

*Organismo Indipendente di Valutazione del Comune di Selargius*

*Relazione sul Benessere Organizzativo*



*Analisi dei dati relativi all'indagine somministrata  
ai dipendenti del Comune nel 2013*

*Maggio 2014*

## INDICE

1. Presentazione 3
2. Normativa di riferimento e adempimenti 4
3. Metodologia operativa 4
4. Descrizione del questionario e principi della rilevazione 5
5. Illustrazione dei risultati 7
6. Analisi delle Aree del Questionario 8
7. Le situazioni positive: una base da cui partire 14
8. Le situazioni negative: un'analisi per migliorare nel futuro 15
9. Considerazioni conclusive 16

## 1. Presentazione

Negli ultimi anni il tema della valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche, e della misura della performance e dei risultati, ha assunto un'importanza crescente sia nel contesto nazionale che nel dibattito internazionale.

Tale interesse origina dalla necessità di assicurare il migliore utilizzo delle risorse in termini di efficienza ed efficacia, di valorizzare il merito introducendo adeguati meccanismi di riconoscimento dei risultati, di definire un sistema di responsabilità dei dipendenti pubblici. Coerentemente, è cresciuto l'interesse per l'analisi del clima di lavoro interno, atteso che il miglioramento del benessere nell'organizzazione costituisce uno dei fattori che incrementano la qualità dei risultati e la produttività delle risorse.

E' ormai opinione comune che le performance dei lavoratori e, di conseguenza, i servizi erogati da un'organizzazione siano determinati anche dalla qualità della vita negli ambienti di lavoro.

Le Amministrazioni, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, devono quindi opportunamente valorizzare il ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione. La realizzazione di questo obiettivo richiede la consapevolezza che la gestione delle risorse umane non può esaurirsi in una mera amministrazione del personale, ma implica una adeguata considerazione della persona del lavoratore proiettata nell'ambiente di lavoro.

In questa prospettiva si inquadrano le indagini sul benessere organizzativo, i cui risultati rappresentano validi strumenti per un miglioramento della performance dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del personale dipendente, contribuendo a fornire informazioni utili a descrivere, sotto diversi punti di vista, il richiamato contesto di riferimento.

I principi suddetti sono recepiti dal D.Lgs. 150 del 27 ottobre 2009, emanato in attuazione della legge 4 marzo 2009 - n. 15, che detta una serie di norme in materia di "ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", stabilendo (art. 3, comma 2) che *"ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento"*

*all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti*".

Inoltre, il comma 5 dell'art. 14 stabilisce che l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV), sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT, oggi ANAC), cura la realizzazione di indagini periodiche sul personale dipendente volte a rilevare:

- il livello di benessere organizzativo
  - il grado di condivisione del sistema di valutazione
  - la valutazione del proprio responsabile gerarchico
- e ne riferisce alla predetta Commissione.

A questo fine, la CiVIT/ANAC ha elaborato un questionario che, a partire dalle suddette tre aree di rilevazione, si articola in ulteriori settori di indagine.

Questionario che l'OIV del Comune di Selargius ha deciso di adottare, dopo un confronto con il personale e le organizzazioni sindacali dell'Ente, avvenuto in pubblica Assemblea, a seguito del quale sono state adottate – a titolo sperimentale – alcune modifiche al modello CiVIT/ANAC, al fine di ottenere un maggior livello di “personalizzazione” dell'indagine allo specifico contesto dell'Ente (*vedi in allegato il modello di questionario utilizzato*).

In questa prospettiva, l'indagine rappresenta un'importante opportunità per costruire “dal basso” il miglioramento delle politiche del personale e della performance complessiva del Comune.

## **2. Normativa di riferimento e adempimenti**

Le norme da cui scaturisce l'obbligatorietà di svolgere l'indagine sul benessere organizzativo sono le seguenti:

- Art. 21 Legge n. 183/2010: *il datore di lavoro pubblico deve adottare misure atte a garantire il benessere di chi lavora e un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo*
- Art. 2 D. Lgs. 81/2008: *la salute dei lavoratori corrisponde al benessere fisico, mentale, sociale*
- Art. 14 D. Lgs. 150/2009: *le indagini sul benessere organizzativo fanno parte del sistema di misurazione e valutazione della performance e l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'ente ne assicura la realizzazione*
- Art. 14, comma 1, lettera l) Regolamento comunale sulla performance: *l'Organismo Indipendente di Valutazione effettua periodicamente analisi del benessere*

*organizzativo, ivi compresa la valutazione del personale da parte del Direttore responsabile.*

Dal complesso delle sopracitate norme emerge con chiarezza l'ulteriore funzione dell'indagine, i cui risultati sono strumentali all'attuazione del ciclo della performance. Essa consente infatti all'Amministrazione di entrare in possesso di informazioni e dati in forma strutturata, utili per attivare azioni di miglioramento e, quindi, "assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale", secondo quanto previsto dall'articolo 2 del citato decreto 150/2009.

Dell'indagine va data notizia alla CiVIT/ANAC, la quale dallo scorso anno ha messo a disposizione, sul proprio sito, uno specifico **applicativo**, all'interno del quale inserire i questionari e i relativi risultati, col fine ultimo di fornire un utile ausilio agli Enti e agli OIV.

Gli Enti sono tenuti all'inserimento dei dati nel predetto applicativo. L'Organismo Indipendente di Valutazione, invece, deve analizzare gli stessi e segnalare all'Amministrazione gli elementi meritevoli di attenta considerazione.

È bene sottolineare, infine, che l'introduzione dell'indagine di cui all'art. 14, comma 5, del decreto 150/2009 offre l'opportunità di analizzare tutti i risultati e procedere ad una loro sintesi, per trarne elementi utili in una prospettiva di crescita e di sviluppo.

### **3. Metodologia operativa**

In coerenza con le indicazioni della CiVIT/ANAC e tenuto conto delle finalità dell'iniziativa, è stato stabilito che nella somministrazione del questionario si dovessero rispettare i seguenti criteri generali:

- assicurare una adeguata informazione sull'iniziativa, le sue finalità, le modalità di esecuzione;
- garantire la possibilità di partecipazione a tutti i dipendenti, indipendentemente dalle loro caratteristiche e dalla loro dislocazione;
- garantire in modo assoluto l'anonimato delle risposte fornite, sia nel corso della rilevazione, sia nelle successive fasi di elaborazione dei dati.

Nel concreto, si è ricorso alla somministrazione del questionario in modalità on-line, in modo da:

- garantire la possibilità di raggiungere tutti i dipendenti, in quanto il 100% degli stessi è dotato di e-mail e di connettività Internet;
- facilitare le operazioni di raccolta, elaborazione e protezione dell'integrità dei dati;

• assicurare una modalità di raccolta dati che potesse garantire la protezione delle informazioni personali e l'anonimato delle risposte.

La scadenza per la compilazione dei questionari, inizialmente stabilita al 31 dicembre 2013, è stata prorogata al 28 febbraio 2014. A quella data, sono risultate pervenute 57 schede di rilevazione, su un totale complessivo di 149 dipendenti del Comune, pari a una percentuale del 37,58 %.

Si tratta di un dato numerico poco idoneo a generare entusiasmi e, di per sé, non certamente rappresentativo della generalità dei dipendenti del Comune. La scarsa partecipazione può spiegarsi da un lato con una sorta di diffidenza verso uno strumento di indagine nuovo e dall'altro con un atteggiamento pessimistico nei confronti della reale possibilità di incidere su una situazione "ambientale" consolidata negli anni.

Resta il fatto che, per i riscontri ottenuti, l'indagine rappresenta un affidabile punto di partenza per eventuali interventi modificativi e per un'accettazione più convinta delle rilevazioni a venire.

Dal punto di vista strettamente operativo e metodologico, l'OIV di Selargius si è trovato in difficoltà nell'analisi e nell'utilizzo dei dati forniti dall'applicativo CiVIT/ANAC: nonostante fosse prevista una duplice tipologia di output, *grafico o excel*, né l'uno (con grafici disorganici e poco chiari, oltre che di difficile lettura per una struttura oltremodo sottodimensionata) né l'altro (con tabulati excel contenenti elementi poco significativi e non aggregabili in maniera sintetica) hanno consentito di compiere una soddisfacente analisi dei dati.

Conseguentemente, si è provveduto a una **rielaborazione dei dati in forma autonoma**, che ha portato alla creazione dei tabulati che seguono, i quali mostrano i valori percentuali e la significatività degli stessi all'interno di un file excel appositamente creato.

#### **4. Descrizione del questionario e principi della rilevazione**

Come illustrato in precedenza, l'indagine si è basata sull'utilizzo del questionario proposto dalla CiVIT/ANAC, leggermente modificato per risultare meglio adeguato alla realtà del Comune di Selargius.

L'indagine è avvenuta su tre rilevazioni diverse:

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

Per "**benessere organizzativo**" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri

risultati. L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, mira alla rilevazione e all'analisi degli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell'ente, nonché della percezione da parte dei dipendenti del rispetto di detti standard.

Per “**grado di condivisione del sistema di valutazione**” si intende la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento; viene in questo modo rilevato il livello di conoscenza, da parte del personale, dei meccanismi che regolano la pianificazione e l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione.

Per “**valutazione del superiore gerarchico**” si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance; si rileva l'opinione del personale circa il modo di operare del proprio superiore gerarchico, che nel Comune di Selargius va individuato nella figura del Direttore che assegna gli obiettivi e valuta le *performance* individuali dei collaboratori.

L'indagine, secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 5, del decreto, ha perseguito le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

Nello sviluppo dell'indagine sono stati rispettati i seguenti principi generali:

- anonimato della rilevazione;
- trasparenza dei risultati.

### ***Anonimato della rilevazione***

Ciascun dipendente, nella compilazione del questionario, per poter esprimere le proprie opinioni con sincerità, era a conoscenza del fatto che le proprie risposte non sarebbero state ricondotte alla sua persona. La garanzia dell'anonimato è un principio irrinunciabile, in assenza del quale si rischia di vanificare ogni indagine.

Per assicurare il principio dell'anonimato sono stati adottati i seguenti accorgimenti tecnici:

- non personalizzare i questionari con una pre - compilazione dei dati anagrafici;

- consentire la compilazione del questionario in ambiente riservato, senza l'osservazione diretta da parte di rilevatori / incaricati della raccolta dei questionari /colleghi ecc.;
- garantire l'anonimato durante l'elaborazione dei dati, attraverso il ricorso a procedure informatiche.

**Trasparenza dei risultati**

Per non compromettere le future indagini sul benessere organizzativo, devono essere pubblicati i risultati al termine della rilevazione. Il ricorso a queste iniziative, infatti, generalmente induce, nei confronti del personale coinvolto, aspettative legate soprattutto alle possibilità di miglioramento generale che tali indagini sono in grado di suggerire.

La mancata presentazione dei risultati e la non implementazione delle necessarie azioni volte a rimuovere o ridimensionare le problematiche emerse dalle indagini possono demotivare il personale dipendente.

**5. Illustrazione dei risultati**

Il questionario, suddiviso nelle tre macrocategorie sopra elencate, si componeva di ulteriori 14 sotto-categorie, ognuna delle quali contenente un numero tra 2 e 20 domande.

Il giudizio, attribuito utilizzando una scala **da 1 a 6** (a seconda del grado di importanza o meno, o sul fatto di essere d'accordo o meno con un'affermazione), è stato riaggregato ottenendo dei valori percentuali (mediante l'utilizzo di una serie di *range*), per avere un **risultato maggiormente significativo** come risulta dalla tabella che segue:

Legenda		colore
Risposta	Range	
1	(0-->16)	
2	(17-->33)	
3	(33-->49)	
4	(50-->66)	
5	(67-->83)	
6	(84-->100)	

Per una più immediata e intuitiva comprensione, i valori che rappresentano livelli di insoddisfazione (o soddisfazione negativa) sono evidenziati in marrone, rosso e arancione, mentre quelli che rappresentano livelli di soddisfazione positiva sono indicati in bianco e verde. Nell'analisi dei risultati sono stati considerati *sufficienti*, per ciascun settore di indagine, i valori medi che risultino pari o superiori al livello minimo di 50.

Dal grafico che segue, contenente i dati aggregati per sottocategorie, si possono immediatamente evincere le Aree del questionario che presentano punti di forza e/o debolezza e i relativi settori di maggiore criticità messi in luce dall'indagine:

Categoria di domanda	Percentuale
A - La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato	65%
B - Le discriminazioni	65%
C - L'equità nella mia amministrazione	43%
D - La carriera e lo sviluppo professionale	43%
E - Il mio lavoro	70%
F - I miei colleghi	66%
G - Il contesto del mio lavoro	49%
H - Il senso di appartenenza	67%
I - L'immagine della mia amministrazione	76%
L - La mia Organizzazione	55%
M - Le mie Performance	61%
N - Il funzionamento del sistema	47%
O - Il mio capo e la mia crescita	67%
P - Il mio capo e l'equità	67%

Questi i gruppi di lettere per ogni macrocategoria:

- **benessere organizzativo** (*dalla lettera A alla lettera I*)
- **grado di condivisione del sistema di valutazione** (*dalla lettera L alla lettera N*)
- **valutazione del proprio superiore gerarchico** (*dalla lettera O alla lettera P*).

Una prima considerazione di carattere generale riguarda il complesso dei risultati, che appaiono soddisfacenti, seppur con ampi margini di miglioramento.

Infatti, si può osservare che:

- 1) la media delle percentuali delle tre macrocategorie è pari al 55 %, quindi al di sopra della soglia della sufficienza;
- 2) la maggior parte delle 14 sottocategorie (10 contro 4) presentano percentuali di soddisfazione ampiamente al di sopra della sufficienza;
- 3) 4 sottocategorie presentano elementi di criticità.

## 6. Analisi delle aree del questionario

### *Macrocategoria “BENESSERE ORGANIZZATIVO”*

E' l'area principale del questionario, che dà il nome all'intera indagine e che si preoccupa di misurare la “*soddisfazione*” del dipendente in relazione ai vari aspetti della sua vita lavorativa, dalle caratteristiche del luogo di lavoro al rapporto con i colleghi e con l'amministrazione, dalle prospettive di carriera al proprio coinvolgimento negli obiettivi dell'Amministrazione, dalla gratificazione ottenuta dal proprio lavoro all'attaccamento e immedesimazione con l'istituzione a cui si appartiene.

La macrocategoria “*benessere organizzativo*” si compone di nove settori di indagine principali (indicati con le lettere da A ad I), per complessive 51 domande. Per ognuna di queste, il questionario prevedeva che il dipendente esprimesse la propria valutazione (grado di adesione con l'affermazione, ovvero grado di importanza attribuito) su una scala che impiegava 6 classi in ordine crescente.

Nella tabella che segue, figurano i dati, riaggregati in percentuale, relativi alle domande sul **Benessere Organizzativo**.

<b>Domande sul Benessere Organizzativo</b>							
Domanda	1	2	3	4	5	6	m
<b>Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress da lavoro</b>							
<b>Percentuali</b>							
A.01 - Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)	7%	32%	25%	21%	11%	4%	<b>51%</b>
A.02 - Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione	25%	25%	25%	9%	9%	7%	<b>46%</b>
A.03 - Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti	25%	21%	21%	16%	13%	4%	<b>47%</b>
A.04 - Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusioni di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)	50%	25%	7%	2%	11%	4%	<b>82%</b>
A.05 - Sono soggetto/aa molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	59%	18%	11%	7%	5%	0%	<b>86%</b>
A.06 - Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare	11%	2%	5%	4%	11%	68%	<b>84%</b>
A.07 - Ho la possibilità di prendere sufficienti pause	7%	18%	7%	14%	30%	21%	<b>68%</b>
A.08 - Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	18%	11%	14%	23%	32%	2%	<b>58%</b>
A.09 - Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)	13%	27%	14%	14%	14%	18%	<b>59%</b>
<b>Le Discriminazioni</b>							
<b>Percentuali</b>							
B.01 - Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale	9%	4%	11%	4%	21%	45%	<b>79%</b>
B.02 - Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico	4%	0%	7%	9%	23%	54%	<b>86%</b>
B.03 - Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione	2%	2%	7%	4%	13%	73%	<b>91%</b>
B.04 - La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	59%	5%	7%	9%	5%	11%	<b>79%</b>
B.05 - Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza	0%	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
B.06 - Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua	0%	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
B.07 - La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	57%	11%	9%	9%	5%	9%	<b>80%</b>
B.08 - Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale	2%	0%	7%	2%	13%	70%	<b>92%</b>
B.09 - Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	2%	0%	9%	0%	4%	20%	<b>81%</b>
<b>L'Equità nella mia amministrazione</b>							
<b>Percentuali</b>							
C.01 - Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	23%	27%	18%	20%	11%	2%	<b>46%</b>
C.02 - Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	21%	13%	30%	23%	11%	0%	<b>48%</b>
C.03 - Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	59%	23%	7%	4%	5%	0%	<b>29%</b>
C.04 - Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	59%	18%	14%	5%	2%	0%	<b>29%</b>
C.05 - Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale	9%	14%	14%	18%	29%	11%	<b>63%</b>
<b>La carriera e lo sviluppo professionale</b>							
<b>Percentuali</b>							
D.01 - Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	50%	18%	11%	14%	2%	4%	<b>35%</b>
D.02 - Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito	50%	21%	14%	7%	2%	2%	<b>32%</b>
D.03 - Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	30%	20%	30%	14%	0%	0%	<b>38%</b>
D.04 - Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale	14%	18%	18%	11%	23%	14%	<b>59%</b>
D.05 - Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente	23%	20%	18%	14%	16%	5%	<b>49%</b>
<b>Il mio Lavoro</b>							
<b>Percentuali</b>							
E.01 - So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	7%	7%	9%	18%	30%	27%	<b>73%</b>
E.02 - Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	2%	4%	4%	14%	36%	39%	<b>83%</b>
E.03 - Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	9%	11%	23%	25%	25%	5%	<b>61%</b>
E.04 - Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro	4%	4%	13%	14%	38%	27%	<b>77%</b>
E.05 - Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale	14%	18%	14%	21%	20%	11%	<b>58%</b>
<b>I miei Colleghi</b>							
<b>Percentuali</b>							
F.01 - Mi sento parte di una squadra	20%	18%	14%	14%	23%	9%	<b>55%</b>
F.02 - Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	0%	0%	5%	13%	30%	50%	<b>88%</b>
F.03 - Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	0%	7%	11%	18%	39%	21%	<b>77%</b>
F.04 - Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	7%	16%	16%	21%	18%	20%	<b>65%</b>
F.05 - L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	25%	20%	20%	11%	16%	5%	<b>48%</b>
<b>Il contesto del mio lavoro</b>							
<b>Percentuali</b>							
G.01 - La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	20%	36%	27%	14%	2%	0%	<b>40%</b>
G.02 - Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	13%	14%	29%	18%	16%	5%	<b>55%</b>
G.03 - I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	16%	20%	25%	16%	18%	2%	<b>51%</b>
G.04 - La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	16%	21%	29%	23%	7%	2%	<b>48%</b>
G.05 - La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita	21%	25%	13%	18%	14%	5%	<b>49%</b>
<b>Il senso di appartenenza</b>							
<b>Percentuali</b>							
H.01 - Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente	13%	5%	23%	14%	27%	16%	<b>65%</b>
H.02 - Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato	4%	4%	11%	13%	36%	32%	<b>79%</b>
H.03 - Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente	4%	2%	21%	11%	27%	34%	<b>77%</b>
H.04 - I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali	13%	11%	27%	23%	16%	7%	<b>57%</b>
H.05 - Se potessi, comunque cambierei ente	16%	13%	21%	11%	14%	23%	<b>56%</b>
<b>L'immagine della mia amministrazione</b>							
<b>Percentuali</b>							
I.01 - La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	2%	9%	9%	14%	25%	39%	<b>79%</b>
I.02 - Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività	4%	2%	14%	13%	27%	39%	<b>80%</b>
I.03 - La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	4%	11%	18%	25%	18%	23%	<b>69%</b>

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

Relativamente alle domande di questo settore, la soddisfazione media è ampiamente al di sopra della sufficienza (65 %). Solo nelle risposte alle domande:

- A.02 - *“Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione”*
- A.03 - *“Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità ecc.) sono soddisfacenti”*

la percentuale è appena al di sotto della sufficienza (rispettivamente 46 % e 47 %), ad indicare la necessità di aumentare gli sforzi in questa direzione.

### **Settore B - Le discriminazioni**

Anche nel settore B compaiono in generale risposte positive, con valori particolarmente elevati. Emerge, complessivamente, un clima abbastanza sereno per quanto riguarda la percezione delle discriminazioni.

### **Settore C - L'equità nella mia amministrazione**

Relativamente a questo settore, le risposte evidenziano un quadro ampiamente insufficiente (media 43 %) e, rispetto alle seguenti due domande, marcatamente negativo:

- C.03 - *“Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione”* (29 %)
- C.04 - *“Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto”* (29 %).

Una possibile chiave di lettura di questi dati potrebbe far riferimento, da un lato, alla percezione – non necessariamente esatta – degli ambiti e limiti delle azioni di pertinenza del responsabile gerarchico; dall'altro, all'articolazione organizzativa e alla conseguente attribuzione degli incarichi di responsabilità.

Resta l'esigenza per l'Amministrazione di valutare con attenzione la situazione di disagio emersa, al fine di individuare gli opportuni correttivi.

### **Settore D - Carriera e sviluppo professionale**

Anche questo settore ha registrato un livello di soddisfazione globale mediamente negativo, il cui valore totale (43 %) risulta essere, col precedente, il più basso fra tutte le medie del settore della macroarea “benessere organizzativo”.

L'analisi segnala alcune percezioni abbastanza diffuse che vale la pena evidenziare, per poter individuare azioni migliorative specifiche:

- le reali possibilità di carriera non sono percepite come legate al merito;
- l'Amministrazione non promuove adeguatamente la possibilità di sviluppare capacità ed attitudini in relazione ai requisiti richiesti dai vari ruoli che si è chiamati a svolgere;
- mancanza di equità nella distribuzione delle responsabilità.

Il senso di pessimismo e di incertezza riguardo alla carriera ed al percorso professionale che si rileva dal questionario riflette in parte l'attuale impianto contrattuale, che non consente il riconoscimento dinamico della crescita di professionalità del singolo, né è caratterizzato da adeguati strumenti di premialità.

Su questo versante, si possono ipotizzare le seguenti traiettorie di miglioramento:

- investire sui sistemi di misurazione e valutazione della performance per la promozione e la valorizzazione del merito, attraverso un costante monitoraggio della performance individuale e di gruppo rispetto a obiettivi ben definiti e misurabili. Obiettivi strategici, ma soprattutto operativi, percepiti come non chiari, da un lato, e un carente sistema di verifica del loro conseguimento, dall'altro, rendono difficile il coinvolgimento anche emotivo dei dipendenti nelle attività loro assegnate;
- definire percorsi di avanzamento di carriera improntati alla valorizzazione del merito attraverso sistemi predefiniti ed oggettivabili;
- definire, anche in una ottica di sviluppo professionale, un adeguato piano formativo rivolto ai dipendenti, che potrebbe essere attuato utilizzando docenza interna, in considerazione dell'attuale situazione economica ma anche per migliorare il senso di appartenenza;
- investire maggiormente sulla "trasparenza", intesa come accessibilità totale alle informazioni su ogni aspetto dell'organizzazione, sui processi decisionali e sul trattamento del personale, anche attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dei relativi dati, anche per favorire il controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa.

### **Settore E - Il mio lavoro**

Tutte le domande del settore registrano un livello di soddisfazione elevato, tra i quali spicca quello relativo alla domanda:

- E.02 - *"Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro"* (83 %), che segnala un elevato e generalizzato grado di autostima, il che dà conto della risposta (anch'essa positiva) alla domanda:
- E.04 - *"Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro"* (77 %).

Sembrerebbe dunque che la maggioranza del personale ritenga di essere in grado e di avere la preparazione necessaria per svolgere con profitto la propria attività e di godere di un adeguato livello di autonomia, anche con riferimento alla gestione delle proprie attività (ad esempio riguardo alla possibilità di prendere adeguate pause o alla sostenibilità dei ritmi di lavoro).

Relativamente più basse, ma comunque sempre più che positive, risultano essere le valutazioni in merito alle domande:

- E.03 - *"Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro"* (61 %);

- E.05 - *“Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale”* (58 %).

### **Settore F - I miei colleghi**

Anche questo settore fa registrare un valore di soddisfazione medio globale positivo (66 %), pur se con oscillazioni abbastanza elevate fra domanda e domanda.

In particolare, si registrano valori elevati in corrispondenza delle domande:

- F.02 - *“Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra tra i miei compiti”* (88 %),

- F.03 - *“Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi”* (77 %),

che hanno a che fare con la percezione di caratteristiche “individuali” (disponibilità, stima e rispetto), mentre risulta insufficiente il livello di soddisfazione osservato in relazione alla domanda sul lavoro di gruppo e la collaborazione (48 %).

Tuttavia, analizzando l'intero settore si registra anche una certa contraddizione nelle risposte (e, forse, negli atteggiamenti sottostanti): se vi è una così alta disponibilità e propensione ad aiutare i colleghi, come mai la collaborazione viene ritenuta poco soddisfacente?

### **Settore G - Il mio contesto di lavoro**

Le risposte alle domande di questo settore fanno registrare un valore di soddisfazione medio globalmente negativo (49 %), in particolare per la domanda:

- G.01 - *“La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione”* (40 %),

che sembra coerente con la percezione negativa circa l'attenzione da parte dell'Amministrazione nei confronti del capitale umano già emersa con la domanda D.03.

Dalle risposte alle domande di questo settore emerge un quadro organizzativo non particolarmente soddisfacente. Oltre alle carenze nel processo di formazione del personale, viene infatti rimarcata una percezione di inadeguatezza riguardo alla:

- circolazione dell'informazione all'interno del sistema (48 %);
- insufficiente promozione di azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita familiare (49 %). Questo aspetto, evidenziato in forma lieve con una percentuale che sfiora la sufficienza, merita comunque una particolare attenzione perché attiene alle cosiddette “buone pratiche” che un'Amministrazione deve individuare e porre in essere per favorire appunto la predetta conciliazione.

### **Settore H - Il senso di appartenenza**

Questo settore fa registrare risposte complessivamente positive (67 %), segno che comunque vi è, nonostante tutti i problemi evidenziati, un certo senso di attaccamento e di identificazione con l'Amministrazione.

In particolare, si osserva come i valori di soddisfazione più elevati si registrino in corrispondenza delle domande:

- H.02 – *“Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato”* (79 %);
- H.03 – *“Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente”* (77 %).

Si rileva inoltre un valore non particolarmente elevato (56 %) in corrispondenza della domanda:

- H.05 – *“Se potessi, comunque non cambierei ente”*.

In prima battuta, e considerate le valutazioni non particolarmente lusinghiere ottenute in corrispondenza di molti temi importanti, ci si sarebbe forse aspettata una risposta diversa. Il prestigio del titolo e del ruolo, la crisi economica attuale, la sicurezza del posto di lavoro e la consapevolezza che anche al di fuori dell'amministrazione comunale esistono problemi e contraddizioni, rende evidentemente il lavorare al Comune di Selargius ancora un obiettivo ambito e da salvaguardare.

### **Settore I - L'immagine della mia amministrazione**

Globalmente, questo settore fa registrare il più alto valore di soddisfazione (76 %). Il livello di soddisfazione maggiore si registra in corrispondenza della domanda:

- I.02 – *“Gli utenti pensano che l'Ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività”*(80 %).

La percezione di un livello di considerazione particolarmente elevato da parte degli utenti e della gente in generale potrebbe essere imputabile alle diverse e soddisfacenti forme di comunicazione esterna sugli obiettivi strategici e sui relativi programmi realizzati.

### *Macrocategoria “GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE”*

Questa area investiga, attraverso 13 domande specifiche, il grado di condivisione/soddisfazione del personale in merito a:

- coinvolgimento nel processo “produttivo” dell'organizzazione (conoscenza delle strategie, degli obiettivi e dei risultati attesi);
- condivisione/apprezzamento del sistema di valutazione nel suo complesso;
- riconoscimento/valutazione delle proprie performance (informazioni in merito alla valutazione del proprio lavoro e su come, eventualmente, poter migliorare i propri risultati).

Nella tabella sottostante i dati, riaggregati in percentuale, relativi alle domande sul **Grado di Condivisione del sistema di valutazione**:

Domande sul Grado di condivisione del sistema di valutazione								
Domanda	m	1	2	3	4	5	6	m
<b>Riassunto</b>		<b>Percentuali</b>						
<b>La mia Organizzazione</b>		<b>Percentuali</b>						
L.01 - Conosco le strategie della mia amministrazione	2,93	18%	23%	27%	13%	14%	4%	<b>49%</b>
L.02 - Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	3,55	11%	9%	25%	32%	13%	9%	<b>59%</b>
L.03 - Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione	3,31	18%	11%	23%	25%	13%	9%	<b>55%</b>
L.04 - È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	3,51	16%	14%	11%	27%	21%	9%	<b>59%</b>
<b>Le mie Performance</b>		<b>Percentuali</b>						
M.01 - Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	3,72	11%	9%	20%	25%	21%	11%	<b>62%</b>
M.02 - Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro	3,7	13%	9%	18%	23%	23%	11%	<b>62%</b>
M.03 - Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro	4,04	7%	7%	18%	21%	29%	14%	<b>67%</b>
M.04 - Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati	3,24	18%	14%	18%	23%	20%	4%	<b>54%</b>
<b>Il Funzionamento del sistema</b>		<b>Percentuali</b>						
N.01 - Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,4	16%	20%	13%	16%	27%	7%	<b>57%</b>
N.02 - Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	3,35	20%	13%	20%	16%	21%	9%	<b>56%</b>
N.03 - I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	2,91	21%	25%	18%	11%	21%	2%	<b>49%</b>
N.04 - La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	1,93	48%	20%	20%	11%	0%	0%	<b>32%</b>
N.05 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale	2,44	34%	23%	20%	9%	11%	2%	<b>41%</b>

## Settore L - La mia organizzazione

In questo settore le risposte sono state sostanzialmente positive, con una lieve criticità (49 %) per la domanda:

- L.01 - “*Conosco le strategie della mia amministrazione*”.

L'incertezza manifestata rivela la difficoltà a identificare e condividere un *obiettivo primario* avente *valore*, rispetto al quale gerarchizzare le diverse linee di attività; di conseguenza l'azione dei singoli (ma anche delle Unità operative) appare non discendere da una visione strategica. Probabilmente, un difetto sia di natura organizzativa che di comunicazione interna, non ha favorito il coinvolgimento e la condivisione da parte del personale.

Peraltro, la percentuale di risposte positive alla domanda L.04 (“*E' chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente*”) può essere spiegata dalla buona autonomia nella pianificazione/conduzione della propria attività lavorativa di cui gode il personale.

## Settore M - Le mie performance

Anche le quattro domande di questo settore hanno registrato risposte sostanzialmente positive (media 61 %), che sembrano confermare da un lato l'attenzione alla performance dei singoli, dall'altro la presenza di una adeguata informazione/comunicazione del sistema di misura e valutazione adottato, come appare dimostrato dalla percentuale dei dipendenti che si dichiarano complessivamente soddisfatti nelle risposte alle domande M.02 (62 %), M.03 (67 %), M.04 (54 %).

I risultati complessivi di questo settore suggeriscono la seguente ulteriore considerazione: il “funzionamento” del sistema organizzativo (assegnazione dei compiti, ambiti e limiti di autonomia, verifica dei risultati e *feedback* al singolo) appare il risultato di una razionale progettazione organizzativa.

## Settore N - Il funzionamento del sistema

Ad eccezione delle domande N.01 (*“Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi ed i risultati attesi dal mio lavoro”*) e N.02 (*“Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance”*), rispetto alle quali il livello di soddisfazione risulta leggermente positivo, gli altri tre quesiti relativi a questo settore N hanno fatto registrare valori di soddisfazione negativi e maggiormente per la domanda:

- N.04 – *“La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano”* (32 %).

Da questo punto di vista, i dati sembrerebbero evidenziare una diffusa percezione di assenza di un *sistema di valori* condiviso, che comporterebbe ripercussioni negative nella prassi gestionale e nello sviluppo professionale dei singoli (vedi la risposta D.02: molti dipendenti non ritengono che la carriera sia rappresentativa del merito individuale).

### Macrocategoria “VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO”

I settori O e P del questionario hanno preso in esame il rapporto tra dipendente e superiore gerarchico, rispetto alle tematiche della crescita professionale e del riconoscimento dei meriti (equità).

Nella tabella sottostante figurano i dati, riaggregati in percentuale, relativi alle domande sulla **Valutazione del superiore gerarchico**:

Domande sulla Valutazione del superiore gerarchico							
Domanda	1	2	3	4	5	6	m
<b>Il mio capo e la mia crescita</b>	<b>Percentuali</b>						
O.01 - Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	16%	20%	14%	18%	18%	13%	<b>57%</b>
O.02 - Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	18%	18%	18%	13%	20%	13%	<b>56%</b>
O.03 - È sensibile ai miei bisogni personali	7%	5%	11%	16%	23%	36%	<b>76%</b>
O.04 - Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	9%	13%	11%	4%	27%	36%	<b>73%</b>
O.05 - Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	9%	7%	13%	5%	29%	36%	<b>75%</b>
<b>Il mio capo e l'equità</b>	<b>Percentuali</b>						
P.01 - Agisce con equità, in base alla mia percezione	13%	9%	18%	20%	23%	16%	<b>64%</b>
P.02 - Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro	14%	7%	21%	21%	21%	13%	<b>61%</b>
P.03 - Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	13%	13%	18%	16%	18%	21%	<b>63%</b>
P.04 - Stimolo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore	7%	5%	5%	9%	36%	34%	<b>78%</b>

I risultati che emergono dall'analisi sono alquanto simili per entrambi i settori e consentono, quindi, un esame congiunto.

In entrambi i settori si registra un valore medio moderatamente positivo (67 %), segno che la considerazione del responsabile da parte dei dipendenti è, tutto sommato, accettabile: emerge una figura di responsabile tecnicamente competente e umanamente incline ad ascoltare ed a venire incontro alle necessità ed ai bisogni del dipendente.

## 7. Le situazioni positive: una base da cui partire

Da quanto sin qui detto, la situazione generale relativa al benessere dei dipendenti all'interno del Comune di Selargius risulta essere positiva. Un punto di partenza per il processo di miglioramento è quindi quello di evidenziare i risultati migliori perseguiti nell'analisi. Per questo si propongono tre spunti significativi:

1. i dipendenti hanno dato risposte molto positive per quanto riguarda la sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e stress da lavoro correlato;
2. i dipendenti hanno parimenti dato risposte molto positive per quanto riguarda le discriminazioni;
3. tantissime sottocategorie risultano aver tutte risposte con esiti positivi, o al massimo con una risposta sotto il 4 (che corrisponde al 50 %): è il caso, ad esempio, di tutte le domande riguardanti la valutazione del superiore gerarchico, di quelle su Performance & Organizzazione all'interno della macrocategoria del Grado di Condivisione del sistema di valutazione, e infine di quelle su diverse sottocategorie come I miei colleghi, L'immagine dell'Ente, ecc, all'interno delle specifiche domande sulla sezione relativa al Benessere Organizzativo in senso stretto.

## 8. Le situazioni negative: un'analisi per migliorare nel futuro

Si ritiene opportuna un'ulteriore, più approfondita analisi delle categorie e delle relative domande che hanno avuto esiti poco favorevoli.

1. Domande sul filone riguardante **la carriera, lo sviluppo professionale e l'equità nell'amministrazione.**

<b>L'Equità nella mia amministrazione</b>	<b>Percentuali</b>						
C.01 - Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	23%	27%	18%	20%	11%	2%	<b>46%</b>
C.02 - Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	21%	13%	30%	23%	11%	0%	<b>48%</b>
C.03 - Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	59%	23%	7%	4%	5%	0%	<b>29%</b>
C.04 - Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione è differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro	59%	18%	14%	5%	2%	0%	<b>29%</b>
C.05 - Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale	9%	14%	14%	18%	29%	11%	<b>63%</b>
<b>La carriera e lo sviluppo professionale</b>	<b>Percentuali</b>						
D.01 - Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	50%	18%	11%	14%	2%	4%	<b>35%</b>
D.02 - Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito	50%	21%	14%	7%	2%	2%	<b>32%</b>
D.03 - Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini in relazione ai requisiti per i diversi ruoli	30%	20%	30%	14%	0%	0%	<b>38%</b>
D.04 - Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale	14%	18%	18%	11%	23%	14%	<b>59%</b>
D.05 - Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente	23%	20%	18%	14%	16%	5%	<b>49%</b>

Dalla tabella si nota come non sia percepito dai dipendenti un alto grado di equità, sia dal punto di vista distributivo nella relazione tra retribuzione e lavoro, sia dal punto di vista dei carichi del lavoro stesso. A conferma di queste considerazioni vi è poca fiducia nel “*Sistema Meritocratico*” che porta ad un grado di soddisfazione medio (49 %) all’interno dell’ente (domanda d.05).

## 2. Domande sul contesto di lavoro:

<i>Il contesto del mio lavoro</i>	Percentuali						
G.01 - La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	20%	36%	27%	14%	2%	0%	40%
G.02 - Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	13%	14%	29%	18%	16%	5%	55%
G.03 - I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	16%	20%	25%	16%	18%	2%	51%
G.04 - La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	16%	21%	29%	23%	7%	2%	48%
G.05 - La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita	21%	25%	13%	18%	14%	5%	49%

Anche in questa sezione, sebbene non si raggiungono risultati sotto il 3 (nella scala di risposte da 1 a 6), si evince come venga percepita la presenza sia di *asimmetrie informative* sia la carenza di vicinanza al dipendente da parte dell’ente.

Una forma di disagio latente e non eccessiva, ma comunque da non sottovalutare.

## 3. Domande sul funzionamento del sistema di valutazione della performance:

<i>Il Funzionamento del sistema</i>	Percentuali							
N.01 - Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,4	16%	20%	13%	16%	27%	7%	57%
N.02 - Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	3,35	20%	13%	20%	16%	21%	9%	56%
N.03 - I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	2,91	21%	25%	18%	11%	21%	2%	49%
N.04 - La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	1,93	48%	20%	20%	11%	0%	0%	32%
N.05 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale	2,44	34%	23%	20%	9%	11%	2%	41%

Infine, a conferma dei precedenti dati vi è il fatto che i dipendenti del Comune di Selargius **non percepiscano equità nell’assegnazione dei premi per coloro che “realmente si impegnano”**, sottolineando così ancor di più il fatto che non vi sia condivisione nella programmazione e nell’assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei dipendenti stessi al termine dell’anno.

## 10. Considerazioni conclusive

Da recenti studi in tema di “motivazione al lavoro” è emerso che alcuni macrofattori sono ritenuti importanti dai lavoratori, sia quando il morale è alto sia quando è basso, e sono:

- il raggiungimento e il riconoscimento dei risultati;
- la sicurezza del posto di lavoro;
- la carriera.

Le risposte al questionario hanno confermato l'importanza di tali fattori, specialmente ove si esaminino le risposte ai quesiti dell'area A, che, investigando sul luogo di lavoro, hanno messo in luce prevalentemente due aspetti:

- l'ambiente fisico di lavoro, le condizioni fisiche e di sicurezza personale, intese come strumento per la soddisfazione di un “bisogno” del lavoratore che fa riferimento alla sicurezza fisica, ma anche a quella psicologica e all'equità. In particolare, il bisogno di equità è inteso come protezione da eventuali comportamenti arbitrari dell'Amministrazione;

- il luogo di lavoro nel quadro della “socialità” (o appartenenza): una volta soddisfatti i bisogni che afferiscono alla sfera privata, l'individuo è spinto alla socialità, alla stima e all'attualizzazione delle proprie potenzialità. Conseguentemente, spetta ai Direttori - intesi come datori di lavoro - il compito prioritario di rimuovere gli ostacoli all'interazione tra le persone, a porre maggior cura nell'utilizzo degli spazi, mantenendo gli standard di sicurezza previsti dal decreto n. 81/2008.

Peraltro, per quanto concerne il “senso di appartenenza”, appare gratificante registrare un elevato valore medio di soddisfazione, il che induce a pensare che la “motivazione al lavoro” costituisca un dato positivo nel Comune di Selargius. E per motivazione al lavoro si intende fare propri i valori del servizio pubblico, riconoscersi nei principi dell'interesse generale e avere un comportamento consapevole.

In merito alla conciliazione dei tempi della vita lavorativa con quelli della vita familiare, l'obiettivo dovrebbe essere duplice: da un lato, individuare iniziative per supportare i dipendenti nelle loro esigenze di carattere familiare; dall'altro lato, favorire l'aggregazione sociale della “comunità dei dipendenti”, al fine dell'accrescimento del “senso di appartenenza” e del coinvolgimento progressivo. Tale attività riveste un ruolo importante, come strumento di conoscenza dei dipendenti, anche al di fuori del contesto lavorativo, e tende a migliorare il clima lavorativo per accrescere la motivazione e la performance dei dipendenti stessi.

L'OIV ritiene di poter suggerire alcune iniziative, peraltro sperimentate con successo in altre realtà amministrative:

- supportare le famiglie durante il periodo di chiusura delle scuole, in occasione delle vacanze estive. Non disponendo il Comune di Selargius di un proprio centro estivo

che possa accogliere i figli dei dipendenti interessati, si potrebbero individuare strutture esterne (che annualmente già offrono Centri estivi aperti al pubblico) e attivare specifiche convenzioni per l'utilizzo delle strutture da parte dei figli dei dipendenti a prezzi agevolati;

- costruire momenti di socializzazione ludico-ricreativa dei figli dei dipendenti, in occasione di particolari momenti dell'anno quali le festività del Natale e della Pasqua, ivi compresa la partecipazione all'incontro promosso annualmente dall'Amministrazione per gli auguri natalizi;
- eventi periodici, cioè riconducibili o meno a una festività (solo a titolo esemplificativo: Carnevale, Primavera, Estate ecc.) ovvero a particolari momenti della vita lavorativa, ai quali l'Ente intende attribuire rilevanza attraverso giornate conviviali organizzate per il nucleo familiare del dipendente o per il singolo dipendente;
- attivare convenzioni per fornire ai dipendenti utili servizi legati alla persona a prezzi agevolati (es. utilizzo di centri sportivi e palestre, centri diagnostici, centri odontoiatrici, centri balneari ecc.). Tutte iniziative per avviare un percorso, partecipato e condiviso da tutti gli interessati, volto a migliorare le abitudini alimentari, a contrastare l'inattività fisica, a migliorare il benessere psico-fisico, a far sentire i dipendenti parte di una comunità attenta e sensibile ai propri bisogni e a stimolare il loro senso di appartenenza e di integrazione all'Ente e, come valore aggiunto, a conseguire un aumento del benessere organizzativo.

Quanto al tema dello stress lavoro-correlato (altra faccia del benessere organizzativo), si ricorda che, già nel 1999, la Commissione Europea lo aveva definito come "insieme di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto del lavoro, dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro". Tale definizione mette in luce come a concorrere allo stress lavorativo, e quindi a ostacolare il benessere, siano da un lato le caratteristiche dell'ambiente di lavoro (gli *stressor* ambientali) e dall'altro la valutazione soggettiva di tali *stressor*, in quanto mediatrice delle reazioni psicofisiche individuali. Pertanto, secondo tale modello, il target dell'intervento è individuato sia nella modificazione degli *stressor* ambientali che delle valutazioni e delle reazioni individuali.

Conseguentemente, alla luce di quanto emerso in sede di analisi delle risposte ottenute tramite il questionario sul benessere organizzativo, nel comune di Selargius sono ipotizzabili interventi su tre livelli:

- organizzativo;
- interfaccia individuo-organizzazione;
- individuale.

A **livello organizzativo**, l'intervento dovrebbe puntare, pur nei limiti dell'attuale situazione, a migliorare la comunicazione a tutto il personale degli obiettivi e delle strategie, anche di medio periodo, nonché dei risultati effettivamente conseguiti sia come Ente che come singoli e/o gruppi di dipendenti. Sempre a livello organizzativo, sarebbe utile poter adottare un sistema di valori condiviso, che si riverberi sia sul piano della visibilità/riconoscimento professionale che sullo sviluppo di carriera.

A **livello dell'interfaccia individuo-organizzazione**, le azioni dovrebbero tendere al miglioramento delle dinamiche persona-ambiente e delle relazioni sul lavoro, sia attraverso una maggiore trasparenza dei processi decisionali (con riferimento a decisore, procedure e tempi), ma anche migliorando, ove possibile, il grado di partecipazione alle decisioni operative e incentivando il miglioramento delle relazioni tra colleghi.

A **livello individuale** si potrebbero potenziare le risorse dell'individuo per un miglior inserimento nel contesto professionale.

I tre livelli si pongono in parallelo con strategie che vanno da quelle più propriamente preventive (di tipo primario e secondario) a quelle di tipo riparativo (prevenzione terziaria). Operativamente, come già evidenziato, sarebbe opportuna una sempre più adeguata formazione dei responsabili di struttura, per renderli consapevoli di quanto possano incidere sulla produttività e sulla positività del clima relazionale.

Se è vero che ogni gruppo assolve due funzioni (raggiungere gli scopi per i quali è stato creato e mantenere le relazioni interne tra i suoi membri), è altrettanto vero che la qualità della guida, coincidente con le competenze del capo, permette tramite uno stile interattivo e proattivo di agevolare le suddette funzioni.

Con entrambi i gruppi (dipendenti e responsabili di struttura), la finalità è quella di promuovere i fattori protettivi del benessere organizzativo attraverso: la consapevolezza, la valutazione e la promozione della propria realtà personale (**variabile Io**), la propria capacità di rendere produttivo e soddisfacente il rapporto con le persone con le quali si entra in contatto (**variabile Altri**), il fronteggiamento efficace di richieste e problemi legati al lavoro (**variabile Compito**), l'integrazione e l'inserimento produttivo in un ambiente organizzativo e di lavoro (**variabile Contesto**).

In estrema sintesi, le criticità che emergono dai risultati del questionario sembrano discendere non tanto da una *resistenza culturale* ad accettare e condividere il sistema di misurazione e valutazione della performance finora proposto (al riguardo, si rammenta che l'attuale modello è comunque in fase di analisi e revisione), quanto dalla *difficoltà a operare* a fronte di obiettivi pianificati e programmati in modo strettamente correlato all'impiego delle risorse, e ciò in un quadro di disponibilità (umane e finanziarie) spesso aleatorio.

Né questa situazione può dirsi peculiare del comune di Selargius, trattandosi della condizione in cui si trova la maggior parte dei comuni italiani.

Non potendosi ovviamente intervenire sul sistema di determinazione/acquisizione delle dotazioni organiche e di finanziamento pubblico, è pertanto possibile e auspicabile attivare alcuni interventi “mirati” (come sinteticamente segnalato nei paragrafi precedenti), tra i quali appaiono prioritari:

- il miglioramento della comunicazione/informazione interna, finalizzata a chiarire le condizioni di contesto nelle quali l’Amministrazione opera, anche con riferimento alla rilevanza degli obiettivi strategici derivanti dal contesto nazionale e internazionale; i lavoratori devono conoscere il quadro integrato delle politiche rispetto alle quali l’Amministrazione opera, sia per collocare meglio il proprio lavoro sia per potersi più facilmente identificare con l’intera organizzazione (anziché solamente con il proprio ufficio);
- un intervento formativo indirizzato, da un lato, ai titolari di posizioni di responsabilità per migliorarne le capacità di leadership e, dall’altro, a tutto il personale per incrementare il grado di conoscenza e condivisione delle tematiche connesse alla misurazione/valutazione della performance;
- un’azione di maggior coinvolgimento del personale tutto, e delle organizzazioni che lo rappresentano, nella gestione dei processi lavorativi, al fine di definire modalità operative quanto più possibile condivise, pur nel rispetto dei reciproci ruoli. Si tratta, in sostanza, di:
  - ✓ definire una “costruzione partecipata” di processi di lavoro mediante lavori di gruppo, processi di comunicazione, sviluppo delle competenze e della capacità di innovazione;
  - ✓ individuare modalità sistematiche di coinvolgimento attivo dei dipendenti come forma strutturata di organizzazione del lavoro.