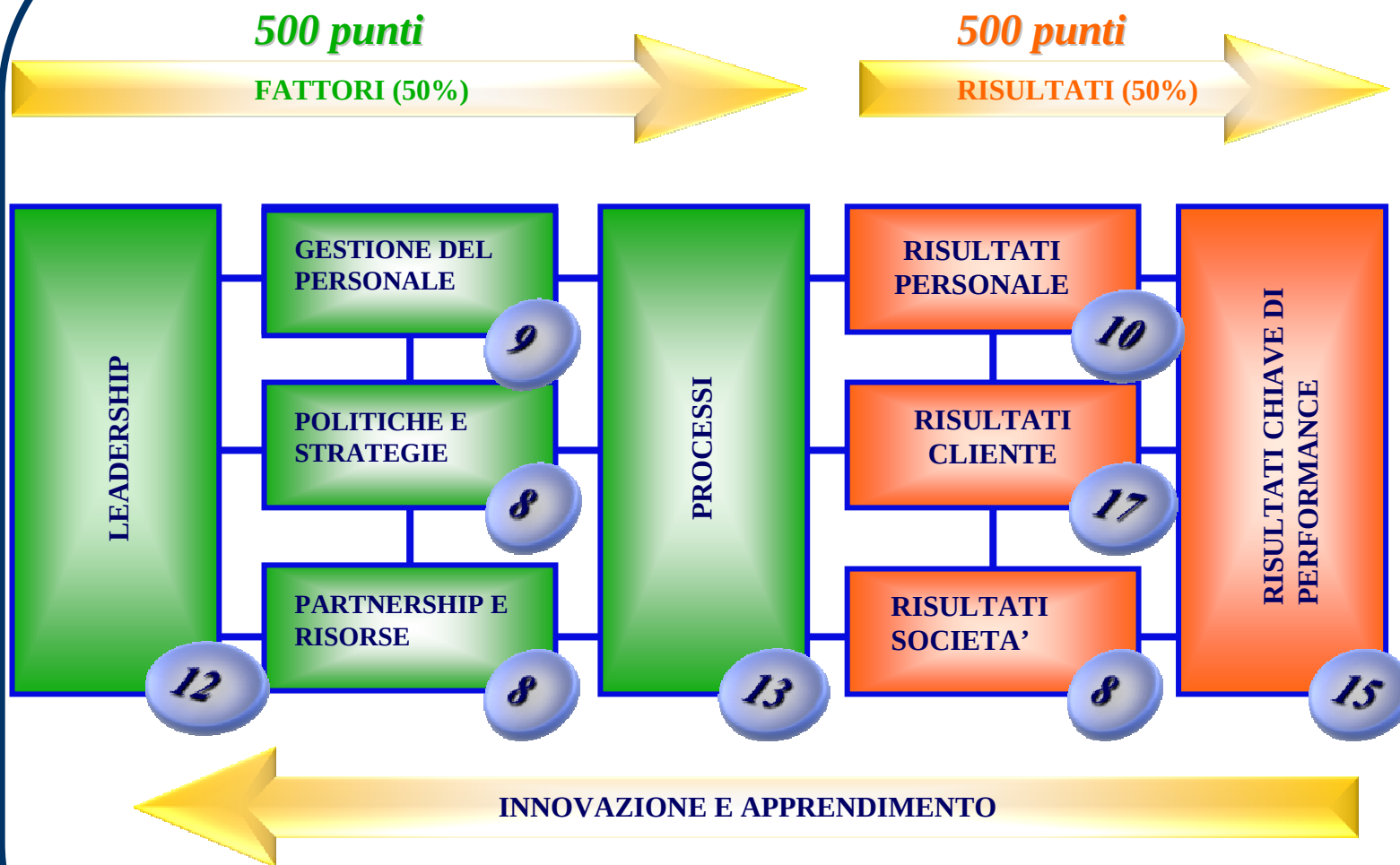
Esempio: criterio



I Concetti Fondamentali del Modello 2010



IL MODELLO CAF: il peso dei fattori e dei risultati



Nota:  peso del Criterio

Criterio 1 – Leadership

Verificare come i leader:

- promuovono ed incoraggiano la collaborazione all'interno dell'organizzazione
- fanno da portatori in prima persona e comunicare la missione, la visione, i valori, le politiche e strategie, i piani e gli obiettivi di breve e lungo termine dell'organizzazione;
- si rendono disponibili, ascoltano, ispirano, compongono i conflitti e danno risposte al personale;
- aiutano e sostengono il personale nel perseguimento dei piani operativi, degli obiettivi e dei traguardi previsti;
- motivano il personale a partecipare ad attività di miglioramento e lo pongono nelle condizioni per farlo;
- riconoscono in modo tempestivo e appropriato l'impegno individuale e quello dei gruppi a ogni livello dell'organizzazione;
- promuovono e incoraggiano le pari opportunità e la diversità.
- comunicano al personale ... i cambiamenti e le ragioni che li hanno motivati;
- sostengono il personale nella gestione del cambiamento e lo pongono in grado di realizzarlo.



Criterio 2 – Politiche e Strategie

Verificare come l'organizzazione:

- è in grado di volta in volta di identificare e comprendere in anticipo le esigenze e le aspettative dei dipendenti;
- bilancia le esigenze e le aspettative del personale di breve e lungo termine con quelle degli altri stakeholder;
- comunica al personale la struttura dei processi chiave necessari per realizzare le politiche e le strategie dell'organizzazione;
- comunica al personale le politiche e le strategie e ne misura la presa di coscienza;
- allinea, ordina secondo una scala di priorità, concorda, diffonde in cascata e comunica al personale piani, obiettivi e traguardi e i conseguenti risultati;



Criterio 3 – Personale

Verificare come l'organizzazione:

- sviluppa politiche, strategie e piani relativi alle risorse umane, coinvolgendo i dipendenti e i loro rappresentanti;
- gestisce le assunzioni e i piani di carriera;
- promuove e assicura la correttezza delle condizioni d'impiego del personale, comprese le pari opportunità;
- utilizza strumenti di feedback dal personale;
- utilizza metodi innovativi di organizzazione del lavoro;
- elabora e attua piani di formazione e sviluppo, crea e promuove opportunità di apprendimento e favorisce esperienze lavorative;
- sviluppa competenze di team;
- allinea gli obiettivi individuali e di gruppo con quelli dell'organizzazione e li verifica e aggiorna;
- attua un sistema di riconoscimenti e aiuta le persone a migliorare le proprie performance



Criterio 3 – Personale (continua)

Verificare come l'organizzazione:

- incoraggia e sostiene la partecipazione, sia a livello individuale che di gruppo, alle attività di miglioramento;
- incoraggia e sostiene il coinvolgimento del personale e sostiene i comportamenti innovativi e creativi;
- elabora politiche, strategie e piani di comunicazione adeguate alle esigenze del personale;
- favorisce la condivisione delle conoscenze e prassi migliori;
- Definisce un sistema di riconoscimenti equo e finalizzato a favorire la promozione del coinvolgimento e la responsabilizzazione del personale;
- promuove la consapevolezza e il coinvolgimento del personale su temi come la salute, la sicurezza, l'ambiente, la responsabilità sociale;
- predispone un sistema di benefit, promuove attività sociali e culturali;
- fornisce risorse e servizi.



Criterio 4 – Partnership e Risorse

Verificare come l'organizzazione:

- valuta e gestisce l'eventuale impatto negativo dei propri asset sulla comunità esterna all'azienda e sul proprio personale (comprese ergonomia, salute e sicurezza);
- struttura i meccanismi di accesso alle informazioni e alle conoscenze da parte del personale;
- si avvale delle tecnologie informatiche a supporto della comunicazione interna e della gestione di informazioni e conoscenze;



Criterio 5 – Processi

Verificare come l'organizzazione:

- stimola il talento innovativo e creativo del personale e ne cura l'applicazione ai fini del miglioramento;
- comunica le modifiche di processo al personale e forma il personale sui processi nuovi o modificati prima di renderli operativi;
- utilizza la creatività, l'innovazione e le competenze chiave sia del personale interno, sia dei partner esterni per progettare e sviluppare prodotti e servizi competitivi



Criterio 7 – Risultati relativi al Personale – Misure di Percezione

Motivazione	Soddisfazione
- sviluppo di carriera; - comunicazione; - responsabilizzazione (empowerment); - pari opportunità; - coinvolgimento; - stile di leadership; - opportunità di miglioramento professionale; - riconoscimenti e sistemi premianti; - definizione e valutazione degli obiettivi; - valori, <i>missione</i>, <i>visione</i>, politiche e strategie dell'organizzazione; - formazione e sviluppo.	- gestione amministrativa; - condizioni d'impiego; - servizi e facilitazioni; - condizioni di salute e sicurezza; - sicurezza del posto di lavoro; - salari e benefits; - rapporti tra colleghi; - gestione del cambiamento; - politica ambientale dell'organizzazione e suo impatto; - ruolo dell'organizzazione nella comunità e nella società in generale; - ambiente di lavoro.



BENESSERE ORGANIZZATIVO CAF I RISULTATI CHE L'ENTE DOVREBBE POSSEDERE

Criterio 7 – Risultati relativi al Personale -Misure di Percezione

Risultati relativi alla soddisfazione complessiva

- l'immagine e la *performance complessiva dell'organizzazione*;
- il livello di consapevolezza riguardo ai conflitti di interesse;
- il livello di coinvolgimento nell'organizzazione e nella sua missione

Risultati relativi alla soddisfazione nei confronti della dirigenza e del sistema di gestione

- la capacità della dirigenza di guidare l'organizzazione e gestire la comunicazione;
- i riconoscimenti all'impegno individuale e di gruppo;
- l'approccio dell'organizzazione all'innovazione.

Risultati relativi alla soddisfazione per le condizioni lavorative

- il clima negli ambienti di lavoro e la cultura dell'organizzazione;
- l'approccio a tematiche sociali;
- la gestione delle pari opportunità e l'equità nei trattamenti e nei comportamenti

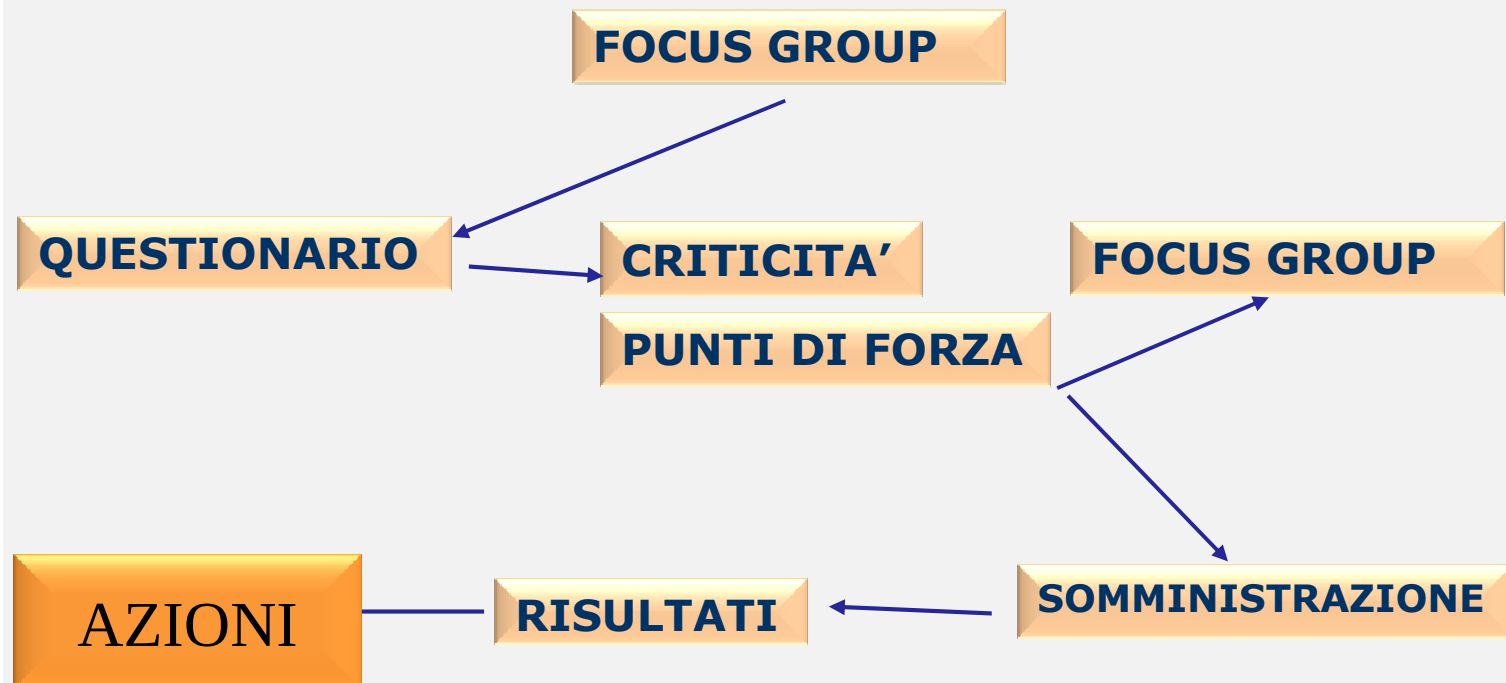
Risultati relativi alla motivazione e alla soddisfazione per lo sviluppo della carriera e delle competenze

- la capacità della dirigenza di promuovere strategie di gestione delle risorse umane e sviluppo delle competenze e conoscenza degli obiettivi dell'organizzazione;
- risultati riguardanti la disponibilità del personale ad accettare i cambiamenti



Metodologia per il Comune di Trento

- FASI:



Metodologia per il Comune di Trento

- La nostra metafora:
L'albero della vita lavorativa
Le nostre radici: segmentazione e stratificazione
I nostri rami: la comunicazione, il cambiamento, le relazioni, ecc.
La cima dell'albero: la leadership



Le fasi per l'indagine sul benessere organizzativo

Fase I

- Incontro con la Direzione e presentazione del progetto; (fatto)
- Accettazione incarico ed inizio Focus Group con partecipanti selezionati all'Ente;
- Attivazione di due Focus group.
 - Completamento: entro Novembre 2008

Fase II

- Incontri tra Gruppi di Lavoro AICQ ed incaricati del Comune di Trento per elaborazione indagine
- Validazione indagine con pre-test;
- Creazione Database elettronico;
- Effettuazione indagine;
 - Sollecito per ottenere una buona redemption da parte del Management.
 -

Fase III

- Elaborazione risultati;
- Pubblicizzazione risultati a cura della Direzione;
- Indicazioni da parte del Gruppo di Lavoro AICQ sulle aree di intervento per incrementare la soddisfazione dei dipendenti e quindi del benessere;



Riassunto finalità dell'indagine sul benessere organizzativo



- ❶ Coinvolgimento pratico ed effettivo nella vita dell'organizzazione
- ❷ Sostegno alla cultura della gestione e dello sviluppo delle Risorse Umane e allo Human Resource Management
- ❸ Generazione di una fotografia dell'organizzazione dal punto di vista dei dipendenti
- ❹ Raccolta su base scientifica di informazioni rilevanti
- ❺ Individuazione degli indicatori di benessere e di malessere dell'ambiente organizzativo
- ❻ Supporto alla pianificazione strategica e generazione di strategie/interventi di miglioramento
- ❼ Monitoraggio degli interventi messi in atto nell'organizzazione
- ❽ Generazione di un quadro che permetta il confronto con le migliori prassi esistenti in Italia ed all'estero.