



**comune di trieste**

piazza Unità d'Italia 4

34121 Trieste

tel 040 6751

www.comune.trieste.it

partita iva 00210240321

**AREA RISORSE UMANE, COMUNICAZIONE E SERVIZI  
AL CITTADINO**

**PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo**



# PIANO DI AZIONI POSITIVE

## 2017-2019

*a cura*

della **Direzione di Area**

**Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino**

*in collaborazione*

con il **Comitato Unico di Garanzia**

Trieste

*Il Piano delle Azioni Positive 2017-2019 è stato approvato con deliberazione giunta n. 718 dd. 29/12/16*

## FONTI NORMATIVE

- Legge n. 125 del 10.04.1991, “Azioni per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro”
- D. Lgs. n. 267 del 18.08.2000, “Testo Unico sull’ordinamento degli Enti Locali”
- D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 - “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”, così come modificato dalla L. 411.2010, n. 183.
- D. Lgs. 11 aprile 2006, n. 198 - “Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna”, a norma dell’art. 6 della L. 28.11.2005, n. 246.
- Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica - “Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche” - dd. 23.5.2007.
- D. Lgs. n. 81 del 9 aprile 2008 “Attuazione dell’art. 1 della Legge 3 agosto 2007 n. 123 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”
- D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, in attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle P.A.
- D. Lgs. 25 gennaio 2010, n. 5 - “Attuazione della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego”, come modificato dalla L. 10/2011.
- Art. 21 della Legge n. 183 del 4 novembre 2010, “Deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di enti, di congedi, aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l’impiego, di incentivi all’occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro”.
- Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri 4 marzo 2011 “Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”

## PREMESSA

Il Comune di Trieste, nel rispetto della normativa vigente, ed in continuità con il precedente Piano Triennale delle Azioni Positive 2014-2016, approvato con Deliberazione di Giunta n.356 del 8 settembre 2014, ha inteso predisporre un Piano di Azioni Positive 2017-2019 quale strumento di attuazione delle politiche di pari opportunità e finalizzato alla rimozione di tutti quegli ostacoli che, di fatto, impediscono la parità di trattamento e di opportunità tra uomini e donne per quanto concerne l'occupazione, il lavoro e la retribuzione.

Il Piano di Azioni Positive di durata triennale si pone, da un lato, come adempimento ad un obbligo di legge, dall'altro vuol porsi come strumento semplice ed operativo per l'applicazione concreta delle pari opportunità avuto riguardo alla realtà ed alle dimensioni dell'Ente.

Le azioni positive sono misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, mirano a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne. Sono misure "speciali" - in quanto non generali ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, - e "temporanee", in quanto necessarie finché si rileva una disparità di trattamento tra uomini e donne dovuta a segregazione verticale e orizzontale e per riequilibrare la presenza femminile nei luoghi di vertice.

Il testo di riferimento principale è il Decreto Legislativo 11 aprile 2006 n. 198 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'art. 6 della L. 28 novembre 2005, n. 246" e s.m.i. che riprende e coordina in un testo unico le disposizioni ed i principi di cui al D.Lgs. 23 maggio 2000, n. 196 "Disciplina dell'attività delle consigliere e dei consiglieri di parità e disposizioni in materia di azioni positive", ed alla Legge 10 aprile 1991, n. 125 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo donna nel lavoro".

Inoltre la Direttiva 23 maggio 2007 del Ministro per le Riforme e Innovazioni nella P.A. con il Ministro per i Diritti e le Pari Opportunità, "*Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche*", che richiama la direttiva del Parlamento e del Consiglio Europeo 2006/54/CE, indica come sia importante la funzione che le amministrazioni pubbliche ricoprono nello svolgere un ruolo propositivo e propulsivo ai fini della promozione e dell'attuazione del principio delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze nelle politiche del personale.

Si richiama inoltre l'attenzione al D.Lgs n. 150 dd. 27 ottobre 2009 "ottimizzazione della

produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" per la prima volta la questione della parità e delle pari opportunità entra a pieno titolo in una normativa di carattere generale, prevedendo l'inserimento nella pianificazione e programmazione delle Amministrazioni pubbliche di specifici obiettivi in materia. Tale previsione evidenzia la consapevolezza del legislatore della ricchezza implicita delle risorse umane, in cui le differenze di genere possono rappresentare un valore aggiunto, se opportunamente valorizzate e contribuire al raggiungimento di un miglioramento in termini di efficienza lavorativa.

In questo contesto appare opportuno che il Piano delle Azioni Positive discenda in maniera coerente e integrata dal piano della performance, nell'ambito del più ampio processo di pianificazione strategica e di programmazione economico-finanziaria; ciò anche in ragione della necessità di assicurare la coerenza con gli obiettivi strategici e operativi del Piano della performance e con le risorse finanziarie adeguate per la concretizzazione degli interventi programmati. (Civit 22/2011).

Con l'introduzione del citato Decreto, in attuazione con quanto disposto nelle Direttive Comunitarie, il concetto di pari opportunità viene inteso come "la qualità di essere uguale in termini di equità e imparzialità", ovvero di trovarsi nelle condizioni e avere gli strumenti per accedere realmente alle opportunità di sviluppo individuale e professionale. Pertanto oltre alla dimensione del genere, il concetto di pari opportunità viene esteso anche alla disabilità, alla razza-etnia ed al gruppo sociale (età, religione, orientamento sessuale):

Il Piano triennale delle Azioni Positive 2017-2019 del Comune di Trieste, rappresenta uno strumento per offrire a tutte le lavoratrici ed ai lavoratori la possibilità di svolgere le proprie mansioni in un contesto lavorativo sicuro e attento a prevenire, per quanto possibile, situazioni di malessere e disagio nelle varie dimensioni sopra citate.

La valorizzazione professionale delle persone e il benessere organizzativo sono elementi fondamentali per la realizzazione delle pari opportunità al fine di accrescere l'efficienza, l'efficacia e la produttività dei/le dipendenti, allo scopo di migliorare la qualità del lavoro e dei servizi resi ai cittadini e alle imprese.

Nell'elaborazione del Piano triennale delle Azioni Positive si colloca a pieno titolo l'attività del "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG), organismo paritetico che ha unificato le competenze dei preesistenti Comitati, quello per le Pari Opportunità e quello riguardante il fenomeno del Mobbing, e che è stato costituito con Deliberazione Giuntale n.42 del 14 febbraio 2011 e rinnovato con Deliberazione Giuntale n.105 del 16 marzo 2015.

Alla luce di quanto premesso, consapevole dell'importanza di uno strumento finalizzato all'attuazione delle leggi di pari opportunità, il Comune di Trieste armonizza la propria attività al perseguimento e all'applicazione del diritto di uomini e donne allo stesso trattamento in materia di lavoro.

## **ANALISI DELL' ORGANICO DISAGGREGATO PER GENERE**

Prima di procedere con una analisi di maggior dettaglio del piano degli obiettivi e delle azioni previsti, si ritiene necessario avere una fotografia aggiornata della popolazione organizzativa del Comune di Trieste.

Al 31 dicembre 2015 il personale dipendente del Comune di Trieste era pari a 2648 unità.

Come si può evincere dalle tabelle, si tratta di una popolazione caratterizzata da una forte presenza femminile: le donne sono infatti il 69,41% del totale con una forte presenza maschile nella sola Area della Polizia Municipale.

L'altra caratteristica del personale comunale, sulla quale può valere la pena di focalizzare l'attenzione, è l'età.

I fatti di carattere generale che nel 2015 hanno interessato l'insieme dei lavoratori e delle lavoratrici del Comune di Trieste sono:

- la riduzione degli organici: nel 2015 sono cessati 108 dipendenti
- il mancato turn over del personale cessato dal servizio mediante reclutamento: le assunzioni in totale sono state 40, delle quali 28 derivanti dai procedimenti di mobilità interni al comparto
- la stabilizzazione di 222 addetti precari nei servizi educativi
- l'introduzione di un sistema di valutazione individuale della performance.

Composizione del personale al 31 dicembre 2015 Determinati + indeterminati											
	MENO DI 30 ANNI		DA 31 A 40 ANNI		DA 41 A 50 ANNI		OLTRE 50 ANNI		TOTALE		TOTALE ASSOLUTO
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	
DIRIGENTI DI RUOLO	0	0	0	0	0	3	12	11	12	14	26
DIRIGENTI INCARICATI									2	4	6
POSIZIONI ORGANIZZATIVE	0	0	1	4	32	19	36	18	69	41	110
CATEGORIA D-PLB-PLC	5	0	30	5	64	23	65	53	164	81	245
ALTRI DIPENDENTI	28	6	243	58	467	241	853	365	1591	670	2261
<b>TOTALE</b>									1838	810	2648

Si espongono di seguito alcuni dati quantitativi generali, allineati con le rilevazioni degli anni precedenti.

PART - TIME	2013		2014		2015	
	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini
Dipendenti a tempo indeterminato con <i>part-time</i> < o = al 50%	22	7	19	6	17	11
Dipendenti a tempo indeterminato con <i>part-time</i> > al 50%	240	20	232	24	223	33
Dipendenti con contratto a termine con <i>part-time</i> < o = al 50%	123	9	66	10	86	16
Dipendenti con <i>part-time</i> > al 50% con contratto a termine	13	0	3	0	10	2
<b>Totale personale complessivo</b>	<b>398</b>	<b>36</b>	<b>320</b>	<b>40</b>	<b>336</b>	<b>62</b>

Rimane costante e molto netta nel periodo sopra descritto (2013-2015) la prevalenza di donne nel totale del personale che utilizza l'istituto del part-time, va segnalato nel corso del 2015 un significativo aumento del numero assoluto di dipendenti uomini (fino a 62 unità totali).

<b>CONGEDI</b>	<b>2012</b>		<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>	
<b>Congedi maternità-paternità</b>	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini
N. di persone	69	0	84	0	77	0	64	0
<b>congedi parentali facoltativi</b>	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini
N. di persone	196	47	204	49	180	50	222	47

Rimane costante nel periodo sopra descritto (2012-2015) la proporzione fra donne e uomini nel complesso del personale che utilizza congedi parentali facoltativi: gli uomini sono circa un quarto del totale. Rimane al valore zero l'utilizzo di congedi di paternità.

Alla luce di quanto sopra esposto vengono presentate le azioni componenti il piano, organizzate in sei obiettivi o tematiche di riferimento.

## **GLI OBIETTIVI E LE AZIONI DEL PIANO**

Nel corso del triennio 2017-2019 il Comune di Trieste intende realizzare un Piano di Azioni Positive teso a :

### **OBIETTIVO 1**

#### **Formazione, informazione e sensibilizzazione interna ed esterna all'Ente per promuovere le pari opportunità e prevenire le discriminazioni**

- I.1 Partecipazione dei dirigenti e delle P.O. alla formazione sui temi delle pari opportunità.
- I.2 Proposta, per ciascun anno di validità del Piano, di un'iniziativa di formazione mirata alle tematiche di pertinenza riservata ai componenti titolari e supplenti del Cug.
- I.3 Attenzione alle esigenze di conciliazione vita-lavoro al fine di agevolare l'accesso alla formazione, per quelle tipologie di corsi ove ciò sia possibile.
- I.4 Organizzazione di eventi di sensibilizzazione e informazione anche in concomitanza a Giornate internazionali dedicate alle tematiche di pertinenza.
- I.5 Progetto "Sportello donna".

### **OBIETTIVO 2**

#### **Potenziamento del Comitato Unico di Garanzia**

- 2.1 Rafforzamento della "Rete dei Cug" tra Enti. (

- 2.2 Partecipazione del Comune a progetti di altri Enti con il coinvolgimento del Cug.
- 2.3 Potenziamento attività di supporto al Cug.
- 2.4 Potenziare la comunicazione del Cug verso i dipendenti.

### **OBIETTIVO 3**

#### **Conciliazione tra vita professionale e vita familiare.**

- 3.1 Realizzazione di studi ed indagini sul Personale.
- 3.2 Nuove forme di orario flessibile.
- 3.3. Aggiornamento e promozione delle forme di flessibilità oraria già adottate dall'Ente e degli istituti contrattuali esistenti in tema di conciliazione vita-lavoro.
- 3.4 Promozione di percorsi di reinserimento lavorativo a seguito di assenze connesse alla maternità, congedi o malattia per periodi superiori a 6 mesi.
- 3.5 Iniziative per valorizzare il ruolo genitoriale nell'ambito professionale (“Oggi lavoro con mamma e papà”).

### **OBIETTIVO 4**

#### **Benessere e Salute organizzative e la qualità dell'ambiente di lavoro.**

- 4.1 Bando per l'incarico della figura della Consigliera di Fiducia.
- 4.2 Procedure e piani operativi per il sostegno delle risorse umane.
- 4.3 Indagine sul personale dipendente con il questionario del Benessere organizzativo, del Grado di condivisione del sistema di valutazione e di Valutazione del superiore gerarchico.
- 4.4 Indagine tra i dipendenti a tempo indeterminato sottoscrittori di nuovo contratto.
- 4.5 Progetto di buon inserimento nei nuovi ambienti di lavoro.
- 4.6 Progetto "Quattro passi per l'organizzazione"

### **OBIETTIVO 5**

#### **Politiche di integrazione intergenerazionale e valorizzazione delle competenze.**

- 5.1 Analisi del mutamento organizzativo in previsione del completamento dell'attività lavorativa.
- 5.2 Progetto “Pigmalione”.
- 5.3 Evento “Pigmalione”.
- 5.4 "Attori di un'unica funzione: le risorse umane"



Gli obiettivi sopra descritti si svilupperanno secondo le azioni illustrate negli allegati tabella e cronoprogramma.

### **Durata**

Il presente Piano ha durata triennale.

Nel periodo di vigenza saranno raccolti pareri, consigli, osservazioni, suggerimenti e possibili soluzioni ai problemi incontrati da parte del personale dipendente in modo di poter procedere alla scadenza ad un adeguato aggiornamento del prossimo Piano Triennale delle Azioni Positive.

Il Piano verrà pubblicato e reso disponibile per tutto il personale dell'Ente sulla Rete Intranet e sul sito web (istituzionale) dell'Ente



comune di trieste  
 AREA RISORSE UMANE, COMUNICAZIONE E SERVIZI  
 AL CITTADINO  
 PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere  
 Lavorativo



## GLI OBIETTIVI E LE AZIONI DEL PIANO

Allegato Tabella al PAP del Comune di Trieste – triennio 2017-2019

### OBIETTIVO I

**Formazione, informazione e sensibilizzazione interna ed esterna all'Ente per promuovere le pari opportunità e prevenire le discriminazioni**

AZIONI	DESCRIZIONE	SOGGETTI COINVOLTI	DESTINATARI
<b>AZIONI 1:</b> partecipazione dei dirigenti e delle P.O. alla formazione sui temi delle pari opportunità	Attività formativa sui temi delle Pari Opportunità e della prevenzione alla discriminazione	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  PO Formazione, Qualità e Sviluppo	Dirigenti e Posizioni Organizzative
<b>AZIONE 2:</b> proposta, per ciascun anno di validità del Piano, di un'iniziativa di formazione mirata alle tematiche di pertinenza riservata ai componenti titolari e supplenti del Cug.	Iniziativa formativa per il CUG	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino PO Formazione, Qualità e Sviluppo  CUG	Componenti del Cug  PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo (Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino)
<b>AZIONE 3:</b> attenzione alle esigenze di conciliazione vita-lavoro al fine di agevolare l'accesso alla formazione, per quelle tipologie di corsi ove ciò sia possibile.	I percorsi dovranno essere , dove possibile, organizzati in orari che tengano presenti le modalità di turnazione e le forme di flessibilità dell'orario.	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino PO Formazione, Qualità e Sviluppo	Tutto il Personale dell'Ente
<b>AZIONE 4:</b> organizzazione di eventi di sensibilizzazione e informazione anche in concomitanza a Giornate internazionali dedicate alle tematiche di pertinenza.	Iniziative legate alle pari opportunità e a Giornate internazionali sui diritti (8 marzo) e contro la violenza sulle donne (25 novembre), contro l'omofobia (17 maggio) e sui diritti umani (10 dicembre).	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo	Tutto l'Ente  Altri soggetti esterni all'Ente

<b>AZIONE 5:</b> Progetto "Sportello donna" (vedi descrizione progetto allegato)	Finalizzato alla conoscenza, l'informazione, la formazione e la creazione di una rete sulla condizione femminile: interna ed esterna all'Ente	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo	Tutto il Personale dell'Ente Istituzioni coinvolte nel contrasto alla violenza di genere
--	---	--	--

## OBIETTIVO 2

### Potenziamento del Comitato Unico di Garanzia

AZIONI	DESCRIZIONE	SOGGETTI COINVOLTI	DESTINATARI
<b>AZIONE 1:</b> rafforzamento della "Rete dei Cug" tra Enti.	Programmazione di iniziative comuni di sensibilizzazione per i dipendenti e scambio di buone pratiche.	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  CUG	Componenti del Cug
<b>AZIONE 2:</b> partecipazione del Comune a progetti di altri Enti con il coinvolgimento del Cug.	Adesione dei componenti titolari e/o supplenti del Cug, previa autorizzazione del Dirigente dell'Area Risorse Umane, compatibilmente con le esigenze di servizio.	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  CUG	Componenti del Cug
<b>AZIONE 3:</b> potenziamento attività di supporto al Cug.	Ufficio di Segreteria. Definizione delle modalità di collaborazione tra l'Amministrazione ed il Cug	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo	CUG Tutto il Personale dell'Ente Altri soggetti esterni all'Ente
<b>AZIONE 4:</b> potenziare la comunicazione del Cug verso i dipendenti.	Attività di informazione sulla Rete Intranet ed indagine conoscitiva a mezzo di questionario.	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  CUG	Tutto il Personale dell'Ente

## OBIETTIVO 3

### Conciliazione tra vita professionale e vita familiare

AZIONI	DESCRIZIONE	SOGGETTI COINVOLTI	DESTINATARI
<b>AZIONE 1:</b> realizzazione di studi ed indagini sul Personale.	Predisposizione di report statistici per acquisire una conoscenza approfondita della situazione organizzativa dell'Ente e rimuovere eventuali ostacoli che impediscono la realizzazione delle pari opportunità nel rispetto delle normative.	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo	Amministratori e dirigenti di vertice con potere decisionale

<b>AZIONE 2:</b> nuove forme di orario flessibile.	Potenziare le capacità dei lavoratori e delle lavoratrici mediante l'utilizzo di tempi flessibili: Banca delle ore, Orario concordato, Orario multiperiodale annuale,	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  PO gestione Giuridica, Affari Generali, Relazioni Sindacali e Formazione Interna  CUG  OO.SS.  RSU	Tutto il Personale dell'Ente
<b>AZIONE 3:</b> aggiornamento e promozione delle forme di flessibilità oraria già adottate dall'Ente e degli istituti contrattuali esistenti in tema di conciliazione vita-lavoro	Aggiornamento del regolamento del PartTime, Campagna promozionale interna riguardante i congedi a favore dei dipendenti per meglio conciliare la vita con il lavoro	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  PO gestione Giuridica, Affari Generali, Relazioni Sindacali e Formazione Interna	Tutto il Personale dell'Ente
<b>AZIONE 4:</b> promozione dei percorsi di reinserimento lavorativo a seguito di assenze connesse alla maternità, congedi o malattia per periodi superiori a 6 mesi	Attività di tutoraggio e corsi di formazione come già in uso per il personale inidoneo ("crescita personale crescita aziendale")	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  Ufficio Psicologo del Lavoro  PO gestione Giuridica, Affari Generali, Relazioni Sindacali e Formazione Interna  PO Formazione, Qualità e Sviluppo	Personale che rientra in servizio dopo assenze > 6 mesi su indicazione del/la Dirigente di Area
<b>AZIONE 5:</b> iniziative per valorizzare il ruolo genitoriale nell'ambito professionale ("Oggi lavoro con mamma e papà"),	Iniziative diversificate a seconda dell'età dei partecipanti.	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo	Tutto il Personale dell'Ente

#### **OBIETTIVO 4**

##### **Benessere e Salute organizzative e la qualità dell'ambiente di lavoro.**

<b>AZIONI</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>	<b>DESTINATARI</b>
<b>AZIONE 1:</b> bando per l'incarico della figura della Consigliera di Fiducia.	Predisposizione Bando di riconferma della figura della Consigliera di Fiducia in scadenza al 31 dicembre 2017.	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo	Tutto il Personale dell'Ente

<b>AZIONE 2:</b> procedure e piani operativi per il sostegno delle risorse umane	Facilitazioni di pagamento per servizi ed interventi per favorire i tempi di vita e di lavoro. (valutazione fattibilità di procedure e piani su indicazione del CUG)	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo	Tutto il Personale dell'Ente
<b>AZIONE 3:</b> indagine sul personale dipendente con il questionario del Benessere organizzativo, del Grado di condivisione del sistema di valutazione e di valutazione del superiore gerarchico	Indagine prevista dal DL 150/09	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  Ufficio Psicologo del Lavoro	Tutto il Personale dell'Ente
<b>AZIONE 4:</b> indagine tra i dipendenti a tempo indeterminato sottoscrittori di nuovo contratto.	Realizzazione e somministrazione di un questionario conoscitivo sull'accoglienza a loro riservata nelle sedi di destinazione. 2017	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  CUG  PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo	Dipendenti sottoscrittori di nuovo contratto.
<b>AZIONE 5:</b> progetto di buon inserimento nei nuovi ambienti di lavoro	personale mobilità ,nuova assunzione LSU, progettisti, stagisti 2018-2019	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  Ufficio Psicologo del Lavoro	Dipendenti sottoscrittori di nuovo contratto.
<b>AZIONE 6:</b> Progetto "Quattro passi per l'organizzazione" (vedi descrizione progetto allegato)	studio e progettazione di soluzioni per la gestione del personale a scarsa integrazione lavorativa, in un'ottica di diversity management	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  Ufficio Psicologo del Lavoro  PO gestione Giuridica, Affari Generali, Relazioni Sindacali e Formazione Interna	Personale con evidenti o comprovati particolari disagi a scarsa integrazione

## OBIETTIVO 5

### Politiche di integrazione intergenerazionale e valorizzazione delle professioni

AZIONI	DESCRIZIONE	SOGGETTI COINVOLTI	DESTINATARI
<b>AZIONE I:</b> analisi del mutamento organizzativo in previsione del completamento dell'attività lavorativa.	Indagine specifica sul target: lavoratrici/lavoratori nella fase finale di carriera, divisa per Servizio e per Qualifica, per evidenziare eventuali criticità/esigenze di organico.	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo	Dipendenti in fase finale di carriera  Tutto il Personale dell'Ente

<b>AZIONE 2:</b> progetto "Pigmaliione".	Valorizzazione del patrimonio culturale e esperienziale del personale prossimo al pensionamento, tramite la trasmissione delle conoscenze acquisite nel tempo ai rimanenti	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo	Dipendenti prossimi alla pensione ed alla mobilità esterna  Tutto il Personale dell'Ente
<b>AZIONE 3:</b> evento "Pigmaliione".	A fine Progetto di cui al punto 5..2, valorizzazione delle carriere professionali con una manifestazione in Sala del Consiglio tra quiescenti e subentranti.	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo	Tutto il Personale dell'Ente  Dipendenti già in pensione
<b>AZIONE 4:</b> "Attori di un'unica funzione: le risorse umane" (vedi descrizione progetto allegato)	Creare valore attraverso l'incontro delle persone. Promozione e valorizzazione delle competenze e funzioni.	Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino:  P.O. Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo  PO Formazione, Qualità e Sviluppo  Ufficio Psicologo del Lavoro	Tutto il Personale dell'Ente  In via sperimentale il progetto interesserà le PO delle risorse umane, successivamente esteso a tutte le PO dell'Ente

LEGENDA	attività preparatoria e progettazione								
	realizzazione e messa a sistema								
Area di intervento	Azione	Titolo	2017		2018		2019		
			I semestre	II semestre	I semestre	II semestre	I semestre	II semestre	
1 – Formazione, informazione e sensibilizzazione interna ed esterna all'Ente per promuovere le pari opportunità e prevenire le discriminazioni	realizzazione di iniziative formative, informative per le lavoratrici e i lavoratori dell'Ente ed eventi di sensibilizzazione rivolti anche all'esterno	1.1	Partecipazione dei dirigenti e delle P.O. alla formazione sui temi delle pari opportunità						
		1.2	Iniziativa formativa per il Cug						
		1.3	Accesso alla formazione con attenzione alle esigenze di conciliazione vita-lavoro						
		1.4	Eventi di sensibilizzazione per Giornate internazionali dedicate a tematiche di pertinenza						
		1.5	Progetto "Sportello donna"						
2 – Potenziamento del Comitato Unico di Garanzia	Potenziare il ruolo e l'azione del Comitato Unico di Garanzia attraverso la promozione dello stesso all'interno e all'esterno dell'Ente	2.1	Rafforzamento "Rete dei Cug"						
		2.2	Partecipazione a progetti di altri Cug						
		2.3	Potenziamento attività di supporto al Cug						
		2.4	Potenziare la comunicazione del Cug verso le/i dipendenti						

3 – Conciliazione tra vita professionale e vita familiare	Favorire l'adozione di politiche di conciliazione del tempo di lavoro per una migliore ripartizione delle responsabilità	3.1	Studi e indagini sul personale						
		3.2	Nuove forme di orario flessibile						
		3.3	Aggiornamento e promozione delle forme di flessibilità oraria già adottate dall'Ente						
		3.4	Promozione reinserimento lavorativo in seguito a assenze superiori a 6 mesi						
		3.5	Valorizzazione del ruolo genitoriale sul lavoro - Oggi lavoro con mamma & papà						
4 – Benessere e salute organizzativa e qualità dell'ambiente di lavoro	Migliorare la salute organizzativa e la qualità dell'ambiente di lavoro	4.1	Riconferma della Consigliera di Fiducia						
		4.2	Procedure e piani operativi per il sostegno delle risorse umane						
		4.3	Questionario del Benessere organizzativo, del Grado di condivisione del sistema di valutazione e di Valutazione del superiore gerarchico						
		4.4	Indagine tra i/le dipendenti sottoscrittori di nuovo contratto						
		4.5	Progetto di buon inserimento nei nuovi ambienti di lavoro						
		4.6	Progetto "Quattro passi per l'organizzazione"						



5 – Politiche di integrazione intergenerazionale e valorizzazione delle professioni	Integrare le competenze dei dipendenti agevolando l'incontro intergenerazionale e l'attivazione di procedimenti trasparenti di valorizzazione delle professionalità dei medesimi	5.1	Analisi mutamento organizzativo prepensionamenti						
		5.2	Progetto "Pigmalione"						
		5.3	Evento "Pigmalione"						
		5.4	Progetto "Attori di un'unica funzione: le risorse umane"						



**comune di trieste**  
**AREA RISORSE UMANE, COMUNICAZIONE E SERVIZI**  
**AL CITTADINO**  
**PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere**  
**Lavorativo**



## **PROGETTI DEL PIANO**

**OBIETTIVO 1.5 "SPORTELLO DONNA"**

**OBIETTIVO 4.6 "QUATTRO PASSI PER L'ORGANIZZAZIONE"**

**OBIETTIVO 5.2 "PIGMALIONE"**

**OBIETTIVO 5.4 "ATTORI DI UN'UNICA FUNZIONE: LE RISORSE UMANE"**



**comune di trieste**  
**AREA RISORSE UMANE, COMUNICAZIONE E SERVIZI AL CITTADINO**  
**PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo**

## **"Sportello Donna"**

Per la gestione dell'attività dello sportello, si prevedono le seguenti figure professionali:

- una amministrativa per l'espletamento delle procedure amministrative a cura dell'Area Risorse Umane;
- una operatrice per attività di counseling rivolta al personale e di rete con i soggetti del tavolo tecnico nella gestione dei casi di violenza sulle donne e/o di pronto intervento.

Azioni rivolte all'interno dell'Ente:

- collegamento con le risorse e i servizi presenti nell'Ente a favore delle donne e dei minori;
- counseling per aiutare le dipendenti ad individuare problemi, possibili soluzioni e, a seconda delle problematiche espresse, orientarle verso i servizi territoriali specifici;
- azioni finalizzate ad individuare modalità di linguaggio idonee ad evitare discriminazioni nelle comunicazioni;
- possibile adozione dell'"Accordo quadro sulle molestie e la violenza nei luoghi di lavoro" già adottato tra confindustria e sindacati (iniziativa auspicata nel modulo di richiesta riduzione premio INAIL).

Azioni rivolte all'Esterno:

- Sinergia di iniziative di formazione e informazione per scuole, giovani e cittadinanza tra i servizi coinvolti a vario titolo sul tema della violenza contro le donne: Servizi Sociali, Polizia Locale, Pari Opportunità, Educazione;
- contatti istituzionali con soggetti operanti in tema di violenza sulle donne (tavolo tecnico previsto nel "Piano d'azione straordinario contro la violenza sessuale e di genere" della Presidenza del Consiglio dd. 7/7/15).

E' necessario specificare che il progetto inizialmente prevedeva la collaborazione dell'Area Servizi e Politiche Sociali con il coinvolgimento di una figura tecnica esperta in materia individuata nella figura professionale dell'assistente sociale, ma a causa del previsto passaggio alla Unione Territoriale Intercomunale (UTI Giuliana), non è possibile al momento attuale ricomprendere nel progetto la collaborazione con la sopracitata figura ma che, tuttavia, rimane un futuro partner nel caso fosse possibile avviare una qualche forma di collaborazione, pur in occasione di una variazione dell'assetto organizzativo.



comune di trieste

## **AREA RISORSE UMANE, COMUNICAZIONE SERVIZI AL CITTADINO**

Psicologa del lavoro

PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani,  
Benessere Lavorativo

PO Gestione Giuridica  
Affari Generali Relazioni Sindacali  
Formazione Interna

PO Formazione Qualità e Sviluppo

## **QUATTRO PASSI PER L'ORGANIZZAZIONE**

**Benessere Organizzativo e buone pratiche  
di inclusione attiva del personale a scarsa integrazione  
lavorativa**

## Introduzione

Da tempo si pone all'interno dell'Ente la questione della presenza di personale al lavoro il quale presenta dei bisogni speciali, in assenza a volte di certificazione attestante una condizione di svantaggio e non assunto nella quota d'obbligo delle categorie protette, e che di fatto richiede una speciale attenzione per creare le condizioni di integrazione lavorativa che possano restituire alla persona un senso di utilità e che permettano di renderlo a tutti gli effetti una risorsa per l'Organizzazione.

Il sistematico lavoro di analisi svolto nelle Aree e nei Servizi, a seguito della rilevazione del rischio stress lavoro correlato del 2011 e del 2013, ha portato alla luce situazioni di particolare criticità in cui la concentrazione di tale tipologia di personale risulta particolarmente elevata. Inoltre, la occasionale collaborazione con il Servizio di Integrazione e Inserimento Lavorativo (S.I.L.) dell'Area Servizi e Politiche Sociali, in occasione della necessità di re-inserimento di colleghi portatori di un tale tipo di fragilità, ha messo in evidenza come vari uffici e strutture ne lamentino una presenza silente. Ciò si rende manifesto quando sia necessario trovare una struttura disponibile ad accogliere colleghi con difficoltà certificata; anche coloro i quali sono maggiormente disponibili si dichiarano impossibilitati a farlo, poiché dichiarano di avere all'interno dei loro organici una quantità di situazioni simili, che rendono gli equilibri all'interno dei gruppi di lavoro estremamente fragili e precari.

Si rende necessario dunque potere elaborare una strategia di fronteggiamento del problema, *in primis* per dare motivazione e fiducia ai gruppi di lavoro, che non possono avere la percezione di essere abbandonati dall'Organizzazione e di essere soli nella gestione di situazioni prossime all'area del disagio psico-sociale.

Ma anche nella convinzione che tra i compiti dell'Istituzione vi sia quello di rendersi promotrice della costruzione di una società portatrice di Valori Universali, quali quello dell'inclusione e della solidarietà tra i colleghi e le colleghe, a partire dal microcosmo lavorativo.

Sposando dunque il *leit motiv* del *Diversity management*, ovvero sia che “la diversità crea ricchezza”, con la presente proposta si intende fornire un'ipotesi di buona pratica di Ente, capace di far fare sistema alle risorse interne deputate ad accogliere tale tipo di difficoltà e mettendo in campo un pensiero organizzativo rivolto al sostegno e alla valorizzazione dei gruppi di lavoro. E' necessario specificare a tale proposito che, a causa di motivi di riorganizzazione aziendale ovvero sia il previsto passaggio alla Unione Territoriale Intercomunale (UTI Giuliana), non è possibile al momento attuale ricomprendere nella presente proposta la collaborazione con il sopracitato S.I.L. ma che, tuttavia, esso rimane un prezioso interlocutore nel caso fosse possibile avviare una qualche forma di collaborazione, pur in occasione di una variazione dell'assetto organizzativo.

Dalla collaborazione dunque di diversi uffici dell'Area Risorse Umane Comunicazione e Servizi al Cittadino, la Psicologa del lavoro, la PO Benessere Organizzativo e non senza il contributo delle PO di Gestione Giuridica del Personale e della PO Formazione, nasce dunque la proposta di una procedura che sia possibile applicare nelle situazioni di criticità acuta e cronica, ben sapendo che il concetto di inclusione attiva nel lavoro è alla base della costruzione del Benessere Organizzativo in quanto un inserimento ben riuscito genera un sentimento di forza e di fiducia nel gruppo di lavoro, oltre che nel singolo destinatario dell'intervento. Viceversa, lasciare tali situazioni senza governo genera un sentimento di impotenza e di frustrazione nel gruppo di lavoro e non può che acuire il disagio del singolo lavoratore. Secondo quanto afferma un aforisma orientale, *per quanto piccola possa essere una scintilla, può bruciare un pagliaio grande come una montagna (Buddha)*.

La vera sfida è, ancora una volta, trasformare la criticità in risorsa per l'Organizzazione e trasformare ogni scintilla potenzialmente incendiaria in energia positiva di crescita e di sviluppo organizzativo.

## **Benessere Organizzativo e accoglienza della fragilità**

La questione del Benessere Organizzativo trova riscontro nella accoglienza della fragilità al lavoro da più punti di vista.

In primo luogo dal punto di vista del gruppo di lavoro, il quale diviene destinatario di una cura particolareggiata, tesa a rinforzare la motivazione e a dare supporto nella fase di accoglienza e di integrazione del collega con fragilità. Tutto ciò trova una dettagliata descrizione nei successivi paragrafi, tuttavia quel che si ritiene interessante sottolineare è una sorta di ribaltamento del focus attentivo: dal soggetto fragile da accogliere lo sforzo organizzativo si concentra sul gruppo lavorativo che accoglie, rendendo in tale modo i gruppi di lavoro i veri protagonisti dello sviluppo organizzativo.

Secondariamente dal punto di vista dell'Organizzazione che apprende: poter stimare la consistenza del fenomeno, fare una mappatura delle situazioni critiche per Aree e Servizi e poter disporre di un protocollo di intervento è qualcosa che va nella direzione della riduzione dell'ambiguità organizzativa e della capacità di governo del fenomeno.

E infine dal punto di vista del clima organizzativo, teso ad un miglioramento in virtù del fatto che il gruppo di lavoro può sperimentare un'esperienza di successo al suo interno, incrementando in tale modo il sentimento di appartenenza al gruppo stesso e di autoefficacia nell'ambiente di lavoro.

## **Quattro passi per l'Organizzazione**

Facendo quattro passi, non solo idealmente ma anche realmente nei vari ambienti di lavoro, si può raccogliere la viva testimonianza di quanto ogni singola struttura sia caratterizzata dalla presenza di colleghi e colleghe portatori di fragilità. Questo diviene tanto più evidente nel momento in cui si tenta di inserire qualcuno con conclamata difficoltà e, purtroppo, l'invariabile risposta che si riceve dalle strutture supposte essere accoglienti è che loro sono già sature di tale genere di personale, che nella maggior parte dei casi è privo della certificazione sanitaria attestante il suo stato.

Dunque ci si trova davanti ad un fenomeno dai contorni sfumati, connotato da ambiguità: quanto è in grado l'Ente di assorbire ulteriormente personale in difficoltà? Quante sono le effettive presenze all'interno di ogni singolo ufficio? Quanto pesa la reale difficoltà e quanto invece la difficoltà di integrazione, o la sopraggiunta stanchezza nella gestione di situazioni difficili?

E ancora, che cosa si intende per "situazione difficile"? E' evidente come sia necessario individuare un criterio e una soglia di discriminazione.

E' questo un ambito in cui è impossibile generalizzare e più che mai si deve porre l'accento sull'uno per uno, sulla presa in carico del singolo caso. In effetti il problema prende consistenza a livello di ambiguità organizzativa e, di fatto, rende impossibile il lavoro tra diversi segmenti dell'Ente. Si profila una problema di mancanza di fiducia e di chiusura a priori. Tutti vorrebbero la persona "in gamba", da subito operativa nella nuova mansione a lei assegnata e sulla base di tale idealizzazione, e la sua relativa ed inevitabile frustrazione, si consuma la mancanza di fiducia e di accoglienza.

Quello che si può ragionevolmente proporre, per ridurre l'ambiguità organizzativa e per creare un governo del fenomeno, sono quattro passi per l'Organizzazione, ovvero sia un percorso di metodo che crei fiducia, reciproca conoscenza e che sia capace di rilanciare l'alleanza lavorativa tra diversi segmenti dell'Ente.

### **Primo passo – conoscere**

Conoscere la persona: lo strumento organizzativo che si propone è un'intervista conoscitiva e motivazionale, serve a raccogliere dati utili sul/la collega da inserire e a documentare le situazioni di fragilità, che risulterebbero in un certo quale modo certificate ovvero sia tracciate e note all'organizzazione. Il medesimo materiale sarebbe funzionale anche alla costruzione di un archivio, utile alla gestione del fenomeno a livello di Ente.

Conoscere la dimensione del fenomeno: la reale numerosità per aree e servizi è un dato da ricavare a posteriori, solo dopo avere passato tali situazioni fragili al vaglio dei *Quattro passi* previsti dal metodo. La presente proposta prevede infatti di considerare situazioni fragili solo quelle “certificate” dal percorso qui proposto.

La chiarezza si costruisce mano a mano, insieme con la reciproca fiducia.

### **Secondo passo – motivare**

L'idea portante della proposta è lavorare sulla motivazione dei gruppi di lavoro, prevedendo una fase preparatoria all'accoglienza che consiste in uno/due incontri con il gruppo, funzionali a svolgere quel lavoro motivazionale necessario a ridurre le idealizzazioni e le false aspettative e a fare emergere una visione realistica, pratica ed efficace della situazione.

Per raggiungere ciò è necessario condividere con l'intero gruppo il progetto di inserimento, a partire dall'attività che verrà assegnata al nuovo collega. Si tratta di individuare, all'interno dell'attività lavorativa complessiva dell'ufficio, quella frazione di attività che si suppone il collega sia effettivamente in grado di svolgere. Con le dovute cautele, anche il soggetto più incollocabile deve poter diventare una vera risorsa per il gruppo che lo accoglie; lo strumento organizzativo è una scheda di *Job analysis* e *Job description*, da usare alla maniera di una traccia di intervista strutturata per condurre il lavoro con il gruppo. Da qui parte la conoscenza approfondita del contenuto del lavoro e di come viene svolto, senza la quale non sarebbe possibile estrapolare quel pezzetto di attività da trasformare in incarico per il collega da inserire.

Terminata la fase preparatoria si può programmare l'accoglienza vera e propria, avvalendosi del percorso di Ente *Crescita personale e crescita aziendale*, in vigore dal 2011 per il personale idoneo in cambio mansione, utilizzandone la sola parte del tutoraggio.

A completamento del tutoraggio vanno previsti ancora un paio di incontri di verifica con il gruppo, a uno e a due mesi di distanza dalla sua conclusione, per valutare la qualità dell'inserimento, il livello di soddisfazione del gruppo di lavoro e la qualità del clima organizzativo al suo interno.

### **Terzo passo – avvicinare**

Non è sufficiente creare i presupposti di inseribilità ma è necessario anche che l'inserimento sia *sufficientemente buono*. Questo presuppone creare soddisfazione in entrambe le parti coinvolte nella relazione di accoglienza, chi accoglie e chi viene accolto.

Ma cosa si intende per inserimento sufficientemente buono? Quello che qui viene richiamato è un importante concetto, cardine del pensiero dello psicoanalista inglese Donald Winnicott per il quale “una madre sufficientemente buona non è quella che sa sempre qual'è la cosa giusta da fare e che non sbaglia mai, ma quella che ha ansia e preoccupazioni, che conosce e riconosce la stanchezza e le proprie incertezze e che, proprio grazie a questa consapevolezza, è capace di essere presente e di fornire al bambino l'amore e la protezione di cui ha bisogno per crescere.”

Ogni individuo si aspetta che il suo bisogno di protezione e di appartenenza sia soddisfatto dall'Organizzazione; è per questo motivo che l'Organizzazione deve poter essere “sufficientemente buona”, ovvero sia porre cura e attenzione ai gruppi/uffici che accolgono ed essi, a loro volta, devono potersi dimostrare sufficientemente accoglienti e disponibili con il collega in situazione di fragilità. Per garantire ciò è necessario che l'intero percorso sia pensato con caratteristiche di ragionevolezza e sostenibilità delle proposte di inserimento, unite ad agilità e duttilità del percorso, essendo pronti a cambiare rapidamente nel caso si accertasse che vi siano dei rilievi di impossibilità nell'impresa. Secondo un noto aforisma di Voltaire “l'ottimo è nemico del bene” e dunque la chiave di lettura dell'intera operazione è quella delle aspettative ragionevoli, distanti dalle idealizzazioni sia di segno positivo che di segno negativo.

Lo strumento organizzativo adoperato per questo passo è lo schema del ben noto progetto *Crescita personale e crescita aziendale*, in particolare nella sezione riguardante il tutoraggio on the job, che viene arricchito dalla scheda del *Vademecum del tutor* e del *libretto delle competenze*.

#### **Quarto passo – gestire la conoscenza**

E' importante rendere nota e diffondere adeguatamente l'intenzione dell'Amministrazione a gestire in maniera sistematica il fenomeno del personale a scarsa integrazione lavorativa, tramite una adeguata sensibilizzazione della Dirigenza dell'Ente.

Si rende necessario inoltre istituire una procedura di segnalazione, poiché la previsione è che vi sia un picco di segnalazioni dopo la diffusione della proposta.

Trattandosi di situazioni complesse e a carattere riservato, si individua nella figura della psicologa del lavoro aziendale il naturale destinatario della segnalazione di situazione problematica; essa provvederà poi ad attivare il percorso dei *Quattro passi*, coinvolgendo gli altri attori istituzionali e procedendo nel metodo.

Il residuo concreto dell'applicazione di tale metodo, il resto di tale operazione, è la creazione di un archivio di dati, utile a dare una definizione precisa del fenomeno ed una sua mappatura nelle varie aree e servizi.

Solo a seguito dell'acquisizione di tale conoscenza si può pensare di applicare un criterio di redistribuzione di tale personale all'interno degli uffici e dei gruppi di lavoro: appare ragionevole ipotizzare che il 10% sia il limite sostenibile, al di là del quale si possono venire a creare situazioni di difficile gestione e aumento del rischio stress lavoro correlato (Vedi *Linee guida per la gestione del rischio slc della Regione Toscana-criteri maggiori/criteri minori*). Per dirla altrimenti; un gruppo di lavoro di 10 elementi, che è in una condizione di salute organizzativa sufficientemente buona, riesce ad integrare al suo interno un elemento critico, in particolare potendosi avvalere degli strumenti di supporto previsti. Al di sopra di tale numerosità si entra in una soglia di rischio, che potrebbe andare a minare l'equilibrio dell'intero gruppo.



## Conclusione

A quanti abbiano dimestichezza con il progetto *Crescita personale crescita aziendale*, non sarà sfuggito che la presente proposta è costruita sui medesimi presupposti metodologici e ne rappresenta un ampliamento, una sorta di versione rinforzata. Il rinforzo va nella direzione del coinvolgimento della PO Benessere Lavorativo e del lavoro trasversale tra diversi uffici dell'Area. Ma il rinforzo va soprattutto nella attenzione posta sul buon funzionamento dei gruppi di lavoro, ai quali viene richiesto un grande impegno sia sul piano professionale che su quello umano. L'effetto benefico è dato dal fatto che c'è una duplice presa in carico: del soggetto fragile e del gruppo che accoglie, e che entrambi sono destinatari di un interesse particolareggiato e singolare.

Le persone, valorizzate nella loro unicità, possono rendersi protagoniste di trasformazioni mirabili.

E in effetti l'obiettivo dato dall'attuale posta in gioco è davvero sfidante: riscoprire come risorse, persone finora vissute ai margini della vita lavorativa; un'autentica trasformazione alchemica in cui la cui pietra filosofale, l'amuleto capace di tramutare i metalli in oro, è un buon metodo e una onesta e ostinata caparbia nella sua applicazione.

Per concludere, la diversità crea ricchezza, la chiarezza crea fiducia, la fiducia crea buone relazioni negli ambienti di lavoro e il successo sperimentato da un gruppo nella realizzazione di un obiettivo comune è il miglior vettore motivazionale che si possa immaginare. Pensata in questa maniera i *Quattro passi* sono già un guadagno per l'Organizzazione, nel suo tentativo di fare sistema per dare una risposta, coerente e sostenibile sul piano organizzativo, a una problematica annosa e ampiamente diffusa negli ambienti di lavoro dell'Ente.

Segue una rappresentazione schematica della proposta, dal punto di vista del/della collega da inserire, dal punto di vista del gruppo di lavoro/ufficio che accoglie e dal punto di vista dell'Organizzazione che apprende.

In allegato gli strumenti organizzativi sopra citati.

<b>LA PERSONA</b>			
<b>AZIONI</b>	<b>Colloquio conoscitivo e motivazionale</b>	<b>Tutoraggio</b>	<b>Monitoraggio permanente</b>
<b>STRUMENTI ORGANIZZATIVI</b>	<b>Intervista conoscitiva e motivazionale; Scheda conoscitiva</b>	<b>Crescita personale e crescita aziendale</b>	<b>Libretto delle competenze</b>
<b>REFERENTI NELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>Ufficio psicologo del lavoro PO Benessere Lavorativo</b>	<b>Ufficio psicologo del lavoro</b>	<b>Ufficio psicologo del lavoro</b>

Tabella 1

<b>IL GRUPPO</b>			
<b>AZIONI</b>	<b>Incontri di preparazione e motivazione</b>	<b>Tutoraggio</b>	<b>Monitoraggio post inserimento</b>
<b>STRUMENTI ORGANIZZATIVI</b>	<b>Job analysis e job description</b>	<b>Vademecum del tutor</b>	<b>Incontri di verifica</b>
<b>REFERENTI NELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>Ufficio psicologo del lavoro</b>	<b>Ufficio psicologo del lavoro</b>	<b>Ufficio psicologo del lavoro</b>

Tabella 2

<b>L'ORGANIZZAZIONE</b>		
<b>AZIONI/STRUMENTI ORGANIZZATIVI</b>	<b>Creazione Archivio</b>	<b>Aggiornamento archivio</b>
<b>REFERENTI NELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>PO Benessere Lavorativo</b>	<b>PO Benessere Lavorativo</b>

Tabella 3

# LIBRETTO COMPETENZE DI:

## Scheda 1. PIANO DI LAVORO

LAVORATORE			
MANSIONE			
TUTOR			
DATA COMPILAZIONE			
<b>CHE COSA (COMPITI)</b>	<b>IN CHE MODO</b>	<b>QUANDO</b>	<b>NOTE</b>

## Scheda 2. ATTIVITÀ OGGETTO DI APPRENDIMENTO - CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

COMPETENZE	Livello di padronanza in ingresso	Livelli di padronanza raggiunti					
		1° monit.	2° monit.	3° monit.	1 mese	2 mesi	Verifica e certificazione finale
<b>CONOSCENZE</b> (ciò che è necessario sapere per svolgere l'attività) 1.-..... 2.-..... 3.-.....	Punteggio da 1 a 4 (vedi tabella 1)						
<b>CAPACITÀ</b> (ciò che è necessario saper fare concretamente per svolgere l'attività) 1.-..... 2.-..... 3.-.....							
<b>COMPORAMENTI</b> (in che modo è necessario saper applicare le conoscenze e le capacità per svolgere l'attività) 1. .... 2. .... 3. ....							

**Tabella I. SCALA DI VALUTAZIONE DEL POSSEDIMENTO DELLA  
COMPETENZA**

Punteggio: 1	Non ha mai affrontato o ha gestito solo occasionalmente situazioni che potessero fargli agire la Competenza
Punteggio: 2	Ha gestito situazioni che potessero fargli agire la Competenza, anche se relativamente poco complesse e/o poco frequenti e/o con risultati poco in linea
Punteggio: 3	Agisce abitualmente (con buoni risultati) comportamenti per affrontare situazioni (abbastanza complesse) che richiedono per la loro natura la competenza oggetto di analisi
Punteggio: 4	Agisce sempre (con ottimi risultati) comportamenti per affrontare situazioni (molto complesse) che richiedono per la loro natura la competenza oggetto di analisi

Data di verifica finale:

Firma di soggetto certificatore

**SCHEDA CONOSCITIVA DI:**

<b>MANSIONE E SERVIZIO DI PROVENIENZA</b>	compilazione a cura PO benessere lavorativo
<b>STORIA LAVORATIVA</b>	compilazione a cura PO benessere lavorativo a) evidenza dati da fascicolo personale b) intervista con l'interessato
<b>PUNTI DI FORZA</b>	compilazione a seguito del colloquio psicologa del lavoro
<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>	compilazione a seguito del colloquio psicologa del lavoro
<b>ESITO CERTIFICATO MEDICO COMPETENTE</b>	compilazione a cura PO benessere lavorativo
<b>NOTE:</b>	compilazione a seguito del colloquio psicologa del lavoro

<b>Numeri utili:</b>		
<b>Familiari fino al sesto grado</b>	Tel.	Cell.
<b>Medico curante (orari ambulatorio)</b>	Tel.	Cell.
<b>Assistente sociale di riferimento</b>	Tel.	Cell.
<b>Amici significativi</b>	Tel.	Cell.
<b>Altre figure significative di riferimento</b>	Tel.	Cell.

## **Scheda tipo intervista**

Domande:

- Quali crede siano i compiti a lei più congeniali?
- Quali sono i motivi per cui ha scelto di iniziare a lavorare presso il Comune di Trieste? Da quanto tempo lavora presso l'Ente?
- Quali sono le sue aspettative rispetto al suo futuro lavorativo e rispetto alla sua particolare attività quotidiana?
- Quali sono le sue motivazioni/pensieri personali rispetto al lavoro che svolge?
- Quali sono i suoi interessi extra lavorativi? Cosa le piace fare nel tempo libero?
- Quali sono i valori/ideali in cui crede?
- Cosa le piaceva di più del suo ultimo lavoro, e cosa invece la faceva sentire in difficoltà?
- Pensa di aver fatto un percorso coerente rispetto alle sue aspettative iniziali ?
- Pensa di aver messo in pratica fino ad ora, le sue conoscenze, i suoi talenti, le sue capacità naturali?
- Come si descriverebbe dal punto di vista caratteriale? Cosa la fa stare male in particolare e cosa invece la motiva verso un maggior impegno? E perché?
- Si ritiene una persona propositiva, con spirito d'iniziativa, o si trova più a suo agio ad eseguire dei compiti pre assegnati da altri?
- A suo parere quali sono i suoi punti di forza e di debolezza? Quali esperienze hanno inciso in maniera sfavorevole e quali in maniera costruttiva? Secondo lei di cosa avrebbe bisogno per essere felice di venire a lavorare?
- Quali sono state le critiche che le sono state fatte maggiormente? Secondo

lei a torto o a ragione?

- Quali sono i complimenti che le sono stati fatti maggiormente? Secondo lei a torto o a ragione?
- Cosa si aspetta dal suo lavoro presso il Comune di Trieste? Ha una visione individuale o si sente parte del sistema/Ente?
- In che modo pensa che il tutor potrebbe esserle d'aiuto? Affiancandola per un determinato periodo? Aiutandola a stabilire delle relazioni costruttive con il team? Rendendo più semplici le informazioni relative all'operatività del lavoro da svolgere?
- E' disposta/o a essere fedele ad un patto di fiducia con la/il tutor anche se questo percorso potrebbe prolungarsi nel tempo ed essere faticoso?
- Crede che il colloquio possa essere un'occasione d'aiuto per lei? In che modo vorrebbe essere aiutata/o?
- Ha delle problematiche particolari che si sente di esplicitare?

\*Facoltativo:

Ha delle preparazioni aggiuntive al curriculum?

(Es. :diploma /Laurea /Master post Laurea/Corsi professionali/Conoscenza lingue , ecc.)

Persone significative di riferimento (parentela, rapporto amicale,medici di fiducia)

1) Nome cognome numero di telefono)

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

Sintesi del responsabile della redazione dell'atto (nome cognome)

---

---

---

---

---

**AREA/SERVIZIO:**

**UFFICIO:**

**Profilo:**

# SCHEDA DI DESCRIZIONE DELLA POSIZIONE LAVORATIVA

Trieste,



## ISTRUZIONI E PREPARAZIONE

I quesiti che verranno posti dovrebbero descrivere i vari aspetti del Suo lavoro; si chiede perciò di essere il più dettagliati possibile durante la sua compilazione.

Si tengano a mente i seguenti aspetti:

- Qual è il compito più importante (critico) durante lo svolgimento del Suo lavoro (NON quello che richiede più tempo di svolgimento)?
- Su chi fa affidamento per le informazioni necessarie allo svolgimento del Suo lavoro e perché?
- A chi fornisce informazioni quotidianamente e perché?
- Ci sono compiti che devono essere completati prima che Lei cominci i suoi?
- Cosa accade se tali compiti non vengono svolti?
- Perché esiste il Suo lavoro?

In questa sezione verranno identificate le relazioni organizzative della Sua posizione.

Lo scopo è di analizzare la posizione che fornisce le direttive di lavoro, redige i report sulla performance e fornisce linee guida, consigli e/o azioni correttive/disciplinari relative alla Sua posizione.

Per quelle posizioni che si riferiscono alla Sua, vale lo stesso discorso  
Se Lei si riferisce a più di una posizione, le indichi entrambe e per quale motivo.

**A CHI SI RIFERISCE (Grado/Titolo)?**

**CHI SI RIFERISCE A LEI (Grado/Titolo)?**

**PER FAVORE FORNISCA UNA COPIA DELL'ATTUALE ORGANIGRAMMA DELLA SUA UNITA' LAVORATIVA**

## SEZIONE 2      FUNZIONI ESSENZIALI (COMPITI/RESPONSABILITÀ)

Indichi **le principali mansioni e responsabilità** svolte nel Suo lavoro.

Raggruppi le Sue mansioni lavorative in **macroaree** e successivamente elenchi i **compiti associati** in ordine di importanza partendo dal più importante.

Per favore indichi anche un **tempo approssimativo in percentuale** che viene utilizzato per lo svolgimento di ogni compito. Nella compilazione di ciò, indichi il tempo di misurazione ( % del giorno, del mese, dell'anno) appropriato per il compito stesso.

Cerchi di descrivere più specificatamente possibile, indicando l'esito desiderato o la ragione per cui ogni singolo compito viene svolto. Se vi sono delle **informazioni o riferimenti aggiuntivi** che potrebbero far comprendere maggiormente ogni compito sarà possibile allegarlo al termine del questionario.

Vedi tabella in allegato

[ALL. 1](#)

## **SEZIONE 3      INFORMAZIONI LAVORATIVE AGGIUNTIVE**

Indichi le conoscenze, le competenze e le abilità specifiche che il Suo lavoro richiede. Pensi come se dovesse reclutare una persona per un lavoro identico al Suo. Che curriculum si aspetta che abbia il candidato ideale?

Esiste qualche linea guida formale, regolamento, politica interna o statuto che deve seguire e capire per svolgere il Suo lavoro?

**COSA DEVO SAPERE (KNOWLEDGE)?**

**COSA DEVO SAPER FARE (SKILL)?**

**QUALI ABILITÀ E COMPETENZE DEVO POSSEDERE( ABILITY)?**

## **SEZIONE 4      PRESA DI DECISIONI/RISOLUZIONE DI PROBLEMI**

Pensi alle questioni sulle quali la Sua posizione è considerata responsabile. Quali decisioni comunicherebbe al Suo superiore prima di intraprendere un'azione? Quali tipi di questioni, preoccupazioni o problemi sta a Lei risolvere?

**ELENCHI LE LINEE GUIDA, I MANUALI TECNICI, I REGOLAMENTI, GLI STATUTI E LE POLITICHE INTERNE CHE DEVE SEGUIRE PER SVOLGERE IL SUO LAVORO:**

**QUALI PROBLEMI RIFERIREBBE AL SUO SUPERIORE PRIMA DI INTRAPRENDERE UN' AZIONE E PERCHÉ:**

**PER FAVORE DESCRIVA QUELLE CHE LEI CONSIDERA LE MAGGIORI SFIDE NEL SUO LAVORO:**

**SE LEI COORDINA ALTRI (FORNISCE DIRETTIVE, É RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE, ATTUA AZIONI CORRETTIVE) QUALI QUESTIONI, PREOCCUPAZIONI O PROBLEMI LE SONO RIFERITI E QUALI AZIONI INTRAPRENDE?**

**É RESPONSABILE DI UN BUDGET?**       Sì     No

**SE SÌ, PER FAVORE DESCRIVA LA SUA PARTECIPAZIONE AL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL BUDGET:**

**DESCRIVA LE CONDIZIONI FISICHE IN CUI VIENE SVOLTO REGOLARMENTE IL SUO LAVORO INCLUDENDO LO SFORZO FISICO, L'ESPOSIZIONE AD AGENTI ATMOSFERICI ED EVENTUALI ALTRE CONDIZIONI QUALI RISCHI FISICI, RUMORE ECC..., INDICANDO LA PERCENTUALE DI TEMPO STIMATA:**

**CHE TIPO DI EQUIPAGGIAMENTI, ATTREZZI, STRUMENTI , MACCHINE O ALTRI OGGETTI SIMILI VENGONO USATI? PER FAVORE LI ELENCHI ED INDICHI APPROSSIMATIVAMENTE QUANTO TEMPO TRASCORRE NELL'USO DI QUESTI:**

**COME DESCRIVEREBBE L'AMBIENTE MENTALE ED EMOTIVO IN CUI SVOLGE REGOLARMENTE IL SUO LAVORO (AD ESEMPIO SITUAZIONI FRUSTRANTI O STRESSANTI)? ESEMPI DI SITUAZIONI REALI AIUTEREBBERO AD INQUADRARE IL SUO LAVORO NEL CONTESTO:**

**CHE TIPO DI CERTIFICAZIONE È RICHIESTA PER RICOPRIRE LA SUA POSIZIONE?**

**INDICHI IL LIVELLO MINIMO DI ISTRUZIONE CHE PREPAREREBBE QUALCUNO A SVOLGERE IL SUO LAVORO:**

**INDICHI IL NUMERO MINIMO DI ANNI DI PRECEDENTI ESPERIENZE E IL TIPO DI ESPERIENZE NECESSARIE PER ESSERE PREPARATI A SVOLGERE IL SUO LAVORO:**



## **SEZIONE 7      SCOPO PRINCIPALE (OBIETTIVO DELLA POSIZIONE)**

In **non più di tre frasi** risponda alla seguente domanda:

**PERCHÉ ESISTE IL MIO LAVORO?**

Si ricordi di concentrarsi sui risultati finali della posizione. Immagini di dover fornire una spiegazione di 20 secondi del suo lavoro ad un estraneo, un amico o ad un familiare.

**1)**

**2)**

**3)**

# VADEMECUM DEL TUTOR

## COS'È IL LIBRETTO DELLE COMPETENZE

Il libretto delle competenze del/la lavoratore/trice di difficile collocazione è uno strumento pensato per raccogliere, sintetizzare e documentare le diverse esperienze di apprendimento (scheda 1 e 2). Tale supporto tecnico è utile per migliorare la spendibilità delle competenze e occupabilità delle persone all'interno dell'ente.

Con tale certificazione delle competenze acquisite messa per iscritto, pensata soprattutto per agevolare la procedura di ricollocazione delle persone a scarsa integrazione lavorativa, si cerca in qualche modo di dare valore lavorativo e senso di appartenenza all'Ente a questa particolare fascia di lavoratori/trici. Per questo sarebbe opportuno consegnare il libretto anche al lavoratore/trice stesso/a (vedi libretto competenze del lavoratore), con l'intento di favorire la sua maggior consapevolezza delle competenze acquisite e una maggior motivazione al lavoro.

## ISTRUZIONI PER IL TUTOR AZIENDALE

Per acquisire le competenze non è sufficiente saper acquisire i compiti che vengono di volta in volta assegnati. E' importante capire perché bisogna agire in un certo modo, che problemi si possono incontrare, in che modo evitarli e/o risolverli per raggiungere i risultati richiesti.

La sequenza logico-operativa è un possibile schema che si può utilizzare per trasmettere in maniera funzionale ed efficace a chi lavora le conoscenze e le competenze necessarie ad eseguire una determinata attività.

- **Spiegazione** *“ti spiego il compito che dovrai affrontare e come si fa”*

Il tutor presenta il compito da affrontare, precisando i risultati che bisogna produrre, illustra i passaggi logici e le procedure operative che bisogna attuare, ricorda le conoscenze da applicare (formule, schemi, classificazioni, ecc.), richiama le difficoltà e gli imprevisti che potrebbero capitare.

- **Esecuzione** *“te lo faccio fare concretamente”*

Il tutor affianca il/la collega che, dopo un tempo di osservazione esegue l'attività in modo progressivamente autonomo. Durante l'esecuzione il tutor fornisce indicazioni e sollecita a riflettere su eventuali errori, per aiutare ad acquisire un efficace modo di lavorare.

- **Verifica** *“verifico come lo fai e che cosa hai capito”*

Il tutor chiede periodicamente al/la collega di spiegare quello che sta facendo sollecitando a chiarire perché mette in atto determinati comportamenti, quali sono gli errori che compie più frequentemente, che cosa si potrebbe fare per evitarli. Il tutor aiuta a ricostruire la propria esperienza, fornisce ulteriori spiegazioni, favorisce una maggiore consapevolezza su quello che ha imparato a fare e su che cosa deve migliorare.

- **Applicazione** *“ti faccio applicare quello che ha imparato in una nuova situazione, per vedere quanto hai capito veramente”*

Il tutor assegna al/la collega dei nuovi compiti, che presentano problematiche simili a quelle precedentemente affrontate, per verificare quanto sia in grado di trasferire le capacità e le conoscenze acquisite all'interno di nuove situazioni.

**Scheda 1. PIANO DI LAVORO**

LAVORATORE			
MANSIONE			
TUTOR			
DATA COMPILAZIONE			
<b>CHE COSA (COMPITI)</b>	<b>IN CHE MODO</b>	<b>QUANDO</b>	<b>NOTE</b>

**Scheda 2. ATTIVITÀ OGGETTO DI APPRENDIMENTO - CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE**

COMPETENZE	Livello di padronanza in ingresso	Livelli di padronanza raggiunti					
		1° monit.	2° monit.	3° monit.	1 mese	2 mesi	Verifica e certificazione finale
<b>CONOSCENZE</b> (ciò che è necessario sapere per svolgere l'attività) 1.-..... 2.-..... 3.-.....	Punteggio da 1 a 4 (vedi tabella 1)						
<b>CAPACITÀ</b> (ciò che è necessario saper fare concretamente per svolgere l'attività) 1.-..... 2.-..... 3.-.....							
<b>COMPORAMENTI</b> (in che modo è necessario saper applicare le conoscenze e le capacità per svolgere l'attività) 1.-..... 2.-..... 3.-.....							

**Tabella I. SCALA DI VALUTAZIONE DEL POSSEDIMENTO DELLA COMPETENZA**

Punteggio: 1	Non ha mai affrontato o ha gestito solo occasionalmente situazioni che potessero fargli agire la Competenza
Punteggio: 2	Ha gestito situazioni che potessero fargli agire la Competenza, anche se relativamente poco complesse e/o poco frequenti e/o con risultati poco in linea
Punteggio: 3	Agisce abitualmente (con buoni risultati) comportamenti per affrontare situazioni (abbastanza complesse) che richiedono per la loro natura la competenza oggetto di analisi
Punteggio: 4	Agisce sempre (con ottimi risultati) comportamenti per affrontare situazioni (molto complesse) che richiedono per la loro natura la competenza oggetto di analisi



comune di trieste  
AREA RISORSE UMANE, COMUNICAZIONE E SERVIZI AL CITTADINO  
PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo

## PROGETTO PIGMALIONE



Il progetto denominato: “Pigmalione” è stato pensato per valorizzare il patrimonio culturale ed esperienziale del personale prossimo al pensionamento. I/le destinatari/e coinvolti /e saranno, per l'appunto, coloro che si trovano nella fase finale della loro carriera.

Il progetto è a cura della P.O. Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo dell'Area Risorse Umane.

L'inizio del percorso prevede un'indagine specifica che ha la finalità di individuare tutti i lavoratori e le lavoratrici in fase finale di carriera, divisi per Servizio e Qualifica.

La ratio del progetto Pigmalione si esplicita nella valorizzazione del peculiare patrimonio di sapienza accumulato da coloro che da molti anni lavorano per il Comune di Trieste.

La valorizzazione progettata consiste in un trasferimento di codesto sapere da persona a persona. Nello specifico si opererà nel ricercare un metodo affinché il/la dipendente prossimo/a alla quiescenza tramandi il suo sapere.

L'apprendimento potrebbe essere riportato in una traccia scritta di cui rimanga memoria, e trasformato così in una risorsa trasparente, non solo per chi ha ricevuto l'eredità delle competenze dell'altro, ma per l'intera collettività del personale o in un affiancamento.

La sezione in giallo riportata nell'immagine sottostante, raffigurante l'incontro tra le competenze dei/le dipendenti affiancati, rappresenta il valore aggiunto d'innovazione, il portato dell'acquisizione dell'esperienza da valorizzare, che avrà una ricaduta positiva in termini di knowledge management, cioè sulla condivisione della conoscenza.



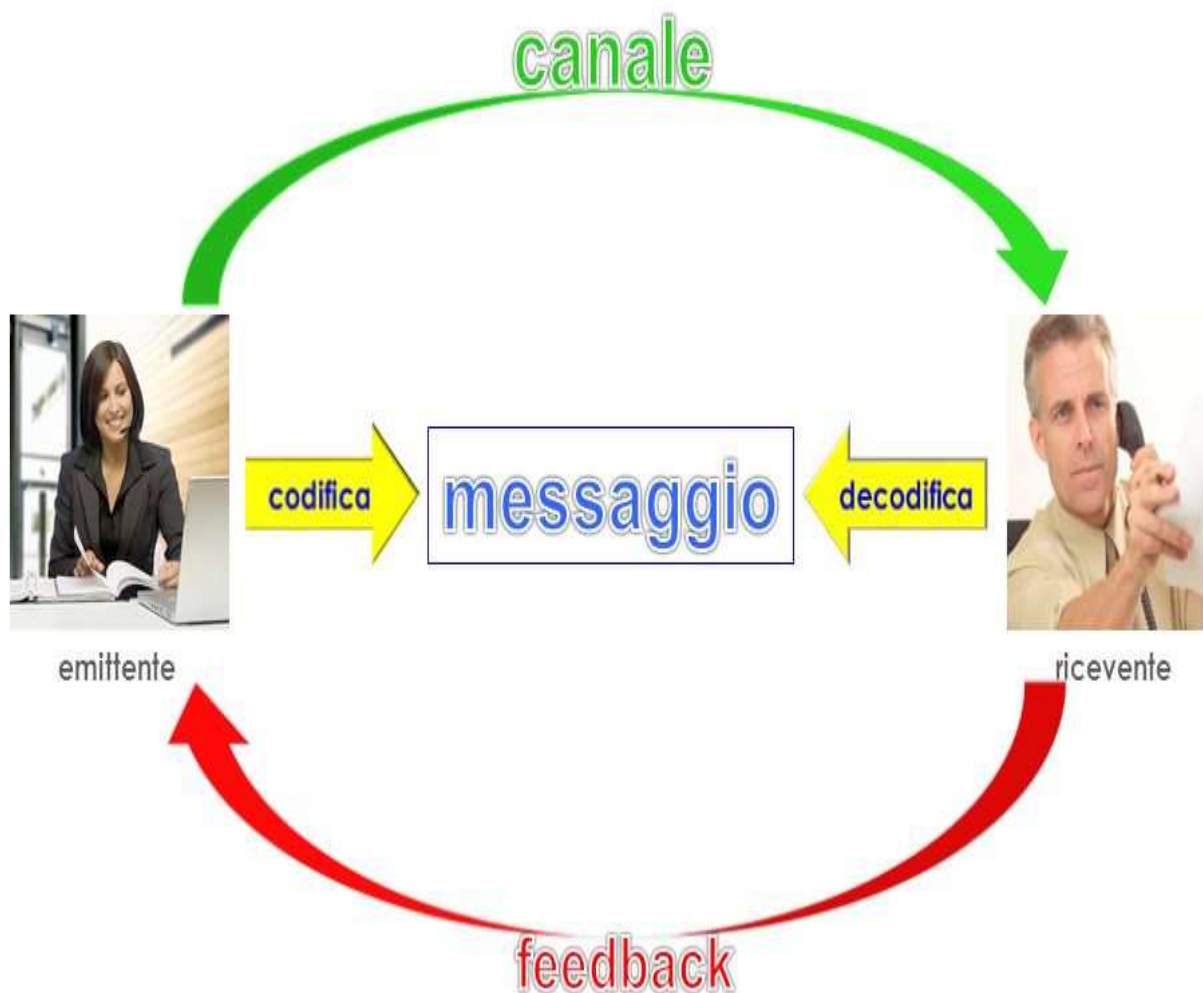
La conoscenza infatti non è una mera nozione, ma, nel progetto in analisi, è intesa come il risultato di un processo circolare, interattivo e costruttivo, basato sul confronto di orizzonti di senso, e in grado di generarsi dall'incontro della differenza di percorsi lavorativi diversi vissuti nell'ambito dell'Ente. Per questo si è prevista la necessità di far lavorare insieme le persone.

Il modello proposto si esplicita in modo che, colui che deve apprendere, osservi dal vivo e ascolti come compiere nel concreto il lavoro dell'altro, e poi lo traduca nella sua personale risposta di ritorno.

La stessa, in seguito, che il dipendente portatore di esperienza rimodulerà, arricchendola con le competenze acquisite durante gli anni di lavoro

E' così che si crea un percorso circolare, pensato in modo che la ricchezza delle competenze acquisite non vada perduta con l'avvicinarsi del personale, ma segua un iter collettivo e condivisibile di cui rimanga traccia nella relazione sul Piano delle Azioni Positive del Comune di Trieste.

# Il processo comunicativo



Alla fine del percorso è prevista una valorizzazione delle carriere professionali con una manifestazione conclusiva in Sala del Consiglio Comunale tra quiescenti e subentranti nel sapere.



comune di trieste  
AREA RISORSE UMANE, COMUNICAZIONE E SERVIZI AL CITTADINO  
PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo

## ***Progetto “Attori di un’unica funzione: le risorse umane”.***

L’intenzionalità del progetto in analisi è volta alla valorizzazione e alla visibilità delle/dei Responsabili di Posizione Organizzativa, e, altresì, dei loro gruppi di lavoro.

Questa operazione non è da considerarsi fine a se stessa, ma costituisce la base di partenza per un lavoro di orientamento/miglioramento che andrebbe via via a coinvolgere le aree dell’intero Ente, inteso come unico macrosistema.

Il traguardo è un Ente/Comune che sia conosciuto da tutti i suoi dipendenti, e che sia altresì conoscibile dal cittadino/cliente tramite un’immagine positiva e visibile che risponda alle sue attese.

I soggetti coinvolti nell’operazione saranno l’Ufficio della Psicologa del Lavoro, la PO delle Pari Opportunità, Diritti Umani, Pace e Benessere lavorativo, la PO dell’Ufficio formazione, che agiranno sinergicamente.

Per esprimere passo dopo passo le modalità operative, diremo che l’operazione prenderà il via come iniziativa ufficiale rientrando nell’ambito delle competenze delle PO dell’Area Risorse Umane, con la creazione di gruppi di lavoro che raccontino ciascuno il loro operato.

(I gruppi saranno sette, uno per ogni PO, più uno aggiuntivo da mettersi in atto con la dirigente, contraddistinti con motto).

L’azione concreta del progetto sarà costituita dal dialogo attivo e partecipato, supportato dagli strumenti operativi costituiti da due schede a carattere compilativo: Job analysis e Job descriptio, come di seguito riportate:

Sezione uno) Job analysis: 'SCHEMA DI DESCRIZIONE DELLA POSIZIONE LAVORATIVA', divisa per Settore, Ufficio, Profilo.



Divisione analitica della scheda:

ISTRUZIONI E PREPARAZIONE  
SEZIONE 1 RELAZIONI ORGANIZZATIVE  
SEZIONE 2 FUNZIONI ESSENZIALI (COMPITI/RESPONSABILITÀ)  
SEZIONE 3 INFORMAZIONI LAVORATIVE AGGIUNTIVE  
SEZIONE 4 PRESA DI DECISIONI/RISOLUZIONE DI PROBLEMI  
SEZIONE 5 AMBIENTE DI LAVORO  
SEZIONE 6 QUALIFICHE MINIME  
SEZIONE 7 SCOPO PRINCIPALE (OBIETTIVO DELLA POSIZIONE)

Sezione due) Job description: FUNZIONI ESSENZIALI (COMPITI/RESPONSABILITÀ)

NOME PO	% DI TEMPO	FUNZIONI ESSENZIALI	MODO IN CUI SI POSSONO MISURARE I RISULTATI
MACRO AREA 1			
MACRO AREA 2			
MACRO AREA 3			
MACRO AREA 4			
MACRO AREA 5			

Un lavoro lungo e faticoso si potrebbe obiettare, in realtà l'iniziativa viene lanciata come veicolo motivazionale delle persone al lavoro.

Perciò, la ricchezza delle informazioni acquisite dalle risposte di ritorno dei gruppi, andrebbero a formare un' ulteriore piattaforma di partenza per rimodulare le risorse umane in un

piano di miglioramento maggiormente realistico e più consapevole dei punti di forza umani da valorizzare e spendere nell'Ente.

Alla fine la visibilità del progetto sarà resa in maniera originale, si agirà in modo da trasformare le informazioni in una sequenza narrativa e consequenziale, con inizio, proseguimento e fine, per poi tradurre la stessa in un prodotto multimediale.

La presentazione dello stesso e sarà immesso nella rete intranet del Comune di Trieste.

Viste le finalità multiple del progetto: 'Attori di un'unica funzione: le risorse umane', esso viene inserito nel Piano delle Azioni Positive triennale.

## SEZIONE 2 :FUNZIONI ESSENZIALI (COMPITI/RESPONSABILITÀ)

	% DI TEMPO	FUNZIONI ESSENZIALI	MODO IN CUI SI POSSONO MISURARE I RISULTATI
1			
2			
3			
4			
5			

**Attori di un'unica funzione: le risorse umane**

**AREA/SERVIZIO:**

**UFFICIO:**

**Profilo:**

# SCHEDA DI DESCRIZIONE DELLA POSIZIONE LAVORATIVA

Trieste,

## ISTRUZIONI E PREPARAZIONE

I quesiti che verranno posti dovrebbero descrivere i vari aspetti del Suo lavoro; si chiede perciò di essere il più dettagliati possibile durante la sua compilazione.

Si tengano a mente i seguenti aspetti:

- Qual è il compito più importante (critico) durante lo svolgimento del Suo lavoro (NON quello che richiede più tempo di svolgimento)?
- Su chi fa affidamento per le informazioni necessarie allo svolgimento del Suo lavoro e perché?
- A chi fornisce informazioni quotidianamente e perché?
- Ci sono compiti che devono essere completati prima che Lei cominci i suoi?
- Cosa accade se tali compiti non vengono svolti?
- Perché esiste il Suo lavoro?

In questa sezione verranno identificate le relazioni organizzative della Sua posizione.

Lo scopo è di analizzare la posizione che fornisce le direttive di lavoro, redige i report sulla performance e fornisce linee guida, consigli e/o azioni correttive/disciplinari relative alla Sua posizione.

Per quelle posizioni che si riferiscono alla Sua, vale lo stesso discorso  
Se Lei si riferisce a più di una posizione, le indichi entrambe e per quale motivo.

**A CHI SI RIFERISCE (Grado/Titolo)?**

**CHI SI RIFERISCE A LEI (Grado/Titolo)?**

**PER FAVORE FORNISCA UNA COPIA DELL'ATTUALE ORGANIGRAMMA DELLA SUA UNITA' LAVORATIVA**

## SEZIONE 2      FUNZIONI ESSENZIALI (COMPITI/RESPONSABILITÀ)

Indichi **le principali mansioni e responsabilità** svolte nel Suo lavoro.

Raggruppi le Sue mansioni lavorative in **macroaree** e successivamente elenchi i **compiti associati** in ordine di importanza partendo dal più importante.

Per favore indichi anche un **tempo approssimativo in percentuale** che viene utilizzato per lo svolgimento di ogni compito. Nella compilazione di ciò, indichi il tempo di misurazione ( % del giorno, del mese, dell' anno) appropriato per il compito stesso.

Cerchi di essere il più descrittivo e specifico possibile, indicando l'esito desiderato o la ragione per cui ogni singolo compito viene svolto. Se vi sono delle **informazioni o riferimenti aggiuntivi** che potrebbero far comprendere maggiormente ogni compito sarà possibile allegarlo al termine del questionario.

Vedi tabella in allegato  
(scheda funzioni essenziali.)

## **SEZIONE 3      INFORMAZIONI LAVORATIVE AGGIUNTIVE**

Indichi le conoscenze, le competenze e le abilità specifiche che il Suo lavoro richiede. Pensi come se dovesse reclutare una persona per un lavoro identico al Suo. Che curriculum si aspetta che abbia il candidato ideale?  
Esiste qualche linea guida formale, regolamento, politica interna o statuto che deve seguire e capire per svolgere il Suo lavoro?

**COSA DEVO SAPERE (KNOWLEDGE)?**

**COSA DEVO SAPER FARE (SKILL)?**

**QUALI ABILITÀ E COMPETENZE DEVO POSSEDERE( ABILITY)?**



## **SEZIONE 4      PRESA DI DECISIONI/RISOLUZIONE DI PROBLEMI**

Pensi alle questioni sulle quali la Sua posizione è considerata responsabile. Quali decisioni comunicherebbe al Suo superiore prima di intraprendere un'azione? Quali tipi di questioni, preoccupazioni o problemi sta a Lei risolvere?

**ELENCHI LE LINEE GUIDA, I MANUALI TECNICI, I REGOLAMENTI, GLI STATUTI E LE POLITICHE INTERNE CHE DEVE SEGUIRE PER SVOLGERE IL SUO LAVORO:**

**QUALI PROBLEMI RIFERIREBBE AL SUO SUPERIORE PRIMA DI INTRAPRENDERE UN' AZIONE E PERCHÉ:**

**PER FAVORE DESCRIVA QUELLE CHE LEI CONSIDERA LE MAGGIORI SFIDE NEL SUO LAVORO:**

**SE LEI COORDINA ALTRI (FORNISCE DIRETTIVE, É RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE, ATTUA AZIONI CORRETTIVE) QUALI QUESTIONI, PREOCCUPAZIONI O PROBLEMI LE SONO RIFERITI E QUALI AZIONI INTRAPRENDE?**

**É RESPONSABILE DI UN BUDGET?**       **Sì**    **No**

**SE SÌ, PER FAVORE DESCRIVA LA SUA PARTECIPAZIONE AL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL BUDGET:**

**DESCRIVA LE CONDIZIONI FISICHE IN CUI VIENE SVOLTO REGOLARMENTE IL SUO LAVORO INCLUDENDO LO SFORZO FISICO, L'ESPOSIZIONE AD AGENTI ATMOSFERICI ED EVENTUALI ALTRE CONDIZIONI QUALI RISCHI FISICI, RUMORE ECC..., INDICANDO LA PERCENTUALE DI TEMPO STIMATA:**

**CHE TIPO DI EQUIPAGGIAMENTI, ATTREZZI, STRUMENTI , MACCHINE O ALTRI OGGETTI SIMILI VENGONO USATI? PER FAVORE LI ELENCHI ED INDICHI APPROSSIMATIVAMENTE QUANTO TEMPO TRASCORRE NELL'USO DI QUESTI:**

**COME DESCRIVEREBBE L'AMBIENTE MENTALE ED EMOTIVO IN CUI SVOLGE REGOLARMENTE IL SUO LAVORO (AD ESEMPIO SITUAZIONI FRUSTRANTI O STRESSANTI)? ESEMPI DI SITUAZIONI REALI AIUTEREBBERO AD INQUADRARE IL SUO LAVORO NEL CONTESTO:**

**CHE TIPO DI CERTIFICAZIONE È RICHIESTA PER RICOPRIRE LA SUA POSIZIONE?**

**INDICHI IL LIVELLO MINIMO DI ISTRUZIONE CHE PREPAREREBBE QUALCUNO A SVOLGERE IL SUO LAVORO:**

**INDICHI IL NUMERO MINIMO DI ANNI DI PRECEDENTI ESPERIENZE E IL TIPO DI ESPERIENZE NECESSARIE PER ESSERE PREPARATI A SVOLGERE IL SUO LAVORO:**

## **SEZIONE 7      SCOPO PRINCIPALE (OBIETTIVO DELLA POSIZIONE)**

In **non più di tre frasi** risponda alla seguente domanda:  
**PERCHÉ ESISTE IL MIO LAVORO?**

Si ricordi di concentrarsi sui risultati finali della posizione. Immagini di dover fornire una spiegazione di 20 secondi del suo lavoro ad un estraneo, un amico o ad un familiare.

1)

2)

3)



comune di trieste  
piazza Unità d'Italia 4  
34121 Trieste  
tel. 040 6751  
www.comune.trieste.it  
partita iva 00210240321



Trieste, 16 dicembre 2016

Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino  
CUG – Comitato Unico di Garanzia

Prot. Corr: 3° - 16/19/2/16-1(15960)

Oggetto: Parere sul Piano triennale delle Azioni Positive 2017-2019.

Alla cortese attenzione

Assessore Pari Opportunità Serena Tonel

Assessore Risorse Umane e Benessere Lavorativo Michele Lobianco

Segretario e Direttore Generale Santi Terranova

Dirigente Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al cittadino Romana Meula

e, p.c. P.O. Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo Elisabetta Belullo

Psicologa del Lavoro Ornella Luis

LORO SEDI

Si rende noto che nel corso della riunione del 14 dicembre 2016 del Comitato unico di garanzia, convocato in seduta aperta ai componenti supplenti e con la partecipazione dei tre membri di recente nomina, è stata affrontata la discussione sulla proposta di Piano triennale delle azioni positive 2017-2019.

Il Comitato, con voto unanime dei presenti, esprime in merito una valutazione largamente positiva, apprezzando gli aspetti di continuità con le esperienze già realizzate e l'innovatività delle nuove linee individuate.

Si espongono di seguito alcune proposte di modifica/integrazione che si ritiene possano rendere maggiormente efficaci le azioni proposte dal Piano.

- Si propone di includere le seguenti azioni fra gli obiettivi manageriali assegnati a tutti i dirigenti. La proposta è motivata dalla considerazione che tali azioni siano di rilevanza strategica al fine di far maturare nell'Ente una cultura aziendale maggiormente capace di valorizzare il potenziale di ogni singolo/a dipendente.
  - Azione 1 Obiettivo 1 “Partecipazione di Dirigenti e P.O. alla formazione sui temi delle pari opportunità”
  - Azione 6 Obiettivo 4: progetto “Quattro passi per l’organizzazione”
  - Azione 2 Obiettivo 5: progetto “Pigmaliione”

- Nell'ambito del "Progetto Pigmalione" si propone di includere nell'analisi del mutamento organizzativo in previsione del completamento dell'attività lavorativa, anche le cessazioni dal servizio derivanti da processi di mobilità esterni all'Ente;
- Si propone di integrare l'Azione 3 Obiettivo 2: "potenziamento attività di supporto al Cug" con la definizione di nuove modalità operative di sviluppo del rapporto fra Cug e Amministrazione comunale. Si intende al riguardo dar corpo all'esigenza, già più volte emersa, di chiarire gli aspetti pratici mediante i quali il Comitato svolge la propria azione: tempi assegnati per la formulazione di pareri, tempi previsti per il ricevimento da parte dell'Amministrazione del riscontro a proposte, istanze, osservazioni.

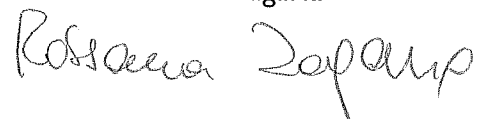
Si considerano particolarmente apprezzabili le proposte dell'Azione 5 Obiettivo 1 sullo "Sportello donna" e Azione 6 Obiettivo 4 "Quattro passi per l'organizzazione", anche in relazione all'integrazione delle operatività di diversi Servizi che ne costituiscono presupposto. Considerato che l'attuale quadro di incertezza in tema di riforma delle Autonomie Locali con la creazione delle Unioni Territoriali Intercomunali(U.T.I.) non ha consentito l'espressa previsione dell'apporto dell'Area sociale, si richiede all'Amministrazione di tener presente l'interesse a dare avvio a dette azioni non appena sarà ritenuto possibile.

Si rileva che nell'ampio ventaglio di azioni positive proposte non è incluso il telelavoro. Pur considerando la complessità organizzativa connessa all'allestimento delle postazioni, si esprime la considerazione da parte del Comitato che sia utile prendere in considerazione la possibilità di avviare tale esperienza, per il valore che può rivestire da subito nei confronti di alcuni dipendenti e per l'opportunità che può aprire per fronteggiare situazioni future. Su questo tema il Comune può far conto, nell'ambito dei cambiamenti istituzionali in corso, su esperienze già realizzate dalla Provincia di Trieste, che dovrebbero costituire un riferimento utile.

Si conferma infine la disponibilità del Comitato allo sviluppo di ogni confronto teso a migliorare il clima organizzativo e a realizzare azioni positive in favore del personale comunale; in tale contesto si richiede un cortese e motivato riscontro alle proposte avanzate.

Con i migliori saluti.

La Presidente  
Rossana Zagaria





A: Comitato Unico di Garanzia,  
Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al cittadino  
P.O. Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo  
l.go Granatieri,2, 34100 Trieste

Alla cortese attenzione di  
dr Elisabetta Belullo  
e p.c.  
dr Romana Meula

Oggetto : richiesta parere Piano Azioni Positive 2017 - 2019

Con la presente si conferma di aver regolarmente esaminato il documento Prot.Corr.: 3° - 16/20/3/4-4(15705), Prot.Gen.: 230300 e relativi allegati, pervenuti via e-mail in data 12/12/2016.

Nell'esprimere il vivo interesse nell'analisi dell'elaborato, sono stati particolarmente apprezzati i seguenti aspetti che caratterizzano il Piano di Azioni Positive 2017 - 2019 del Comune di Trieste:

- il metodo di lavoro, che evidenzia la maturazione di competenze significative sviluppate nel corso del mandato, in particolare da parte del Comitato Unico di Garanzia,
- l'attenzione concreta posta al benessere lavorativo, che denota un approccio mirato allo specifico target con programmi elaborati ad hoc,
- il costante monitoraggio dell'evoluzione nell'ambito risorse umane e le relative proposte atte ad agevolare il cambiamento organizzativo con azioni puntuali.

Nell'esame degli allegati relativi alle schede progettuali, si ritiene di forte valore tecnico e scientifico l'utilizzo degli strumenti di rilevazione elaborati, elementi che consentono una puntuale realizzazione dei processi e di controllo dei percorsi di miglioramento nel raggiungimento degli obiettivi prefigurati.

Tali strumenti, una volta collaudati, potrebbero costituire delle buone pratiche da estendere, con gli adattamenti del caso, in altri contesti istituzionali: un'operazione che ben si configura nell'obiettivo inserito nel Piano, di rafforzamento delle attività in essere nell'ambito del Protocollo della Rete dei C.U.G. , obiettivo particolarmente gradito alla sottoscritta.

A questo fine si invitano i referenti del C.U.G. del Comune di Trieste a predisporre una presentazione del Piano stesso e dei relativi progetti, da programmare nel corso degli incontri periodici in un'ottica di scambio e condivisione delle azioni tra tutti i C.U.G.

Concludo esprimendo parere favorevole al Piano, garantendo, qualora richiesto, il mio personale contributo in corso d'opera ed auspicando la piena concretizzazione di quanto programmato.

Per quanto possibile, suggerisco di non trascurare l'ipotesi di un'estensione futura di alcuni degli asset indicati verso i lavoratori e le lavoratrici ai quali vengono esternalizzati, tramite bandi, alcune funzioni e servizi, a garanzia di una supervisione sullo stato organizzativo in essere nel suo complesso.

Nel congratularmi per il lavoro svolto, invio i più cordiali saluti.

Dr Gabriella Taddeo  
Consigliera di parità, Trieste

Trieste, 19 dicembre 2016