

# Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo

Esperienze di analisi del clima organizzativo  
nelle amministrazioni pubbliche

**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE  
LE ESPERIENZE**



*Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo* rappresenta l'evoluzione di un tema divenuto centrale nell'attività di ricerca e sperimentazione del Dipartimento della Funzione Pubblica – Programma Cantieri.

È il tema riguardante la salute organizzativa già trattato nel manuale *Benessere organizzativo*, pubblicato in questa stessa collana, nel quale viene descritta la sperimentazione di un'indagine sul benessere organizzativo, condotta in undici amministrazioni campione.

Il percorso di indagine sperimentato è stato, successivamente, proposto a tutte le amministrazioni italiane, molte delle quali hanno aderito iscrivendosi al Cantiere sul benessere organizzativo. L'indagine ha fatto riferimento a particolari dimensioni del lavoro, tra cui l'ambiente fisico, i rapporti interpersonali, l'organizzazione delle attività lavorative, allo scopo di conoscere quanto esse contribuiscano a determinare il ben-essere o il mal-essere delle persone nei luoghi di lavoro.

Il presente rapporto descrive la sperimentazione portata a termine da circa cento amministrazioni, analizza i dati più significativi dell'indagine, approfondisce alcuni aspetti importanti del benessere organizzativo, riporta le esperienze delle amministrazioni raccontate dai protagonisti della stessa.

L'attività realizzata dal Cantiere sul benessere organizzativo, descritta in questo volume, rappresenta una fase importante di un processo che il Dipartimento della Funzione Pubblica sostiene da tempo, con l'obiettivo di contribuire al diffondersi e al radicarsi di una cultura del lavoro pubblico che ponga in posizione di rilievo l'ascolto delle persone e, conseguentemente, le strategie e le azioni di intervento da adottare per il miglioramento dei luoghi di lavoro e del clima organizzativo.

Questa galleria di esperienze è stata prodotta nell'ambito del Programma Cantieri – iniziativa Cantieri di innovazione del Dipartimento della Funzione Pubblica che propone la sperimentazione delle metodologie contenute nei manuali prodotti dal Programma. La sperimentazione dedicata al benessere organizzativo ha messo in pratica le indicazioni contenute nel manuale *Benessere organizzativo*.

Hanno contribuito alla stesura del volume:

**BRUNA PELIZZONI**

Responsabile del Cantiere di innovazione sul benessere organizzativo, ha curato la stesura del volume ed è autrice del capitolo 2;

**PAOLO TESTA**

Esperto di organizzazione e comunicazione pubblica, coordinatore dei Cantieri di innovazione, è autore del capitolo 1 e coautore del capitolo 3;

**FRANCESCO MINCHILLO**

Ha realizzato il coordinamento operativo del Cantiere di innovazione sul benessere organizzativo, è coautore del capitolo 3 ed ha raccolto e organizzato i diari di bordo delle amministrazioni del capitolo 6;

**ALESSIA PAPLOMATAS**

Psicologo dirigente SPreSAL – Azienda USL Frosinone, è autrice del capitolo 4;

**ROBERTO GRANDIS**

Psicologo esperto di formazione nelle organizzazioni, partner di Empatheia srl, è coautore del capitolo 5;

**STEFANIA STECCA**

Consulente di comunicazione per la pubblica amministrazione e formatrice, partner di Empatheia srl, è coautrice del capitolo 5;

**DONATELLA MESCIA**

Ha realizzato il coordinamento operativo del Cantiere di innovazione sul benessere organizzativo e ha raccolto e organizzato i diari di bordo delle amministrazioni del capitolo 6.



**A CURA DI BRUNA PELIZZONI**

# **Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo**

Esperienze di analisi del clima organizzativo  
nelle amministrazioni pubbliche

**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE  
LE ESPERIENZE**



**Edizioni Scientifiche Italiane**

Si desidera ringraziare in modo particolare tutti i dirigenti e funzionari delle amministrazioni che hanno partecipato al Cantiere di innovazione sul clima e il benessere organizzativo, per aver accompagnato la ricerca con passione, interesse e disponibilità e per avere dedicato una parte non piccola del loro tempo alla realizzazione di questa esperienza.

In particolare, per l'elaborazione dei rapporti sulle esperienze delle amministrazioni riportate nel volume, il nostro ringraziamento va a Francesco Alberti e Lorenzo Urschitz della Regione Veneto, Elisa Sperduti dell'Azienda Servizi Sociali di Bolzano, Salvatore Cartesiana e Giacomina Spataro del Comune di Siracusa, Marco Domenicucci e Benedetta Baldelli della Provincia di Pesaro, Tommaso Russo e Nicoletta Negri dell'Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Pavia, Rosa Dell'Aversana dell'Azienda Sanitaria Locale Napoli 2, Denise Giuliana Ferravante dell'Enea, Carmen Astone, Carlo Sammartano e Francesca Verzì dell'Università degli Studi di Catania, Maria Antonietta Comello dell'Università *Ca' Foscari* di Venezia, Barbara Casagrande del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

Si ringrazia Vanessa Valastro, del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica, per la cura degli aspetti editoriali e il supporto fornito alle attività del Cantiere di innovazione.

---

© 2005 – Edizioni Scientifiche Italiane Spa  
80121 Napoli – Via Chiatamone, 7  
00185 Roma – Via dei Taurini, 27  
info@esispa.com – www.esispa.com

Azienda con sistema qualità certificato da



Impaginazione e dtp Pierrestampa • Roma

# Indice

<b>Presentazione</b> di Federico Basilica	7
<b>Introduzione</b>	9
<b>1. I Cantieri di innovazione: un metodo innovativo di sostegno al cambiamento</b>	13
1.1 Introduzione	13
1.2 La descrizione del percorso	15
1.3 Riflessioni conclusive	24
<b>2. Benessere organizzativo: nuovi sviluppi</b>	26
2.1 Dal Laboratorio al Cantiere sul benessere organizzativo: continuità e sviluppo di un'esperienza	26
2.2 Il percorso del Cantiere sul benessere organizzativo: criticità e successi dell'esperienza	27
<b>3. I principali risultati della ricerca sul benessere organizzativo</b>	40
3.1 Premessa	40
3.2 Le caratteristiche delle amministrazioni e dei dipendenti pubblici che hanno partecipato all'indagine	42
3.3 Il profilo generale e le principali tematiche emerse	45
<b>4. Una dimensione critica del benessere organizzativo: l'equità</b>	51
4.1 La percezione dell'equità nei diversi sottogruppi del campione esaminato	51
4.2 Alcune considerazioni conclusive in merito all'equità	55

<b>5. Esiste una leadership per il benessere?</b>	58
5.1 Premessa	58
5.2 La leadership: uno sguardo al passato	59
5.3 La nuova professionalità	61
5.4 Le abilità comportamentali del capo del benessere	62
5.5 Una rinnovata leadership della conoscenza	70
5.6 Il benessere è inevitabile	71
<b>6. I diari di bordo: il racconto di 10 amministrazioni pubbliche</b>	73
6.1 La Regione Veneto	73
6.2 Comune di Bolzano: ente strumentale per la gestione dei servizi sociali	82
6.3 Comune di Siracusa	92
6.4 Provincia di Pesaro e Urbino	102
6.5 Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Pavia	111
6.6 Azienda Sanitaria Locale Napoli 2	119
6.7 Enea	128
6.8 Università di Catania	135
6.9 Università <i>Ca' Foscari</i> di Venezia	140
6.10 Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti	150
<b>Bibliografia</b>	163

# Presentazione

Il Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso il Programma Cantieri ha individuato tra i suoi obiettivi prioritari l'analisi e la sperimentazione di una dimensione importante del lavoro pubblico: il benessere organizzativo.

Il benessere organizzativo si riferisce al rapporto che lega le persone al proprio contesto di lavoro, prendendone in considerazione le molteplici variabili, fra le quali: le relazioni interpersonali, il rapporto con i *capi*, il senso e il significato che le persone attribuiscono al proprio lavoro, il senso di appartenenza alla propria organizzazione, l'equità nel trattamento retributivo e nell'offerta di opportunità di crescita e miglioramento lavorativo, l'ambiente di lavoro accogliente e piacevole.

Il tema, affrontato nel 2003 nell'ambito del *Laboratorio* sul benessere organizzativo, ha destato un notevole interesse da parte dei lavoratori delle amministrazioni pubbliche e delle aziende private, da parte di molti amministratori, di studiosi e di tanti studenti che ne hanno fatto oggetto delle proprie tesi di laurea o di altre ricerche.

La vivacità del dibattito intorno al tema ha rafforzato l'orientamento del Dipartimento a proseguire nel percorso di analisi della *salute organizzativa* nelle pubbliche amministrazioni, offrendo alle amministrazioni interessate la possibilità di indagare su base sperimentale il proprio clima e benessere organizzativo nell'ambito di uno specifico Cantiere di innovazione.

Il Cantiere di innovazione sul benessere organizzativo ha coordinato la realizzazione di un'indagine ad ampio raggio condotta in circa cento amministrazioni, con il coinvolgimento complessivo di un altissimo numero di lavoratori. Tale attività è descritta nel volume, che analizza i risultati dell'indagine, presenta le testimonianze di alcune amministrazioni iscritte al Cantiere, scelte per tipologia e area geografica, e approfondisce due aspetti legati al tema del benessere organizzativo: l'equità e la leadership.

L'indagine descritta rappresenta una tappa importante del percorso avviato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, attraverso il Programma Cantieri per la diffusione della *cultura del benessere organizzativo* nelle amministrazioni pubbliche. Percorso in crescita, sostenuto da altre iniziative quali la direttiva del Ministro sul benessere organizzativo del marzo 2004 e la realizzazione di un *Kit sul benessere organizzativo*, che rappresentano le linee guida e gli strumenti offerti alle amministrazioni per realizzare, in autonomia, l'analisi della propria realtà organizzativa e la messa a punto di azioni di miglioramento.

## **Federico Basilica**

Capo del Dipartimento  
della Funzione Pubblica





# Introduzione

Il presente volume illustra l'attività di ricerca e sperimentazione sul tema del benessere organizzativo svolta da circa cento amministrazioni italiane, nell'ambito del Cantiere di innovazione sul benessere organizzativo, dal giugno 2003 al giugno 2004.

L'obiettivo che ci si è posti è quello di offrire al lettore la possibilità di conoscere le fasi principali della sperimentazione, la metodologia che ha caratterizzato l'attività del Cantiere, i risultati principali dell'indagine, le esperienze più significative delle amministrazioni partecipanti, gli approfondimenti su alcune tematiche risultate particolarmente legate al benessere organizzativo.

La scelta è stata quella di narrare l'esperienza realizzata attraverso le testimonianze e i contributi dei protagonisti dell'esperienza stessa: i responsabili del Cantiere di innovazione, i referenti delle amministrazioni partecipanti, gli esperti sul tema del benessere organizzativo.

Il volume dedica il primo capitolo alla presentazione dell'iniziativa Cantieri di innovazione, mettendone in risalto gli obiettivi, la metodologia, le specificità dei singoli Cantieri.

Il secondo capitolo descrive le attività del Cantiere sul benessere organizzativo, dalla nascita fino alla chiusura, ripercorrendo le tappe più significative del percorso di indagine effettuato dalle amministrazioni partecipanti e mettendo in risalto la metodologia di conduzione delle attività e gli strumenti proposti alle amministrazioni per

facilitare la realizzazione della sperimentazione.

Il terzo capitolo riporta i dati dell'indagine effettuata su circa cento amministrazioni, evidenziando le aree di positività e gli aspetti critici emersi.

Il quarto capitolo analizza la dimensione risultata più critica all'interno di tutte quelle che determinano il benessere o il malessere di un'organizzazione: l'area dell'equità. L'equità viene analizzata in rapporto ad alcune variabili quali la collocazione geografica delle amministrazioni, le categorie contrattuali, il genere.

Il quinto capitolo è dedicato al tema della leadership. Facendo riferimento ai dati relativi al rapporto capo-collaboratore, si propone un modello di leadership funzionale al miglioramento del clima lavorativo e allo sviluppo dell'*empowerment* dei dipendenti.

Il sesto capitolo raccoglie le esperienze di alcune amministrazioni che hanno partecipato al Cantiere di innovazione e portato a termine l'indagine. Si è cercato di inserire testimonianze che potessero rappresentare tutte le tipologie di amministrazioni presenti nel Cantiere, per cercare di far emergere le caratteristiche e i tratti specifici delle varie amministrazioni con le quali i diversi lettori possano trovare delle analogie.







# 1. I Cantieri di innovazione: un metodo innovativo di sostegno al cambiamento

## 1.1 Introduzione

Questo capitolo descrive le caratteristiche strategiche e operative del percorso realizzato dai **Cantieri di innovazione** con l'intento di contribuire a sistematizzare una metodologia di intervento, che potrebbe in futuro essere adottata anche dai soggetti intermedi che hanno nella *mission* istituzionale il sostegno all'innovazione amministrativa, oppure all'interno di organizzazioni complesse con obiettivi di miglioramento interno.

Il Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica si è proposto, fin dal suo avvio nel febbraio 2002, di contribuire a sviluppare nelle amministrazioni italiane una nuova attenzione al cambiamento. Le azioni realizzate dal Programma hanno seguito il metodo del ciclo di sviluppo delle competenze articolato in tre fasi: lo sviluppo delle conoscenze, la sperimentazione di soluzioni di miglioramento derivanti dalle conoscenze sviluppate e la diffusione a tutti i livelli dell'amministrazione delle nuove conoscenze, acquisite anche grazie alla sperimentazione.

Questo metodo si è sostanziato, nel tempo, in un'articolazione di linee di intervento ciascuna finalizzata al presidio di una delle fasi del ciclo:

- i Laboratori di Cantieri per lo sviluppo di nuove conoscenze;
- i Cantieri di innovazione per la sperimentazione;
- Campus Cantieri e il Forum dell'Alta Direzione per la diffusione della conoscenza attraverso la leva della formazione;
- i Successi di Cantieri per assistere i vertici delle amministrazioni (in particolare quelle locali) nella definizione di priorità di intervento e nello sviluppo di progetti integrati di miglioramento.

I Cantieri di innovazione si collocano dunque all'interno della strategia di sostegno all'innovazione che il Dipartimento della Funzione Pubblica ha perseguito attraverso il Programma Cantieri, con la specifica finalità di aiutare le amministrazioni che desiderano sperimentare soluzioni di miglioramento organizzativo e gestionale. I Cantieri di innovazione hanno fornito alle amministrazioni occasio-

ni di approfondimento e supporto concreto attraverso un insieme strutturato e governato di strumenti orientati alla collaborazione tra amministrazioni e allo scambio di esperienze<sup>1</sup>.

Questo obiettivo generale si è poi concretizzato in una serie di sotto-obiettivi che hanno orientato la progettazione del metodo di intervento dei Cantieri di innovazione e, in misura ancora maggiore, la loro realizzazione. Oggi, a valle del primo ciclo dei Cantieri di innovazione, è possibile identificare i fattori di successo.

Precondizione strettamente connessa al metodo adottato è stata quella di **raggiungere un elevato numero di partecipanti**, per arricchire la gamma di amministrazioni coinvolte e quindi di possibili tipologie di soluzioni da calibrare a seconda delle caratteristiche specifiche di ciascuna. Altro aspetto presidiato è stata la **massima fruibilità dell'esperienza di partecipazione ai Cantieri**, sia in termini di molteplicità e ricchezza di canali di comunicazione (*da e verso* il Dipartimento della Funzione Pubblica – Programma Cantieri e *tra* le amministrazioni), sia per la distribuzione capillare sul territorio delle sedi degli incontri seminariali che ha consentito di minimizzare il disagio per le trasferte, sia per la flessibilità degli strumenti di sostegno adottati, che sono stati pensati per consentire alle amministrazioni di *prendere ciò di cui si ha bisogno* senza vincolare ad obblighi formali che mal si sarebbero conciliati con le scadenze e l'organizzazione del lavoro diverse per ciascuna realtà.

Altro sotto-obiettivo perseguito è stato quello di creare un **rapporto di fiducia tra partecipanti e Dipartimento della Funzione Pubblica**, basato sulla condivisione dei reciproci impegni. Per i primi, l'impegno è stato quello di portare avanti la sperimentazione all'interno della propria amministrazione e renderne disponibili i risultati (anche parziali) a tutti i partecipanti. Per il Dipartimento, quello di assistere con competenze qualificate presenti nei team dei diversi Cantieri di innovazione, le sperimentazioni, rispondere in modo personalizzato alle esigenze dei singoli e fornire tutti i canali possibili per la massima diffusione dei risultati all'interno di ciascun Cantiere.

I principali soggetti coinvolti nelle azioni realizzate nel primo ciclo dei Cantieri di innovazione sono:

1. le 950 amministrazioni di ogni tipologia, dimensione e provenienza geografica che hanno partecipato ai Cantieri con complessivi 1.240 partecipanti;
2. i team dei Cantieri di innovazione, composti da esperti dei diversi temi trattati e da referenti operativi organizzati in modo autonomo per ciascun Cantiere;
3. i responsabili del coordinamento del Programma Cantieri, che hanno lavorato alla definizione delle linee generali di intervento.

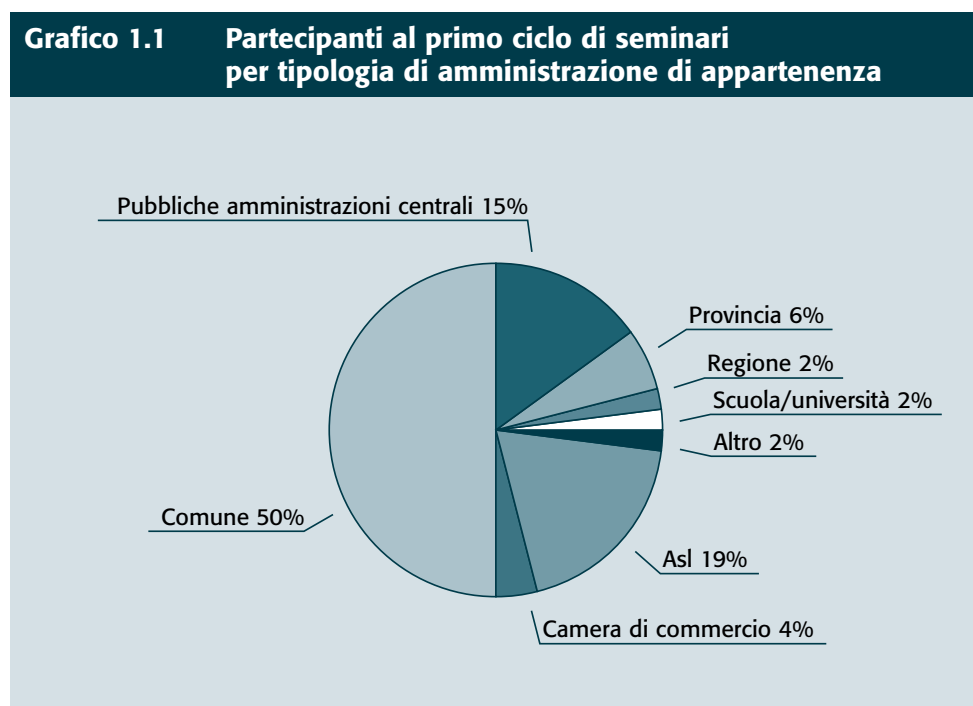
Di seguito si descrive il percorso realizzato in occasione del primo ciclo dei Cantieri di innovazione, conclusosi nel luglio 2004, presentando le varie fasi del processo, così come sono state realizzate, e procedendo ad un'analisi degli elementi di valore che caratterizzano questa specifica linea di intervento del Programma Cantieri.

1. Sono stati ad oggi realizzati, nel periodo maggio 2003-luglio 2004, quattro Cantieri di innovazione e altri quattro sono attualmente in corso e concluderanno le proprie attività entro il 2005.

Alcuni dati quantitativi relativi ai partecipanti sono indicati nella tabella 1.1.

<b>Tabella 1.1 Iscritti al primo ciclo di seminari per Cantiere di appartenenza</b>		
<b>Cantiere</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>%</b>
Benessere organizzativo	356	28,6
<i>Customer satisfaction</i>	357	28,7
Donne e leadership	136	10,9
Sponsorizzazioni	394	31,7
<b>Totale</b>	<b>1.243</b>	<b>100,0</b>

Un altro aspetto di valore si è rivelato nel tempo la varietà di amministrazioni partecipanti.

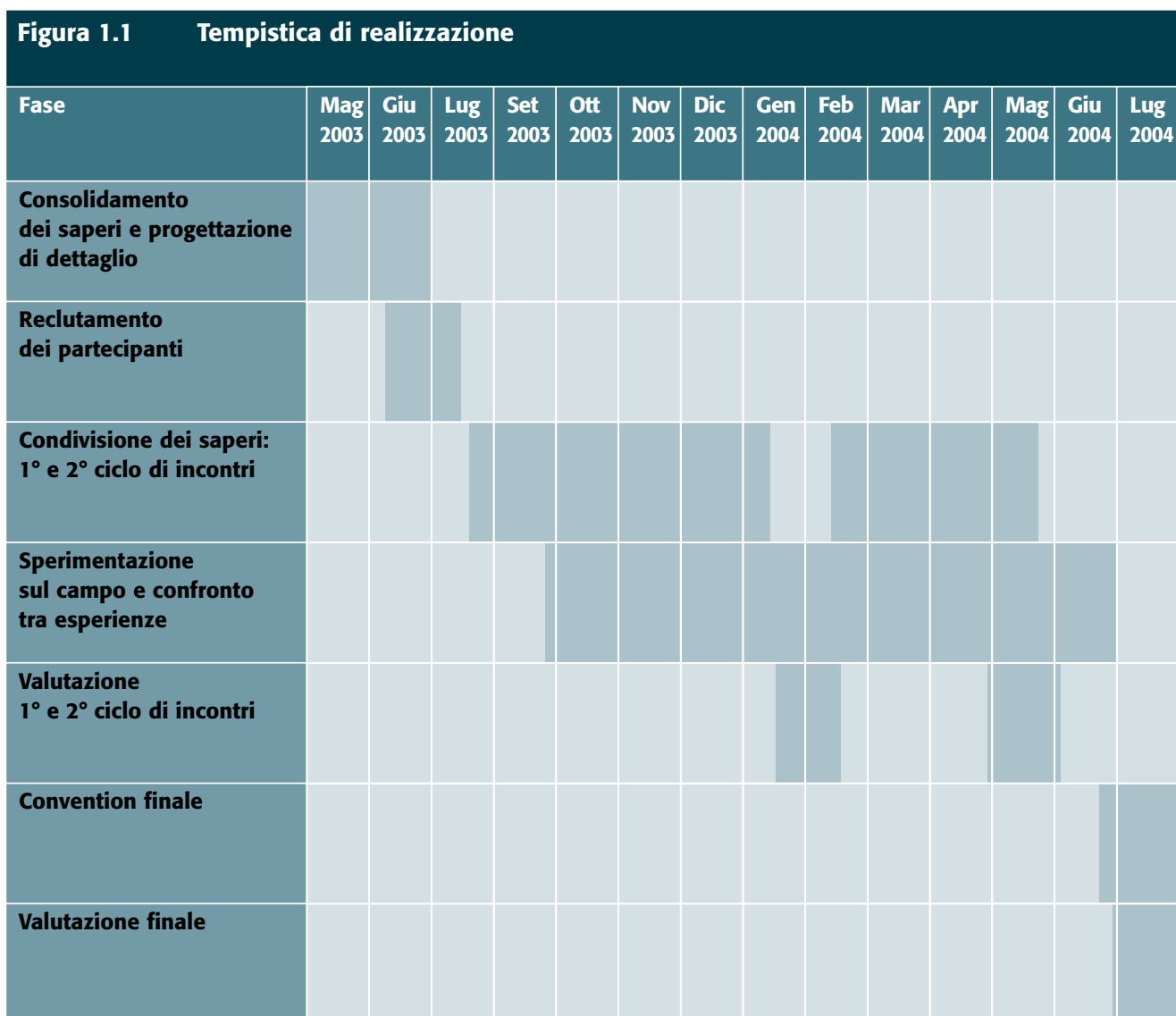


## 1.2 La descrizione del percorso

L'articolazione del processo dei Cantieri di innovazione si può riassumere in cinque fasi logiche che, nel corso dei tredici mesi di ciclo progettuale, in alcuni casi si sono sovrapposte:

1. consolidamento dei saperi e progettazione di dettaglio;
2. reclutamento dei partecipanti;
3. condivisione dei saperi;
4. sperimentazione sul campo e confronto tra esperienze;
5. valutazione della soddisfazione dei partecipanti e del raggiungimento dei risultati previsti.

La figura seguente mostra l'articolazione temporale del percorso riferito al ciclo 2003-2004.



Di seguito si descrivono sinteticamente le azioni che hanno costituito le singole fasi, evidenziando i punti di forza e di debolezza che le hanno caratterizzate.

### 1.2.1 Consolidamento dei saperi e progettazione di dettaglio

#### Le azioni

I Cantieri di innovazione supportano la sperimentazione sul campo dei risultati dei Laboratori.

All'interno dei differenti Laboratori, esperti, accademici, dirigenti e funzionari di amministrazioni *pioniere*<sup>2</sup>, elaborano conoscenze inedite o sistematizzano conoscenze già presenti pervenendo alla predisposizione di manuali che contengono linee guida operative e la presentazione di casi concreti che possono aiutare le amministrazioni ad utilizzare autonomamente gli strumenti e le metodologie proposte.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica procede alla selezione dei

2. Per *pioniere* si intende quelle amministrazioni locali e centrali che negli ultimi anni hanno realizzato, rispetto allo specifico tema oggetto del laboratorio, attività di sperimentazione e prima di altre hanno accumulato conoscenze operative.



temi oggetto della sperimentazione, tra quelli sviluppati attraverso i laboratori, alla luce di considerazioni relative alla dimensione dell'impatto delle azioni, alle priorità di intervento, alla reale possibilità di influenzare le prassi lavorative delle amministrazioni, ecc. Questo ultimo aspetto è particolarmente delicato, in quanto, in grande misura, il successo dell'intervento dipende dal fatto che le amministrazioni percepiscano fin dall'avvio che, attraverso le soluzioni proposte, hanno la possibilità concreta di migliorare il proprio modo di operare. I temi scelti per l'edizione 2003-2004 dei Cantieri di innovazione sono stati: l'analisi del benessere organizzativo, le metodologie e le logiche per condurre un'analisi di *customer satisfaction*, gli strumenti per la valorizzazione delle donne nei ruoli apicali delle organizzazioni e l'utilizzo delle sponsorizzazioni per la realizzazione di progetti e servizi nelle amministrazioni.

Il passaggio successivo è rappresentato dalla presentazione al pubblico dei temi individuati realizzata in occasione della Giornata degli Innovatori, l'evento rivolto alla comunità degli innovatori che il Dipartimento della Funzione Pubblica organizza annualmente nell'ambito del ForumPA di Roma. Ciò consente di avvicinare le amministrazioni interessate e di ottenere il contributo, in una discussione pubblica, di esperti che possono contribuire ad arricchire gli approcci ai temi affrontati. In questo senso si è parlato di consolidamento dei saperi, in quanto in questa fase, preliminare all'avvio operativo dei Cantieri di innovazione, si sviluppano ulteriormente le riflessioni contenute nei manuali, con particolare riguardo alle ricadute operative che le soluzioni indicate possono avere.

Le indicazioni raccolte in questa sede si traducono in input per la progettazione del percorso di sperimentazione che viene realizzata attraverso tre passaggi successivi.

**La definizione degli obiettivi che si ritiene le amministrazioni partecipanti possano raggiungere al termine del percorso.**

L'attenzione da prestare in questa fase riguarda la necessità di individuare risultati di miglioramento concreti, che diano valore reale alla qualità delle prestazioni delle amministrazioni e che queste possano misurare in modo autonomo. Si è optato quindi per obiettivi modulari, vale a dire un insieme di risultati parziali che ciascuna amministrazione può comporre in sequenza.

**La progettazione del percorso formativo e di assistenza.** Questo percorso deve essere adeguato agli obiettivi fissati e attento agli impegni ordinari delle amministrazioni, per evitare che la sperimentazione diventi un sovraccarico di lavoro invece che un'occasione di apprendimento e prova sul campo.

**La pianificazione dei canali attraverso i quali si sviluppa la comunicazione tra le amministrazioni e tra queste e il Dipartimento attraverso i team dei Cantieri.** Uno degli obiettivi da perseguire in modo particolare è quello di favorire la relazione *tra* le amministrazioni, in modo da facilitare lo scambio delle esperienze e il sostegno reciproco.

### **Punti di forza e di debolezza**

Tra i punti di forza di questa fase, si deve partire dalla riconosciuta utilità dei manuali e dei materiali didattici messi a disposizione che, essendo nati dalla collaborazione tra esperti e personale delle amministrazioni, si avvalgono della visione di insieme che si ottiene unendo il punto di vista teorico di chi sistematizza le conoscenze con quello operativo di chi affronta quotidianamente sul campo problemi concreti. Possiamo dire con una certa sicurezza che molto del successo di partecipazione deriva dal fatto che i diversi strumenti proposti rispondono in modo diretto alle esigenze operative e di approfondimento dei funzionari. Questo consente alle amministrazioni di superare la diffidenza iniziale verso la novità e all'iniziativa di acquisire un patrimonio di credibilità che rafforza il rapporto di fiducia tra amministrazioni e i team dei Cantieri, ulteriormente facilitato dalle modalità di partecipazione al percorso.

Altro elemento distintivo è stata la scelta di adottare **modalità flessibili di partecipazione** da parte delle amministrazioni per facilitare la loro presenza e il completamento del percorso di sperimentazione. Non sono state introdotte formalità eccessive per l'adesione al percorso, le amministrazioni hanno potuto sostituire i referenti inizialmente individuati con la sola comunicazione al Dipartimento; ciascuno ha potuto inserirsi nel percorso di sperimentazione in qualsiasi momento, avendo a disposizione tutti i materiali didattici e di approfondimento elaborati fino a quel momento.

Come detto, trattandosi di una metodologia innovativa si è preferito non irrigidire troppo il percorso anche in sede di progettazione di dettaglio. Questo ha portato alla conseguente necessità di investire su un idoneo sistema di interazione e monitoraggio continuo che ha assorbito molte energie, soprattutto nella previsione e analisi dei comportamenti dei partecipanti che, per la prima volta, venivano coinvolti in un percorso di cambiamento (anche individuale) di questa portata.

In realtà, però, questa continua interazione con i partecipanti ha consentito di consolidare le conoscenze e i saperi veicolati nella sperimentazione, incidendo anche su quel rapporto di fiducia che abbiamo già più volte segnalato come fattore imprescindibile di successo di un intervento di questo tipo.

### **1.2.2 Il reclutamento dei partecipanti**

#### **Le azioni**

Per soddisfare il sotto-obiettivo di garantire una elevata partecipazione è opportuno fare ricorso a numerosi e differenti canali di reclutamento. Ricordiamo qui i principali adottati nel caso concreto:

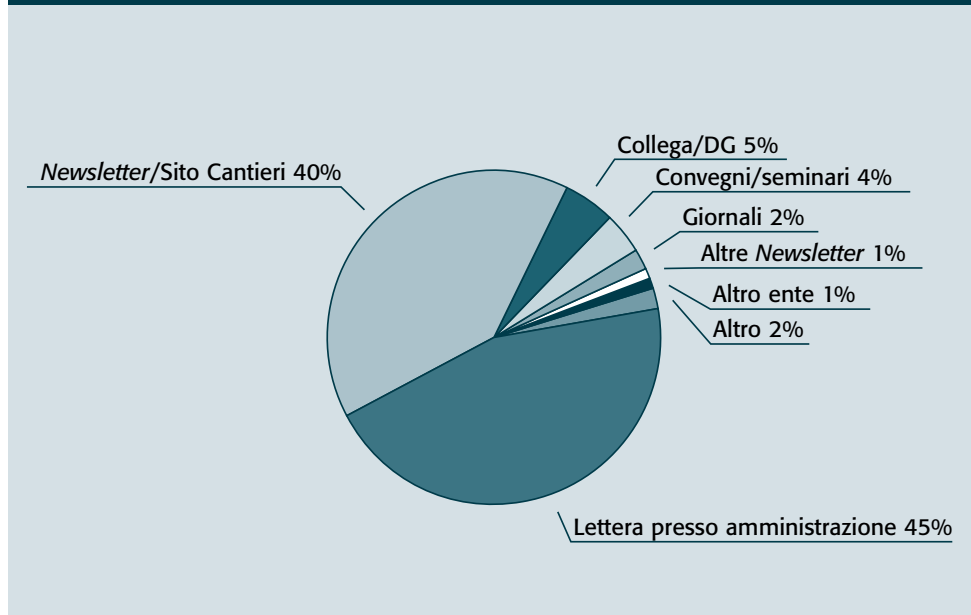
- la pubblicazione di due inserti pubblicitari su *Il Sole 24 Ore*, ritenuto per diffusione e prestigio un canale privilegiato per raggiungere i vertici delle amministrazioni (direttori generali, dirigenti e apicali);

- l'invio di una comunicazione da parte del Dipartimento Funzione Pubblica a tutti i sindaci dei Comuni al di sopra di 10.000 abitanti e ai presidenti di Province e Regioni, con la presentazione del percorso di sperimentazione proposto ed un invito alla partecipazione;
- mailing diretto ad una platea molto ampia di interlocutori, grazie alle mailing list più popolate e credibili all'interno del mondo pubblico: partecipanti al ForumPA, UrpdegliUrp, Andigel;
- presenza su *newsletter* e siti settoriali qualificate: Municipia, ForumPA net, ecc.

### Punti di forza e di debolezza

Successive analisi di *customer satisfaction* hanno permesso di valutare la diversa incidenza dei canali utilizzati, dimostrando un'alta efficacia della comunicazione diretta ai vertici politici delle amministrazioni che ha evidentemente sollecitato la volontà degli stessi di essere parte di un percorso qualificato e innovativo. Altro importante canale è stato il portale [www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it), insieme alla *newsletter*, che hanno informato e convinto il 40% dei partecipanti.

**Grafico 1.2** Classificazione delle modalità di conoscenza delle iniziative "I Cantieri di innovazione"



Il vero fattore di successo è rappresentato, comunque, dall'utilizzo contemporaneo di differenti canali rispetto ai quali si è cercato di agire sempre in modo integrato e complementare, ragionando sui differenti destinatari e la loro possibilità di influenza sui futuri partecipanti ai Cantieri di innovazione.

Va sottolineata anche l'importanza imprescindibile della costruzione di una base dati dei partecipanti molto ricca in termini di campi di classificazione, in modo da rendere più semplice nel prosieguo delle attività la conoscenza e il contatto con le amministrazioni coinvolte. L'esperienza dei Cantieri di innovazione suggerisce di pre-

stare la dovuta attenzione alla collocazione geografica dell'amministrazione partecipante, alle sue dimensioni (in termini di abitanti o utenti o dipendenti), dove possibile, alla sua articolazione organizzativa (ad esempio è importante conoscere la presenza/assenza di un direttore generale per gli enti locali), ecc.

### 1.2.3 La condivisione dei saperi

#### Le azioni

Ciascuna amministrazione partecipante ha avuto la possibilità di incontrare in tre occasioni il team di Cantieri e le altre amministrazioni, con l'obiettivo di condividere e approfondire le conoscenze operative contenute nei manuali e nei materiali didattici. Questi gli incontri:

- a. un seminario di avvio, che aveva l'obiettivo di far acquisire il quadro concettuale sottostante l'attività di ciascun Cantiere, mettere in discussione questi principi e definire un piano di lavoro condiviso. Il seminario è stato replicato in nove sedi territoriali diverse, in modo da rendere agevole a tutti la partecipazione e i risultati testimoniano la riuscita dell'operazione;

<b>Sede del seminario</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>%</b>
Bari	107	8,6
Castellanza	134	10,8
Milazzo	107	8,6
Napoli	96	7,7
Padova	139	11,2
Prato	136	10,9
Reggio Emilia	158	12,7
Roma I	118	9,5
Roma II	133	10,7
Tortona	115	9,3
<b>Totale</b>	<b>1.243</b>	<b>100,0</b>

- b. un seminario intermedio (replicato in cinque sedi territoriali) per la verifica dello stato di avanzamento dei progetti individuali e per l'approfondimento diretto di aspetti eventualmente rimasti irrisolti nel primo incontro;
- c. una convention finale nel corso della quale le amministrazioni partecipanti hanno avuto occasione di presentare il risultato del proprio lavoro e di confrontarsi rispetto alle criticità incontrate.

I seminari e la convention sono sempre stati articolati in due giornate, sia per avere la possibilità di trattare i contenuti tematici con il necessario approfondimento, sia per consentire ai partecipanti di avere spazi di relazione e confronto anche al di fuori delle aule e porre le basi per quella fiducia reciproca che ha consentito, lungo l'intera durata dell'iniziativa, lo scambio delle esperienze e l'auto-aiuto.

Gli interventi di merito, all'interno dei seminari, sono stati tenuti da esperti (spesso gli stessi che avevano contribuito a redigere i manuali) e sono stati arricchiti con l'analisi di casi concreti che erano stati raccolti all'interno dei Laboratori.

### **Punti di forza e di debolezza**

Punto di forza di questa fase è condividere in modo chiaro con i partecipanti l'obiettivo finale della loro esperienza nel Cantiere. È molto importante, dunque, chiarire che il risultato atteso non è limitato all'apprendimento di nuove conoscenze, ma deve avere un impatto diretto e concreto sul loro modo di lavorare e sulla qualità delle prestazioni delle loro amministrazioni e dei servizi da queste erogati. Fin da principio, si è cercato dunque di rendere i partecipanti massimamente consapevoli del loro ruolo di protagonisti del percorso, facendoli entrare nella discussione e definizione dei contenuti didattici e fornendo quadri cognitivi all'interno dei quali ciascuno avrebbe dovuto definire il percorso adeguato e percorribile dalla propria amministrazione.

Coerentemente con tale approccio le metodologie formative adottate ed i contenuti didattici proposti nei seminari rispondono all'obiettivo di mettere a disposizione dei partecipanti soluzioni operative a problemi concreti. Nelle attività d'aula si è inoltre fatto ampio ricorso alle esercitazioni didattiche e si è cercato di stimolare una partecipazione attiva, che ha permesso a ciascuno di approfondire in modo mirato i contenuti formativi in coerenza con i propri fabbisogni.

Elemento di sicuro successo è stato l'aver richiesto e supportato la definizione, da parte delle amministrazioni iscritte, di un preciso piano di lavoro, successivamente condiviso con tutti i partecipanti al Cantiere, in modo che ciascuno si sentisse responsabilizzato rispetto alla realizzazione di azioni concrete e non rispetto a generici principi di miglioramento che avrebbero richiesto ulteriori approfondimenti e incontri per essere tradotti in percorsi operativi.

Ulteriore aspetto non trascurabile della progettazione ha riguardato l'organizzazione logistica degli incontri. Come detto si è cercato di andare incontro alle amministrazioni rendendo massimamente agevole il percorso, anche in termini di facilità di partecipazione agli incontri. Il fatto di non dover affrontare trasferte costose e disagi ha incoraggiato molti partecipanti a ha consentito loro di inserire l'impegno della partecipazione al Cantiere di innovazione anche in periodi nei quali il lavoro ordinario è molto intenso.

Sotto il profilo organizzativo si segnala che la scelta di adottare

modalità flessibili di partecipazione si può tradurre nell'impossibilità di tenere sotto controllo la numerosità dei partecipanti agli incontri. Un numero eccessivo di partecipanti, però, non consente a ciascuno di partecipare in modo adeguato alle discussioni d'aula. Si suggerisce, dunque, di organizzare i seminari in modo da non superare i 25/30 partecipanti per aula, numero che viene tradizionalmente considerato ideale per percorsi di apprendimento di questo tipo.

Altro aspetto da presidiare con attenzione è la comunicazione degli incontri ai partecipanti, che deve essere sincronizzata con grande precisione per dare modo alle persone di organizzare le trasferte e indirizzata esattamente ai singoli partecipanti piuttosto che, genericamente, alle loro amministrazioni, dove spesso informazioni di questo tipo si perdono.

## 1.2.4 Sperimentazione sul campo e scambio di esperienze

### Le azioni

Al termine del primo ciclo di incontri ciascun partecipante ha condiviso all'interno della propria amministrazione le conoscenze apprese e ha avviato le azioni previste dal piano di lavoro. Parallelamente ha avuto avvio la fase di affiancamento e assistenza alle sperimentazioni. Qui di seguito, sono indicati alcuni tratti comuni che hanno caratterizzato il percorso dei diversi Cantieri.

Gli strumenti per la realizzazione dell'affiancamento sono stati i più articolati possibile:

- a. uno sportello telefonico per la risoluzione delle questioni operative più semplici e per la segnalazione di eventuali novità, esperienze, letture che i partecipanti segnalavano di volta in volta durante la sperimentazione;
- b. un forum telematico per le risposte più articolate da parte degli esperti e per il confronto diretto tra i partecipanti;
- c. la pubblicazione (attraverso svariati canali) di analisi di caso, materiali di approfondimento teorico e *letteratura grigia* messi a disposizione del dibattito tra partecipanti;
- d. *report* sullo stato di avanzamento dei lavori dei partecipanti, in modo da richiamare costantemente alla esecuzione del piano di lavoro inizialmente concordato e delle azioni ad esso correlate.

All'interno di alcuni Cantieri si sono realizzate anche delle *newsletter* tematiche per mantenere alta l'attenzione dei partecipanti.

Queste avevano contenuti specifici e riportavano per lo più esperienze straniere e articoli di approfondimento che avevano l'obiettivo di far riflettere i partecipanti sulle implicazioni della sperimentazione in corso rispetto alle strategie complessive della propria amministrazione.

Per dare una rilevanza esterna alle questioni emergenti dalle sperimentazioni e a chi in essa era impegnato, si è data costantemente voce ai temi trattati, ai risultati in itinere e ad alcune azioni specifiche all'interno della *newsletter* del Programma Cantieri e di altre *newslet-*

ter a larga diffusione. Inoltre, la partecipazione a convegni e incontri pubblici da parte di componenti del team dei Cantieri e, più in generale, attività mirate di comunicazione hanno garantito la possibilità di situare l'esperienza in corso al centro del dibattito sull'innovazione nelle amministrazioni pubbliche, fornendo ai partecipanti un contesto più ampio alle loro azioni, che andasse al di là dei propri confini organizzativi.

### **Punti di forza e di debolezza**

Il mix degli strumenti sopra indicati è stato utilizzato in modo integrato, ad esempio facendo continuamente confluire le questioni emergenti dall'*help desk* telefonico all'interno dei forum, oppure ricercando e pubblicando materiali specifici a seconda delle questioni segnalate all'interno dei forum. Questo approccio integrato ha consentito da un lato di raggiungere tutti i partecipanti attraverso i canali che ciascuno riteneva maggiormente utile e comodo e dall'altro di utilizzare appieno i canali stessi, a seconda delle loro caratteristiche specifiche.

Si è dimostrato fondamentale, in tale ambito, il contributo degli esperti tematici, che si sono fatti carico in ogni circostanza di trovare indicazioni operative per la buona riuscita delle sperimentazioni, rispondendo in modo tempestivo e puntuale alle questioni emerse.

In generale ci si è accorti, in questa fase più che in altre, quanto interventi di questo tipo debbano essere continuamente seguiti e stimolati perché il calo di interesse si traduce spesso nell'abbandono da parte di alcuni partecipanti.

### **1.2.5 Valutazione della soddisfazione dei partecipanti e del raggiungimento dei risultati previsti**

#### **Le azioni**

Al termine di ogni seminario sono state realizzate delle indagini di *customer satisfaction* per analizzare il livello di soddisfazione dei partecipanti. Inoltre, a conclusione del percorso è stata realizzata una valutazione più generale sul raggiungimento dei risultati previsti.

L'analisi è stata compiuta attraverso la distribuzione di due questionari, il primo per verificare la soddisfazione dei partecipanti rispetto all'esperienza vissuta nel corso delle due giornate di seminario (logistica, materiali didattici, approfondimento dei temi, ecc.). Il secondo, invece, per analizzare la percezione dei partecipanti alla sperimentazione rispetto al metodo proposto (disegno complessivo della sperimentazione, tempi di realizzazione delle attività, interazione con altre amministrazioni, ecc.), ai supporti approntati (informazioni, materiali, interazione on line attraverso Forum, nostre comunicazioni e risposte, ecc.) e, in generale, all'utilità del lavoro svolto nel corso della sperimentazione sia per l'amministrazione che per la specifica unità organizzativa coinvolta.

### **Punti di forza e di debolezza**

Un dato positivo emerso da questa attività strutturata di ascolto è la conferma che i Cantieri di innovazione hanno fornito alle amministrazioni un'opportunità concreta di confrontarsi tra loro. I partecipanti, inoltre, hanno manifestato un alto grado di soddisfazione per la modalità di lavoro proposta che ha consentito loro di essere costantemente assistiti tecnicamente dai team dei Cantieri, attraverso le diverse e coordinate attività di supporto (con informazioni dirette, materiali e strumenti che hanno trovato pubblicati di volta in volta sul sito del Programma). Fra i servizi offerti per il supporto a distanza l'unico risultato critico è stato il forum di discussione utilizzato non tanto come *luogo di incontro e di scambio*, quanto piuttosto come canale di contatto diretto con gli esperti.

Punto di partenza per la progettazione delle attività di valutazione della soddisfazione dei partecipanti sono stati i principi e le strategie indicate dal manuale sulla *customer satisfaction*<sup>3</sup> elaborato all'interno del relativo Laboratorio di Cantieri. Rimandiamo quindi a quel lavoro per la conoscenza degli aspetti di merito che hanno caratterizzato questa attività.

Sottolineiamo soltanto che le informazioni raccolte hanno consentito di riflettere sull'andamento dei singoli Cantieri di innovazione e, in generale, dell'intera iniziativa, rilevando criticità che sono diventate un punto di partenza per la progettazione dei nuovi Cantieri di innovazione.

### **1.3 Riflessioni conclusive**

Come abbiamo già ricordato, la linea progettuale nel suo complesso e le singole attività realizzate sono ispirate alle priorità e alle politiche di intervento individuate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel volume *Le priorità del cambiamento* del 2002 e successivamente concretizzate nel Programma Cantieri. Le priorità del Programma costituiscono anche il riferimento per alcune considerazioni conclusive relative a un percorso che ha coinvolto in modo intenso e continuo per un così lungo periodo diverse centinaia di funzionari e dirigenti pubblici.

- La valorizzazione del personale pubblico è un fattore potente di cambiamento. La partecipazione ad un percorso di interesse nazionale, insieme a numerosi colleghi con esperienze anche molto differenti, all'interno di un programma del Dipartimento per la Funzione Pubblica ha consentito ai funzionari coinvolti di accrescere la loro credibilità all'interno della propria organizzazione. Spesso, chi si cimenta con l'innovazione si trova a dover superare barriere di diffidenza che in questa occasione sono state spesso superate anche grazie al fatto di sentirsi parte di una *comunità nazionale*.
- L'innovazione per poter attecchire dentro alle organizzazioni e

3. *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*, cit.sopra.



diventare cultura diffusa va assistita e *protetta*. Le esperienze di maggior successo sono state quelle che hanno potuto godere di una committenza interna solida e duratura. Abbiamo potuto verificare empiricamente che senza un mandato dai vertici dell'organizzazione diventa molto più faticoso (per non dire proibitivo) portare avanti le sperimentazioni. Invece laddove i vertici sono stati coinvolti, i partecipanti hanno potuto godere di una maggiore legittimazione e quindi di maggiore sostegno da parte di colleghi e collaboratori.

- *Fare squadra* all'interno della propria amministrazione è stato importante per poter portare avanti progetti articolati e complessi. Le amministrazioni che hanno portato a termine le sperimentazioni, spesso hanno potuto contare su di un referente interno che è stato capace di condividere con i colleghi le soluzioni oggetto della sperimentazione e di coinvolgere diverse professionalità e competenze, valorizzando al massimo il contributo di ciascuno.
- L'attenzione all'innovazione diffusa a tutti i livelli dell'amministrazione favorisce lo sviluppo di competenze adeguate al governo del cambiamento. Si è verificato che alcune amministrazioni hanno preso parte a diverse iniziative progettuali del Programma Cantieri (l'utilizzo del VIC – Valutazione Integrata del Cambiamento, la partecipazione a I Successi di Cantieri, ecc.). In questi casi è stato molto più immediato individuare le risorse umane per la realizzazione dei progetti pensati all'interno dei Cantieri di innovazione.
- Costruire reti tra amministrazioni favorisce l'innovazione. Come già ricordato, si è rivelato fondamentale il ruolo delle amministrazioni più esperte, che sono intervenute sia nella fase di sistematizzazione del know how che durante il percorso dei Cantieri di innovazione, attraverso testimonianze, impegnandosi *a fianco* di Cantieri a volte anche solo per il piacere di confrontarsi con altre esperienze e per dare visibilità ai risultati raggiunti.
- Bisogna promuovere l'acquisizione di metodi e non di soluzioni. In questi anni troppo spesso si è assistito a interventi volti a far adottare alle amministrazioni soluzioni preconfezionate, non sempre adatte ai loro bisogni specifici. Con i Cantieri di innovazione, il Dipartimento della Funzione Pubblica si è impegnato in un percorso che favorisce innanzitutto la consapevolezza dei problemi da affrontare, la capacità di analizzare il contesto all'interno del quale i problemi si sono manifestati e la ricerca della risposta più adeguata alla specifica situazione con il chiaro intento di promuovere una crescita culturale duratura e diffusa.

## 2.

# Benessere organizzativo: nuovi sviluppi

### 2.1 Dal Laboratorio al Cantiere sul benessere organizzativo: continuità e sviluppo di un'esperienza

Nel presente capitolo sarà brevemente illustrato il percorso di ricerca e sperimentazione sul tema del *benessere organizzativo* compiuto dal Programma Cantieri, in collaborazione con molte amministrazioni pubbliche italiane e con il supporto di esperti della materia, attraverso due iniziative: il Laboratorio e, successivamente, il Cantiere sul Benessere organizzativo, che hanno operato, seguendo un percorso di continuità e sviluppo, dal settembre 2002 al giugno 2004.

Il Laboratorio (costituito da un gruppo di lavoro di cui hanno fatto parte rappresentanti di enti pubblici e aziende private, coordinato dal professor Francesco Avallone, preside della facoltà di Psicologia 2, dell'Università *La Sapienza* di Roma) è nato da una sfida che Cantieri ha voluto lanciare alle pubbliche amministrazioni: *guardarsi dentro*, ovvero avviare un percorso di rilevazione e di analisi sui temi della salute organizzativa e della qualità della convivenza dei propri contesti lavorativi, attraverso la sperimentazione di un'indagine volta a misurare il grado di *benessere* e di *malessere* dei dipendenti e individuare i fattori di criticità negli aspetti strutturali, organizzativi e relazionali del lavoro.

“Il Laboratorio – scrive Mauro Bonaretti – nasce dall'esigenza di coniugare due aspetti: la diffusione di una cultura tesa all'attenzione della salute organizzativa e la necessità di sviluppare politiche dell'ascolto. L'analisi delle esperienze mostra, infatti, che per dare risposte concrete all'esigenza di costruire migliori relazioni tra i lavoratori e l'organizzazione occorre prestare particolare attenzione ad alcune variabili strategiche, tra queste quelle dell'ascolto, inteso come strumento volto a mettere in luce le reali esigenze dei singoli lavoratori e a fornire concreti momenti di partecipazione”<sup>1</sup>.

L'indagine è stata sperimentata in undici amministrazioni pubbliche: otto comuni, due Ministeri e l'Inpdap e l'esperienza, nel complesso, è descritta nel manuale *Benessere Organizzativo*, nel quale vengono anche fornite le linee guida per l'avvio di un'indagine, sul modello di quella realizzata dal Laboratorio.

1. Cfr. *Persone al lavoro*.

Il Laboratorio ha suscitato un notevole interesse tra le amministrazioni pubbliche, molte delle quali, quando ancora era in corso la sperimentazione nelle undici amministrazioni campione e, ancor più, a conclusione dell'intera esperienza, hanno manifestato l'intenzione di avviare l'indagine sul benessere organizzativo.

Sulla base anche di tali sollecitazioni, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha voluto dare continuità al percorso intrapreso con il Laboratorio avviando il Cantiere sul benessere organizzativo, allo scopo di estendere la sperimentazione dell'indagine sul benessere organizzativo a tutte le amministrazioni interessate ad aderirvi e, in generale, per approfondire e sviluppare i temi legati alle relazioni e alle reciproche influenze tra individuo e contesto di lavoro.

Il lavoro del Cantiere sul benessere organizzativo si è svolto nell'arco di un anno: dal giugno 2003 al giugno 2004. Per la conduzione delle attività il Cantiere ha messo a punto gli strumenti e la metodologia di indagine e ha guidato le amministrazioni partecipanti attraverso incontri formativi in presenza e servizi permanenti a distanza. Il Cantiere ha messo a disposizione delle amministrazioni:

- *il questionario* di indagine;
- *un software* on-line per facilitare e standardizzare l'immissione e l'analisi dei dati;
- *due cicli di seminari di formazione* sui temi del benessere e sulle problematiche inerenti l'indagine;
- un *help desk*, messo a disposizione delle amministrazioni per informazioni o richieste di chiarimenti, operativo per tutta la durata del Cantiere;
- il *portale* [www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it), con la sezione sul benessere organizzativo.

## **2.2 Il percorso del Cantiere sul benessere organizzativo: criticità e successi dell'esperienza**

Il Cantiere dà inizio alla sua attività nel giugno 2003 con il reclutamento delle amministrazioni interessate ad aderire ad un progetto di approfondimento e sviluppo dei temi legati al benessere organizzativo.

Sull'onda di un termine, il *benessere*, che sicuramente evoca immagini di equilibrio, soddisfazione, appagamento, salute – immagini attrattive per molte persone che vivono in contesti di lavoro dove tali dimensioni non sempre sono presenti – l'adesione è numerosa: circa 500 amministrazioni chiedono di partecipare. Il team del Cantiere, pur essendo consapevole che il gran numero delle partecipazioni si sarebbe ridotto a seguito di una analisi reale dell'attività proposta, che ne avrebbe rivelato la complessità, si prepara ad accogliere tutte le amministrazioni al primo incontro di apertura del Cantiere: i seminari, organizzati per introdurre e guidare le amministrazioni nel percorso di indagine (cfr. scheda 2.1).

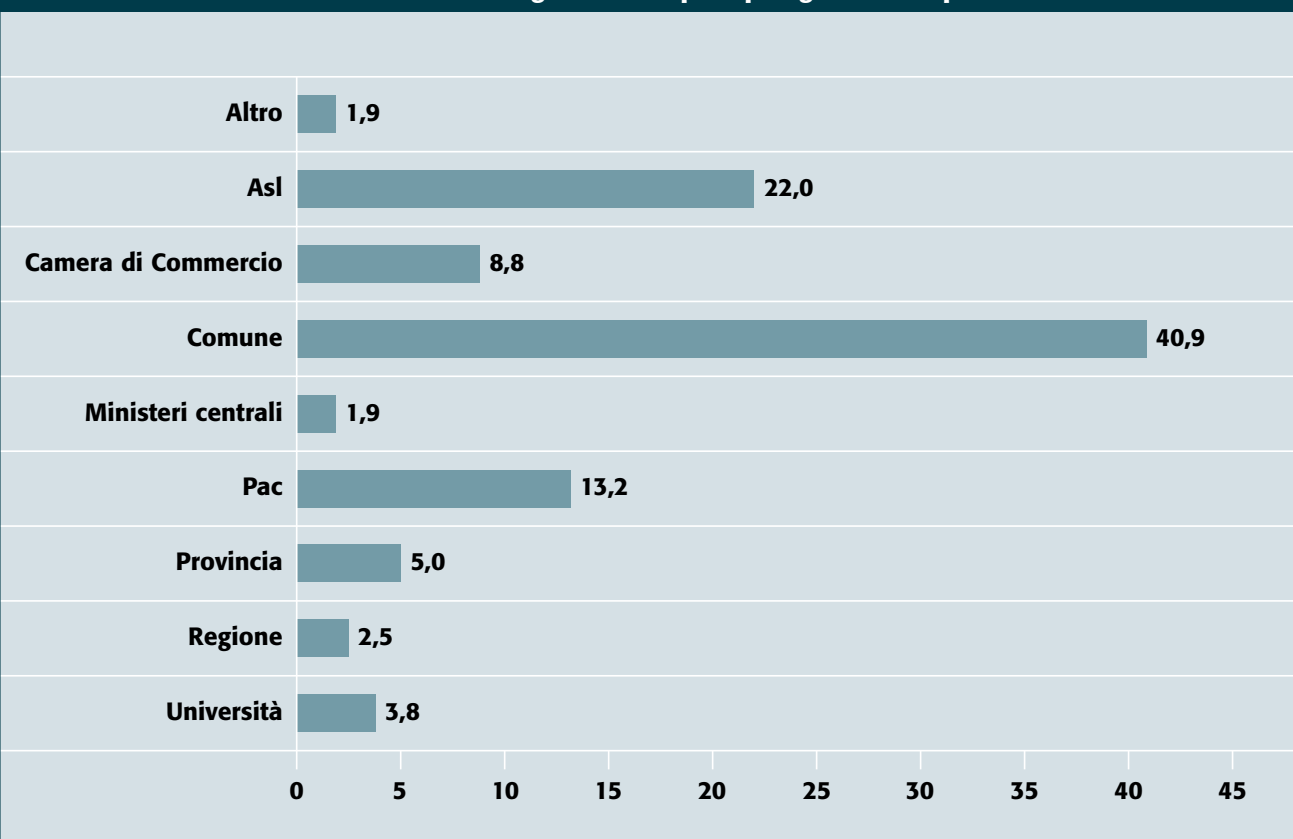
Il Cantiere sul benessere organizzativo, nel corso della sua attività, ha organizzato due cicli di seminari itineranti allo scopo di incontrare le amministrazioni partecipanti, rendendo loro più agevole gli spostamenti geografici e favorire in tal modo la partecipazione. I seminari si sono svolti in varie città dislocate al nord, al centro e al sud d'Italia. Hanno costituito un'opportunità di formazione e di confronto: attraverso tali seminari, infatti, il Cantiere ha introdotto i partecipanti al tema del benessere organizzativo e li ha guidati alla corretta conduzione dell'indagine e all'uso degli strumenti. I seminari hanno costituito, inoltre, un'importante occasione di conoscenza e di scambio di esperienze tra le amministrazioni, contribuendo alla diffusione della *cultura* del benessere nelle organizzazioni.

Nel settembre 2003 vengono inviati ai partecipanti i materiali e il programma relativi all'indagine e ad ottobre iniziano gli incontri itineranti del primo ciclo di seminari. Il Cantiere viaggia dal nord al sud d'Italia, passando per il centro: Padova, Reggio Emilia, Roma, Napoli, Milazzo ecc. e incontra quasi tutte le amministrazioni iscritte. Come previsto il numero dei partecipanti si riduce sensibilmente, rispetto alle prime adesioni, tuttavia la partecipazione rimane alta (cfr. scheda 2.2).

## Scheda 2.2 Partecipanti primo ciclo di seminari

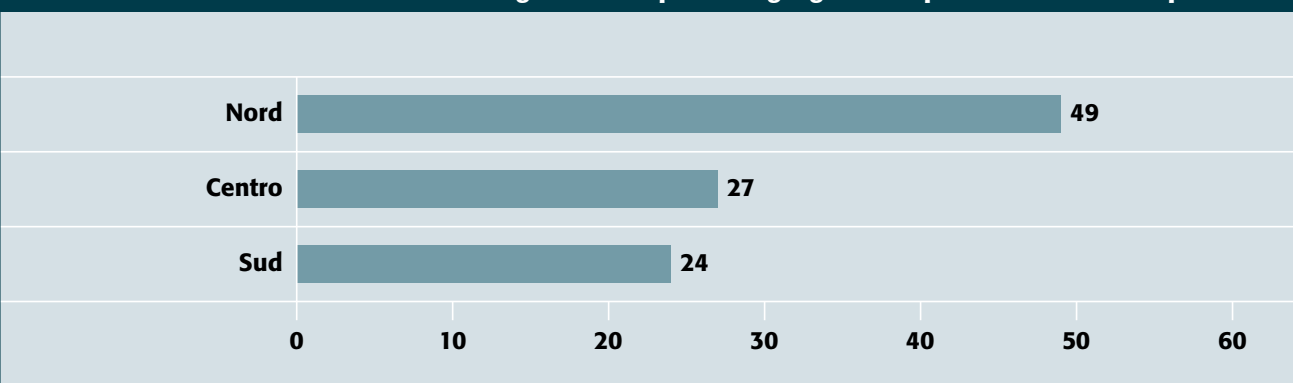
Il primo ciclo di seminari si svolge da settembre a novembre del 2003. Vi prendono parte 356 tra dirigenti (31%) e funzionari (60%) di 159 pubbliche amministrazioni. In prevalenza sono amministrazioni comunali, ma sono presenti anche le altre tipologie.

**Grafico 2.1 Amministrazioni partecipanti al primo ciclo di seminari del Cantiere di innovazione sul clima e il benessere organizzativo, per tipologia – Valori percentuali**



Tra le Amministrazioni partecipanti prevalgono quelle del Nord Italia, mentre la percentuale di quelle del Sud e del Centro si equivale.

**Grafico 2.3 Amministrazioni partecipanti al primo ciclo di seminari del Cantiere di innovazione sul clima e il benessere organizzativo, per zona geografica di provenienza – Valori percentuali**



Il primo ciclo di seminari affronta due aspetti fondamentali del tema proposto dal Cantiere: il primo di contesto, riguarda l'importanza della diffusione della cultura del benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche e gli effetti che tale evento può produrre sugli assetti organizzativi e sulle politiche del personale; il secondo più operativo, si incentra sugli obiettivi dell'indagine, sulla metodologia di conduzione delle sue fasi e sull'uso degli strumenti: il *questionario* (cfr. scheda 2.3) ed il *software* ad esso allegato (cfr. scheda 2.4).

### Scheda 2.3 Il questionario di rilevazione

Il questionario è uno strumento messo a punto dalla facoltà di Psicologia 2 dell'Università *La Sapienza* di Roma e, successivamente, adattato alle specifiche esigenze delle pubbliche amministrazioni. Il questionario nasce da un processo a più tappe. In primo luogo vengono definite in modo convenzionale le dimensioni del benessere.

Convenzionalmente si considera un'organizzazione in grado di produrre benessere quando:

- allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente;
- pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative;
- riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei singoli e stimola nuove potenzialità;
- ascolta le istanze dei dipendenti;
- mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro;
- adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali;
- stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo;
- assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione verso gli obiettivi;
- assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale;
- stimola il senso di utilità sociale contribuendo a dar senso alla giornata lavorativa dei singoli;
- è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale.

Successivamente queste categorie sono state tradotte in indicatori di benessere e di malessere che, a loro volta, sono diventate la base del questionario per la rilevazione dei dati. Il questionario mira a raccogliere la percezione degli individui in merito alla presenza delle dimensioni e degli indicatori precedentemente definiti utilizzando una scala a quattro punti, che va da un minimo di *mai* (punteggio 1) ad un massimo di *spesso* (punteggio 4). Il range utilizzato consente di non cadere nella prospettiva dicotomica del tutto bene/tutto male ma di poter ragionare ad ampio raggio sui dati raccolti, misurando le informazioni in termini di presenza/assenza e lasciando al lavoratore la possibilità di esprimere anche posizioni intermedie rispetto al quesito posto. La prima e l'ultima parte del questionario sono riservate ai dati socio-anagrafici e a domande semi-aperte.

## Scheda 2.4 Il software

Uno dei tratti distintivi del Cantiere di innovazione sul clima e il benessere organizzativo è stato sicuramente l'utilizzo degli strumenti per la conduzione dell'indagine, tra questi un ruolo centrale ha avuto il software per l'immissione e l'analisi dei dati.

Un'indagine su ampia scala, così come prevista dal Cantiere di innovazione, ha reso necessaria la realizzazione, da parte degli esperti del Cantiere, di uno strumento che consentisse una rapida immissione dei dati e al tempo stesso una lettura dei dati standardizzata e in linea con le finalità della ricerca. Da queste esigenze è nato il *software del benessere organizzativo*, utilizzato successivamente dalle amministrazioni impegnate nell'indagine.

Il programma permette di immagazzinare rapidamente le informazioni raccolte, ma soprattutto attraverso il software è possibile visualizzare 12 tipologie di grafici che consentono di fotografare le dimensioni e gli indicatori sondati dal questionario. Il valore aggiunto del sistema proposto è la rapidità e la capillarità con la quale restituisce le informazioni. Una volta terminato il *data-entry*, i dati rilevati dai questionari permettono di individuare i punti di criticità e quelli di eccellenza, restituendo un'immagine della propria organizzazione in termini di benessere-malessere organizzativo, che può rappresentare un ideale punto di partenza per la definizione di strategie e azioni di miglioramento.

Durante i seminari, per dar modo ai partecipanti di familiarizzare con gli strumenti di cui avrebbero fatto uso durante l'indagine, viene loro somministrato il questionario e vengono mostrate tutte le procedure necessarie per il funzionamento del software. Attraverso queste brevi sperimentazioni degli strumenti si cerca di individuare le possibili difficoltà d'uso e di rispondere a eventuali esigenze di chiarimenti. La conduzione dei seminari è affidata ai responsabili del Cantiere e ad un consulente esperto sui temi del benessere organizzativo che guida i partecipanti nella gestione delle varie fasi dell'indagine, suggerendo strategie e strumenti. Un tratto caratterizzante della metodologia che si adotta nei seminari è quello di presentare il tema del benessere non soltanto attraverso convenzionali lezioni teoriche, ma cercando di avvicinare i partecipanti all'atmosfera del benessere, attraverso l'uso di un video realizzato a questo specifico fine (cfr. scheda 2.5).

## Scheda 2.5 Il video *Pillole di ben-essere\**

*Pillole di ben-essere* è il titolo di un video montaggio in cui i vari spezzoni, scelti accuratamente dalla cinematografia degli ultimi cinquant'anni, trasmettono allo spettatore – pur nella diversità dei contesti, situazioni, personaggi e registi – alcune sensazioni comuni: pienezza, gioia, gusto del bello, armonia, godimento, entusiasmo, leggerezza, appartenenza, sincronia. L'incipit in sovraimpressione del video ricorda che: “Ben-essere è essere bene, è assaporare il gusto delle cose, è cogliere l'emozione, è danzare la vita, è giocare il lavoro”.

\*Video montaggio a cura di Andrea Galli, Roberto Grandis, Stefania Stecca.

Il primo ciclo di seminari si chiude a novembre 2003. Il bilancio di questa prima fase del Cantiere rivela luci e ombre dell'esperienza: una parte delle amministrazioni rinuncia a proseguire il Cantiere o perché scettica sulla valenza dell'indagine o perché consapevole di non poter affrontare la complessità del percorso e/o di non poter rispondere alle aspettative che inevitabilmente l'indagine avrebbe generato.

Tale situazione impone al team del Cantiere una verifica del numero delle amministrazioni intenzionate a proseguire le attività. Le amministrazioni sono, dunque, invitate ad inviare una comunicazione ufficiale con la quale si impegnano ad avviare l'indagine e a seguire le regole previste per la tutela della riservatezza e della rigosità richieste dalla sperimentazione (cfr. scheda 2.6).

## Scheda 2.6 Indicazioni a tutela della riservatezza e della privacy

Le amministrazioni impegnate nella realizzazione dell'indagine sul clima e il benessere organizzativo devono:

- garantire l'anonimato degli strumenti di rilevazione;
- assicurare la riservatezza nel trattamento dei dati;
- restituire i risultati raccolti ai dipendenti coinvolti nell'indagine.

L'adesione ufficiale all'indagine è comunque necessaria perché soltanto attraverso essa è possibile ottenere la password che dà accesso al questionario e all'utilizzo del software.

L'avvio dell'indagine avviene a gennaio 2004. Le amministrazioni che aderiscono sono 117. Per il team del Cantiere inizia l'attività di guida a distanza delle amministrazioni, attraverso l'help desk operativo e un sistema di monitoraggio che consente di seguire le fasi dell'indagine (cfr. schede 2.7 e 2.8).

## Scheda 2.7 Help desk

Per agevolare le amministrazioni nel percorso di sperimentazione, il Cantiere di innovazione sul clima e il benessere organizzativo ha allestito un apposito help desk.

L'help desk, attivo per tutta la durata del Cantiere, ha avuto un ruolo di primaria importanza nel percorso di sperimentazione, fornendo alle amministrazioni, in tempo reale, il supporto necessario a risolvere i problemi che di volta in volta emergevano durante il percorso d'indagine. In particolare l'help desk si è occupato di:

- fornire informazioni sulle modalità di adesione al Cantiere;
- dare informazioni e aggiornamenti sulle attività;
- organizzare la partecipazione ai seminari;
- svolgere un ruolo di raccordo tra gli esperti e le amministrazioni;
- fornire assistenza a distanza per la risoluzione delle problematiche legate allo svolgimento dell'indagine.



## Scheda 2.8 Il diario di bordo

Il diario di bordo è uno strumento fornito ai responsabili dell'indagine sul benessere organizzativo finalizzato al monitoraggio dell'attività di indagine. Quello che si è chiesto alle amministrazioni è stato di descrivere in *forma narrativa* l'esperienza che le ha coinvolte, soffermandosi in particolare sui processi di lavoro e sulle attività intraprese, mettendo in evidenza gli attori coinvolti, le modalità operative, le relazioni messe in atto, le difficoltà incontrate, le soluzioni adottate.

Il *diario di bordo* ha avuto una duplice valenza: offrire alle amministrazioni la possibilità di fissare, attraverso la narrazione, gli aspetti più rilevanti e significativi di una esperienza caratterizzata inevitabilmente da specificità e caratteristiche proprie e, al contempo, consentire al Cantiere di costituire una sorta di archivio di *casi di benessere organizzativo* da utilizzare come testimonianze utili a chi nel futuro sarà interessato a realizzare l'indagine. L'idea era quella di tracciare, in sostanza, un *percorso ideale verso il benessere organizzativo*, frutto dell'analisi comparata dei processi attivati dalle amministrazioni che hanno fatto parte del Cantiere.

Con il secondo ciclo di seminari, che si svolgono da febbraio a marzo 2004, il Cantiere incontra ancora le amministrazioni in varie città d'Italia. Tra le amministrazioni presenti, alcune hanno portato a termine la somministrazione, altre hanno già effettuato l'elaborazione dei primi dati. Il tema dei seminari si concentra, dunque, su due aspetti salienti: *la lettura e l'analisi dei dati*, sia da un punto di vista metodologico che tecnico, *l'analisi delle criticità e delle opportunità* del percorso di indagine, rilevate dai referenti delle amministrazioni (cfr. scheda 2.9).

## Scheda 2.9 Percorso di indagine: criticità e positività

Durante i seminari di approfondimento delle tematiche sul benessere organizzativo, attraverso esercitazioni di gruppo e discussioni aperte, sono state raccolte le opinioni espresse dai partecipanti riguardanti le criticità e le opportunità legate ai vari aspetti dell'indagine. Le due tabelle seguenti sintetizzano, in modo speculare, le testimonianze raccolte in tutti gli incontri seminariali:

Positività	Criticità
<b>Interesse da parte della dirigenza</b>	<b>Problematiche legate alla dirigenza</b>
Atteggiamento positivo di apertura al progetto da parte di tutti i dirigenti	Limitato interesse da parte della direzione generale
Rinnovato entusiasmo da parte dei dirigenti	Scarsa sensibilità da parte dei dirigenti alle problematiche oggetto dell'indagine
Interesse da parte dei dirigenti verso il problema della salute organizzativa	Mancato coinvolgimento attivo del gruppo dirigente
	Scetticismo da parte della dirigenza
	Rifiuto, da parte della maggioranza della dirigenza, a completare il questionario
	Scarsa consapevolezza della complessità delle azioni da intraprendere dopo l'indagine

<b>Positività</b>	<b>Criticità</b>
<b>Motivazione del gruppo di lavoro</b>	<b>Problematiche legate al gruppo di lavoro</b>
<p>Speranza di poter contribuire a diffondere la cultura del benessere</p> <p>Voglia di cambiamento</p> <p>Interesse al cambiamento</p> <p>Grande fiducia nel progetto intrapreso</p> <p>Coinvolgimento e affinità tra i membri del gruppo di lavoro</p>	<p>Impossibilità di creare un gruppo di lavoro</p> <p>Difficoltà a creare un gruppo <i>omogeneo</i> di lavoro</p> <p>Poche risorse assegnate al gruppo di lavoro</p> <p>Difficoltà di lavorare con continuità nell'attività di indagine</p>
<b>Opportunità offerte dall'indagine</b>	<b>Criticità nel processo di indagine</b>
<p>Conoscenza di tematiche nuove</p> <p>Conoscenza di altre realtà organizzative nel territorio italiano</p> <p>Possibilità di avere contatti con colleghi di altre amministrazioni</p> <p>Coinvolgimento diretto del personale sui problemi dell'ente</p> <p>Recupero dell'entusiasmo da parte dei dipendenti</p> <p>Atteggiamento positivo dei partecipanti all'indagine</p> <p>Disponibilità del campione coinvolto</p> <p>Sperimentazione di uno strumento di ascolto organizzativo</p> <p>Sito internet di Cantieri costantemente aggiornato in materia di benessere</p> <p>Supporto, da parte del Dpf, nella divulgazione delle iniziative</p> <p>Uso del <i>Diario di bordo</i> come strumento di comunicazione intranet/internet</p>	<p>Difficoltà nel reperire i mezzi per organizzare il lavoro</p> <p>Carenza di risorse strumentali</p> <p>Resistenza e scetticismo da parte di alcuni dipendenti rispetto all'utilità dell'indagine</p> <p>Difficoltà di coinvolgimento del personale nella fase di somministrazione</p> <p>Scarso coinvolgimento delle organizzazioni sindacali</p> <p>Timore che non essere affiancati da una figura esperta nella lettura dei dati</p> <p>Difficoltà nell'individuazione di una tecnica efficace per comunicare i risultati</p>
<b>Aspettative future</b>	<b>Scetticismo verso le azioni future</b>
<p>Continuare con l'ascolto dei dipendenti, anche attraverso altre iniziative, per valorizzare i rapporti umani</p> <p>Speranza che la direttiva sul benessere organizzativo contribuisca al raggiungimento degli obiettivi fissati dal Cantiere</p> <p>Speranza che il progetto possa contribuire a far star meglio le persone, valorizzandole</p> <p>Percorso che potrebbe aiutare i dipendenti a sentirsi parte importante ed integrante dell'amministrazione facendo emergere in ognuno potenzialità nascoste</p> <p>Aspettative positive sulla prosecuzione del progetto</p>	<p>Timore che le aspettative dei dipendenti vengano deluse e il lavoro svolto vanificato</p> <p>Impossibilità di intraprendere azioni future se non verranno assegnate risorse e persone</p> <p>Scetticismo riguardo alla risoluzione dei problemi emersi dall'indagine</p> <p>Difficoltà nella progettazione e realizzazione delle azioni di miglioramento</p>

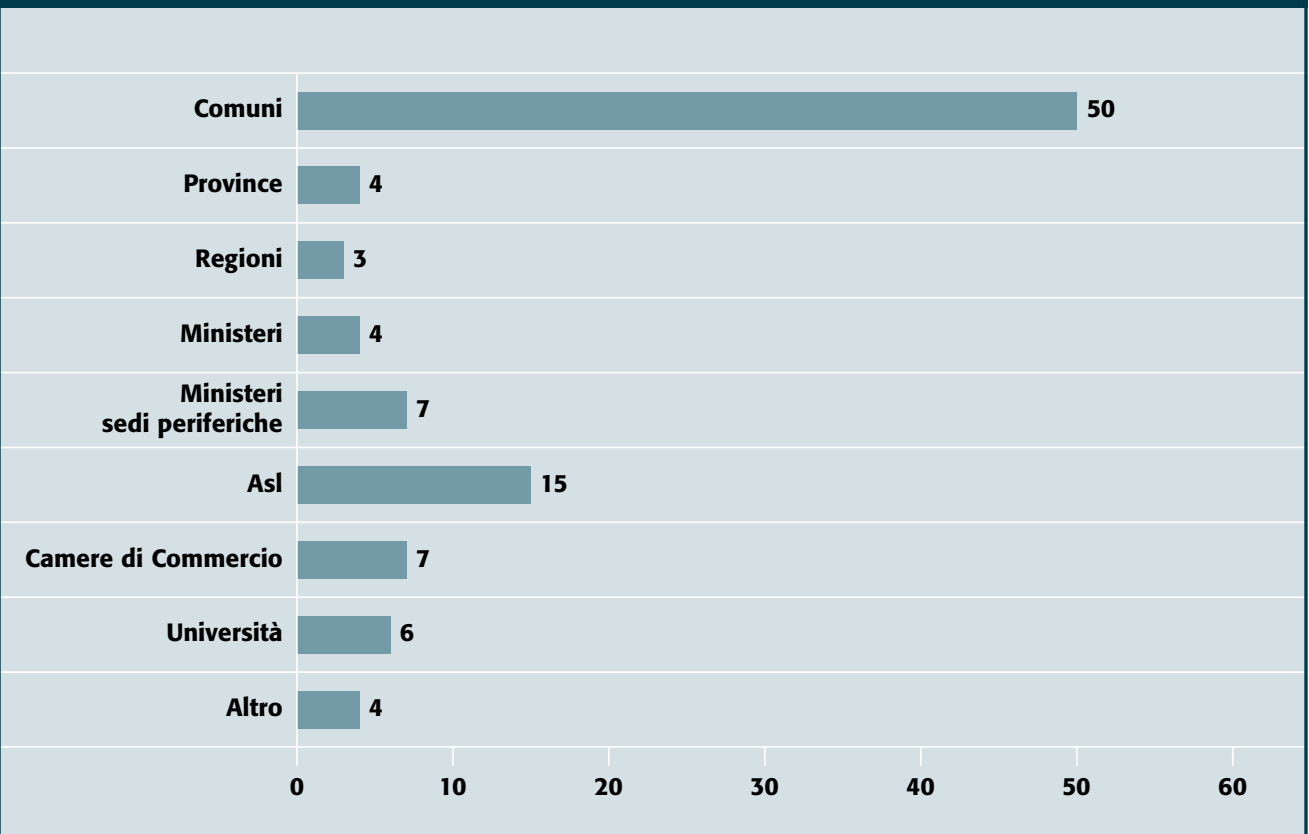
Il clima che si vive nel secondo ciclo di seminari è caratterizzato da una maggiore coesione tra i partecipanti e da una maggiore sintonia con i responsabili del Cantiere. Le amministrazioni hanno quasi ultimato il percorso di indagine, c'è molta soddisfazione per il lavoro intrapreso, complesso e carico di responsabilità, si parla del futuro, dei progetti che si dovrebbero realizzare, con speranza ma anche con incertezza.

La sperimentazione viene portata a termine a maggio 2004 da 94 amministrazioni (cfr. scheda 2.10).

### Scheda 2.10 Amministrazioni che hanno portato a termine l'attività del Cantiere di innovazione

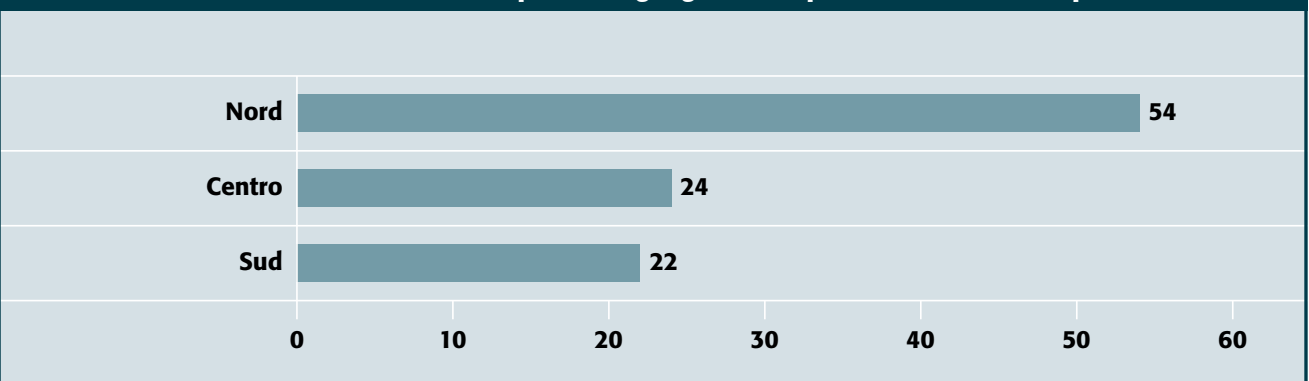
Sono 94 le amministrazioni che hanno portato a termine l'attività del Cantiere di innovazione. In prevalenza sono i Comuni, elevata anche la presenza delle Aziende sanitarie locali.

### Grafico 2.3 Amministrazioni che hanno portato a termine il Cantiere di innovazione sul clima e il benessere organizzativo, per tipologia – Valori percentuali



In prevalenza sono situate al Nord Italia, ma vi sono anche molte amministrazioni del Centro e del Sud del Paese.

### Grafico 2.4 Amministrazioni che hanno portato a termine il Cantiere di innovazione sul clima e il benessere per zona geografica di provenienza – Valori percentuali



Il numero delle amministrazioni che hanno ultimato il percorso è sicuramente esiguo se confrontato con il numero delle adesioni iniziali; tale dato, alla luce di una lettura superficiale, potrebbe essere considerato un insuccesso del *Cantiere*. In realtà non è così, se si tiene conto di alcuni elementi fondamentali che hanno contribuito all'abbandono dell'iniziativa da parte di molte amministrazioni.

Proveremo a sintetizzarne le ragioni dichiarate e quelle percepite:

- riferendosi a quanto già detto all'inizio del capitolo, molte adesioni al Cantiere sono venute meno quando, in occasione del primo seminario, le persone che si erano iscritte al Cantiere, spinte da un interesse personale verso il tema del benessere, si sono rese conto dell'impossibilità di avviare l'indagine senza un mandato pieno e l'assunzione di responsabilità da parte dell'amministrazione di appartenenza;
- la partecipazione al primo seminario, nell'ambito del quale è stata messa in evidenza la complessità del percorso di indagine e la necessità di rispondere alle aspettative suscitate dall'indagine stessa nei dipendenti, ha indotto molte amministrazioni a rimandare la sperimentazione ad un periodo futuro, in vista del quale poter creare le condizioni favorevoli all'avvio dell'indagine e alla realizzazione delle azioni di intervento;
- una parte di amministrazioni ha rinunciato a proseguire il percorso indicato dal Cantiere, nel momento in cui ha realisticamente valutato di non essere nelle condizioni di portare a termine l'indagine e/o di far fronte agli impegni futuri da essa richiesti.

Sulla base di tale scenario ci sembra corretto affermare che il risultato di 94 amministrazioni che hanno portato a termine l'indagine, superando tutte le criticità sopra indicate, con il coinvolgimento di circa 18.000 dipendenti che hanno compilato il questionario, possa essere considerato molto soddisfacente. Se si tiene conto anche del fatto che il Cantiere sul benessere organizzativo ha voluto promuovere, per la prima volta nelle pubbliche amministrazioni, una indagine sul tema della salute e del benessere organizzativo su vasta scala, ci sembra che la risposta ottenuta sia stata largamente positiva.

I primi dati dell'indagine vengono resi noti a giugno, in una convention organizzata a Riccione per la chiusura dei Cantieri di innovazione. Sono presenti tutte le amministrazioni che hanno realizzato l'indagine. È un incontro finale che segna la chiusura di un lavoro condotto insieme da diversi attori: le amministrazioni pubbliche, il team e gli esperti del Cantiere, gli psicologi dell'Università *La Sapienza* di Roma, con la partecipazione di professionisti, studenti, lavoratori di varie aziende, interessati a conoscere le attività del Cantiere e, in generale, ad approfondire il tema del benessere organizzativo.

Il Cantiere sul benessere organizzativo si chiude dopo aver portato a termine il percorso di indagine descritto; tuttavia, nell'ambito del-

l'attività del Programma Cantieri 2004-2005, il tema del benessere organizzativo continua ad occupare uno spazio rilevante, in linea con le indicazioni della direttiva sul benessere organizzativo, emanata dal Ministro della Funzione Pubblica (cfr. scheda 2.11).

## Scheda 2.11 La direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica

La direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, emanata a marzo 2003, rappresenta un importante indirizzo volto a promuovere e favorire politiche del personale attente alla salute psicofisica dei dipendenti. Nella direttiva vengono identificati gli ambiti di analisi e i fattori organizzativi alla base del benessere organizzativo. L'obiettivo della direttiva è di *offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscano gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esista un'adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale.*

La nuova attività sul tema del benessere organizzativo, nell'ambito del Programma Cantieri 2004-2005, viene avviata con la realizzazione del *Kit sul benessere organizzativo*, una vera e propria *cassetta degli attrezzi*, che permetterà a tutte le amministrazioni di svolgere in maniera autonoma e rigorosa un'indagine sul clima e sulla salute della propria organizzazione, fornendo gli strumenti operativi necessari a tale scopo.

Il *Kit*, fornito gratuitamente alle amministrazioni, è suddiviso in strumenti di informazione e strumenti operativi.

Gli strumenti di informazione sono rappresentati da:

1. *la direttiva* del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure da adottare per migliorare il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche;
2. *il manuale*, Benessere organizzativo, messo a punto dal Programma Cantieri, che delinea una metodologia d'analisi del benessere, della qualità della vita e degli ambienti di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, sperimentata in undici amministrazioni;
3. *il rapporto* Persone al lavoro, che contiene casi concreti di progetti di miglioramento della qualità della vita nelle amministrazioni italiane e estere e alcune indicazioni rispetto alle priorità, agli strumenti di intervento e alle modalità per gestire i processi di miglioramento, con particolare riferimento ai possibili impatti sul piano del confronto con le organizzazioni sindacali.

Gli strumenti operativi forniti sono:

1. *il questionario* di rilevazione, ovvero lo strumento da utilizzare per effettuare l'indagine tra i dipendenti;
2. *il software* per l'immissione e l'elaborazione dei dati, che consentirà una rapida procedura di *data-entry* e una facile lettura dei dati;

3. *la Guida alla sperimentazione*: un sintetico *report* che fornisce indicazioni sulle modalità di rilevazione e di analisi.

Le indagini sul benessere organizzativo, che le amministrazioni avvieranno attraverso l'uso del *Kit sul benessere organizzativo*, saranno seguite dal team del Cantiere sul benessere organizzativo, che si occuperà di tali attività anche se il Cantiere non sarà più operativo.

All'interno del programma Cantieri, infatti, il tema del benessere organizzativo continuerà ad avere una posizione rilevante, in linea con gli obiettivi fissati all'inizio del percorso:

- sostenere e guidare le amministrazioni che avvieranno al proprio interno un'indagine sul benessere organizzativo;
- favorire la creazione di una rete di amministrazioni interessate allo sviluppo e all'approfondimento delle tematiche riguardanti il benessere organizzativo;
- favorire la diffusione, all'interno delle amministrazioni, di una cultura attenta al rapporto tra la persona e il proprio contesto di lavoro ed agli effetti che tale rapporto produce sulla *salute* dell'organizzazione.

## 3.

# I principali risultati della ricerca sul benessere organizzativo

### 3.1 Premessa

Circa 100 amministrazioni italiane, a cavallo tra il 2003 e il 2004, hanno condotto autonomamente un'indagine sul benessere organizzativo, impegnandosi nel processo di somministrazione del questionario al proprio personale e nell'analisi dei relativi dati. Questa iniziativa ha prodotto un risultato apprezzabile sia sul piano dell'elevato coinvolgimento nel percorso di sperimentazione e apprendimento della procedura di ricerca-intervento; sia sul versante della costituzione di una considerevole banca dati dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni coinvolte, con una numerosità raramente raggiunta da altre indagini di questo tipo, essendo stati raccolti più di 16.500 questionari.

Tale base dati costituisce una rilevante fonte di informazioni circa le variabili organizzative che concorrono a definire il benessere in questo tipo di organizzazioni anche se, data la natura della rilevazione, il campione osservato non possiede i requisiti di rappresentatività statistica, in quanto le amministrazioni hanno aderito spontaneamente alla ricerca e definito, in autonomia, numero di soggetti coinvolti, modalità e tempistica di rilevazione.

Come anticipato nel precedente capitolo la metodologia di indagine ha previsto la somministrazione a ciascun lavoratore di un questionario anonimo. Di seguito vengono descritti, in modo sintetico, i contenuti del questionario per consentire una più agevole comprensione dei risultati dell'indagine.

Le dimensioni del benessere organizzativo fanno riferimento agli aspetti riguardanti la *salute* dell'organizzazione. In tal senso un'organizzazione può considerarsi in buona salute se assicura le seguenti condizioni:

1. *Allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente*  
Un ambiente salubre garantisce le fondamentali regole di igiene; è confortevole e accogliente in riferimento ad aspetti di funzionalità (in rapporto sia alle esigenze lavorative che a quelle dei lavoratori e/o clienti), di gradevolezza estetica e di cura dell'aspetto dell'ambiente (grafico 3.5: *Comfort*).



2. *Pone obiettivi aziendali espliciti e chiari e assicura coerenza tra enunciati e prassi operative*

La direzione strategica deve formulare in maniera chiara e univoca gli obiettivi aziendali da perseguire; lo stile direzionale deve comunicare tali obiettivi ai dipendenti con modalità di comunicazione non ambigue. Inoltre, non contraddice nei fatti e nella operatività quotidiana quanto deciso, regolamentato e condiviso (grafico 3.5: *Obiettivi*).

3. *Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità*

Vengono riconosciute le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti:

- ponendo al singolo richieste congrue rispetto a ruolo, competenze, qualifiche e compiti svolti;
- facilitando l'espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità (tecnico-professionali, trasversali e sociali);
- riconoscendo reciprocità negli scambi: attribuendo un corrispettivo (economico, visibilità sociale, ecc.) per quanto si riceve;
- promuovendo lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione e circolazione delle conoscenze, ecc.);

(grafico 3.5: *Valorizzazione*).

4. *Esiste l'ascolto delle reciproche istanze tra dirigenti e dipendenti*

L'organizzazione considera le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi. Si fa riferimento all'esistenza in un'organizzazione di processi di negoziazione, in cui viene riconosciuta l'esistenza delle due parti (dirigenza-dipendenti), che interagiscono in base a regole di reciprocità (grafico 3.5: *Ascolto*).

5. *Mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro*

Tutto ciò che si fa e che succede costituisce informazione da rendere disponibile, nota agli altri, quando questa rientra nella propria sfera lavorativa; a tutti è consentito l'accesso all'informazione pertinente; vi sono strumenti e regole chiare per la diffusione (grafico 3.5: *Informazioni*).

6. *Limita i livelli di conflittualità*

Sono presenti elementi di conflittualità esplicita e/o di confronto diretto sia a livello orizzontale che verticale (grafico 3.5: *Conflittualità*).

7. *Stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo*

Esiste una elevata attenzione alla qualità della comunicazione interna e a uno stile di lavoro che favorisca le relazioni sia a livello orizzontale che verticale (grafico 3.5: *Relazioni*).

8. *Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione per il conseguimento degli obiettivi*

Viene assicurata la fluidità operativa della vita lavorativa: i problemi vengono affrontati con l'intenzione di superarli, non si creano falsi problemi che rallentano il lavoro, prevale la sensazione che si procede verso gli obiettivi comuni (grafico 3.5: *Operatività*).

9. *Assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale*  
Vengono definiti criteri e percorsi chiari per l'attribuzione delle responsabilità, lo sviluppo delle carriere, l'assegnazione dei premi, ecc. Questi vengono esplicitati e resi pubblici e a tutti è data in egual misura la possibilità di accedervi (grafico 3.5: *Equità*).
10. *Limita i fattori di stress*  
Si favoriscono le condizioni affinché le risorse fisiche e mentali degli individui e le responsabilità loro attribuite coincidano con le esigenze lavorative espresse dall'organizzazione (grafico 3.5: *Stress*).
11. *Contribuisce a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e alla loro percezione di contribuire ai risultati comuni*  
Il lavoro svolto contribuisce alla soddisfazione lavorativa e professionale. Viene inoltre salvaguardato nel tempo il rapporto funzionale tra attività dei singoli e obiettivi aziendali (grafico 3.5: *Utilità*).
12. *Adotta azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali*  
L'organizzazione è attenta alla sicurezza lavorativa e alla tutela della salute (grafico 3.5: *Sicurezza*).
13. *È aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale*  
L'organizzazione si dimostra flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adattarsi ad esso, e considera i fattori esterni come una risorsa per il proprio miglioramento (grafico 3.5: *Innovazione*).  
Una parte del questionario indaga la presenza di disturbi psicosomatici, che spesso denunciano stati di malessere degli individui che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'amministrazione.

Altre parti del questionario sono riservate all'analisi delle caratteristiche dei compiti svolti e agli indicatori negativi e positivi. I primi sono intesi come le *reazioni*, le evidenze fisiche e psicologiche (tipicamente le sensazioni di malessere), attivate dall'ambiente di lavoro che il soggetto percepisce (ad esempio: *In che misura le capita di osservare nel suo ambiente di lavoro i fenomeni seguenti? – insofferenza nell'andare al lavoro, – disinteresse per il lavoro, ecc.*). Gli indicatori positivi riguardano il grado di soddisfazione e coinvolgimento del soggetto verso l'organizzazione (ad esempio: *In che misura le capita di riscontrare i fenomeni seguenti nel suo ambiente di lavoro? – soddisfazione per l'organizzazione; – voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione*).

Infine, viene lasciato uno spazio per i suggerimenti e le indicazioni di miglioramento del benessere che ciascun lavoratore si sente di dare.

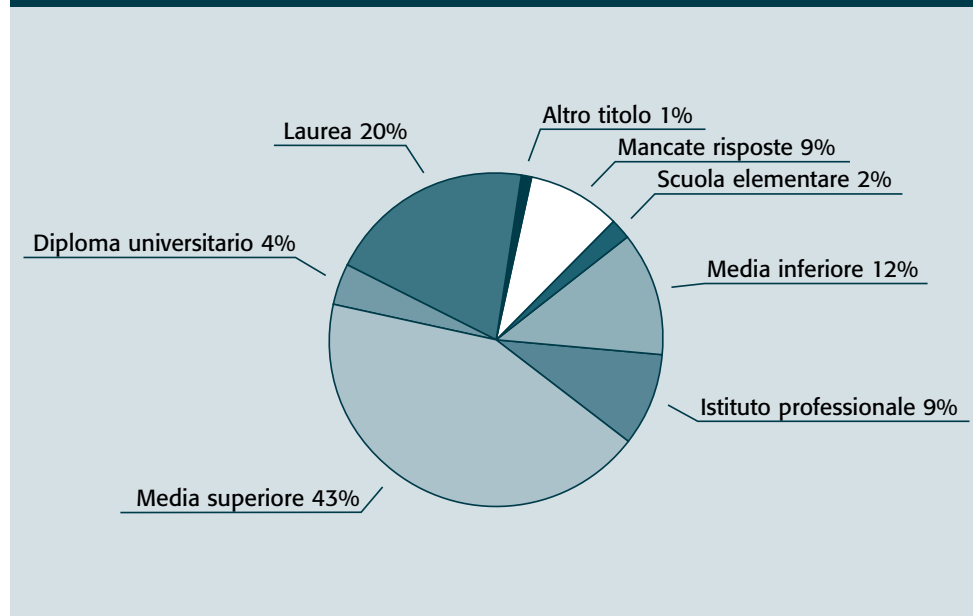
Di seguito vengono descritti la base dati e i valori che complessivamente caratterizzano le amministrazioni che hanno partecipato all'indagine, i principali temi emersi e le dimensioni che concorrono a determinare il benessere organizzativo.

### 3.2 Le caratteristiche delle amministrazioni e dei dipendenti pubblici che hanno partecipato all'indagine

La ricerca ha interessato 16.535 dipendenti di 94 pubbliche amministrazioni italiane.

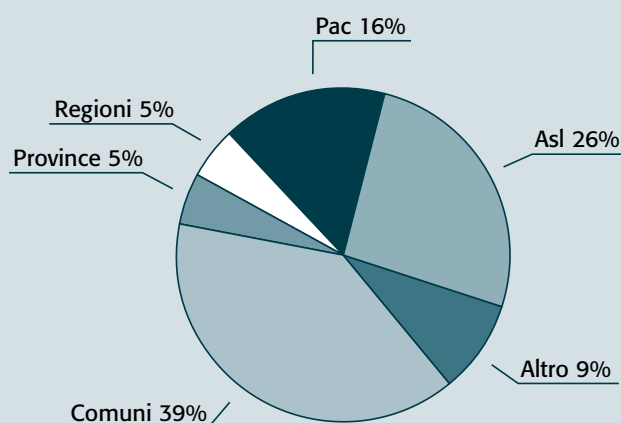
Si registra, tra i soggetti partecipanti all'indagine, una prevalenza delle donne (51,4%), rispetto agli uomini. L'età media è di 44 anni; il livello di scolarità è medio-alto, con il 43,1% del campione in possesso di un diploma di scuola media superiore e il 20,3% della laurea (cfr. grafico 3.1).

**Grafico 3.1** Distribuzione dei soggetti partecipanti all'indagine per titolo di studio – Valori percentuali



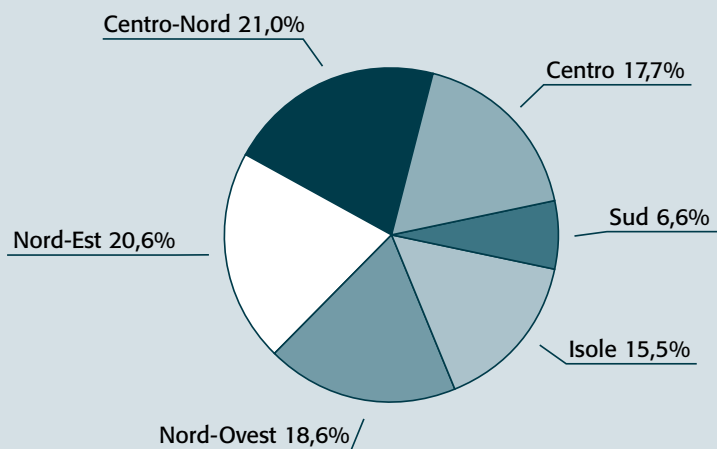
Come riportato in figura 3.2, la maggior parte dei rispondenti lavora nei Comuni (37,6%), nelle Asl (26,3%) e nelle Pubbliche amministrazioni centrali (Pac = 16,4%).

**Grafico 3.2** Distribuzione dei soggetti partecipanti all'indagine per tipo di amministrazione – Valori percentuali



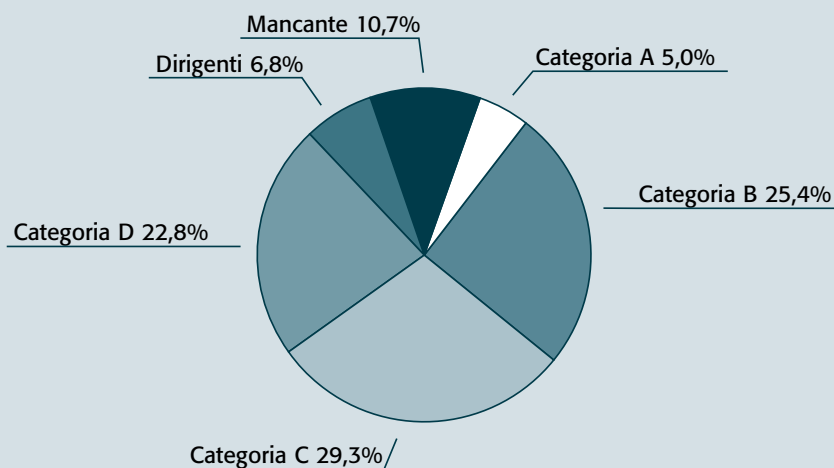
Le amministrazioni sono distribuite in 16 regioni italiane che, per una lettura più agevole dei risultati, sono state successivamente raggruppate nelle seguenti macro aree regionali: Nord-Ovest (Liguria, Lombardia e Piemonte) con il 18,6% dei soggetti; Nord-Est (Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige e Veneto) con il 20,6% dei soggetti; il Centro-Nord (Emilia Romagna, Marche, Toscana e Umbria) col 21% dei soggetti; il Centro (Lazio) con il 17,7% dei soggetti; Sud (Calabria, Campania e Puglia) con il 6,6% dei soggetti e, infine, le Isole (Sicilia e Sardegna) con il 15,5% dei soggetti (cfr. grafico 3.3).

**Grafico 3.3** Percentuale di rispondenti per localizzazione geografica Valori percentuali



Le amministrazioni hanno coinvolto nell'indagine dipendenti appartenenti alle diverse categorie contrattuali, che risultano pertanto tutte rappresentate nel campione, sia pure con pesi diversi (cfr. grafico 3.4).

**Grafico 3.4** Percentuale di rispondenti per tipologia contrattuale  
Valori percentuali



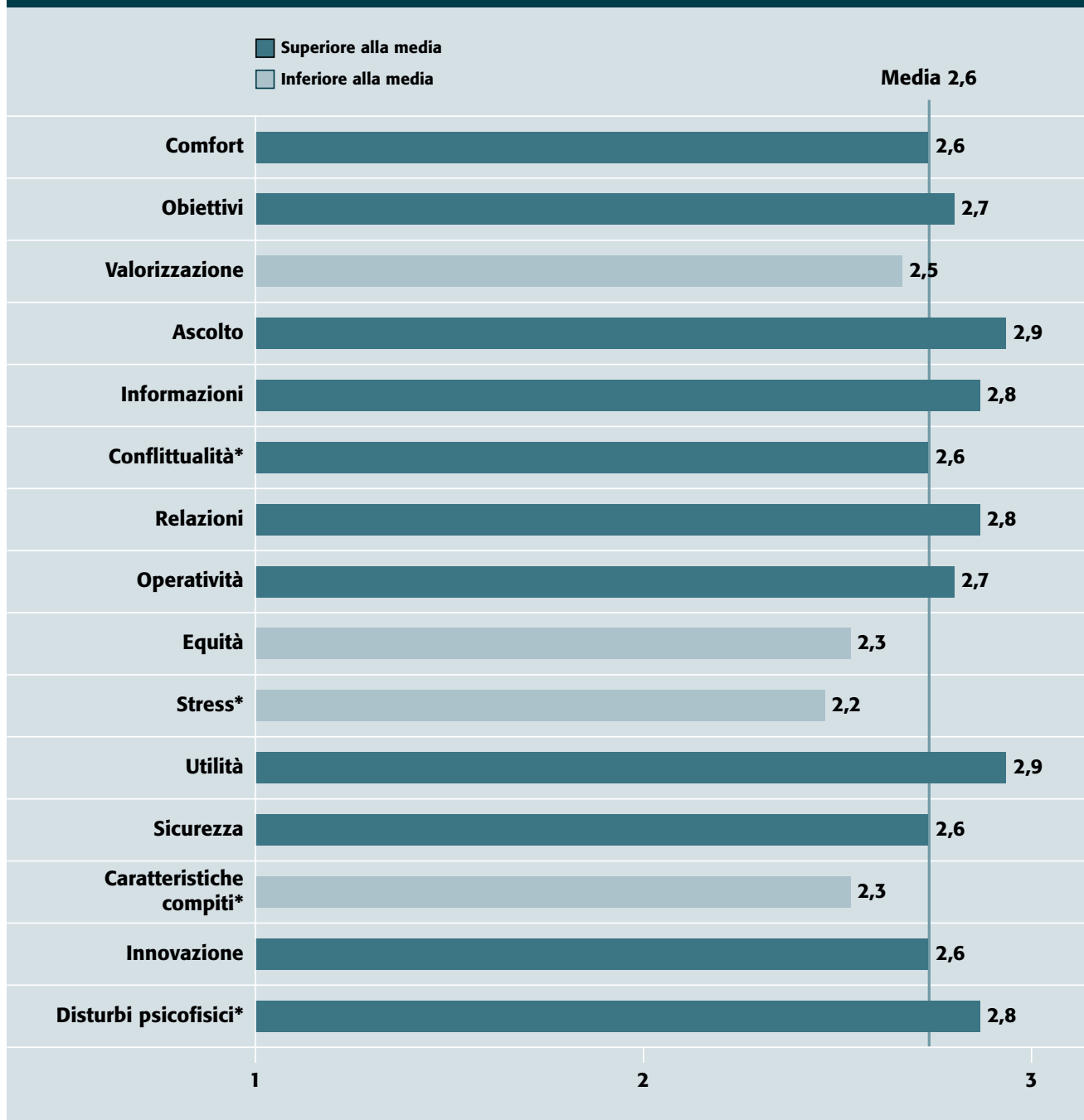
Nell'indagine sono stati coinvolti anche i lavoratori con contratti a tempo determinato (9,8%) e part-time (8,6% del campione). Con riferimento all'esperienza lavorativa, infine, un dipendente ha lavorato – in media – 18 anni, di cui circa 15 trascorsi nell'amministrazione presso la quale opera attualmente.

### 3.3 Il profilo generale e le principali tematiche emerse

Come visto nel capitolo precedente (cfr. scheda 3.3), la metodologia di indagine si basa sull'analisi del livello di presenza/assenza di alcune dimensioni organizzative, che sono indagate principalmente attraverso domande a risposta chiusa su di una scala di 4 valori crescenti. Per avere un'idea di massima del livello complessivo del benessere, possiamo osservare il profilo generale delle differenti dimensioni (cfr. grafico 3.5<sup>1</sup>). Innanzitutto, possiamo dire che complessivamente la situazione del benessere nelle organizzazioni pubbliche è positiva. Infatti, se stabiliamo convenzionalmente che il valore 2,5 rappresenta il livello di *sufficienza* (corrisponde al 6 nella scala decimale), vediamo che quasi tutte le dimensioni sono superiori a questo valore. Questi risultati mettono in discussione il pregiudizio che accompagna spesso il settore pubblico, rappresentato come un ambiente di lavoro scarsamente motivante e, in alcuni casi, frustrante. Una conferma in questo senso viene dalla media aritmetica dei valori che è pari a 2,6 (uguale a 6,5 nella scala decimale), che corrisponde quindi a una *sufficienza piena*. Questa rappresentazione unitaria facilita un confronto immediato tra le diverse dimensioni, dove la media aritmetica fa da linea di demarcazione tra le dimensioni generalmente valutate positivamente e quelle valutate negativamente. Sarà soprattutto attraverso queste ultime che proveremo a descrivere le criticità che emergono all'interno delle amministrazioni che hanno aderito all'indagine.

1. Nel grafico 3.5 Profilo generale sono messe a confronto simultaneamente tutte le dimensioni del benessere organizzativo (v. pagina 40). Per renderne omogenea l'interpretazione si è provveduto ad un'inversione dei punteggi nelle dimensioni con valore semantico inverso a quello di tutte le altre, queste dimensioni compaiono asteriscate (\*).

**Grafico 3.5 Profilo generale**



Come si può facilmente vedere (le dimensioni *positive* sono riportate in scuro, le *negative* in chiaro), questi primi dati suggeriscono l'idea di un ambiente lavorativo sufficientemente confortevole e sicuro, in cui c'è possibilità di costruzione di relazioni tra le persone (rapporto con i colleghi, relazioni, ascolto), una buona capacità di far fronte all'operatività quotidiana (informazioni, efficienza). Il rapporto tra vertice e base dell'organizzazione appare adeguato. Esistono, tuttavia, alcuni sintomi di malessere costituiti dalla presenza di *stress* e da una visione critica delle *caratteristiche dei compiti*. Le cause di questi sintomi sono probabilmente derivanti dallo svolgimento di un lavoro percepito come oneroso, che non permette di esprimere a

pieno le capacità e le potenzialità individuali (*valorizzazione*) e dove non si vede giustamente riconosciuto il proprio contributo alla vita organizzativa (*equità*).

Nei paragrafi seguenti vengono sinteticamente presentate alcune considerazioni relative alle dimensioni del benessere che si sono rivelate maggiormente significative<sup>2</sup> per i partecipanti all'indagine.

### 3.3.1 L'ascolto e le relazioni

Il dato del profilo generale restituisce una visione positiva delle diverse dimensioni che misurano l'*ascolto* e le *relazioni* all'interno delle amministrazioni; ma andando ad analizzare in modo dettagliato i diversi indicatori che contribuiscono a determinare queste dimensioni è possibile cogliere diverse tendenze. L'*ascolto* è avvertito come valore positivo soprattutto nelle relazioni a livello orizzontale, mentre con i livelli gerarchicamente superiori si riscontrano dei valori negativi. In particolare, l'*ascolto* tra colleghi viene indicato come uno dei fattori che maggiormente contribuiscono a determinare il benessere delle persone; mentre la debole attenzione che i dirigenti riservano all'*ascolto* dei collaboratori (delle loro proposte e dei loro bisogni) viene percepita come causa di frustrazione e malessere.

Come il dato relativo all'*ascolto*, anche quello relativo alle relazioni sul luogo di lavoro mostra una situazione contrapposta. Da una parte, la collaborazione con i colleghi di pari livello rappresenta uno degli elementi maggiormente positivi di tutto il panel di ricerca (sia per quello che riguarda la collaborazione tra singoli che all'interno di gruppi di lavoro). Dall'altro, il rapporto con i dirigenti risulta critico: ad essi viene rimproverato di fare poco per coinvolgere, motivare e valorizzare i propri collaboratori. In particolare, emerge che (contrariamente a quanto ci si dovrebbe aspettare) i colleghi di pari livello rappresentano il principale punto di riferimento per la costruzione del senso di appartenenza e per l'organizzazione del lavoro.

### 3.3.2 La valorizzazione e l'equità

Un aspetto di particolare rilevanza emerso dall'analisi generale riguarda la *valorizzazione* e l'*equità*, intese come possibilità di veder sviluppate e riconosciute le competenze dei singoli individui, sia rispetto alle responsabilità assunte e alle prestazioni effettivamente rese, sia rispetto al potenziale in loro possesso.

Per quanto riguarda la valorizzazione emergono giudizi positivi rispetto alla dotazione strumentale e logistica degli uffici e alle opportunità di aggiornamento professionale, che dalla psicologia del lavoro vengono considerati fattori che contribuiscono alla valorizzazione del personale. Un esempio per comprendere: poter lavorare con un computer di ultima generazione è ritenuto dai lavoratori un segnale di considerazione dell'organizzazione nei loro confronti.

2. La *significatività* è stata indagata attraverso strumenti di analisi statistica, che hanno consentito di comprendere quali sono le dimensioni che più di altre influiscono sui livelli di stress, sulla qualità delle prestazioni e sul benessere psicofisico dei lavoratori.

Giudizi negativi, invece, riguardano il riconoscimento da parte dell'amministrazione delle capacità professionali e del lavoro svolto dai singoli. In particolare, si rileva una forte criticità rispetto al fatto che l'impegno sul lavoro e le iniziative personali non vengono riconosciute adeguatamente dall'organizzazione, né con riconoscimenti economici né con altre iniziative.

I giudizi opposti relativi a questi due aspetti, rischiano di essere un fattore di frustrazione per i lavoratori (e di conseguenza di malessere organizzativo): ci troviamo di fronte ad organizzazioni che sono pronte a fornire ai propri lavoratori le giuste opportunità *strumentali* (pensiamo ai diffusi progetti di informatizzazione cui abbiamo assistito in questi anni) per svolgere i propri compiti al meglio; ma nel contempo non sono in grado di apprezzare la qualità del lavoro che viene realizzato, generando un senso di insoddisfazione nei lavoratori.

Alla stessa maniera, le amministrazioni sembrano in difficoltà nel valorizzare il potenziale dei singoli e questo rischia di provocare effetti negativi, soprattutto nei nuovi assunti che sempre più spesso entrano nelle organizzazioni pubbliche con un patrimonio di conoscenze qualificate e con alte aspettative.

Analizzando i giudizi degli intervistati relativi all'*equità* emergono in modo chiaro due fattori critici che possono generare insoddisfazione nei lavoratori:

1. la distribuzione degli incentivi economici non corrisponde alla qualità delle prestazioni fornite;
2. le opportunità di carriera non sono garantire a tutti i lavoratori in modo equo.

Ad una prima osservazione, quindi, sembra permanere un diffuso malcontento dei lavoratori nei confronti dei sistemi di valutazione del personale e dei criteri per la differenziazione retributiva: pur a fronte di dichiarazioni improntate alla valorizzazione delle differenze, si assiste (almeno in riferimento agli aspetti retributivi e di carriera) ad una sostanziale uniformità di trattamento, in nome dell'egualitarismo piuttosto che dell'equità.

Come per la valorizzazione, anche la dimensione delle opportunità di carriera si rivela particolarmente critica in ambienti ad elevata scolarizzazione, dove le aspettative di giovani brillanti laureati rischiano di essere frustrate da percorsi di carriera poco trasparenti. Sembrerebbe che i progressi innegabili che sono stati fatti in questa direzione negli ultimi anni (pensiamo ad esempio al riconoscimento delle posizioni organizzative e ai corsi-concorsi interni per le progressioni verticali) non siano ancora stati sufficienti per sviluppare un clima favorevole nelle amministrazioni pubbliche.

I giudizi espressi riguardo a questa dimensione sono da considerare con particolare attenzione, perché il confronto tra le diverse parti del questionario indica che l'equità è una delle dimensioni che più delle altre contribuisce a determinare la percezione complessiva di benessere organizzativo.



### 3.3.3 Le caratteristiche dei compiti

Come detto, uno degli obiettivi dell'indagine sul benessere organizzativo è quello di analizzare le *caratteristiche dei compiti* realizzati da ciascun lavoratore, per misurare la correlazione con la presenza di *stress*. Lo stress, secondo tutti gli studi empirici, non è solo causa di malessere individuale, ma anche elemento di disturbo operativo che influisce in senso negativo sulle performance complessive dell'organizzazione. Non esistono in letteratura dati aggiornati relativi al mondo delle imprese con i quali comparare i risultati emersi in questa parte dell'indagine; ma possiamo ragionevolmente affermare che, pur essendo presente in modo diffuso, lo stress non appare un decisivo fattore ostacolante nelle amministrazioni pubbliche.

In generale, si può affermare che le situazioni di stress non sono persistenti e permanenti, ma occasionalmente diffuse a tutti i livelli. In questo senso, si deve ricordare che una quantità di *tensione* fisiologica nello svolgimento dei compiti non è incompatibile con il benessere organizzativo; al contrario le maggiori criticità in termini di benessere sono presenti, sovente, in situazioni lavorative con ruoli monotoni e a scarso contenuto di responsabilità, che determinano l'assenza di adeguate soddisfazioni sul lavoro<sup>3</sup>.

Nel complesso, il lavoro pubblico non genera negli individui fatica fisica né isolamento (se non in alcuni casi, esclusivamente ai livelli apicali). Ci si sente adeguati ad affrontare le richieste dell'organizzazione, in particolare per ciò che riguarda le conoscenze e le capacità professionali, non si percepisce alcuna monotonia nell'attività lavorativa e ci si sente complessivamente soddisfatti del proprio lavoro.

Esclusi quindi questi fattori, si scopre che le cause dello stress, che si manifesta principalmente con la fatica mentale e la sensazione di sovraccarico di lavoro, sono date principalmente dalla richiesta da parte dell'organizzazione di una forte assunzione di responsabilità e dal frequente contatto con il pubblico. A queste cause, va aggiunto il fatto che i lavoratori si sentono assorbiti totalmente dai compiti svolti, provando quindi una sensazione di ineluttabilità e di impotenza che va ad acuire, in una sorta di circolo vizioso, la percezione dello stress.

Altra questione attinente le caratteristiche dei compiti è la disponibilità di informazioni, che in generale è percepita come soddisfacente per lo svolgimento delle proprie mansioni. Non altrettanto positivi in questo ambito sono i valori relativi alla chiarezza dei compiti operativi da svolgere e degli obiettivi complessivi dell'organizzazione. Quest'ultimo aspetto è da presidiare con molta attenzione da parte dei vertici amministrativi e tecnici, che dovrebbero trasmettere innanzitutto all'interno gli obiettivi e le politiche che intendono perseguire per costruire amministrazioni vicine ai bisogni dei cittadini e attente alla soddisfazione delle loro richieste.

3. Cfr. Dipartimento Funzione Pubblica, *Persone al lavoro* (a cura di Bonaretti M., Testa P.) Rubbettino, Roma, 2004, pag. 23.

### **3.3.4 L'apertura all'innovazione**

Un ultimo approfondimento merita la dimensione relativa all'*apertura verso l'innovazione*.

I cambiamenti socio-economici degli ultimi anni hanno comportato profonde variazioni nel contesto di riferimento delle pubbliche amministrazioni, creando nuovi bisogni sia a livello generale, sia per i singoli cittadini. Le riforme avvenute in questi anni nella pubblica amministrazione hanno cercato di rispondere a questi nuovi bisogni; in molti casi implementando in ambito pubblico alcuni principi propri del management privato. I dipendenti riconoscono alle proprie amministrazioni lo sforzo profuso in questi anni per creare organizzazioni più efficaci e efficienti e rispondenti ai bisogni della cittadinanza; ma vorrebbero che le proprie amministrazioni tendessero ad investire di più nelle competenze innovative dei dipendenti e nella sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro, confrontandosi anche con le esperienze positive di altre amministrazioni.

I capitoli successivi sono dedicati all'analisi di alcune dimensioni che si sono rilevate maggiormente critiche all'interno delle amministrazioni che hanno aderito all'indagine.

## 4. Una dimensione critica del benessere organizzativo: l'equità

### 4.1 La percezione dell'equità nei diversi sottogruppi del campione esaminato

In riferimento all'indagine sul benessere organizzativo, realizzata da circa 100 amministrazioni pubbliche nell'ambito del Cantiere sul benessere organizzativo, la scelta di approfondire l'area dell'*equità organizzativa*, tra i tanti possibili temi che il profilo delle amministrazioni ci propone, è legata a due ordini di motivi: la centralità che il tema dell'equità riveste dal punto di vista degli aspetti di criticità del benessere nelle amministrazioni e la sua rilevanza in ordine al potere che questa variabile ha di determinare e influenzare, a cascata, un numero elevato di altre variabili che regolano il benessere organizzativo, come l'innovazione, l'efficienza, il conflitto, ecc. Le analisi statistiche condotte su un precedente campione di 3.000 dipendenti della pubblica amministrazione<sup>1</sup> ha consentito di verificare, infatti, che *l'equità organizzativa* è una delle quattro variabili indipendenti (insieme alla *percezione dei dirigenti*, *percezione dei colleghi*, e alla *fatica* connessa alla tipologia dei compiti lavorativi) in grado di influenzare direttamente il benessere e il funzionamento organizzativo nel suo complesso<sup>2</sup>.

Il fattore dell'*equità organizzativa*, utilizzato per il presente approfondimento, ingloba due delle dimensioni del questionario: gli elementi legati alla capacità di un'organizzazione di adottare criteri trasparenti e comportamenti equi nella distribuzione di retribuzioni e nei percorsi di carriera (area dell'*equità*), ma anche gli elementi legati alla capacità di valorizzare l'apporto dei singoli, attraverso forme di riconoscimento e opportunità di realizzazione e sviluppo professionale (area della *valorizzazione*). Aspetti che intervengono in maniera predominante nella relazione di scambio tra individui e organizzazione, influenzando le regole della convivenza lavorativa e talora minando le basi di una proficua relazione di fiducia tra individui e organizzazioni. Iniziamo allora col chiederci se esistono differenze di valutazioni dell'equità all'interno del nostro campione e, se sì, a quali elementi sono riconducibili.

Per ognuna delle dimensioni che compongono il benessere organizzativo è stato condotto un confronto tra alcuni sottogruppi, al fine di cogliere possibili differenze tra i punteggi. I sottogruppi sono:

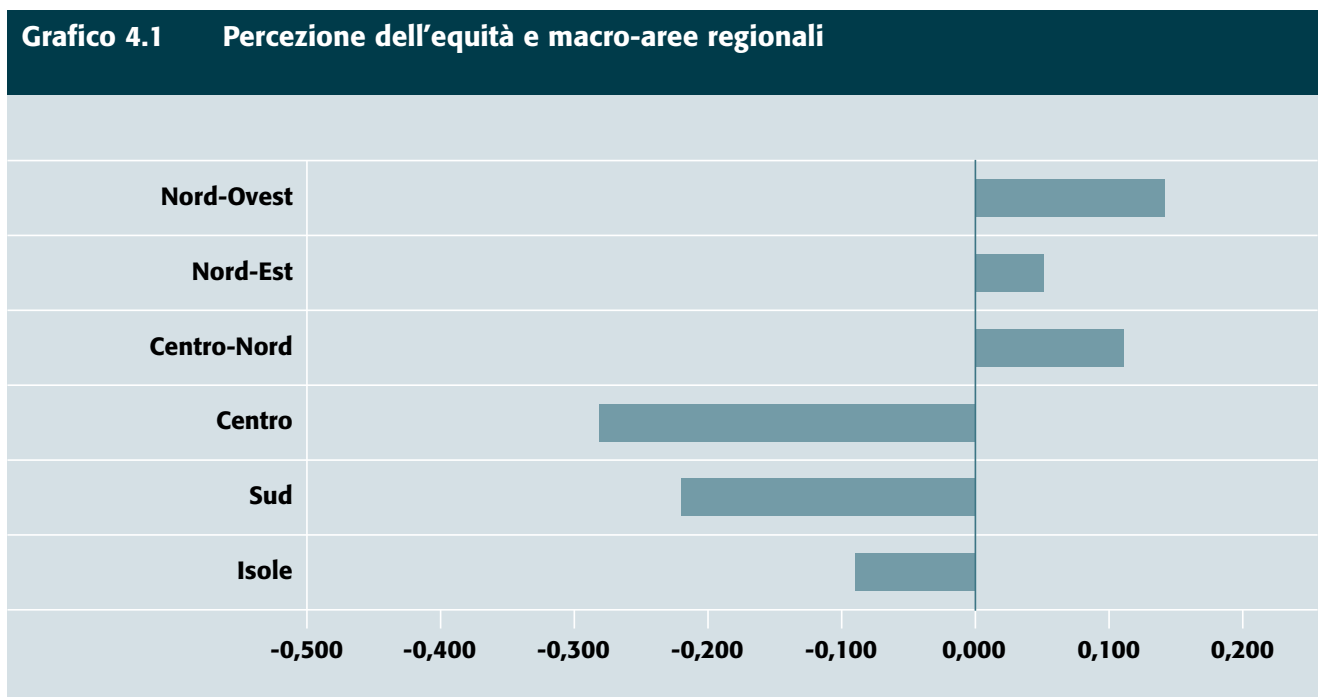
1. Ci si riferisce ai dati raccolti nell'ambito del Laboratorio sul benessere organizzativo, promosso dal Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con la Cattedra di Psicologia del Lavoro della Facoltà di Psicologia<sup>2</sup> dell'Università *La Sapienza* di Roma (F. Avallone, M. Bonaretti, (a cura di), *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Rubbettino editore, Roma, 2003.

2. Per un approfondimento cfr. F. Avallone, A. Paplomatas, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005.

- uomini e donne;
- lavoratori a tempo indeterminato: confronto tra quelli a tempo pieno e quelli a part-time;
- lavoratori a tempo pieno: confronto tra quelli a tempo indeterminato e quelli a tempo determinato;
- raggruppamenti geografici in macro-aree regionali (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro-Nord, Centro, Sud e Isole);
- tipologie di inquadramento (categoria A, B, C, D e dirigenti).
- tipologia di amministrazione (Comuni, Asl, pubbliche amministrazioni centrali, e Regioni/Province)<sup>3</sup>.

Gli uomini hanno una percezione peggiore dell'*equità* organizzativa rispetto alle donne<sup>4</sup>; nel gruppo dei lavoratori a tempo indeterminato non vi sono invece differenze tra chi svolge il tempo pieno e chi lavora in part-time, mentre sono state riscontrate differenze, nel gruppo dei lavoratori a tempo pieno, tra i lavoratori con contratto a tempo indeterminato e quelli con contratto a tempo determinato, quest'ultimi riportando la percezione migliore dell'*equità*<sup>5</sup>.

Passiamo ai raggruppamenti geografici e alle cinque macro-aree individuate. Nel grafico 4.1 è possibile constatare che, nella percezione dell'*equità*, emergono anche qui alcune rilevanti differenze<sup>6</sup>: sono il Centro ed il Sud ad avere i punteggi più bassi (rispettivamente a -0,258 e -0,230 scarti dalla media, che in figura corrisponde al valore standardizzato di 0), mentre il Nord-Ovest e il Centro-Nord ottengono quello più alto.



3. È stata esclusa l'analisi per altri tipi di amministrazioni in considerazione del modesto numero dei soggetti rispondenti. Per lo stesso motivo è stato necessario unificare Province e Regioni in un'unica categoria.

4. (F=15,953; p=000)

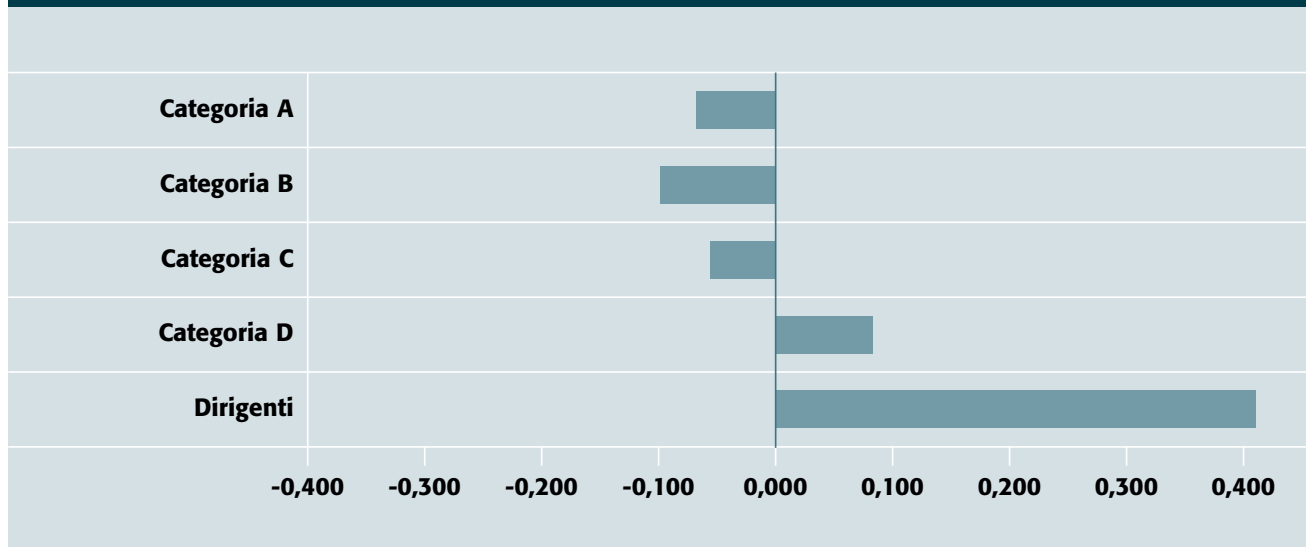
5. (F=38,222; p=000)

6. (F=101,431; p=000)

7. (F=56,642; p=000)

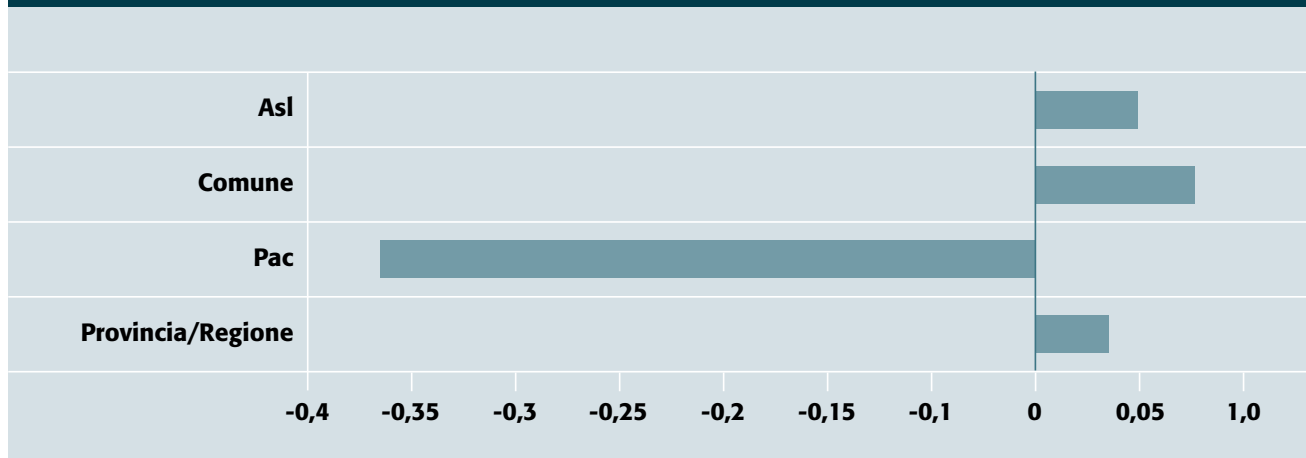
Per quanto riguarda le categorie contrattuali<sup>7</sup> (grafico 4.2) sono i dirigenti ad avere il punteggio più alto nella percezione dell'*equità* organizzativa; sul versante opposto troviamo, unite, le categorie A, B e C, che non differiscono tra loro ed esprimono valutazioni dell'*equità* similmente critiche.

**Grafico 4.2 Percezione dell'equità e categoria contrattuale**



Infine, per quanto riguarda la tipologia di amministrazione<sup>8</sup> la media delle pubbliche amministrazioni centrali (Pac) risulta notevolmente più bassa delle altre che invece non differiscono tra loro (cfr. grafico 4.3).

**Grafico 4.3 Percezione dell'equità e tipologia di amministrazione**



Riassumendo, sono prevalentemente gli uomini con contratto a tempo indeterminato, (non è rilevante se a tempo pieno o part-time), che lavorano in una pubblica amministrazione centrale, al centro o al sud d'Italia, in una qualsiasi delle categorie tra A, B e C ad essere quelli maggiormente critici nella valutazione dei processi di equità organizzativa della propria amministrazione.

È possibile aggiungere altri elementi a questo profilo utilizzando un ulteriore sistema di lettura dei dati.

Considerando il punteggio di ogni soggetto su tutte le dimensioni, sono stati definiti due gruppi. Fanno parte del primo gruppo tutti

8. (F=166,507; p=000)

quei soggetti che hanno un punteggio inferiore o uguale al 25° percentile in almeno otto dimensioni, che pertanto esprimono valutazioni estremamente critiche sul benessere organizzativo, e che possiamo quindi etichettare come il gruppo *basso*. Del secondo gruppo fanno parte, invece, quei soggetti che hanno un punteggio superiore o uguale al 75° percentile in almeno otto dimensioni, che pertanto consideriamo gruppo *alto*. Fanno parte del gruppo *basso* 1888 soggetti (11,4% del campione) e del gruppo *alto* 1785 soggetti (10,8%) che, detto in altri termini, rappresentano rispettivamente il gruppo delle persone più insoddisfatte del benessere organizzativo e il gruppo di quelle più soddisfatte. Per verificare le caratteristiche dei soggetti che rientrano nei due gruppi sono state utilizzate le seguenti categorie descrittive:

- a. il raggruppamento geografico;
- b. il titolo di studio;
- c. lo stato civile;
- d. il sesso;
- e. il tipo di contratto, a tempo indeterminato o determinato;
- f. il tipo di contratto, a tempo pieno o part-time;
- g. la categoria contrattuale;
- h. l'amministrazione di appartenenza (sempre limitatamente a Comuni, Asl, Pubbliche amministrazioni centrali, Regioni/Province).

È stato verificato che le risposte agli item appartenenti alla dimensione dell'equità organizzativa sono tra quelle che maggiormente differenziano i due gruppi. Ha senso pertanto, ai fini dell'approfondimento che stiamo conducendo, chiedersi come differiscono, nei due gruppi, le categorie descrittive sopra elencate.

Il gruppo *basso* e il gruppo *alto* non differiscono tra loro per quanto riguarda il genere, il titolo di studio e lo stato civile. Ciò significa che non è tanto l'essere uomo o donna, essere sposato o meno, laureato piuttosto che diplomato a incidere sulla percezione che le persone hanno del benessere organizzativo e, nello specifico che stiamo esaminando, dell'equità organizzativa, quanto piuttosto il tipo di posizione che il lavoratore occupa rispetto alle rimanenti categorie descrittive. Nel gruppo *basso* troviamo, infatti, presenti prevalentemente, e in maniera statisticamente significativa: dipendenti che lavorano in amministrazioni del Centro e del Sud (Lazio, Campania, Puglia nel nostro campione), in particolare in pubbliche amministrazioni centrali, con contratto a tempo indeterminato e part-time, in una qualsiasi delle categorie contrattuali. Nel gruppo *alto* troviamo dipendenti che lavorano in amministrazioni del Nord-Ovest e del Centro-Nord (Emilia Romagna, Lombardia, Marche, Piemonte, Trentino Alto Adige e Umbria), in particolare nei Comuni, con contratto a tempo determinato, nella posizione contrattuale di dirigente.

Ad esclusione della variabile sesso, l'analisi dei due gruppi estremi conferma ampiamente quanto già esaminato precedentemente circa il profilo di maggior insoddisfazione dell'equità organizzativa.

Lavorare in una pubblica amministrazione centrale, al Centro o al Sud, induce quindi una percezione più critica dell'equità organizzativa, così come l'appartenere a una categoria contrattuale, lavorare a tempo indeterminato e part-time piuttosto che a tempo indeterminato e pieno.

## 4.2 Alcune considerazioni conclusive in merito all'equità

L'analisi di come varia la percezione dell'equità in diversi sottogruppi del nostro campione di 17.000 dipendenti di pubbliche amministrazioni ha messo in rilievo alcuni elementi significativi. È evidente innanzitutto che variabili meramente soggettive e individuali, quali il sesso, il titolo di studio o lo stato civile delle persone, non hanno nessun tipo di influenza sulla percezione dell'equità: non è possibile, pertanto, pensare di attribuire a caratteristiche degli individui una minore o maggiore propensione alla critica dei processi di equità organizzativa e del benessere organizzativo più in generale.

Ciò che influenza invece la visione e la lettura che le persone fanno della propria amministrazione è strettamente legato al contesto di lavoro e al tipo di relazione che lega l'individuo all'amministrazione, come ad esempio la particolare forma contrattuale che assume il rapporto lavorativo.

Per quanto riguarda il contesto di lavoro la localizzazione geografica sul territorio nazionale è il primo elemento che propone una differenza, quasi una divisione, tra amministrazioni del Nord e Centro-Nord e amministrazioni del Centro, Sud e Isole. La figura 4.1 restituisce visivamente e in maniera molto chiara quest'immagine. È evidente che la collocazione geografica in sé è priva di significato se non in rapporto a diversità di aspetti culturali, legati alla storia e al modo di intendere l'organizzazione, il contributo e la partecipazione dei singoli, l'uso delle risorse, dei sistemi premianti, e a stadi diversi di sensibilità alla promozione e valorizzazione della risorsa umana, ecc.

Ancora, per quanto attiene il contesto lavorativo, è il lavoro svolto presso pubbliche amministrazioni centrali ad incidere, in maniera ancora più rilevante della localizzazione geografica, sulla percezione di equità dei dipendenti. In questo caso la figura 4.3 ci propone visivamente un unico ma nettissimo *picco* verso il basso rappresentato da questa tipologia di amministrazione. Sicuramente sono diversi gli elementi che contribuiscono a separare le amministrazioni centrali dalle altre; in rapporto al tema dell'equità forse è possibile individuarne almeno due: le dimensioni organizzative e le caratteristiche del lavoro svolto.

Le grandi dimensioni sicuramente incidono sul livello di attenzione e di ascolto che è possibile riservare al singolo, e quindi sulla possibilità di riconoscere il valore del suo contributo e di garantire criteri di equità che non siano il mero ricorso all'applicazione di norme generali, spesso generiche, non sufficientemente in grado di cogliere e

apprezzare le differenze tra le persone. In amministrazioni di minori dimensioni, inoltre, è più facile che ogni singolo dipendente, sia pure nel tempo, venga visto e riconosciuto dall'amministrazione stessa in una relazione di reciprocità e scambio.

Anche per quanto riguarda le caratteristiche del lavoro sembra realistico pensare ad un lavoro più coinvolgente, in grado di lasciare più spazi all'autonomia e all'iniziativa personale, all'interno di amministrazioni comunali (maggiormente rappresentate nel gruppo *alto*) piuttosto che centrali, prevalentemente ministeriali; l'autonomia, la partecipazione, l'iniziativa sono, appunto, tutti aspetti che concorrono alla realizzazione di processi di equità organizzativa.

Passando ora alle altre variabili che, insieme al contesto di lavoro, influenzano la percezione di equità organizzativa formuliamo alcune considerazioni in merito alle forme contrattuali che regolano il rapporto lavorativo.

A parte l'appartenenza alla categoria contrattuale *dirigente* – unica ad esprimere valutazioni più positive dell'equità organizzativa – ciò che influenza le valutazioni è la collocazione lavorativa a tempo indeterminato piuttosto che determinato. In particolare, il personale assunto a tempo determinato esprime valutazioni più positive dell'equità. Questo dato merita di essere maggiormente esplorato e approfondito in ulteriori analisi, ma sicuramente suggerisce l'idea di una maggior delusione circa il rapporto con l'amministrazione nel gruppo delle persone a tempo indeterminato. Non a caso il tempo medio di permanenza nell'attuale amministrazione scende a 8,6 anni nel gruppo di persone a tempo determinato a fronte dei 15,5 per quelle a tempo indeterminato; meglio ancora, il 61% del personale a tempo determinato in realtà non ha superato i 5 anni di permanenza nell'attuale amministrazione. Sicuramente il tempo influenza le attese e le aspettative delle persone, e quanto più a lungo le persone rilevano un disequilibrio tra quanto danno e quanto ricevono tanto più profonda è la delusione che ne deriva. La tipologia di lavoro a tempo indeterminato inoltre, al di là del tempo effettivo di permanenza nell'amministrazione, prefigura – ancor più del tempo determinato – nell'aspettativa delle persone un rapporto basato sull'*affidamento* reciproco e sulla fiducia. Se la percezione è quella di uno scambio non equo è inevitabile che più forte sia la sensazione di *tradimento* e del *venir meno* della fiducia, così come più forti sono le recriminazioni.

Un ultimo dato legato al rapporto di lavoro è costituito dallo svolgimento del part-time. Tra il personale a tempo indeterminato è infatti soprattutto quello a part-time il più critico sui processi di equità. Anche questo aspetto merita un attento approfondimento, ma il dato induce delle ipotesi circa la presenza di meccanismi di limitazione, se non di esclusione, di questa tipologia di dipendenti da tutta una serie di percorsi amministrativi: incentivi, carriera, qualità dei compiti assegnati, accesso alla formazione, ecc., anche in considerazione del fatto che circa l'84% di questo personale part-time è di sesso femminile.



A conclusione di questa analisi della percezione di equità, fattore del benessere organizzativo ritenuto particolarmente critico dal nostro campione di rispondenti di 94 pubbliche amministrazioni italiane è possibile sintetizzare i vari elementi emersi in una richiesta comune delle persone di maggior valorizzazione ed equilibrio nelle relazioni di scambio con la propria amministrazione. La richiesta esprime, più in particolare, un'esigenza di personalizzazione dei rapporti e di recupero di un senso di reciproca fiducia.

Se i rapporti di lavoro meno esclusivi nel tempo, i lavori che lasciano più spazio all'iniziativa, il vivere in realtà di piccole e medie dimensioni compensano, in parte, la difficoltà di scambi fondati sul riconoscimento, dall'altro, per tutti i contesti amministrativi coinvolti si pone la necessità di scoprire e inventare nuove regole di convivenza. Regole basate su una maggior personalizzazione dei rapporti, sulla realizzazione e crescita professionale, e sulla possibilità di negoziare criteri e percorsi, per la definizione di sistemi e meccanismi operativi che rendano maggiormente coerenti le responsabilità e la qualità delle prestazioni dei singoli individui ai sistemi di riconoscimenti, retribuzione e carriera.

## Esiste una leadership per il benessere?

### 5.1 Premessa

Il confronto con il mondo della pubblica amministrazione attraverso coloro che vi lavorano, suscita una sensazione che si ritrova quasi sempre quando ci si confronta con il variegato mondo del pubblico impiego: quella che esista una forte sproporzione tra la quantità e la qualità delle risorse ed energie profuse (*input*) e il risultato finale (*output*) che da tali risorse ed energie sarebbe legittimo attendersi.

Si percepisce, cioè, la presenza di forze contrastanti che, in una sorta di gioco degli specchi, propongono una visione gattopardesca in base alla quale i cambiamenti sono legittimi, ambiti e auspicati quando annunciati, ma sono frenati, se non addirittura contrastati e avversati, al momento di introdurli nell'operatività quotidiana, quando cioè devono incidere significativamente e dispiegare il loro valore innovativo.

L'esperienza del Cantiere di innovazione sul benessere organizzativo non è stata, in tal senso, diversa. Essa ha permesso di incontrare, negli appuntamenti di formazione che hanno accompagnato l'indagine, persone afferenti a circa trecento organizzazioni, tutte animate dal desiderio di scrollare l'ente nel quale lavorano dal rischio di *sordità organizzativa*. Queste stesse persone sono state tuttavia le prime che, una volta stimolate dalle potenzialità conoscitive offerte dall'indagine, esprimevano i timori sulle reali possibilità di portarla avanti fino in fondo, cioè di rispondere alle attese del personale attraverso l'introduzione di politiche di miglioramento.

Alla base di questi timori vi sono la scarsa abitudine all'utilizzo di strumenti di *ascolto organizzativo* e la paura di strumentalizzazione o di deformazioni nella lettura dei risultati in chiave punitiva.

Come colui che è disposto a partecipare alle competizioni solo quando è sicuro di vincere, le nostre organizzazioni pubbliche esprimevano una cultura scarsamente incline a riflettere costruttivamente sui propri malesseri. Organizzazioni disposte a *guardarsi allo specchio* solo se sicure di ritrovarvi riflessa un'immagine positiva di se stesse, ma pronte a mimetizzare o tacere i problemi e le criticità percepite a chi le vive quotidianamente, nella evidente convinzione che ignorando il *malessere*, questo possa dissolversi.

Di fronte a questo *corto circuito*, e al rischio che le finalità di tale indagine possano trasformarsi in improbabili velleità, nascono alcuni interrogativi: che fine farà quel gran desiderio di ascolto che i promotori dell'indagine sul *benessere organizzativo* hanno sperato di veder soddisfatto? E che sarà delle aspettative generate nel personale che prima ha visto in quest'indagine la possibilità di far emergere criticità sulla qualità della vita lavorativa dell'ente e poi non vede seguire scelte organizzative adeguate?

L'indagine sul *benessere organizzativo* – così come proposta da Cantieri – non è la sola né l'unica modalità di ascolto organizzativo interno, ma è certamente una proposta che, per il suo rigore metodologico e la sua validità statistica, mette a disposizione dell'ente un grande patrimonio informativo. Patrimonio da non chiudersi in un cassetto ma da utilizzare anche per sancire un rinnovato legame con il personale dell'ente.

L'esperienza di Cantieri e, in particolare, l'incontro con le amministrazioni che hanno portato avanti l'indagine, conferma che un ruolo chiave nella scelta tra l'una e l'altra strada sarà giocato dai *capi* delle organizzazioni, da chi cioè possiede le leve decisionali delle azioni politico-strategiche dell'ente. I *capi*, coloro che sono chiamati ad essere i *leader* dell'organizzazione, hanno nelle loro mani la facoltà di promuovere o spezzare questo potenziale legame di ascolto che l'indagine consente. La soluzione virtuosa sarà possibile a patto che essi sappiano *ascoltare e comprendere* il significato di tali risultati, inquadrandoli in una visione globale della qualità della vita organizzativa: in caso contrario sarà un nuovo caso di “montagna che partorisce un topolino”.

Essere capi oggi è certamente più difficile e complesso di quanto lo fosse in anni e in contesti passati nei quali il modello di riferimento era quello gerarchico-burocratico.

Molti di coloro che sono capi oggi hanno avuto, negli anni passati, responsabili le cui modalità di leadership si ispiravano a quel modello dal quale sono ora chiamati a emanciparsi.

Ad un capo oggi si chiede, non solo di far fronte al *malessere organizzativo*, ma di essere promotore di *ben-essere*, per sé, per i propri collaboratori e per l'intero sistema organizzativo nel quale è inserito: ciò significa saper rispondere adeguatamente ai bisogni e alle aspettative di chi vi lavora.

È da questa premessa che nascono le riflessioni e le proposte, sul modo della leadership nella creazione del ben-essere, contenute nelle pagine seguenti.

## 5.2 La leadership: uno sguardo al passato

Il ruolo del capo e le mansioni ad esso connesse, non è certamente sorto in un contesto di ben-essere. Anzi: fu proprio il malessere organizzativo, con le relative logiche di diffidenza e controllo a creare un superiore gerarchico che si assumesse l'onere di supervisionare. La

gestione degli uomini – non è cosa universalmente nota – è stata importata, nel mondo del lavoro, dalla cultura militare: l'esercito, con i romani prima e con Federico il Grande poi, aveva sempre curato l'organizzazione scientifica della truppa, in modo da garantire l'intercambiabilità di chi dovesse, per motivi diversi, venire meno. Federico il Grande di Prussia, in particolare, che regnò dal 1740 al 1786, aveva ereditato un esercito di pezzenti, composto da criminali, poveracci, mercenari. Mise subito mano a una adeguata riorganizzazione della sua truppa, ben determinato a cambiare quella situazione: introdusse così i gradi e le uniformi, l'utilizzo di una normativa standardizzata, una marcata specializzazione dei compiti, l'addestramento sistematico. L'organizzazione scientifica del lavoro, nata alla fine dell'Ottocento con cultura ingegneristica, assunse il modello militare per gestire le persone e lo introdusse nel mondo aziendale.

E, insieme con l'organizzazione, vennero importate le logiche, in particolare la *rabble hypothesis* (o ipotesi della *marmaglia*: le persone non lavorano se non governandole con bastone e carota) e la logica della diffidenza.

In questa visione, quindi, il capo era il controllore e il *bastonatore*, colui che, con la propria presenza e con il ricorso, quando necessario, alle debite sanzioni, garantiva che i suoi *inferiori* non dormissero sugli allori, ma si impegnassero (pur senza esserne motivati) a lavorare. D'altra parte, non aveva dichiarato Taylor, il 27 gennaio 1912, di fronte alla speciale commissione della camera dei deputati chiamata a indagare il suo metodo, che “gli uomini sono assai pigri per natura?”.

Anche la motivazione al lavoro era, di conseguenza, un fatto assolutamente trascurabile, perché non era su di essa che si agiva, ma sulla coercizione e sulla punizione.

D'altra parte, il malessere organizzativo era considerato irrinunciabile e il lavoro era il *male* da sopportare per poter vivere (o sopravvivere).

In questo modello di gestione degli uomini vennero *educati* molti capi del passato, allenati più a far da ponte tra il disinteresse dei lavoratori al lavoro e le esigenze produttive dell'azienda che non far crescere e motivare i propri collaboratori.

Ovviamente non fu ovunque così: vi furono, anche a quei tempi, situazioni *illuminate* e capi capaci di trasmettere entusiasmo ai collaboratori, ma non costituivano la norma.

Una tale cultura del comando non è, ovviamente, funzionale al tema dell'organizzazione del ben-essere.

Così come non si mette un vino nuovo negli otri vecchi, occorre ben guardarsi, in una diversa ottica organizzativa, dal riproporre modelli così importanti, come quelli del comando, a partire da logiche non più accettabili.

Si tratta, più in generale, del rapporto tra strumento e obiettivi: lo strumento non è neutro, ma in esso sono insiti obiettivi precisi. Se cambio obiettivo, devo mutare lo strumento. Il martello è un eccellente mezzo per piantare un chiodo (obiettivo), ma se la mia finalità varia

e diviene, ad esempio, la raccolta dell'uva, ecco che il martello non sarà più strumento idoneo, ma potrebbe addirittura divenire nocivo.

Il ruolo del capo *vecchio tipo* non solo, infatti, è insufficiente per l'organizzazione del ben-essere, ma diventa controproducente e negativo se utilizzato. Si tratta, allora, di superare i tradizionali stili di leadership e di andare alla ricerca di una nuova figura di capo il cui compito primario, come ben sostiene Daniel Goleman nel suo testo *Essere leader*, sia di "innescare sentimenti positivi nelle persone che gestisce, essendo il compito fondamentale della leadership di natura emozionale". Si tratta di traghettare dalla logica della costrizione a quella dell'appartenenza. Tutto ciò non può che prendere avvio da un concetto nuovo di professionalità che condiziona totalmente anche la natura e la funzione del capo.

### 5.3 La nuova professionalità

Le conoscenze e le abilità strumentali hanno per decenni formato lo *zoccolo duro* della professionalità. Il know-how, generato dal possesso delle informazioni nonché dall'esperienza, determinava l'*expertise*, cioè quel tipo di professionalità che ha caratterizzato sempre il mondo del lavoro. In essa proprio l'esperienza costituiva il valore predominante: il capo *trasudava* esperienza e la riversava (se voleva e con i ritmi che voleva) nelle persone alle sue dipendenze. Si trattava di una trasmissione acritica delle conoscenze, secondo la logica dell'educazione integratrice, nella quale il *discente* era soggetto passivo da *addestrare* e al quale poco altro si richiedeva se non una fedele adesione alle procedure vigenti. Non pensare, non provare, non cambiare erano spesso gli imperativi dominanti.

Una tale logica oggi non regge più per motivi diversi, primo fra tutti la perdita di centralità dell'esperienza: lungi dall'essere valore indiscutibile, spesso questa diviene vincolo, congelamento, limite. La metafora della Caverna di Platone, contenuta nel VII libro del *De Repubblica* è, a questi effetti, illuminante. I servizi vengono esternalizzati, la tecnologia è presto obsoleta, le procedure si modificano velocemente: a quale esperienza ci si potrà mai affidare? Ecco allora che l'*expertise*, sempre importante, diventa insufficiente: acquistano valore i potenziali, cioè le capacità di adattabilità (non adattamento!) dell'individuo. È il bagaglio di abilità personali fatto di comportamenti, atteggiamenti, modi di essere che assume valore. In particolare, per un capo esso vale il salto dall'autorità (data dalla gerarchia ed evidenziata dall'organigramma) all'autorevolezza (riconosciuta dalle persone che gli stanno intorno): è la differenza tra capo e leader! Questa terza dimensione della professionalità è più parte dell'essere che non del sapere o del fare, e la sua acquisizione postuma è più problematica. La sensibilità comportamentale (un nome che potrebbe essere attribuito alla terza dimensione) non viene infatti appresa attraverso i normali canali cognitivi e razionali: non è sufficiente dire a un colla-

boratore “devi essere più cortese con i tuoi colleghi!” perché questi lo divenga di fatto: tali apprendimenti hanno una fortissima componente emozionale e il cambiamento passa attraverso sensibilità emotive che poco hanno a che fare con l'emisfero sinistro.

Occorre poi tenere presente che, per il futuro, il ruolo del capo sarà sempre meno tecnico-organizzativo e sempre più sociale: l'innalzamento delle specializzazioni e la sempre più spinta sofisticazione della strumentazione e delle procedure faranno sì che i collaboratori, in termini di conoscenze e di capacità, ne sapranno sempre più del capo. Questo sposterà, di conseguenza, la propria specificità sulla gestione del gruppo, evitando sbilanciamenti efficientisti o efficacisti, sullo stimolo verso i collaboratori alla creatività, sul recupero degli aspetti soggettivi ed emozionali, in una parola, sulle competenze sociali.

L'organizzazione del ben-essere richiederà ai capi *dosi massicce* di abilità comportamentali e di intelligenza emotiva. Proviamo allora a mettere a fuoco questa terza componente della professionalità, esplorandone alcuni aspetti, tra i tanti, che possono costituire una priorità per la leadership. Le altre due componenti, evidentemente, continuano ad essere importanti e vanno continuamente arricchite, anche se di seguito, per motivi ovvii, non le prenderemo in considerazione.

## **5.4 Le abilità comportamentali del capo del ben-essere**

Essere capo di un'organizzazione del ben-essere richiede, anzitutto, la consapevolezza da parte dell'interessato, che *fare il capo è una professione del ben-essere*. Ciò significa credere che le persone siano valori, che la motivazione al lavoro non si ottiene con modalità coercitive, che gli individui *posseggono un cervello* e vorrebbero usarlo, che l'organizzazione, permettendo alle persone di usare il cervello, diventa vincente.

La logica del bastone e della carota, la diffidenza, la *rabble hypothesis* non si addicono, oggi, a un capo. Tra l'altro, essere capo significa anche avere un ruolo non secondario sulla salute psicofisica dei propri collaboratori e un capo patogeno (cioè generatore di fenomeni morbosi) è comunque un pericolo e un danno per la società. Addentriamoci allora tra le sensibilità comportamentali ed analizziamone alcune indispensabili per un capo del ben-essere.

### **5.4.1 Un capo che sappia ascoltare**

Sono sempre più convinto che la capacità di ascolto sia la prima e fondamentale capacità manageriale. Era un'ipotesi che già avanzavo quando ancora non si parlava di organizzazione del ben-essere, e oggi, in tale logica, l'ipotesi trova piena conferma.

Ascoltare le persone è atto di grande sensibilità e intelligenza: esso trasmette, nei fatti, la fiducia nel loro valore e la volontà di utilizzarne le risorse, senza contare che dall'ascolto attento possono essere tratti

suggerimenti, informazioni e intuizioni da utilizzare nell'azione quotidiana.

Credo che il commento più significativo che un collaboratore possa fare sul proprio capo consista proprio nell'affermazione "il mio capo mi ascolta, a lui posso esprimere le mie idee e so che presterà ad esse attenzione e considerazione".

Certo, non sempre i ritmi frenetici dell'attività lavorativa sembrano consentire un tempo per l'ascolto. La fretta e le continue interruzioni sono un ostacolo a un ascolto sereno: in questo senso è importante che vi sia, a monte, una precisa scelta di campo da parte del capo che lo porti ad attribuire comunque priorità a tutti quei fattori che concorrono alla crescita dei propri collaboratori e, tra questi, appunto l'ascolto.

Ma non esiste un unico modo di ascoltare: il problema di un ascolto efficace passa anche attraverso la capacità eterocentrica di collocarsi all'interno dell'altrui visuale di realtà, seguendo l'altro, in fase di ascolto, a partire dalla sua personale visione del problema, rinunciando temporaneamente a sovrapporre il proprio punto di vista. Si tratta dell'ascolto empatico, contrapposto all'ascolto egocentrico. Quest'ultimo *filtra* l'esposizione dell'altra persona attraverso la contrapposizione con il proprio vissuto e non permette una effettiva comprensione di quanto espresso. *Comprendere e condividere* sono due verbi che hanno una valenza assai differente nel campo delle relazioni tra persone. L'ascolto empatico non solo garantisce attenzione e considerazione ai propri collaboratori, ma favorisce, nel gruppo, un approccio più creativo e innovativo dei problemi, grazie all'utilizzo delle risorse personali che proprio l'ascolto empatico facilita. L'empatia non è forzatamente dono naturale: essa può venire appresa e andare a costituire una fondamentale componente della terza dimensione della professionalità. Inoltre il comportamento di ascolto attuato da chi ha responsabilità all'interno di un'organizzazione è contagioso: collaboratori faranno anch'essi dell'ascolto un valore, lo praticheranno nei confronti dei loro clienti interni e esterni, fino ad arrivare a una vera e propria organizzazione in ascolto, caratteristica dominante del ben-essere organizzativo.

#### **5.4.2 Un capo emozionale**

Così come occorre temere enormemente un ambiente di lavoro emozionalmente deprivato, occorre parimenti ritenere che un capo incapace di gestire e anche favorire il flusso emozionale all'interno del gruppo dei propri collaboratori sia un capo carente sul piano della gestione e della motivazione.

I motivi originari di questa carenza possono essere molteplici, e sono ben riassunti da una celebre frase di Plutarco che afferma: "Chi è avaro di elogi per gli altri dà l'impressione di esserne lui stesso affamato".

La capacità emozionale del capo si esprime in situazioni e atteggiamenti diversi nel corso della quotidianità lavorativa. Proviamo ad evidenziarne alcune.

### a. Riconoscere e sostenere

Una lamentela costante che percorre orizzontalmente tutte le organizzazioni riguarda proprio la capacità dei responsabili di dare riconoscimenti. “Se sbaglio vengo subito richiamato, se mi impegno a far davvero bene una cosa e se il risultato è più che brillante, nessuno dice nulla!”: questa affermazione è una costante e chi frequenta aziende o enti diversi, la sente sempre ripetere. Pare che sia assai più diffusa la repressione che non il riconoscimento. Nessun dubbio nel richiamare un collaboratore che sta facendo male il proprio lavoro, molte difficoltà – a volte – nel riconoscere un buon lavoro di un altro che dimostra impegno e capacità.

Ciò dimostra l'incapacità emozionale del capo: certamente sostenere e lodare (quelli che l'*analisi transazionale*<sup>1</sup> chiama *strokes*) richiedono, dal punto di vista emotivo, un'esposizione assai più grande che non il reprimere e, proprio come ci ha insegnato Plutarco, per dire *bravo!* a qualcuno, occorre che nella nostra vita questa *parolina* ci sia stata donata: sappiamo purtroppo che certi modelli educativi e culturali, soprattutto in passato, hanno codificato il *mai lodare* con ragioni assurde, tipo: “se lodi, poi non si impegna più!...”.

Così ancora oggi (fortunatamente con frequenza calante) trovi capi che affermano “Se lo lodo, poi vuole un riconoscimento tangibile, monetario!”, parole che non meritano neppure un commento. Il capo emozionale sa che dare feed-back ai propri collaboratori è fondamentale. L'impermeabilità di quel capo del quale i collaboratori dicono “Non riesci mai a capire ciò che pensa”, fa parte della patologia emozionale.

I feed-back, come noto, possono avere una doppia caratterizzazione:

- *feed-back positivi.*

Sono i riconoscimenti, gli apprezzamenti che un capo deve saper esternare di fronte a comportamenti positivi. Se è vero – lasciamo parlare l'analisi transazionale – che nei rapporti umani gli *strokes* hanno un'importanza vitale, è parimenti vero che il capo può favorire la motivazione al lavoro dei propri collaboratori anche attraverso riconoscimenti giusti e nei momenti giusti. Ciò non deve essere assolutamente scambiato con la politica delle *pacche sulle spalle*: quest'ultima è uno *sbrodolamento* emozionale che, per forza di cose, diventa falso e incolore.

Il capo emozionale è capace di utilizzare sia i feed-back positivi sia, quando occorre, quelli negativi, senza inflazarli e, soprattutto, in maniera incondizionata. Mentre è un buon intervento dire al proprio collaboratore “mi complimento con te, perché hai fatto davvero bene quel lavoro!”, è pessimo e fortemente equivoca una affermazione che asserisca “hai fatto bene quel lavoro, tuttavia potevi curare di più i particolari!”.

- *feed-back negativi.*

A volte occorre anche reprimere, prendere le distanze, richiamare. Il capo emozionale non teme questa situazione e conosce i limiti entro i quali va attuata:

1. L'analisi transazionale è un approccio alla comprensione degli esseri umani, sviluppata da Eric Berne negli anni '50.



- non si critica mai ciò che la persona è, semmai ciò che la persona *fa*;
- una critica è legata a un comportamento/atteggiamento preciso e non è generalizzante (uso del pronome *tutti*) o atemporale (uso degli avverbi *mai/sempre*);
- un feed-back negativo non viene mai fornito in situazione di stress o alla presenza di clienti o colleghi. Il rapporto faccia a faccia capo-collaboratore è sempre da privilegiare;
- un feed-back negativo lascia sempre all'altro uno spazio di spiegazione (capacità di ascolto del capo!) e di ricerca di modalità di miglioramento;
- il messaggio negativo sottende sempre un meta-messaggio (cioè una comunicazione non espressa ma lasciata comunque intuire) del tipo “sono certo che puoi migliorare e superare queste difficoltà”.

### **b. Celebrare i successi**

I collaboratori, come gli esseri umani in genere, hanno bisogno di certezze e di misurabilità: il primo bisogno è frequentemente frustrato da una società e da una cultura che fanno dell'incertezza il fattore portante: sempre più spesso si parla di incertezza del mercato, leadership dell'incertezza, counseling dell'incertezza. Se fino a ieri si sosteneva, tra gli studiosi del settore, che una delle funzioni dell'organizzazione fosse di aiutare le persone a gestire le ansie, sia quelle immediatamente legate alla quotidianità lavorativa, sia quelle più profonde derivanti dalla struttura psichica dell'individuo, oggi, nella cultura dell'incertezza tale funzione è fortemente carente.

Rimane così il bisogno di misurabilità, volto non certo al futuro (come misurare l'incertezza?), ma al passato. Chi frequenta la montagna avrà avuto modo di vedere, là dove il sentiero diventa più incerto, piccoli mucchi di pietre, in genere chiamati *ometti*, lasciati dai passeggeri precedenti sia per segnalare il sentiero sia per comunicare a chi viene dopo “ce l'ho fatta, fin qua sono arrivato!”. Pare che questa usanza sia antica e certamente di essa facevano ampio uso i pellegrini del medioevo. Un leader del ben-essere costruisce, con i propri collaboratori, lungo il sentiero, gli *ometti*, dando cioè una fisicità al cammino percorso. La celebrazione dei successi non è una pomposa cerimonia e neppure significa mandare tutto a “tarallucci e vino”: sono sufficienti, a volte, una parola o uno sguardo, ripetendo, con modalità più moderne, ma soddisfacendo il medesimo bisogno di misurabilità dei pellegrini sulle impervie vie alpine, il “fino a qua siamo arrivati, complimenti!”.

### **c. Indicare la mission e la vision**

È la funzione di leadership che è direttamente correlata a quanto fin qui affermato. Dopo la celebrazione dei successi (legata al rapporto passato/presente), occorre una leadership capace di legare presente con futuro, cioè di indicare costantemente i nuovi traguardi. Spero non sia troppo irriguardoso disturbare Dante, ma nel XXVI canto

dell'Inferno c'è un esempio meraviglioso di un leader capace di indicare la mission. Si tratta di Ulisse che, quasi al termine di un viaggio che pareva senza fine e dopo aver superato ostacoli di ogni natura, ancora non è pago di ciò. Ci sono le Colonne d'Ercole, al di là delle quali mai nessuno si è recato: cosa può spingere un uomo (ed i suoi *collaboratori*) a una ulteriore avventura così pazza? Solo la grande e forse unica mission dell'essere umano che Ulisse, con un linguaggio esemplare, trasmette ai propri uomini:

“fatti non foste a viver come bruti  
ma a perseguir virtute e conoscenza”.

E i collaboratori non solo colgono il messaggio, ma si infervorano in modo tale che a stento il capo riesce a trattenerli.

Certo, la capacità di trasmettere mission e vision è fortemente correlata alla capacità del capo di guardare al di là del contingente.

“Se vuoi costruire una nave,  
non radunare uomini per raccogliere  
il legno e distribuire i compiti, ma  
insegna loro la nostalgia del mare  
ampio e infinito”.

*Antoine di Saint Exupery*

Celebrazione dei successi e indicazione della mission costituiscono la chiusura dell'arco temporale ieri-oggi-domani che un leader del ben-essere non può trascurare. Questo *ancoraggio* sul tempo gli consentirà anche di aiutare se stesso e i propri collaboratori a differenziare, lungo il cammino, la velocità dalla frenesia.

Velocità è agire velocemente avendo un obiettivo preciso e contingente da raggiungere, recuperando poi, una volta pervenuti a questo traguardo, tempi e ritmi più normali.

Frenesia è agire velocemente e disordinatamente sempre, quasi come se queste fossero caratteristiche comportamentali dell'essere umano. La frenesia non è solo patologia dell'uso del tempo, ma anche un potente meccanismo di difesa contro ogni tipo di introspezione.

### **5.4.3 Un capo capace di motivare**

Benché la motivazione non sia diretta conseguenza di specifici atteggiamenti del capo, così come ha voluto far credere certa letteratura, per la quale era sufficiente far apprendere al responsabile alcuni comportamenti motivanti, tuttavia un compito professionale del capo è determinare condizioni facilitanti il processo motivazionale.

Sulla motivazione è stato scritto molto: teorie più o meno conosciute si sono alternate e hanno dato vita a specifici stili di leadership, alcuni anche molto distanti dalla nostra cultura. Oggi, in proposito, vi sono alcuni punti fermi sui quali è bene riflettere:

- a. La motivazione non è, semplicemente, una risposta a stimoli adeguati. Tale ipotesi risente eccessivamente di un approccio *topo-sperimentatore* ed è inadatta, anche se a volte presa in considerazione, per creare un corretto approccio a tale tematica.

- b. Medesimi comportamenti *motivanti* non sono validi per tutte le persone. L'universalità dei bisogni, così come affermata, ad esempio, da Maslow<sup>2</sup>, è relativa a sostenere risposte valide per tutti significa ignorare la soggettività come filtro motivante, cioè negare il sistema personale di rappresentazione della realtà. Occorre ricordare che, nella grande maggioranza, i problemi che vogliamo risolvere mediante il loro cambiamento, non sono problemi correlati alle proprietà degli oggetti o delle situazioni, cioè a quella che viene chiamata *realtà di primo ordine*, ma sono correlati al significato, al senso ed al valore che noi siamo giunti ad attribuire a questi oggetti o situazioni (la loro realtà di secondo ordine). “Non sono le cose in sé che ci preoccupano, ma le opinioni che noi abbiamo di quelle cose”, diceva Epitteto circa 1900 anni or sono (Nardone, Watzlawick 1990).
- c. Un'azione motivante non può essere intrapresa in qualunque contesto organizzativo. Il soggetto attribuisce infatti notevole importanza, in termini motivazionali, alla coerenza e congruenza organizzativa. Il modo che questo ha di percepire il proprio ambiente di lavoro in termini di coerenza, congruenza, interesse, ospitalità, valorizzazione, ecc. incide fortemente sulla personale motivazione ad agire. Ciò significa che la totalità organizzativa è già di per se stessa fattore o meno di motivazione, ancora prima di ogni azione di leadership. In sintesi, possiamo considerare la motivazione come il senso che un individuo attribuisce al raggiungimento di un determinato obiettivo, disponendolo così positivamente alla trasformazione della *fatica* (che di per sé porterebbe al ritiro dall'azione) in *motivazione*. Di conseguenza, *motivare* significa incidere sul senso e sul significato e non costringere una persona a fare cose al di là della personale attribuzione di senso e significato. Ancora una volta, il problema non è la cosa in sé, ma l'opinione che noi abbiamo di quella cosa.

L'azione motivante del capo consiste nell'aiutare le persone a elaborare una visione della realtà che consenta di ampliare il campo dei personali *possibili*, favorendo così la comparsa di altre elaborazioni del reale e di altri vissuti. In qualche modo, motivare può essere inteso come un aiuto a *sgelare* la personale visione di realtà, ottenendo così una nuova percezione in forza delle note mutazioni gestaltiche: *cause* con *effetti* (si pensi a chi si è fossilizzato nella logica “non mi assegnano mai lavori di responsabilità perché mi ritengono incapace” e che scambia causa ed effetto!), *figura* con *sfondo* (un modo formidabile di superamento dei personali confini), *limiti* con *opportunità* (l'utilizzo diverso delle carenze!).

È evidente che ogni mossa in tal senso attivata dal capo non ha mai in sé la certezza di vittoria, in quanto le soggettività degli individui possono sempre amplificare o frenare gli effetti. Il problema, come nel rapporto educativo, è *giocare bene*, consapevoli che non esiste la certezza di vincere!

2. A. Maslow, psicologo statunitense, 1900-1970.

Ecco alcune indicazioni di comportamenti che facilitano un visione motivante della realtà da parte dei propri collaboratori:

### **I. Agire sul senso del valore**

Si assiste oggi a un progressivo passaggio dai *bisogni* ai *desideri*. I primi caratterizzano una situazione di carenza e sono limiti, i secondi sono tipici di situazioni di abbondanza e costituiscono risorse. Tra i nuovi desideri, indubbiamente, quello di potere è centrale. Il *potere* è spesso letto con accezione negativa, tuttavia esso altro non è che il desiderio di incidere, di lasciare una traccia, di essere considerati. In tali termini, il desiderio di potere è direttamente correlato ai processi di autostima e, di conseguenza, costituisce un fattore di estrema importanza per una corretta azione di leadership. Il compito fondamentale del leader è quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestisce. Ciò accade quando egli sa creare una risonanza, una riserva di positività che libera quanto c'è di meglio in ogni individuo (Goleman, 2002).

Non so se le organizzazioni si pongano mai il problema della misurazione dei sentimenti di spreco e di frustrazione delle persone. Tali sentimenti costituiscono la faccia opposta del desiderio di potere, ma ho dei dubbi che vi sia un monitoraggio di essi. Una persona demotivata, sfiduciata, frustrata, disillusa ha dei costi economici (oltre che – evidentemente – umani) elevatissimi! Le persone *abbandonate per strada* non solo costituiscono un fallimento etico ed economico, ma spesso sono veri e propri pericoli per i sottili giochi che innestano nel... mettere i bastoni tra gli ingranaggi!

Mentre da una parte ci si ingegna per recuperare un mezzo punto percentuale di spese di cancelleria (e, a volte, nel perseguimento di questo obiettivo si rischia l'ossessione) dall'altra non ci si accorge che – quando va bene – un 15, 20 per cento di spreco personale percepito aleggia tra le persone: che costo ha tutto ciò?

### **II. Impedire che i propri collaboratori *invecchino***

Tale azione non si svolge, evidentemente, sul piano cronologico; il potere di non invecchiare, purtroppo, non è di questo mondo. Si tratta, in diretta conseguenza di quanto esaminato nel punto precedente, di creare occasioni quotidiane di apprendimento e crescita, di stimolare i problemi, di evitare che le persone *ammuffiscano*.

È incredibile osservare come, al di fuori dell'orario di lavoro, le persone incolori e con scarsa iniziativa, divengano, in situazioni di tempo libero o volontariato, imprenditive, innovatrici, capaci di assumere responsabilità!

Una leadership del benessere cerca di recuperare le positività che le persone comunque sanno esprimere, agendo sulla formazione di una diversa rappresentazione mentale che queste hanno del lavoro e dell'ambiente lavorativo.

Si tratta, in sintesi, di possedere una cultura dell'empowerment che, partendo da una mentalità positiva, sia capace di aiutare i colla-

boratori, attraverso un incremento dell'autostima, ad avere più fiducia in se stessi e maggiore volontà di investimento delle personali energie nel lavoro.

#### 5.4.4 Un capo capace di delegare

Uno strumento notevole per far crescere i propri collaboratori e per aiutarli ad assumersi responsabilità e, di conseguenza, a credere maggiormente in se stessi, è la delega.

Lungi dall'essere un modo per scaricare lavoro, magari lasciando per sé quelli più significativi e girando agli altri i compiti meno graditi, la delega è certamente un mandato di trasferimento fiduciario up-down. Ma attenzione: esistono anche le false deleghe, quelle *lanciate* qua e là ai collaboratori, per provare la loro inettitudine. Il capo che mette in atto questi diabolici espedienti agisce interpretando pienamente il gioco relazionale del *ti ho beccato*, messo bene in luce dall'analisi transazionale. Tale gioco consiste nel trasferire una responsabilità senza contemporaneamente dotare il ricevente dei necessari supporti, attendere *pazientemente* il momento in cui questi sbaglierà e ritirargli la fiducia.

Dunque, una delega, per essere tale, insieme con il compito specifico deve fornire quattro elementi precisi: la responsabilità (con la relativa autonomia di movimento), l'informazione, il potere e le risorse. In carenza anche di uno solo di questi quattro elementi, è una falsa delega e il rischio dell'entrare nel gioco del *ti ho beccato* è davvero grande.

Una delega richiede poi alcuni accorgimenti specifici:

- a. Si delega sempre di persona, non tramite intermediari. Per diverse ragioni: intanto perché la delega è un momento forte che va valorizzato e non squalificato. La presenza personale del capo sottolinea l'importanza di tale azione!

In secondo luogo, l'introduzione di intermediari porta a rischi di trasferimento della comunicazione: perdite, modificazioni, introduzione di nuovi elementi, ecc...

- b. Si trasmette sempre all'interessato un meta-messaggio (cioè un messaggio non esplicitato ma... lasciato passare tra le righe): "ho fiducia in te!".

Avvertire la fiducia da parte del capo è essenziale per il delegato!

- c. Controllare bene la comprensione, da parte del delegato, di ciò che si è trasferito. In particolare, definire obiettivi e limiti della delega, stabilendo le priorità e le cose irrinunciabili; ricordare le esperienze precedenti e i relativi successi/insuccessi; concordare le modalità e i tempi della verifica, attribuendo a questa non il pesante significato di *controllo*, quanto quello di ulteriore opportunità di crescita.
- d. Assicurare al collaboratore il pieno appoggio del capo in caso di necessità: ciò trasmette fiducia e sicurezza. Ricordare che è il capo e non il collaboratore delegato che risponde, verso l'alto, delle azioni. La delega non deresponsabilizza il capo, in quanto la responsabilità non è delegabile!

- e. Evitare di creare cortocircuiti: seguire il collaboratore con interesse ma a *distanza*. Evitare i due rischi diametralmente opposti: da una parte abbandonare (arrangiate!) e dall'altra ingerirsi a sproposito. Lasciare spazi di libero movimento.
- f. Infine, accettare che un lavoro sia inizialmente svolto meno bene o diversamente da come l'avrebbe svolto il capo in persona. L'attribuzione di delega comporta certamente rischi, ma questi sono necessari per esaltare l'originalità e la soggettività delle persone.  
Credo che un'organizzazione del ben-essere dovrebbe così modificare un noto proverbio: "Fidarsi è un rischio, non fidarsi è una catastrofe!".

## 5.5 Una rinnovata leadership della conoscenza

L'informazione, oggi più che mai, è il primo fattore di conoscenza e produzione del sapere. Questo aspetto non è, per la verità, completamente nuovo. Il knowledge management, cioè la leadership della conoscenza, ormai è entrata da alcuni anni a far parte del bagaglio professionale del capo: l'attenzione alle procedure e alle tecnologie che devono diffondere l'informazione e al loro corretto uso dovrebbe ormai costituire uno dei principali obiettivi di chi ha la responsabilità di gestire le risorse umane.

Ma nell'organizzazione del ben-essere tale obiettivo, pur importante, non è sufficiente. Occorre cioè giungere a un nuovo concetto di knowledge management che superi le pure finalità di raccolta, monitoraggio e catalogazione del sapere, tenendo conto che il vero valore è dato dalla diffusione e dalla circolazione delle conoscenze e non dalla loro privatizzazione e conservazione. Una conoscenza condivisa e diffusa genera un circolo virtuoso che produce l'allargamento del sistema entro il quale la medesima è inserita. Ma per raggiungere tale obiettivo la strumentazione tecnologica non è sufficiente: occorre cioè comprendere la motivazione delle persone a diffondere e far circolare informazione: perché dovrebbero farlo? In quale ottica la loro visione di realtà potrebbe essere così orientata?

Si passa così dal knowledge management a quello che è stato definito il *community management*, cioè la realizzazione di comunità comunicanti, nelle quali il *sapere* non solo circola, ma si propaga, si diffonde, si scambia, sia all'interno sia all'esterno. La costruzione di tali strutture richiede evidentemente azioni di supporto e sostegno, proprio a partire da un sistema premiante che sostenga tali sforzi da parte dei singoli, superando così il concetto per cui l'informazione deve essere trattenuta in quanto generatrice di potere. Saranno evidentemente anche necessari presupposti adeguati e, a volte, anche in controcorrente rispetto alle *storiche* culture organizzative: si pensi, ad esempio, all'atteggiamento di fronte all'errore. Il capo che, in tali circostanze, assume un atteggiamento indagante (*chi è stato?*) non facili-

ta certamente la diffusione dell'informazione e della conoscenza, essendo l'errore ampiamente possibile in un contesto comunicativo che deve privilegiare la diffusione all'efficienza. L'errore diviene così una risorsa da utilizzare in termini di apprendimento più diffuso e, di conseguenza, di evitamento di situazioni similari. Sarà poi necessaria una leadership trasparente, capace di dare feed-back a tutti gli attori organizzativi, evitando l'impermeabilità del capo, cioè l'impossibilità, da parte dei collaboratori, di leggere nel proprio superiore informazioni che permettano di capire dove si sta andando e, soprattutto quale sia, globalmente, la capacità comunicativa.

## 5.6 Il benessere è inevitabile

Potrebbe sembrare un lusso, in tempi di recessione e di disoccupazione giovanile (e non solo!) ragionare su un'organizzazione del benessere. Un lusso esattamente come, in passato, venne considerata la Qualità Totale.

Ma, parafrasando Warren Bennis che, negli anni '60, asseriva come in azienda "la democrazia fosse inevitabile", ci sentiamo oggi di affermare che, parimenti, il ben-essere è inevitabile.

In un precedente articolo<sup>3</sup> già abbiamo esaminato i segnali che evidenziano le insufficienze dell'attuale modello lavorativo: sono segnali che possono essere ascritti sia alla sfera soggettivo-organizzativa dell'azienda o dell'ente. Il ben-essere organizzativo è la condizione di senso e significato che incide sulla motivazione e sull'appartenenza.

Ma non esiste ben-essere organizzativo senza una leadership del ben-essere. Michel Crozier, il fondatore del Centro di Sociologia delle Organizzazioni di Parigi, sosteneva, nel suo noto libro *L'impresa in ascolto* la necessità di gestire le persone attraverso la cultura, dando risposte più consone all'annosa domanda *Come si dirigono gli uomini?*. Affiorava già in tale testo la necessità di leadership che sapessero andare al di là degli stili caldeggiati fino ad allora nelle business school.

Il ruolo del capo richiesto dall'organizzazione del ben-essere rientra certamente sia nella direzione attraverso la cultura di Crozier sia nella leadership emozionale che da tempo andiamo caldeggiando. Ci sentiamo di affermare che un capo o è un simile leader o la sua azione diviene patogena per la sua organizzazione e per le persone che gli sono affidate. Gravi fenomeni di disaffezione, disinteresse, distacco motivazionali sono spesso da ascrivere a capi incapaci di costruire condizioni in grado di generare circoli virtuosi.

Occorre anche sottolineare come il fenomeno oggi purtroppo ricorrente del *mordi e fuggi*, cioè dell'alto turnover dei dirigenti (due/tre anni nella medesima organizzazione, poi passaggio ad un'altra) non giovi assolutamente a creare condizioni facilitanti: la pura preoccupazione del raggiungimento di risultati immediati, infatti, fa

3. Si veda G. Negro, R. Grandis, *L'organizzazione del benessere: logiche, principi e modello applicativo*, Cantieri di innovazione - Benessere organizzativo. Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, 2003.

propendere l'azione di questi totalmente verso l'efficienza (che a volte diviene efficientismo), ignorando parimenti il polo dell'efficacia: il clima, i rapporti, la valorizzazione delle persone, cioè tutto ciò che rientra nel concetto di *ben-essere organizzativo*.

Non penso di esagerare, concludendo questo intervento, nell'affermare che la leadership del ben-essere è un atto di amore nei confronti dei propri collaboratori, una vera e propria affermazione di fiducia nelle persone. Per questo mi piace ricordare un poster che un amico, responsabile delle risorse umane di una grande azienda, esponeva nel proprio ufficio: "Se non si può avere ciò che si ama, bisogna amare ciò che si ha!".



## 6. I diari di bordo: il racconto di dieci amministrazioni pubbliche

Il presente capitolo è dedicato alle esperienze di alcune amministrazioni che hanno realizzato l'indagine sul benessere organizzativo nell'ambito del Cantiere sul benessere organizzativo.

I casi riportati sono stati scelti tenendo conto della tipologia dell'ente e della collocazione geografica, al fine di rappresentare tutte le amministrazioni che hanno partecipato al Cantiere.

Le testimonianze sono state raccolte attraverso il *diario di bordo*, uno strumento messo a disposizione dei referenti delle amministrazioni partecipanti, allo scopo di offrire loro la possibilità di annotare gli aspetti che hanno caratterizzato le fasi dell'indagine: le scelte operate, gli attori coinvolti, l'esito finale, le azioni previste.

Le esperienze delle amministrazioni costituiscono la sezione più rilevante del manuale, perché rappresentano la realizzazione pratica di un progetto di ricerca sui temi della *salute e della convivenza organizzativa*, su cui il Cantiere sul benessere organizzativo ha lavorato a lungo. *Le narrazioni* delle esperienze sono ad opera degli stessi protagonisti che hanno avviato e gestito l'indagine.

### 6.1 Regione Veneto

#### 6.1.1 Premessa

La Regione Veneto è un ente che ha posto un'attenzione costante alle esigenze di adeguamento dell'assetto organizzativo e alla modernizzazione dei processi gestionali, dimostrando sempre viva l'attenzione nel cogliere tutti quegli elementi di contesto favorevoli all'innovazione sia strutturale che funzionale. Le sfide che l'Amministrazione ha intrapreso riguardano sia l'adeguamento delle capacità e delle competenze del personale, attraverso l'investimento nella formazione e in percorsi di apprendimento finalizzati a migliorare le competenze possedute e a svilupparne di nuove, prendendo in considerazione le specificità professionali di ogni singolo operatore; sia i percorsi di valutazione delle prestazioni dei dipendenti e dei dirigenti che saranno sempre più destinate a diventare elementi essenziali nel percorso di valorizzazione del personale. Tuttavia il continuo mutare del quadro

socio economico di riferimento, la ricerca dell'efficienza organizzativa e dell'efficacia delle prestazioni richiede di andare oltre; è necessario motivare i collaboratori, migliorare i rapporti tra dirigenti ed operatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione.

Procedendo lungo il percorso intrapreso di sviluppo e attenzione alle tematiche inerenti il personale ed essendo consapevole del fatto che una maggiore qualità del lavoro, e quindi una maggiore produttività, passa anche attraverso un clima migliore in ufficio, questa Amministrazione ha svolto un'indagine sul benessere organizzativo percepito all'interno dell'ente regione, intendendo il benessere come *positivo rapporto tra le persone e l'organizzazione e come risposta a una vecchia cultura del lavoro fatta più di controllo burocratico-normativo che non di valorizzazione e stimolo.*

La motivazione che ha spinto l'Amministrazione regionale a partecipare a questa iniziativa è stata la volontà di introdurre una cultura attenta al benessere della persona in rapporto con il proprio contesto di lavoro. La possibilità di valutare il benessere organizzativo ha rappresentato un'opportunità per conoscere le opinioni degli operatori sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nel luogo di lavoro e per intraprendere azioni finalizzate alla valorizzazione delle risorse umane.

La partecipazione al Cantiere sul benessere organizzativo nasce dalla convinzione che una corretta percezione del clima interno all'organizzazione è indispensabile per migliorare la qualità del lavoro, per fornire nuove opportunità di sviluppo professionale ai propri dipendenti e per investire su relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi, per conoscere ed agire sulla percezione delle persone che operano quotidianamente all'interno dell'amministrazione.

### **6.1.2 Il percorso dell'indagine**

Il questionario è stato compilato da 600 persone a fronte di un organico di circa 3.000 unità. Non è stato eseguito alcun campionamento del personale, la direzione Risorse umane, in questa fase d'avvio del progetto, ha privilegiato l'adesione spontanea ad altre forme di selezione ancorate ad aspetti puramente statistici.

Lo strumento prescelto per la somministrazione è stata la rete intranet regionale. In uno spazio riservato all'interno del sito *Il personale inForma* (un portale dedicato ai dipendenti nel quale sono rese disponibili informazioni costantemente aggiornate in materia di organizzazione, incarichi, telefoni, fax e mail nominativi, circolari, normativa, modulistica, formazione, trattamento economico e previdenziale) è stato proposto il questionario. L'utente, accedendo al progetto sulla rilevazione del benessere organizzativo, otteneva preventivamente tutte le informazioni utili alla compilazione e le motivazioni sulla scelta dell'Amministrazione di proporre questo tipo d'indagine.

Il questionario è stato implementato attraverso l'uso di un file *Acrobat-pdf*, reso interattivo utilizzando il linguaggio *javascript*. I dati raccolti venivano inviati ad un apposito *script server-side* che si occupava di verificarne la correttezza formale e di inserirli all'interno di un apposito *Dbms Oracle*.

Il questionario è rimasto disponibile per la compilazione circa 40 giorni, nel corso dei quali le persone coinvolte nel progetto hanno fornito un costante supporto sia metodologico che tecnico.

Come precedentemente esposto si è deciso di non eseguire alcun campionamento, il tipo d'indagine e le motivazioni per le quali è stato somministrato il questionario sono state esplicitate sull'intranet regionale e sui cedolini della busta paga, l'intenzione è stata quella di raggiungere tutto il personale dell'Amministrazione. In questa prima fase le maggiori criticità riscontrate hanno riguardato soprattutto, da parte dei dipendenti, la scarsa fiducia nello strumento proposto e lo scetticismo sull'uso dei dati rilevati. L'iniziativa adottata dall'Amministrazione per superare la diffidenza di una parte del personale è stata quella di mettere a disposizione alcuni numeri telefonici di supporto per i dipendenti che necessitavano di ulteriori chiarimenti.

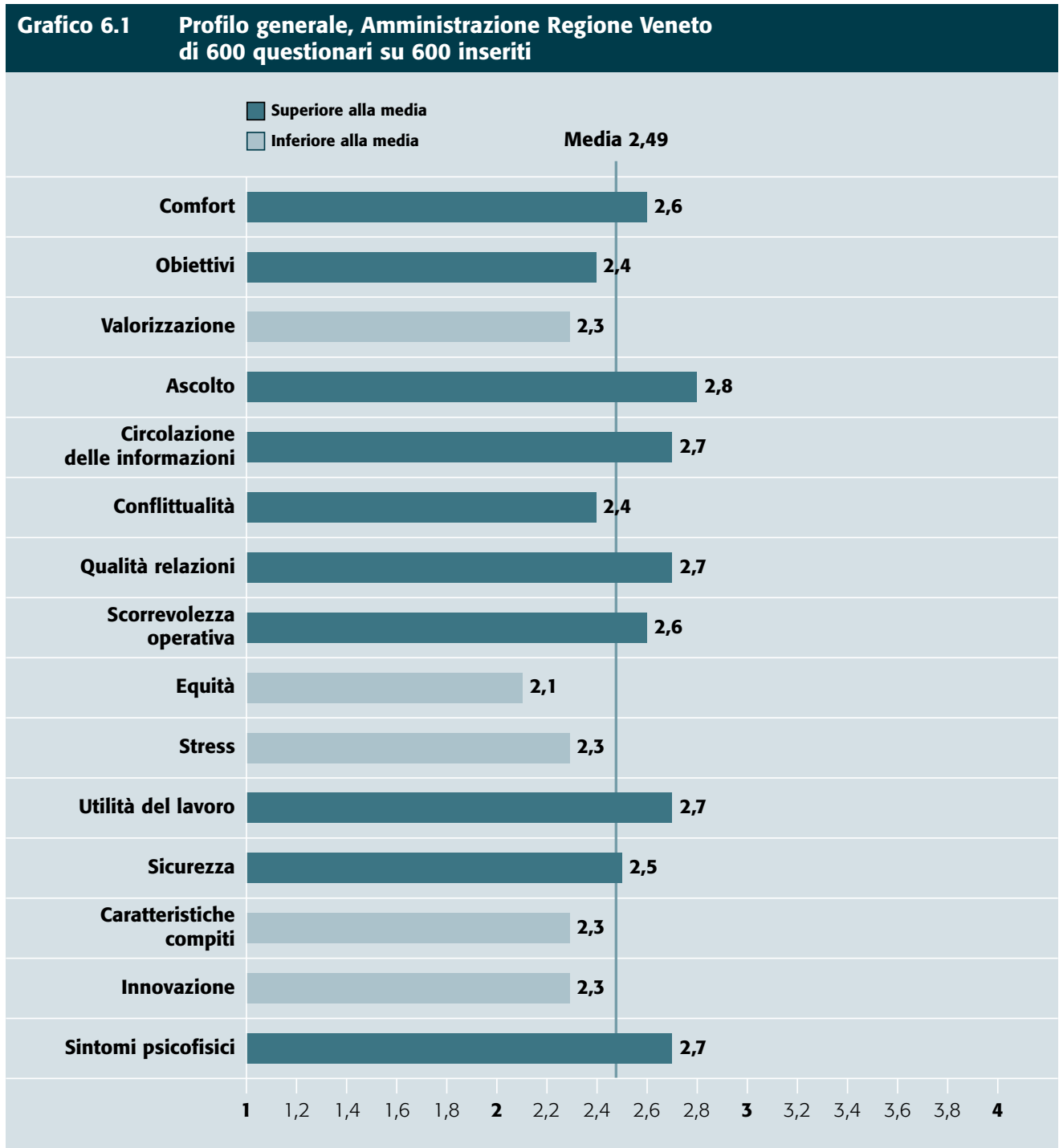
L'utilizzo di uno strumento informatico ha rappresentato un nodo di criticità, in quanto la compilazione on-line è stata percepita in qualche caso come una modalità di lavoro *fredda* sul fronte del contatto umano, non permettendo quel rapporto personale che certamente s'instaura in aula.

Il questionario in internet ha dato comunque dei notevoli vantaggi, che si possono così sintetizzare:

- il personale coinvolto nell'attività del progetto è stato limitato a tre persone che si sono occupate, non a tempo pieno, della gestione del data base, della comunicazione e del supporto metodologico alla compilazione;
- non è stato necessario, dal punto di vista logistico e organizzativo, trovare le aule per convocare i partecipanti, organizzare gli spostamenti di tutto il personale coinvolto (circa 3.000 dipendenti), preparare il materiale cartaceo ed impegnare del personale per gestire le compilazioni;
- si è strutturato un sistema di compilazione informatizzata per l'inserimento dei questionari e un *Dbms Oracle* per la gestione e analisi, che ci consentirà in futuro di avere uno strumento flessibile e consolidato per riproporre l'indagine sul benessere organizzativo con *costi* decisamente ridotti.

### 6.1.3 Gli esiti dell'indagine

L'elaborazione del questionario con la rappresentazione grafica dei risultati è stata eseguita servendosi di professionalità interne. I grafici presentati riguardano sia l'elaborazione generale sull'intero universo intervistato che l'elaborazione specifica con le seguenti suddivisioni: uomini-donne e per categoria di appartenenza (A, B, C, D, Dirigenti). È stata elaborata una relazione con l'esposizione sintetica dei risultati e la messa in evidenza delle criticità e dei punti di forza. I risultati sono stati presentati all'organo politico, al direttore generale e a tutto il personale.



Alcune brevi considerazioni sui risultati finali mettono in evidenza che su una scala di valori da 1 a 4, la media di tutti i fattori dell'organizzazione analizzati raggiunge il livello di 2,49 quindi a metà della scala (grafico 6.1) . Ciò induce a pensare che la situazione all'interno dell'Amministrazione sia, tutto sommato, soddisfacente.

Le aree dell'ascolto, della circolazione delle informazioni, della qualità delle relazioni interpersonali, dell'utilità sociale del proprio lavoro, sono tutte percepite positivamente dal personale regionale; in una zona intermedia si trovano il comfort, gli obiettivi, la conflittualità, l'operatività, la sicurezza sull'ambiente di lavoro e le caratteristiche dei compiti svolti; sono valutati negativamente, infine, gli ambiti della valorizzazione personale, dell'equità e dell'innovazione.

Talvolta il personale si dichiara scontento per la scarsa attenzione dimostrata dall'Amministrazione nei confronti della persona. Ciò si rileva quando si trattano i temi riguardanti la valorizzazione e l'equità, viene segnalata la difficoltà ad esprimere capacità e potenzialità individuali e il mancato riconoscimento da parte dell'ente del contributo dei singoli.

Analizzando i fattori organizzativi esplicitati nel grafico generale precedentemente esposto, si possono approfondire gli aspetti riguardanti l'organizzazione, la struttura e le relazioni.

### **Aspetti organizzativi**

Sono considerati in quest'area l'apertura all'innovazione, l'operatività, le caratteristiche dei compiti e la chiarezza degli obiettivi.

Il personale dell'Amministrazione descrive la propria attività come onerosa a causa di un certo sovraccarico lavorativo, ma soprattutto per la fatica che comporta il gestire quotidianamente rapporti con altre persone che porta ad un senso di eccessivo affaticamento mentale. L'attività quotidiana è ancora fortemente ancorata all'esplicitamento di norme e procedure formali e ciò viene letto come fattore limitante. Per questo motivo la regione viene percepita, talvolta, come un ente altamente burocratizzato.

Queste informazioni possono essere collegate agli esiti relativi alla dimensione dell'apertura all'innovazione. Le criticità riscontrate nelle risposte ai quesiti riguardanti il tema dell'innovazione mettono in rilievo la percezione da parte del personale di una certa rigidità, talvolta dovuta a fattori esogeni e/o di contesto, riguardo all'utilizzo degli strumenti innovativi che la tecnologia mette a disposizione. Il modesto riscontro evidenziato nelle voci che prendono in considerazione lo sviluppo di competenze innovative, la sperimentazione di nuove forme di lavoro accanto alla capacità di riconoscere gli errori del passato e di confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni, indicano, in ogni caso, una sentita voglia dei dipendenti d'intraprendere percorsi rivolti all'innovazione, sia dal lato dello sviluppo delle competenze che da quello riguardante la moderna concezione dell'organizzazione del lavoro.

Gli indicatori di positività rappresentano tutti gli aspetti che misurano la salute di un'amministrazione. Nella fattispecie, mentre da una parte sono rilevate alcune carenze riguardanti il versante dell'organizzazione e il livello di realizzazione professionale, dall'altra vengono evidenziate un buon livello di appagamento riguardo ai rapporti umani costruiti sul lavoro, la voglia di andare in ufficio e l'intenzione di impegnare nuove energie per fornire un sostanziale contributo alla realizzazione degli obiettivi dell'ente. Questi fattori indicano una richiesta ben precisa espressa dagli intervistati, che si sostanzia attraverso l'esigenza di sempre maggior innovazione e la volontà d'impegnarsi verso forme di sviluppo organizzativo e professionale orientate alla persona, che sempre più viene percepita come elemento fondamentale per il successo di ogni amministrazione.

L'area in cui si sono rilevati i più alti livelli di criticità riguarda la valorizzazione. Le risposte ai singoli item, infatti, evidenziano che il campione analizzato ha manifestato una certa perplessità, soprattutto in relazione alla valorizzazione dei percorsi professionali di carriera.

L'impressione che deriva dall'analisi del dato è l'emergere di un sempre maggior bisogno, da parte di tutti i dipendenti, di crescere professionalmente all'interno dell'organizzazione regionale e l'esigenza che il meccanismo distributivo degli incentivi economici sia più efficacemente collegato alla qualità delle prestazioni.

### **Aspetti strutturali**

Si riassumono in quest'area il comfort ambientale e la sicurezza. Non si rilevano particolari problematiche, anzi la sicurezza e la salubrità del luogo di lavoro sono percepite dai dipendenti in modo positivo come il comfort degli ambienti. I punti migliorabili riguardano la comfort richiesta di spazi più ampi in ufficio e di una maggiore cura nella scelta degli arredi.

### **Aspetti relazionali**

In quest'area vengono presi in considerazione sia gli aspetti riguardanti le relazioni interne, come la capacità di veicolare le informazioni, la propensione all'ascolto, il livello di conflittualità e le relazioni interpersonali, che le relazioni esterne, ossia come viene percepita dai dipendenti l'utilità del servizio erogato verso l'esterno/cittadini.

Le risposte alle domande relative agli ambiti dell'ascolto e delle relazioni interpersonali risultano soddisfacenti, in particolar modo per quanto riguarda i rapporti umani tra colleghi, che presentano punteggi molto alti rispetto alla media, mentre quelli che analizzano la stessa dimensione nelle relazioni tra dipendenti e dirigenti, rilevano alcune criticità.

Anche la capacità di far circolare le informazioni sembra dimostrare un buon lavoro di squadra e una capacità individuale maturata nel corso del tempo dal dipendente ad acquisire informazioni professionali di proprio interesse ed utilità. L'apporto della dirigenza nella diffusione delle informazioni è risultato leggermente inferiore alla

media, evidenziando una richiesta di collegamento sempre più stretto anche a livello di coinvolgimento tra struttura operativa e vertice. L'analisi delle risposte legate alla dimensione della utilità dei servizi erogati rileva che esiste un giudizio sostanzialmente positivo sulla capacità dell'Amministrazione di adempiere ai propri compiti. Infatti, riguardo all'utilità sociale del lavoro, il personale riconosce che i servizi offerti dalla propria amministrazione hanno in sé un forte valore per la collettività.

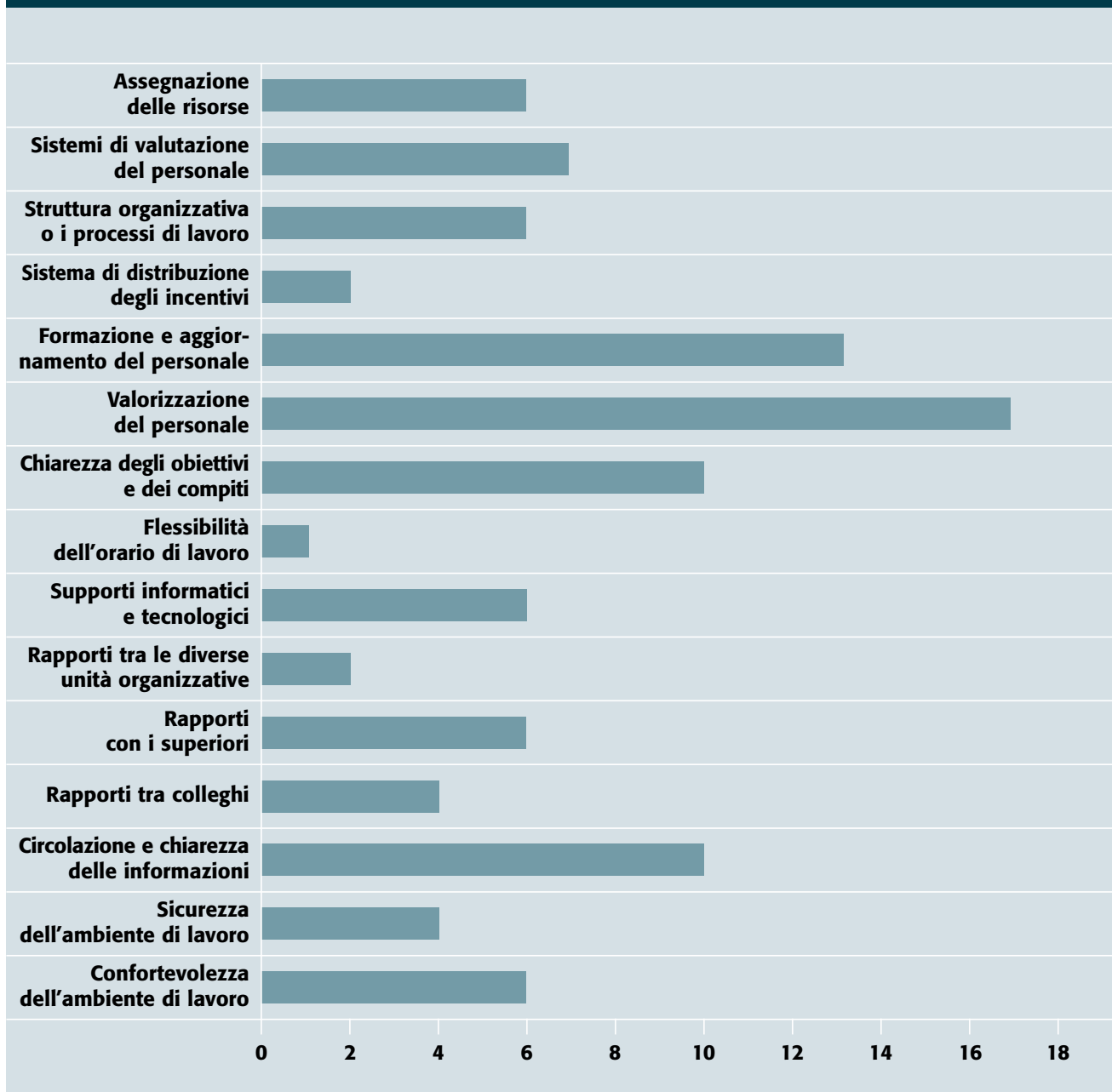
Anche in questo caso, tuttavia, proprio per la consapevolezza che i servizi prestati sono a valore aggiunto, avendo un impatto rilevante sul territorio e sui cittadini, si segnala la necessità di migliorare il livello qualitativo di quanto viene realizzato dalle strutture e di rendere più efficiente il prodotto collettivo del lavoro. Per quel che riguarda i processi decisionali è richiesto un ulteriore contributo della dirigenza nella gestione del lavoro, sia dal punto di vista della rapidità decisionale, che da quello del supporto e del coordinamento delle quotidiane attività professionali.

#### **6.1.4 Cosa propongono le persone**

I risultati del questionario vengono confermati dalle indicazioni evidenziate dal personale nella parte inerente i suggerimenti (grafico 6.2). Le priorità rilevate riguardano infatti la richiesta sempre più pressante di un sistema integrato che consenta un'effettiva valorizzazione dei dipendenti, collegata ad un sistema di formazione che favorisca l'aggiornamento e la conseguente crescita professionale del personale.

La Regione Veneto, nel 2004, rispondendo alle istanze provenienti dal personale e ribadendo la centralità della formazione come leva strategica per lo sviluppo organizzativo, ha iniziato tutta una serie di progetti orientati specificatamente alla valorizzazione e allo sviluppo del personale.

**Grafico 6.2** Suggerimenti di miglioramento organizzativo segnalati dai partecipanti all'indagine – Valori percentuali



Nel 2004 è iniziata la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi per il personale regionale, con la finalità di predisporre un piano formativo annuale e pluriennale collegato strettamente agli obiettivi dell'Amministrazione. Il piano di formazione dovrà tenere conto dei fabbisogni rilevati sia per macro strutture che per ogni singolo dipendente, tramite un processo d'analisi delle competenze necessarie ad *agire* il proprio ruolo in relazione alle esigenze organizzative. Il concetto di competenza è utilizzato come combinazione tra conoscenze, definite come un insieme di concetti, nozioni ed informazioni che un individuo apprende nel corso della sua vita lavorativa ed utilizza per lo svolgimento della propria attività professionale (sapere + esperienza) e capacità, che rappresentano il modo in cui la conoscenza viene esercitata e resa fruibile (comportamenti organizzativi).



Sempre nel 2004 è stato istituito l'Albo Formatori interno per rispondere in modo adeguato ai fabbisogni formativi che richiedono elevata specializzazione di contenuto, riferita a contesti organizzativi specifici e a procedimenti amministrativi concreti. La scelta di utilizzare formatori interni risponde all'esigenza di contestualizzare l'intervento formativo alla realtà operativa del partecipante, in sostanza mettere in relazione aula e lavoro. Entrambe queste iniziative, che rispondono in modo diretto ai suggerimenti proposti dai dipendenti regionali, partono dalla centralità della risorsa umana, vero patrimonio di un'organizzazione, con la convinzione che questo patrimonio va conosciuto, valorizzato e sviluppato. Tale approccio, utilizzando la leva formativa, consente tutta una serie di rivisitazioni di istituti che vanno a coinvolgere profili, formazione specialistica, piani di sviluppo e pianificazione di carriere.

### **6.1.5 Azioni di intervento**

Un'attenta lettura dei risultati dell'indagine e la condivisione dei dati emersi hanno permesso lo studio di possibili interventi che facilitino il superamento delle criticità. Le linee d'azione prioritarie che sono state elaborate, sono le seguenti:

- l'inserimento nel 2005, all'interno dei corsi manageriali per la dirigenza dell'ente, di un modulo specificatamente rivolto alle tematiche sul benessere organizzativo. L'obiettivo che ci si prefigge è quello di agire in modo profondo sulla cultura aziendale, rendendo consapevoli i manager regionali sulle implicazioni dei comportamenti e delle strategie per la gestione delle risorse umane, fornendo al contempo alcuni strumenti e chiavi di lettura per gestire ed affrontare eventuali criticità organizzative;
- la creazione di un team trasversale con i partecipanti al progetto sullo sviluppo del personale in ottica di genere. Nell'ambito del percorso d'innovazione delle pubbliche amministrazioni, la Direzione Risorse umane e il Comitato pari opportunità (Cpo) nel corso degli anni 2003-2004 hanno partecipato a due distinti Cantieri e precisamente *Clima e benessere organizzativo* e *Donne e leadership* (sviluppo del personale in ottica di genere). Strada facendo è stata riscontrata l'esistenza di numerosi punti di contatto tra le due esperienze, ed è maturata la consapevolezza di poter intraprendere un cammino comune in quanto si è sviluppata la convinzione che la sfida sia far comprendere come una maggiore qualità del lavoro passa anche attraverso un clima migliore in ufficio e che un clima migliore è conseguenza anche di una maggiore attenzione alle problematiche di genere. In questo contesto, la Direzione Risorse umane e il Cpo si prefiggono di attuare un progetto comune consistente nella realizzazione di un percorso formativo rivolto, in prima battuta, alla dirigenza dell'Amministrazione regionale, relativo alle tematiche del benessere organizzativo e dello sviluppo del personale in ottica di genere.

Per concludere, sembra che questa prima rilevazione sul benessere organizzativo della Regione Veneto abbia rappresentato un'ottima occasione per conoscere le opinioni di chi è chiamato ad operare quotidianamente all'interno delle strutture.

Conoscere per migliorare e migliorarsi, analizzare i fenomeni per poter intervenire e superare le criticità presenti, poter leggere i fattori che incidono sull'organizzazione delle persone e delle attività professionali, da altre angolazioni e da svariati punti di vista, potrà aiutare tutti gli attori coinvolti nei processi di programmazione e gestione delle attività a riflettere e a cercare le soluzioni più confacenti alle problematiche da risolvere.

## **6.2 Comune di Bolzano: ente strumentale per la gestione dei servizi sociali**

### **6.2.1 Premessa**

La nostra Amministrazione ha lavorato molto nella realizzazione dell'indagine sul benessere organizzativo. La sperimentazione è iniziata nel mese di gennaio 2004 ed a settembre abbiamo potuto leggere i primi risultati. Non possiamo nascondere una certa soddisfazione riguardo al fatto che all'iniziativa ha aderito gran parte del personale aziendale e che i risultati, rispetto alla media delle altre amministrazioni pubbliche, sono positivi e comunque hanno confermato problematiche da trattare di cui già si percepiva l'esistenza. Il nostro impegno ora consiste nell'approfondire insieme le criticità emerse e trovare, laddove sia possibile, soluzioni e strumenti per la loro risoluzione. Riteniamo necessario anche individuare nuove politiche di sviluppo e di intervento nei confronti della valorizzazione delle risorse umane. La dimensione gerarchica e le procedure, da sole, non possono governare la convivenza organizzativa: in un'organizzazione ad alta intensità di lavoro sociale, a contatto quotidiano con persone e situazioni problematiche, le relazioni informali tra le persone rappresentano una variabile fondamentale. L'intento per il 2005 dunque sarà quello di individuare strategie per aumentare la motivazione del personale, per accrescere il senso di appartenenza, per migliorare i rapporti tra dirigenti ed operatori ma soprattutto realizzare interventi per valorizzare le persone e migliorare la qualità del lavoro. Questi processi di miglioramento confluiranno nel sistema di qualità Efqm a cui l'Azienda ha aderito e che è basato soprattutto sul valore delle risorse umane.

### **6.2.2 Il percorso dell'indagine**

L'Azienda, prima di iniziare l'indagine, ha ritenuto molto importante mettere al corrente dell'iniziativa tutto il personale, affinché tutti avessero la possibilità di parteciparvi. A tale scopo la pubblicizzazione dell'indagine è stata curata nei minimi particolari. Oltre alle classiche locandine distribuite nelle singole unità organizzative, ad ogni singola busta paga sono stati allegati alcuni volantini con tutte le informazio-

ni, le delucidazioni, i primi risultati. La somministrazione del questionario è stata effettuata direttamente nelle singole strutture, dalla referente del progetto o dal personale opportunamente preparato. Grandi spazi all'iniziativa sono stati dedicati nella pubblicazione interna *Infoazienda*, che aggiornava il personale in merito agli sviluppi del progetto. Nella conduzione dell'indagine l'Amministrazione ha deciso di dare la possibilità di compilare il questionario a tutto il personale in servizio e non solo ad un campione rappresentativo, come deciso da altre amministrazioni pubbliche. La partecipazione all'indagine è stata più che soddisfacente, infatti vi ha aderito il 73% del personale in servizio durante il periodo di somministrazione del questionario. Questa elevata rispondenza garantisce che il campione presenti un'indiscutibile rappresentatività e ciò a sua volta assicura una qualità del dato, tale da dare una buona significatività statistica dei trattamenti. Per rendere più utile l'indagine, ma comunque per garantire al massimo l'anonimato, il personale è stato suddiviso in sei macrosettori che sono stati individuati in:

**Tabella 6.1**

Servizi centrali	Handicap e disagio psichico
Servizi distrettuali	Anziani strutture (case di riposo e centro degenza)
Anziani servizi aperti (assistenza domiciliare)	Servizi alla famiglia

Per agevolare la partecipazione all'indagine, considerato il numero dei servizi decentrati sul territorio, nonché i diversificati orari di lavoro degli operatori, la somministrazione è stata condotta direttamente nelle sedi delle 40 unità organizzative appartenenti all'Azienda. La partecipazione è stata la seguente:

**Tabella 6.2 Adesione del personale**

Servizio	Totale personale	% personale	Totale questionari	% adesione
Servizi centrali	55	6,9	49	89,1
Servizi distrettuali	93	11,7	85	91,4
Anziani servizi aperti	98	12,4	84	85,7
Handicap e disagio psichico	158	19,9	107	67,7
Anziani strutture	284	35,8	170	59,9
Servizi alla famiglia	105	13,2	90	85,7
<b>Totale</b>	<b>793</b>	<b>100,0</b>	<b>585</b>	<b>73,8</b>

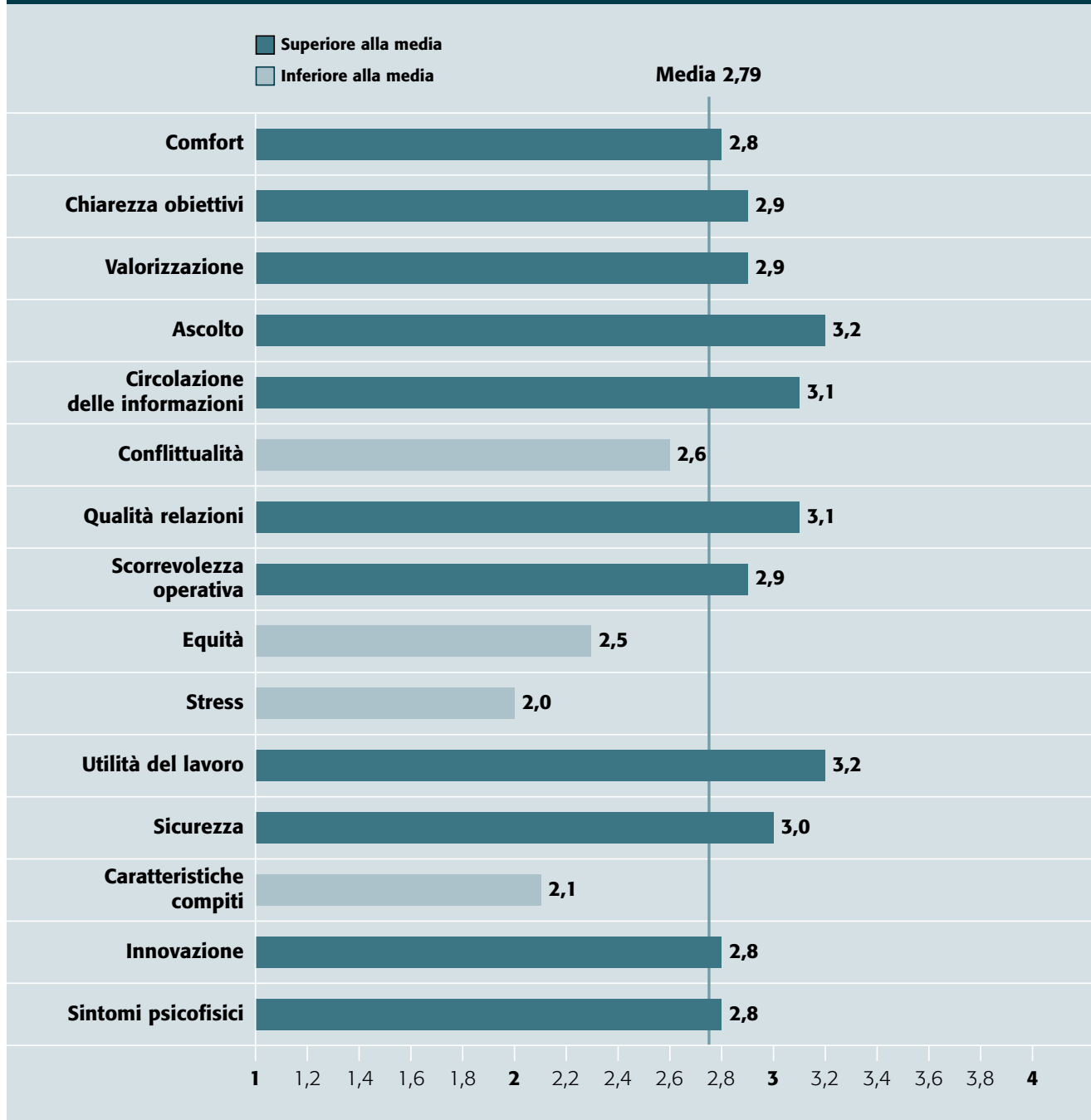
### 6.2.3 Gli esiti dell'indagine

Da un confronto dei dati emergenti dalla prima parte del questionario, quella relativa alla stratificazione, emerge che sono sottorappresentati gli uomini (16%), il personale aziendale, infatti, è composto maggiormente da donne (70%). Analizzando gli altri dati relativi alle caratteristiche del personale, escludendo il computo delle mancate risposte, emerge che il personale aziendale è piuttosto giovane, infatti la fascia di età media è quella che sta tra i 31 e 40 anni; solamente il 2% del personale ha un'età superiore ai 54 anni. Il 41% del personale è coniugato contro il 34% di persone celibi/nubili. I titoli di studio prevalenti, in possesso del personale sono il diploma di scuola media superiore e di istituto professionale. I diplomi universitari o di laurea costituiscono il 14%, mentre non c'è nessuno in servizio che è in possesso della sola licenza di scuola elementare. Il 69% del personale è occupato a tempo pieno. Il tipo di contratto con il quale è inquadrato il personale è al 45% a tempo indeterminato e al 40% a tempo determinato. La media totale delle risposte su tutti gli item è di 2,79 (grafico 6.3), valore che si colloca oltre la metà della scala utilizzata nel questionario (1-4) e oltre il valore 2,6 individuato come soglia di soddisfazione. Questo denota che il benessere organizzativo aziendale è valutato più in senso positivo piuttosto che negativo o di neutralità ed emerge come positivo nella rilevazione nazionale.

Le dimensioni positive del benessere nell'amministrazione, ossia quelle che superano il valore medio generale, sono riferite all'ascolto, alla circolazione delle informazioni, alla qualità delle relazioni e all'utilità del proprio lavoro. In una zona intermedia, di neutralità, troviamo comfort, chiarezza degli obiettivi, valorizzazione scorrevolezza operativa, innovazione; risultano invece valutate negativamente le aree della conflittualità, dell'equità, delle caratteristiche dei compiti.

Finora i dati suggeriscono l'idea di un ambiente lavorativo in cui i singoli vivono un buon livello di relazioni tra le persone (ascolto e relazioni interpersonali) e una buona capacità di far fronte all'operatività quotidiana (informazioni, scorrevolezza operativa); la consapevolezza del valore sociale del proprio lavoro è accentuata, ma a fronte di ciò è rilevato un livello di stress particolarmente intenso.

Il personale si dichiara talvolta scontento per la scarsa attenzione dimostrata dall'Amministrazione nei confronti della persona: questo dato traspare dall'indicazione della percezione di inadeguatezza quando si trattano i temi dell'equità, della conflittualità e delle caratteristiche dei compiti, in generale appare critica la possibilità di esprimere capacità e potenzialità individuali, così come il giusto riconoscimento da parte dell'Amministrazione per il contributo dei singoli. Nel dettaglio, le criticità relative all'equità e allo stress sono trasversali, mentre la conflittualità e le caratteristiche dei compiti si riscontrano maggiormente tra i servizi operativi e tra la dirigenza.

**Grafico 6.3 Profilo generale**

### L'equità

Vediamo ora nel dettaglio quali sono le condizioni che hanno determinato una percezione critica dell'equità tra il personale (giustizia, parità di trattamento, ecc.). Risultano particolarmente critiche le considerazioni che si hanno sulla distribuzione degli incentivi economici. Il personale ritiene che la valutazione degli operatori non sia basata sull'efficacia delle prestazioni o su criteri meritocratici bensì sia soggettiva, basata su valutazioni statiche che non tengono conto dello sviluppo delle potenzialità di ognuno. Ciò nonostante il personale ritiene che la dirigenza tratti i dipendenti in maniera equa. Ciò che emerge è il mancato equili-

brio tra il dare e l'avere, più precisamente il mancato riconoscimento per quanto viene dato, sia sotto forma di incentivi che di possibilità di carriera.

### **Valorizzazione**

Per quanto riguarda la valorizzazione del personale (media 2.9) dall'indagine emergono da un lato giudizi positivi riguardo ai mezzi e alle risorse messe a disposizione per svolgere adeguatamente il proprio lavoro, dall'altro risulta che l'impegno personale sul lavoro e le iniziative personali non sono sufficientemente apprezzati e di conseguenza difficilmente vengono fuori le qualità personali dei singoli (valore 2.6).

### **Stress**

In merito al fattore stress (media 2.0) bisogna premettere che la tipologia di lavoro svolta nei singoli settori, soprattutto quelli a contatto diretto con persone in difficoltà e bisognose di assistenza è sicuramente determinante. Tuttavia, anche altri aspetti contribuiscono ad incrementare il livello di stress nel personale, alcuni di questi li abbiamo già analizzati precedentemente e sono legati alla percezione del proprio trattamento all'interno dell'organizzazione. Emerge un sovraccarico di fatica associato al fatto che il lavoro assorbe totalmente. La riprogettazione del lavoro potrebbe essere uno degli elementi fondamentali per rendere l'organizzazione più sana, ma anche il potenziamento delle risorse individuali necessarie ad affrontare con maggiore efficacia le situazioni ritenute stressanti o il favorire i cambiamenti, a livello di unità organizzativa, di politiche gestionali più flessibili.

### **Conflittualità**

La dimensione della conflittualità è nel complesso abbastanza positiva. Tra gli item che la compongono talvolta si evidenziano situazioni di conflittualità con i dirigenti e talvolta la presenza di persone che attuano prepotenze o si comportano in modo ingiusto. Molto bassa invece la percezione che vi siano persone vittime di violenze psicologiche o emarginate. L'interpretazione di queste percezioni va approfondita settore per settore in quanto è molto diversificata tra i servizi aziendali.

### **Le caratteristiche del proprio lavoro**

Il personale percepisce molto intensamente la gestione quotidiana dei rapporti con gli altri (esterni ed interni all'Amministrazione) e come onerosa la responsabilità diretta sul lavoro. Sembrano principalmente questi gli aspetti che determinano un livello elevato di fatica mentale. Il lavoro quotidiano si presenta poco monotono e molto sovraccaricato. Il tutto concorda sicuramente con l'alto livello di stress evidenziato nel grafico del *profilo generale* che talvolta pesa e crea difficoltà alle persone.

Migliore è la situazione riguardante la monotonia o ripetitività del proprio lavoro e la sensazione di isolamento, che sono di molto inferiori alla media.

### **Innovazione**

Anche in quest'area la media delle risposte si colloca oltre la metà della scala utilizzata dal questionario, con un valore pari a 2,77. Viene evidenziata la percezione che l'azienda presti molta attenzione e apertura nei confronti dell'utenza, con un valore pari a 3,3. La stessa apertura viene evidenziata anche nei confronti di altre organizzazioni. Si attesta vicino al valore medio la percezione che l'azienda dia importanza all'acquisizione di nuove tecnologie e attenzione al miglioramento dei processi, ma il personale appare molto più critico nei confronti della capacità dell'Amministrazione di sviluppare competenze innovative nelle persone e nell'introduzione di nuove professionalità; ancora una volta ciò sta ad indicare l'impressione di una scarsa valorizzazione del personale. Sembrerebbe che l'innovazione venga talvolta concepita più come fonte di stress che di soddisfazione. Il cambiamento non appare ancora metabolizzato dall'organizzazione e soprattutto non sembra se ne vedano i risultati sullo sviluppo delle singole professionalità e competenze. Ci sono tante spinte alla modernizzazione ma che non incidono positivamente nella quotidianità operativa delle persone e non c'è ancora cultura orientata al cambiamento che porti anche a cambiamenti interni positivi.

### **Rapporto con i dirigenti**

Anche la media di questa dimensione è piuttosto alta, pari a 2,87. Viene evidenziato un buon livello nella trasmissione delle informazioni, nell'ascolto ed in generale nelle relazioni tra il personale e la dirigenza. Il personale ha un'immagine positiva dei dirigenti dal punto di vista della competenza a svolgere ruoli direttivi; essi sono infatti giudicati competenti e precisi nella diffusione delle informazioni e partecipi alle attività lavorative e sono considerati un punto di riferimento per le persone. La valutazione della relazione con i dirigenti è, nel complesso buona; c'è però una valutazione negativa che si focalizza su un aspetto specifico, ossia la poca disponibilità all'ascolto; la comunicazione viene percepita di tipo unidirezionale; esiste cioè un maggior ascolto da parte dei dirigenti, ma le iniziative e le regole sono definite soltanto da questi senza il coinvolgimento del personale nelle decisioni lavorative che lo riguardano (2,7). Il personale ritiene, infine, che i criteri di valutazione adottati non siano equi; questo item registra infatti il valore più basso, pari a 2,6. Come accennato nella parte relativa al profilo generale la valorizzazione e l'equità sono valori discordanti, nel dettaglio li vediamo invece come percepiti negativamente dal personale in quanto composti da più elementi. Riguardo il tema dell'equità è importante notare come le persone giudichino negativamente il fatto che i criteri con cui si valutano i dipendenti non sono equi; in merito a ciò bisogna tenere presente i contratti collettivi della pubblica amministrazione che sono spesso rigidi in

materia di incentivi e possibilità di ascesa professionale, come pure il fatto che spesso non sono ben conosciute le regole che disciplinano la valutazione delle persone anche ai fini premianti.

### **Rapporto con i colleghi**

Il rapporto con i colleghi è valutato in modo molto positivo. La media generale ha un valore molto elevato, pari al 3,25. Sicuramente è un punto di forza il fatto che esiste un ottimo livello relazionale tra colleghi. Il personale si sente facente parte di un gruppo da cui riceve ogni giorno supporto, in cui esiste complicità e un ottimo clima collaborativo. Qualche criticità è evidenziata nelle dinamiche e nei rapporti tra i diversi gruppi di lavoro, infatti è richiesta una maggiore comunicazione tra uffici.

### **Comfort e sicurezza**

Il comfort (media 2.8) e la sicurezza (media 3.0) sono i fattori hard nell'indagine, ovvero elementi legati alla struttura ed alla capacità di adattare e migliorare gli spazi lavorativi. I valori medi delle risposte sono abbastanza elevati.

Per quanto concerne il comfort, uno degli aspetti emersi dal grafico è che l'organizzazione degli ambienti di lavoro è soddisfacente anche se viene riservata poca disponibilità di spazio alle singole persone. Ciò potrebbe dare l'impressione che, ancora una volta venga dato poco valore al singolo individuo, in realtà va evidenziato che esistono servizi in sistemazioni provvisorie e che nella nostra città non è semplice reperire spazi adeguati, soprattutto in considerazione della continua estensione dei servizi dovuta all'acquisizione di nuove competenze (vedi ad esempio servizi distrettuali).

Anche per quanto concerne la sicurezza dei lavoratori la valutazione delle singole misure viene espressa positivamente ad eccezione delle problematiche relative a polveri e all'impiego dei videoterminali, elementi però da verificare nei singoli ambiti. È interessante notare invece come in questo quadro generale, pur essendo abbastanza buoni i singoli fattori, nel complesso il personale ritiene che l'organizzazione non presta sufficiente attenzione alla salute nell'ambiente di lavoro (2,8).

### **Indicatori positivi**

Le voci critiche in questo grafico si manifestano nella poca soddisfazione nei confronti dell'organizzazione, qui intesa come ambiente di lavoro ristretto e non come azienda nel suo insieme. Si trovano sotto la media infatti gli item soddisfazione per l'organizzazione, fiducia nel cambiamento delle condizioni negative, giusto equilibrio lavoro/vita privata, condivisione dei valori dell'organizzazione, apprezzamento dell'organizzazione da parte dell'esterno. Tutto ciò a fronte del desiderio comunque forte di esprimersi professionalmente: è sottolineata infatti la voglia di andare al lavoro, la voglia di impegnare nuove energie, la soddisfazione per le relazioni. Questo elemento è da considerarsi un punto di forza del benessere organizzativo in quanto esprime un deciso



desiderio di investire ancora energie sul lavoro e una buona soddisfazione per il proprio lavoro e rappresenta un potenziale fortissimo sia per il benessere delle persone che per lo sviluppo organizzativo.

### **Indicatori negativi**

L'analisi degli indicatori negativi ci ribadisce che le persone non pensano di essere valutate adeguatamente e specifica che sentono di contare poco per l'organizzazione. Questo ingenera talvolta risentimento verso l'organizzazione che, con la sua incapacità di apprezzare e valorizzare il contributo dei singoli, è vissuta come un ostacolo tra sé e la realizzazione/soddisfazione lavorativa. Forse è per questo che le persone esprimono talvolta il desiderio di cambiare lavoro.

La mancanza del senso di equità e giustizia nella valutazione dei collaboratori è un aspetto fortemente connesso con la percezione della scarsa valorizzazione appena descritto. La sensazione talvolta emergente delle persone di essere come invisibili per la propria organizzazione sembra aggravata alla luce del senso di responsabilità vissuta direttamente sul proprio operato. Come fattore positivo si rileva l'apprezzamento per il proprio operato e non si manifesta disinteresse per il proprio lavoro, sensazione di fare cose inutili e scarsa mancanza di idee.

### **Criticità**

Dall'analisi di tutto l'insieme dunque possiamo evidenziare le massime criticità rilevate nel sistema organizzativo dell'azienda. Una criticità particolarmente percepita dalle persone intervistate è quella relativa all'incapacità dell'Amministrazione di dare il giusto valore alle persone anche se si riconosce che vengono fornite delle opportunità di aggiornamento professionale e messi a disposizione i mezzi per migliorare il proprio lavoro. La giustizia viene percepita come fattore negativo, non viene ritenuto equo il rapporto tra quanto gli operatori danno e quanto ricevono dall'Amministrazione, sia nei termini dell'inadeguatezza dei sistemi di valutazione sia nei termini di pari opportunità di carriera.

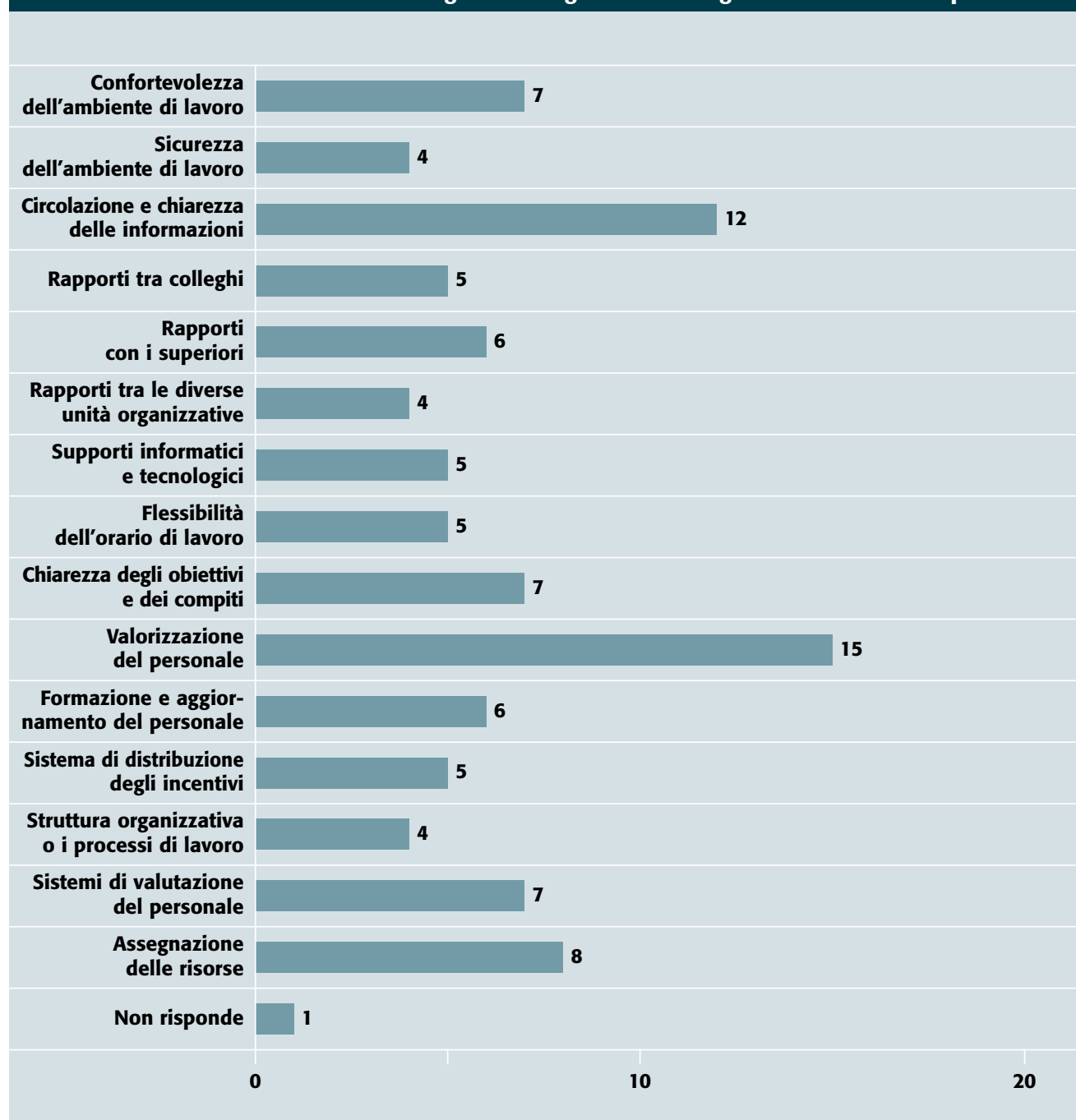
Il personale non ha un grande senso di appartenenza nei confronti dell'azienda nel suo insieme, anche se questa percezione sembra non essere sentita a livello di singola unità organizzativa: ognuno sente di appartenere all'asilo, alla casa di riposo, al distretto, ma non all'azienda. Ciò comporta un certo distacco tra l'Amministrazione centrale e le altre unità organizzative sparse sul territorio cittadino; per contro il personale operante nei servizi centrali ha la percezione che il suo operato non sia considerato dall'esterno.

Un valore negativo è inoltre quello relativo a una forma di pettegolezzo diffuso tra il personale. Ciò potrebbe dimostrare che un certo malessere si esprime nei corridoi ma soprattutto, e torniamo al fattore informazione, che pur essendo riconosciuta un'adeguata circolazione delle informazioni non è ritenuta sufficiente, pertanto il personale ricerca le informazioni di cui ha bisogno in modo informale.

#### **6.2.4 Cosa propongono le persone**

Il grafico dei suggerimenti fornisce un'indicazione complessiva delle attese dei soggetti partecipanti all'indagine. È interessante osservare come a questa domanda non abbia dato risposta solamente l'1% del personale. I suggerimenti riportano sinteticamente ciò che è emerso dalla lettura dei questionari, ovvero il desiderio di essere maggiormente valorizzati, nonché la richiesta di maggiore circolazione delle informazioni che raggiungono rispettivamente il 15% ed il 12% dei suggerimenti. Gli altri item si attestano su valori medi e abbastanza omogenei: troviamo il suggerimento di una migliore assegnazione delle risorse all'8%, di un migliore comfort dell'ambiente di lavoro, di una maggiore chiarezza degli obiettivi e dei compiti, di un miglior sistema di valutazione del personale, al 7%, di miglioramento dei rapporti con i superiori e maggior attenzione alla formazione del personale, al 6%, così come il rapporto seppur già buono tra colleghi. Solo il 5% dà il suggerimento di migliorare i supporti tecnologici ed informatici e la flessibilità dell'orario e dei processi di lavoro.

**Grafico 6.4** Suggerimenti Amministrazione azienda servizi sociali di Bolzano di 585 questionari su 585 inseriti – Cose urgenti da migliorare nell'organizzazione – Valori percentuali



### 6.2.5 Azioni di intervento

Analizzando e sintetizzando quanto sopra descritto, soprattutto con riferimento alla maggiori criticità emerse, evidenziamo i possibili percorsi che si potrebbero intraprendere per affrontare e risolvere o correggere le dimensioni che risultano negative.

Innanzitutto si ritiene che un ruolo fondamentale debba essere esercitato dalla dirigenza, che svolge un ruolo chiave nei processi organizzativi e relazionali.

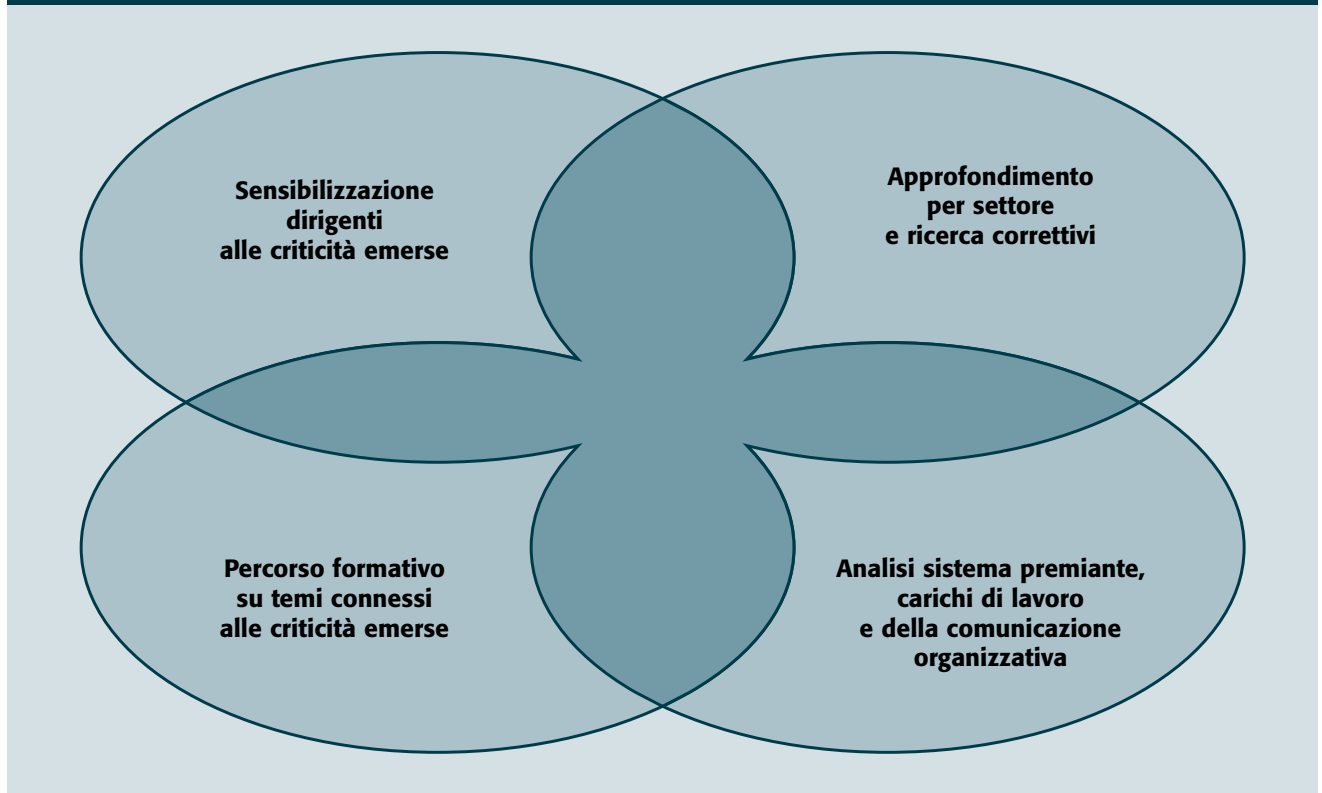
Andranno poi analizzati, anche attraverso maggiori approfondimenti a livello settoriale, le singole realtà e le criticità emerse ricercan-

done le cause e le aspettative del personale ed individuando i fattori correttivi e di miglioramento.

Sarà sicuramente necessario organizzare percorsi formativi su temi connessi alle criticità emerse affinché il personale e la dirigenza acquisiscano le competenze, le tecniche e le abilità necessarie per affrontarle e correggerle.

Una particolare attenzione dovrà essere data inoltre al tema della valorizzazione del personale sia in termini di sistema premiante e dei carichi di lavoro che relativamente alla comunicazione organizzativa.

**Figura 6.1** Alcune strade da seguire



## **6.3 Comune di Siracusa**

### **6.3.1 Premessa**

Fino ad oggi, la gestione del personale era intesa quasi esclusivamente come gestione giuridica ed economica.

Occorre, invece, passare dalla tradizionale direzione del personale ad una più efficiente e creativa gestione delle risorse umane.

In questo contesto l'indagine sul benessere organizzativo ha rappresentato il punto di avvio di quel processo di innovazione delle amministrazioni pubbliche che mira, non soltanto a perseguire obiettivi di efficacia e produttività, ma anche a realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento delle prestazioni.

Le motivazioni che hanno indotto la nostra Amministrazione a prendere parte al progetto riguardano, in particolar modo, la possibilità di accompagnare e coinvolgere le persone nel processo di cambiamento, anche attraverso momenti di ascolto *istituzionale*, di promuovere iniziative il più possibile coerenti con i bisogni emergenti e con gli obiettivi strategici aziendali, di sviluppare a livello dirigenziale un'attenzione al tema del benessere delle persone all'interno dell'ambiente di lavoro.

La possibilità, inoltre, di confronto con altre realtà presenti nel territorio regionale e nazionale ha costituito uno stimolo ed un arricchimento per quanto riguarda il tema del benessere in relazione al tema più ampio, riguardante l'organizzazione del lavoro e la gestione del cambiamento.

### **6.3.2 Il percorso dell'indagine**

Il progetto è stato gestito dall'Area programmazione e gestionale del servizio formazione che ne ha curato la pianificazione e l'esecuzione delle varie fasi, con l'obiettivo di somministrare il questionario, coinvolgendo tutto il personale dipendente.

Il questionario è stato somministrato a gruppi di trenta persone invitate a partecipare secondo un calendario prestabilito.

Le riunioni, tenute presso il Centro formazione, sono state precedute da una breve esposizione delle caratteristiche del progetto, allo scopo di rendere più facile la compilazione del questionario stesso.

Tale attività è stata portata avanti da un componente dell'Area programmazione, individuato dall'Amministrazione come referente, e da una consulente esperta in organizzazione (per l'assistenza tecnica necessaria); ogni giornata si è conclusa con un incontro fra gli stessi e la responsabile del servizio formazione al fine di esaminare quanto accaduto nel corso dell'attività svolta e/o per eventuali modifiche che si ritenevano utili nel prosieguo delle stesse.

L'Amministrazione ha operato la scelta di coinvolgere tutto il personale comunale, pertanto i dirigenti dei diversi settori e i sindacati sono stati informati dell'avvio dell'indagine, nell'ambito di riunioni appositamente concordate. Durante tali riunioni sono intervenuti il dirigente del servizio gestione risorse umane, la responsabile del servizio formazione, il referente interno del progetto e la consulente.

Le unità lavorative sono state invitate all'incontro per la compilazione del questionario attraverso l'invio di una lettera, nella quale si comunicavano alcune informazioni sulla ricerca e le garanzie di anonimato rispetto alla partecipazione. La somministrazione si è svolta nell'arco di una mese, durante il quale sono stati organizzati gli incontri, della durata di circa un'ora, in base ad un preciso calendario, gestito in maniera tale da assicurare la presenza di poche unità per ciascun ufficio e non sguarnire gli stessi.

Ai dirigenti è stata inviata la programmazione degli incontri, con l'indicazione dei nominativi delle persone appartenenti alla loro struttura, affinché potessero favorire l'adesione dei loro collaboratori.

Al termine degli incontri programmati è stato organizzato un incontro finale, unico per tutti gli uffici, per consentire anche a coloro che per motivi diversi non avevano potuto prendere parte all'iniziativa, di compilare il questionario.

Prima della compilazione del questionario, sono state illustrate ai partecipanti le attività e le finalità del Cantiere sul benessere organizzativo e le motivazioni che hanno indotto l'Amministrazione a partecipare all'iniziativa, le fasi della ricerca.

Nella fase di somministrazione sono emersi dei timori da parte di alcuni partecipanti rispetto alla possibilità di essere identificati (con riferimento in particolar modo alle informazioni riguardanti la parte anagrafica).

La partecipazione è stata complessivamente soddisfacente, se si considera anche la difficoltà di coinvolgere un numero elevato di persone, molte delle quali operano in uffici dislocati in zone diverse della città.

In sintesi, la ricerca si è svolta da gennaio a maggio 2004. L'immissione dei dati si è conclusa nell'arco di tre settimane, dedicando all'attività circa due ore e trenta o poco più al giorno, durante l'orario di lavoro.

I dati sono stati inseriti nel software da una delle persone che si è occupata precedentemente dell'attuazione operativa, che ha assunto il ruolo di utente, mentre il referente dell'indagine ha assunto il ruolo di amministratore.

Una prima lettura dei dati è stata fatta in modo congiunto da parte di tutti gli attori del progetto, integrando i diversi punti di vista e modalità di approccio al problema. Ciò ha permesso lo sviluppo di una visione di insieme comune e condivisa, che è stata esplicitata nel *report* finale.

La relazione finale riporta infatti i risultati dell'indagine, descrive quali sono i punti di forza e i punti di debolezza emersi nell'organizzazione e fornisce alcuni suggerimenti sulle azioni di miglioramento da sviluppare.

I risultati dell'indagine, esplicitati in una relazione sono stati preliminarmente consegnati, nel mese di ottobre, al sindaco, all'assessore al personale e al direttore generale.

I risultati dell'indagine sono stati poi presentati il 14 gennaio 2005 ai dirigenti, presso la sede del servizio formazione.

Infine, tra gennaio e febbraio, tutto il personale comunale e tutte le Rsu sono stati convocati per rendere noti i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo.

### **6.3.3 Gli esiti dell'indagine**

La partecipazione dei colleghi ha superato le aspettative; su 900 dipendenti hanno partecipato alla compilazione del questionario 645 persone: il 71% della popolazione lavorativa. Una così alta adesione ha consentito il raggiungimento di risultati sicuramente rappresentativi della realtà analizzata.

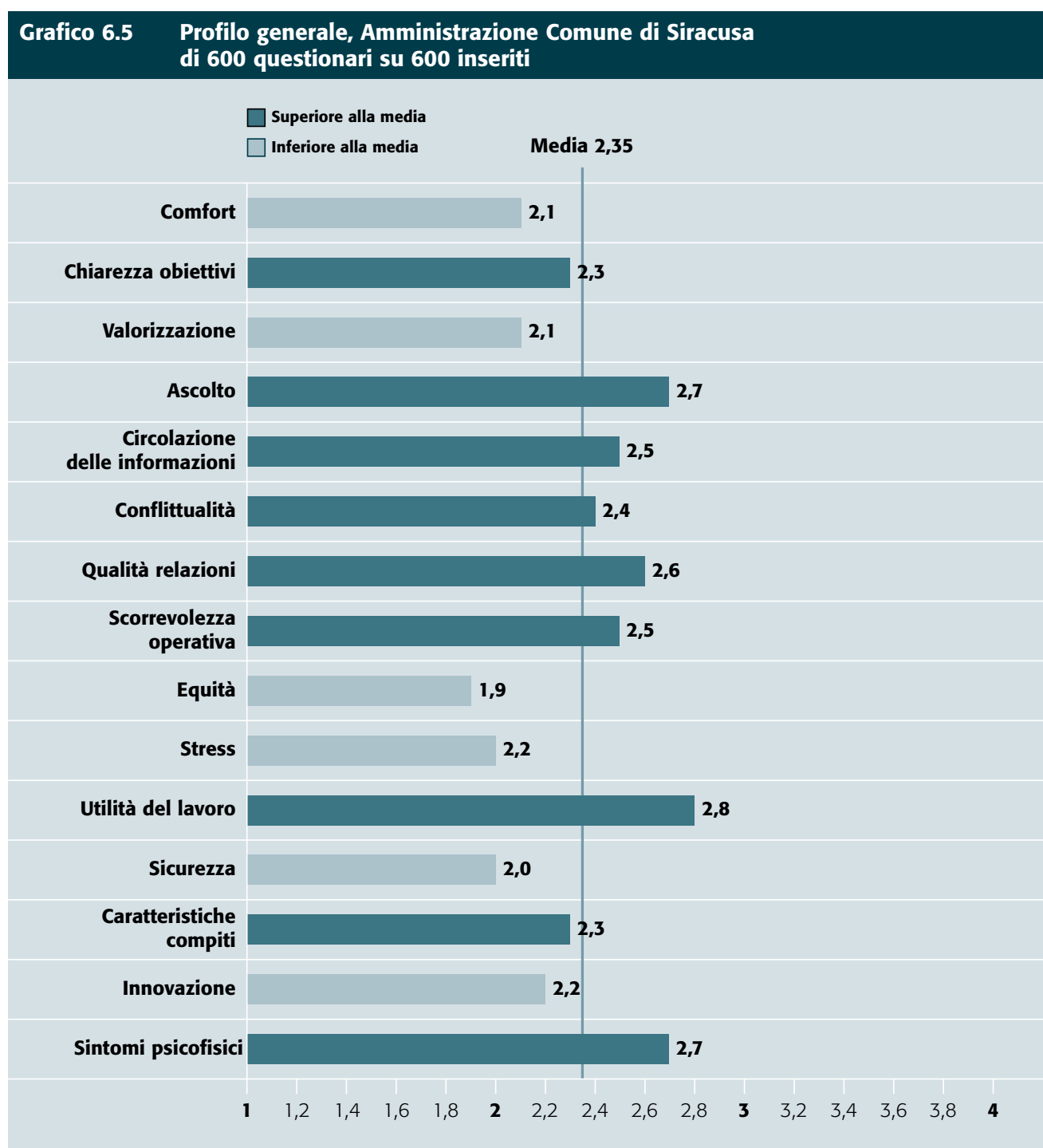
Tra i partecipanti è da rilevare, in termini di presenza, una minima prevalenza maschile (54%) rispetto alla prevalenza femminile. Il 77% ha un'età compresa tra i 35 e i 54 anni, il 16% ha un'età superiore a 54 anni.

Il livello di scolarità è medio-alto con il 68% dei partecipanti in possesso del diploma di scuola media superiore e l'11% la laurea.

Per quanto riguarda il profilo lavorativo riscontriamo un 11% di unità lavorative con contratto a tempo determinato e un 8% con contratti part-time.

Passando alle categorie contrattuali, si evince che l'1% appartiene alla categoria A, il 19% alla categoria B, il 50% alla categoria C, il 21% alla categoria D, il 3% appartiene alla categoria dirigenziale, il 6% non risponde. Il profilo generale prende in considerazione il risultato in termini di valore medio di ciascuna dimensione che analizzeremo, riferita a tutti i settori nel complesso.

Il grafico di seguito esposto ne mostra i risultati.



L'analisi delle dimensioni sul profilo generale mette in evidenza innanzitutto il livello della media, pari a 2,35.

Procediamo quindi ad analizzare le dimensioni in funzione dei valori ottenuti. Ritroviamo tra le dimensioni valutate positivamente l'area relativa all'utilità del lavoro, l'area dell'ascolto, la qualità delle relazioni, la circolazione delle informazioni e la scorrevolezza operativa; in un'area intermedia ritroviamo: chiarezza degli obiettivi, caratteristiche dei compiti e conflittualità; si rilevano valutazioni negative per l'area innovazione, comfort, sicurezza, stress, valorizzazione ed equità.

Da questa prima analisi si intuisce che l'organizzazione è caratterizzata da un buon livello di relazioni tra le persone, sia sotto l'aspetto della coesione nei gruppi di lavoro (ascolto, qualità delle relazioni) che sotto l'aspetto della capacità di far fronte all'operatività quotidiana (circolazione delle informazioni e scorrevolezza operativa). Si rileva anche una buona consapevolezza del valore del contributo di ognuno e dell'utilità sociale del lavoro che si compie.

L'organizzazione presenta invece delle criticità nell'area comfort, sicurezza e innovazione: dimensioni che sono percepite inadeguate, rilevando una scarsa attenzione da parte dell'Amministrazione nei confronti della persona; ma le aree che presentano maggiori criticità sono quelle della valorizzazione e dell'equità (quest'ultima presenta il valore più basso), dimensioni che possono mettere in evidenza aspetti critici nella motivazione delle persone.

### **Alcune riflessioni**

L'analisi delle valutazioni relative alla qualità delle relazioni e all'ascolto mette in evidenza un buon livello di comunicazione e collaborazione all'interno dei più ristretti gruppi di lavoro; presentano invece delle criticità la qualità delle relazioni e l'ascolto con i dirigenti e con gruppi di lavoro appartenenti ad altri settori.

Tale tendenza risulta presente anche nelle dimensioni *circolazione delle informazioni* e *scorrevolezza operativa*. Dall'analisi dei grafici ad esse riferibili, si evince che la capacità di acquisire le informazioni di proprio interesse e garantire una sufficiente scorrevolezza operativa è il frutto di competenze individuali e buon lavoro di squadra piuttosto che di un clima culturale di circolazione delle informazioni e di fluide relazioni con i dirigenti.

L'analisi rivela che non è tanto la capacità di ascolto dell'organizzazione nel suo complesso ad essere valutata positivamente quanto la coesione a livello del gruppo di lavoro.

L'analisi delle valutazioni attribuite ai singoli item dell'area equità mettono in evidenza che la mancanza di equità è soprattutto percepita nell'ambito del sistema di distribuzione degli incentivi, nei percorsi di carriera non aperti a tutti e nei criteri di valutazione poco chiari e trasparenti, quindi carenze nell'ambito della giustizia distributiva e procedurale.



L'analisi degli item relativi alla valorizzazione confermano quanto già emerso, indicando lo scarso riconoscimento del merito come elemento particolarmente critico, seguito da una valutazione negativa sulle opportunità di aggiornamento professionale e sulle opportunità di far emergere le proprie qualità nel lavoro.

Il comfort e la sicurezza sono le altre aree in cui la presenza di criticità mette in evidenza la scarsa attenzione per il benessere delle persone nei luoghi di lavoro. Anche per queste dimensioni abbiamo rilevato delle criticità piuttosto marcate, il valore medio per il comfort è 2,1 e per la sicurezza è 1,9, valutazioni tra le più basse assieme ad equità e valorizzazione.

Relativamente alla sicurezza si confermano le problematiche emerse nella dimensione del comfort, si registra la presenza di polvere, senz'altro un indicatore di scarsa pulizia, uno scarso rispetto del divieto di fumo (anche se ancora non era in vigore il divieto di fumo prescritto dall'art. 51 della legge 16.1.2003 n. 3, pienamente entrata in vigore a far data 10.1.2005) e la scarsa attenzione dell'organizzazione alla salute nell'ambiente di lavoro. L'apertura dell'organizzazione all'innovazione rappresenta un'altra dimensione che ci consente di trarre degli ulteriori spunti di riflessione per completare il quadro di riferimento da cui trarre le necessarie conclusioni. Gli item presi in considerazione in questa dimensione fanno riferimento ad un concetto allargato di innovazione, che non è solo tecnologica ma anche organizzativa. I dati emersi ci confermano con chiarezza che il concetto di *orientamento al cliente* è sufficientemente consolidato, rappresentando quindi un punto di forza insieme al processo di innovazione tecnologica in atto. Ma ancora una volta riscontriamo carenze dal lato della valorizzazione delle persone, vista la bassa valutazione data alla capacità dell'organizzazione a sviluppare competenze innovative. Altri aspetti in cui si individuano esigenze di miglioramento sono legati all'organizzazione del lavoro e all'apertura al confronto con altre organizzazioni.

In merito alle dimensioni *caratteristiche dei compiti e stress*, esse forniscono informazioni sul livello di stress esperito dalle persone in rapporto al proprio lavoro.

I dati emersi ci indicano che il personale, nel portare avanti il proprio lavoro, accusa un senso eccessivo di affaticamento mentale, le cui cause possono essere ritrovate in un sovraccarico di lavoro, frequenti contatti con le persone e un forte senso di responsabilità nei compiti che si devono svolgere. Tali elementi possono generare un sovraccarico emotivo, se i compiti da svolgere non sono sufficientemente supportati da conoscenze e capacità idonee (valorizzazione), se sussistono norme e procedure rigide che limitano l'operatività (innovazione organizzativa) e i mezzi e le risorse per svolgere il proprio lavoro sono carenti. È in questi elementi che sicuramente possiamo individuare le cause che fanno emergere lo stress come uno dei punti di debolezza della struttura.

### **Gli indicatori positivi e negativi**

Riguardo ai dati relativi agli indicatori positivi dobbiamo evidenziare che le aree di maggiore criticità sono legate ad uno scarso senso di appartenenza all'organizzazione. L'altra area critica, anche se in misura leggermente inferiore alla precedente, è senz'altro legata alla gestione della leadership. Alle criticità evidenziate si contrappongono aspetti che denotano comunque una forte propensione al cambiamento, che si evince nella voglia di impegnare nuove energie sul lavoro, voglia di andare a lavoro e nel trovare nel lavoro gli elementi per la realizzazione personale. La soddisfazione per le relazioni sul lavoro confermano quanto già emerso dall'analisi della qualità delle relazioni.

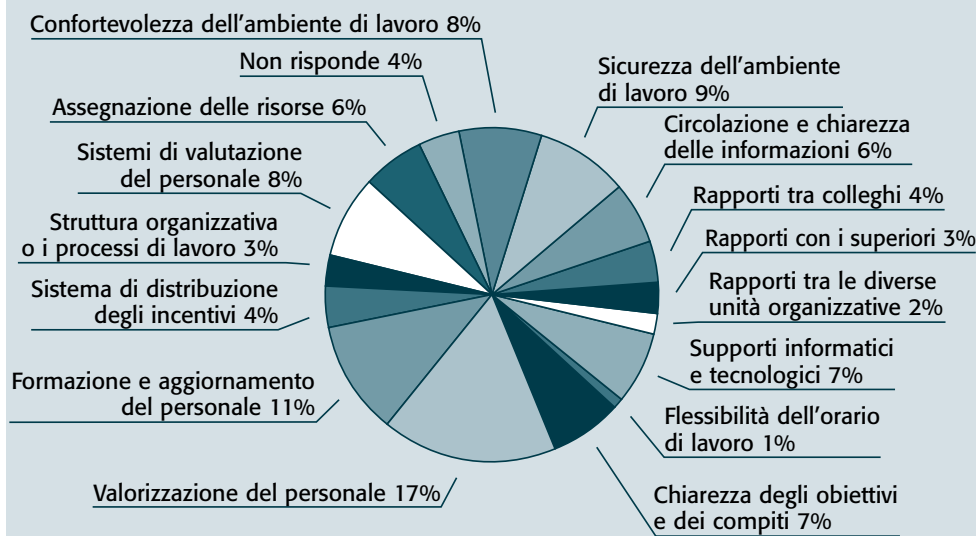
Riguardo agli indicatori negativi, le aree di maggiore criticità sono legate al tema dell'equità e della valorizzazione; l'alto valore attribuito agli item *sensazione di non essere valutato adeguatamente* e *sensazione di contare poco nell'organizzazione* sono gli aspetti più significativi che giustificano il risentimento verso l'organizzazione e lo stato di aggressività e nervosismo, che determinano un ambiente di lavoro in cui è presente il pettegolezzo e la sensazione di lavorare meccanicamente. Gli altri aspetti critici che si evidenziano sono legati agli aspetti organizzativi *confusione su compiti e ruoli*, tale valutazione dà conferma dei risultati ottenuti nella dimensione *chiarezza degli obiettivi*, in cui una criticità è rappresentata dalla comunicazione al personale dei cambiamenti gestionali e organizzativi, ma anche gli altri item hanno un valore che ci fa comprendere come la definizione di compiti e ruoli presenta delle carenze. Anche nell'analisi degli indicatori negativi, comunque, non mancano gli elementi che fanno emergere la convinzione da parte delle persone che il lavoro svolto rappresenta un contributo rilevante e la disponibilità a impegnare le proprie energie nel lavoro.

#### **6.3.4 Cosa propongono le persone**

Per alcune considerazioni conclusive sulla percezione che le persone hanno delle dimensioni del benessere organizzativo prese in considerazione in questa indagine possiamo ad analizzare il grafico *suggerimenti*, che si riferisce alla parte finale del questionario, in cui viene richiesto all'intervistato di indicare le priorità delle cose da migliorare, scegliendo tre degli item previsti.

Il grafico qui esposto mostra i risultati:

**Grafico 6.6 Cose urgenti da migliorare nell'organizzazione**



I suggerimenti contenuti nel grafico sono una buona sintesi dei principali punti critici emersi nell'indagine e forniscono una conferma del desiderio di impegnarsi sul lavoro e di crescita professionale che le persone non hanno smesso di provare.

Sulla base dei risultati fin qui esposti e presentati è possibile sintetizzare i principali elementi emersi.

Uno degli aspetti emersi dai dati è quello di una scarsa gradevolezza e vivibilità dell'ambiente fisico in cui si svolge quotidianamente il lavoro. Il 9% e l'8% del campione hanno indicato tra le priorità da affrontare, rispettivamente, i problemi legati alla sicurezza e la confortevolezza nell'ambiente di lavoro. Ciò di cui le persone si lamentano maggiormente, nell'ambito di questa dimensione, è ancora una volta lo scarso valore dato al singolo che traspare dai punteggi più critici di questa area: la pulizia, l'igiene, gli arredi, lo spazio vivibile per persona.

L'Amministrazione viene percepita come incapace di dare il giusto valore alle persone, di utilizzare a pieno le competenze presenti e di far crescere il proprio personale: la valorizzazione del personale è stata indicata come priorità tra le cose da migliorare dal 17% dei partecipanti e l'11% ha indicato tra le priorità la formazione e l'aggiornamento del personale.

Un tema centrale e ricorrente, capace di influenzare il benessere organizzativo, è quello della giustizia: le persone percepiscono come non equo il rapporto tra quanto danno e quanto ricevono dall'Amministrazione, sia nei termini dell'inadeguatezza dei sistemi di valutazione, sia nei termini dell'assenza di pari opportunità di carriera. I sistemi di valutazione del personale sono indicati tra le priorità

dall'8% dei partecipanti. Il tema della giustizia organizzativa, percepita dagli intervistati soprattutto sul versante della giustizia distributiva, richiederebbe interventi mirati di sviluppo organizzativo anche sui versanti della giustizia procedurale e interpersonale.

Le persone che hanno partecipato all'indagine valutano positivamente il rapporto con i propri colleghi, ma percepiscono difficoltoso quello con i propri dirigenti con i quali è difficile condividere uno spirito di gruppo di lavoro. Le persone stimano i propri dirigenti come poco capaci di renderli partecipi delle decisioni lavorative, di tenerli costantemente informati sui cambiamenti organizzativi e di valorizzare le competenze individuali. La necessità di stabilire nuove modalità organizzative e nuove regole di convivenza, che facilitino l'efficacia collettiva e la cooperazione verso obiettivi comuni, appare indilazionabile.

L'analisi appena completata fa emergere con chiarezza le aree critiche che consentono, sempre in termini generici e senza pretese di indirizzo, di ipotizzare alcune linee di miglioramento.

Non si tratta di definire un piano di miglioramento, attività che non compete a chi si occupa di ricerca, ma ai ruoli organizzativi a ciò deputati.

Il ruolo di chi effettua la ricerca assolve una funzione di promozione, di sostegno del processo di produzione di conoscenza, di sintesi delle tendenze e delle proposte emerse ma la decisione deve rimanere di competenza dei ruoli istituzionali o organizzativi.

Le aree evidenziate dalla ricerca sono legate sia ad aspetti tangibili (le aree del comfort e della sicurezza) che ad aspetti intangibili, che possono farsi rientrare nella più vasta area del rapporto tra individuo e organizzazione.

Per quanto riguarda l'area del comfort e della sicurezza le criticità evidenziate sono attribuite allo scarso valore dato al singolo da parte dell'organizzazione e in questo senso rappresentano indicatori di malessere organizzativo.

Per quanto riguarda il rapporto tra individuo e organizzazione la ricerca ha messo in luce che questa sembra l'area principale di criticità e molti indicatori convergono in questa direzione.

In primo luogo le persone si sentono poco coinvolte nelle decisioni, poco informate dei mutamenti in corso, poco ascoltate nei suggerimenti per migliorare il lavoro, poco valorizzate nelle loro potenzialità. Si evidenzia cioè una forte domanda di partecipazione a cui l'organizzazione non è in grado di dare risposte concrete.

In secondo luogo sono emerse criticità sul piano della capacità dell'organizzazione di farsi carico dei processi di gestione e sviluppo del personale. In particolare gli operatori lamentano problemi sul piano della chiarezza del rapporto di scambio tra prestazione, retribuzioni e carriera e non sono percepiti come espliciti e trasparenti i criteri che regolano le relazioni di lavoro.

Ma più in generale si avverte una difficoltà nella valorizzazione dei singoli: sul piano dei riconoscimenti e dello sviluppo delle competenze.

L'assenza di senso di appartenenza degli operatori alla propria organizzazione diviene quasi una conseguenza naturale di queste difficoltà.

Le relazioni delineano una realtà controversa. Esistono relazioni positive con i colleghi che emergono come un importante punto di riferimento per la costruzione del senso di appartenenza. Di segno diverso il rapporto con i dirigenti; appare evidente come gli operatori evidenzino lacune ben più profonde che non quelle dell'efficienza operativa o della capacità di misurare i risultati. I dirigenti sono chiamati in causa perché gli operatori avvertono un'esigenza di avere punti di riferimento, hanno bisogno di guide per la costruzione del significato del lavoro, chiedono interlocutori capaci di contrarre impegni chiari e di rispettarli.

Alla luce di quanto detto una progettazione dell'organizzazione basata sull'integrazione dei processi di lavoro, capace di ridurre la catena gerarchica, valorizzare il coordinamento orizzontale, sviluppare un arricchimento dei ruoli organizzativi, potrebbe rappresentare una strada fattibile e particolarmente interessante. In questa prospettiva porre l'attenzione su alcuni temi che delineano gli strumenti utilizzabili in un progetto di riorganizzazione può rappresentare un buon punto di partenza.

### **6.3.5 Azioni di intervento**

Le riflessioni e le considerazioni esposte consentono di focalizzare l'attenzione su alcuni aspetti relativi al benessere organizzativo i quali potrebbero essere oggetto di azioni di miglioramento a lungo, a medio e a breve termine, in virtù di una prima lettura degli esiti della ricerca.

In particolare le azioni di intervento riguardano un maggior investimento:

- a livello strategico, sulle politiche di gestione delle risorse umane, della comunicazione interna ed esterna, della formazione e del management, con riferimento all'esercizio di uno stile di leadership efficace e diffuso;
- a livello organizzativo, rispetto alla ridefinizione della progettazione dei servizi, ponendo particolare attenzione all'analisi dei fabbisogni, alla adeguata individuazione degli obiettivi, ai processi di valutazione e di formazione, intesi in senso integrato, alla cura della comunicazione per promuovere la costruzione partecipata dei processi di lavoro e momenti di confronto con l'esterno;
- a livello operativo, in relazione all'adozione di strumenti di valutazione e di formazione per valorizzare la sperimentazione e lo sviluppo delle competenze, sostenere l'assunzione di ruoli gestionali da parte della dirigenza, promuovere i processi di comunicazione, favorire il lavoro di gruppo e per progetti, facilitare la definizione degli obiettivi aziendali e di *servizio* e la verifica dei risultati, al fine di aiutare a focalizzare l'attenzione sull'oggetto di

lavoro e a consolidare il senso di appartenenza al team e all'organizzazione.

La definizione di un piano di intervento comporta un impegno del vertice aziendale e del top management, cui compete l'assunzione di decisioni al riguardo.

## 6.4 Provincia di Pesaro e Urbino

### 6.4.1 Premessa

L'Amministrazione provinciale di Pesaro ed Urbino, all'interno delle strategie di innovazione adottate dopo aver intrapreso lo scorso anno il Pic (Piano integrato di cambiamento) proposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica ha deciso di aderire a tre dei Cantieri di innovazione proposti, vale a dire benessere organizzativo, Donne e leadership e sponsorizzazioni.<sup>1</sup>

Tali iniziative sono state inserite all'interno di un percorso specifico che pone attenzione ai dipendenti, soggetti attivi del cambiamento, in un clima di disponibilità ad approfondire il tema del benessere e ad interrogarsi sui risultati, nell'ottica di azioni di intervento per il miglioramento.

All'interno delle amministrazioni pubbliche e dunque anche nella nostra Amministrazione, si registra e si è registrata una progressiva trasformazione dell'organizzazione del lavoro: nuove direttive e nuove funzioni assegnate agli enti locali hanno innescato un progressivo cambiamento degli obiettivi e delle strategie delle singole amministrazioni, tanto che è diventato cruciale porre al centro di tale trasformazione *la gestione e la valorizzazione delle risorse umane* chiamate a gestire la complessità delle problematiche in campo.

### 6.4.2 Il percorso dell'indagine

L'indagine, dopo il primo seminario organizzato dal Cantiere sul benessere organizzativo, è stata presentata a tutti i direttori di Area attraverso una prima riunione convocata dal direttore generale.

Valutata l'importanza di questa ricerca-intervento come strumento di ascolto dei dipendenti e di conoscenza dello *stato di salute* dell'Amministrazione, si è deciso di coinvolgere l'intero ente per dare a tutti la possibilità di esprimersi e di portare il proprio contributo.

La distribuzione dei questionari è avvenuta tramite i dirigenti. La comunicazione relativa all'avvio del percorso di indagine ai collaboratori è stata fatta sia attraverso l'invio di circolari interne redatte dai dirigenti, sia attraverso momenti di incontro tra i collaboratori e i referenti dell'indagine.

In altri casi è, invece, avvenuta all'interno delle conferenze di Servizio già programmate.

La divulgazione al personale dipendente è avvenuta tramite una prima lettera e-mail a firma del direttore generale, in cui è stata illustrata l'iniziativa e le modalità di svolgimento (per i servizi in cui non

1. L'adesione al programma Cantieri è stata proposta dal presidente senatore Palmiro Uccielli e dal direttore generale, dottor Roberto Rondina, coinvolgendo i rispettivi dirigenti.

Per quanto riguarda il Cantiere Benessere organizzativo questo è stato seguito dal dottor Marco Domenicucci, direttore dell'Area 2, Gestione risorse umane, finanziarie e sistemi informativi, responsabile del Centro per la salute, la sicurezza e il benessere nel lavoro: ufficio che ha coordinato le varie fasi dell'indagine compresa la lettura dei dati.

era possibile raggiungere gli operatori via posta elettronica, la lettera è stata consegnata ai dirigenti).

La somministrazione, in tutte le varie sedi dell'Amministrazione, è stata effettuata in tre giorni, 1-2-3 marzo 2004.

Dopo la raccolta delle urne dislocate nelle varie sedi (sede centrale e centri per l'impiego di Pesaro, Urbino, Fano) e dei questionari pervenuti in busta chiusa, si è passati alla loro apertura: i questionari sono stati contati e custoditi in attesa di essere inseriti nel software.

Per l'inserimento dei dati si è scelto di avvalersi di risorse interne. Questa fase si è svolta nell'arco di tre settimane.

Per la lettura dei dati sono state utilizzate professionalità interne.

La comunicazione dei risultati dell'indagine al personale è stata inserita all'interno di una giornata di studio sul benessere organizzativo, che si terrà dopo aver discusso e affrontato i punti di forza e le problematiche rilevati dall'indagine con la dirigenza.

### **6.4.3 Gli esiti dell'indagine**

Su un totale di 642 dipendenti sono 343 i questionari ritenuti validi, pari al 53,4% della popolazione totale.

In alcuni casi, la parte relativa ai dati anagrafici è stata o compilata parzialmente o tralasciata a causa della diffidenza espressa da alcuni dipendenti rispetto alla garanzia dell'anonimato.

La tabella seguente raffigura il confronto tra il campione che ha aderito all'indagine e le caratteristiche della popolazione totale. Come emerge dai dati si può notare che non ci sono discrepanze significative in queste voci di analisi.

**Tabella 6.3**

		Dati anagrafici indagine totale 343 questionari	Dati anagrafici al 30 giugno 2003 totale 642 dipendenti
<b>Sesso</b>	Maschi	48%	56%
	Femmine	46%	44%
	Non risponde	6%	–
<b>Età</b>	Fino ai 34 anni	9%	8%
	Tra 35 e 44 anni	29%	29%
	Tra 45 anni e 54 anni	43%	45%
	Più di 54 anni	9%	18%
	Non risponde	10%	–
<b>Titolo di studio</b>	Licenza scuola elementare	5%	6%
	Scuola media inferiore	17%	22%
	Istituto professionale e scuola media superiore	49%	48%
	Diploma universitario	1%	0%
	Laurea	24%	25%
	Non risponde	3%	–
<b>Regimi di orario</b>	A tempo pieno	80%	83%
	Part-time	15%	17%
	Non risponde	5%	–
<b>Categorie</b>	A	7%	9%
	B	28%	30%
	C	20%	24%
	D	34%	35%
	Dirigente	1%	2%
	Non risponde	11%	–
<b>Settori lavorativi</b>	Area di staff 0, servizio 0.1, Servizio 0.2	6%	7%
	Area 1, servizio 1.1, servizio 1.3 Servizio 1.2	4%	5%
	Area 2, servizio 2.1 Servizio 2.2	7%	9%
	Servizio 2.3	2%	5%
	Area 3, servizio 3.1, servizio 3.3, servizio 3.4, servizio 3.5 Servizio 3.2	1%	3%
	Area 3, servizio 3.1, servizio 3.3, servizio 3.4, servizio 3.5 Servizio 3.2	8%	11%
	Area 4, servizio 4.1, servizio 4.2 Servizio 4.3	14%	19%
	Area 4, servizio 4.1, servizio 4.2 Servizio 4.3	4%	3%
	Servizio 4.3	4%	6%
	Servizio 4.4	3%	4%
	Non risponde	17%	–



### **Grafico profilo generale**

Nel grafico profilo generale la media totale è di circa 2,71, valore che si colloca ben al di sopra della metà della scala utilizzata.

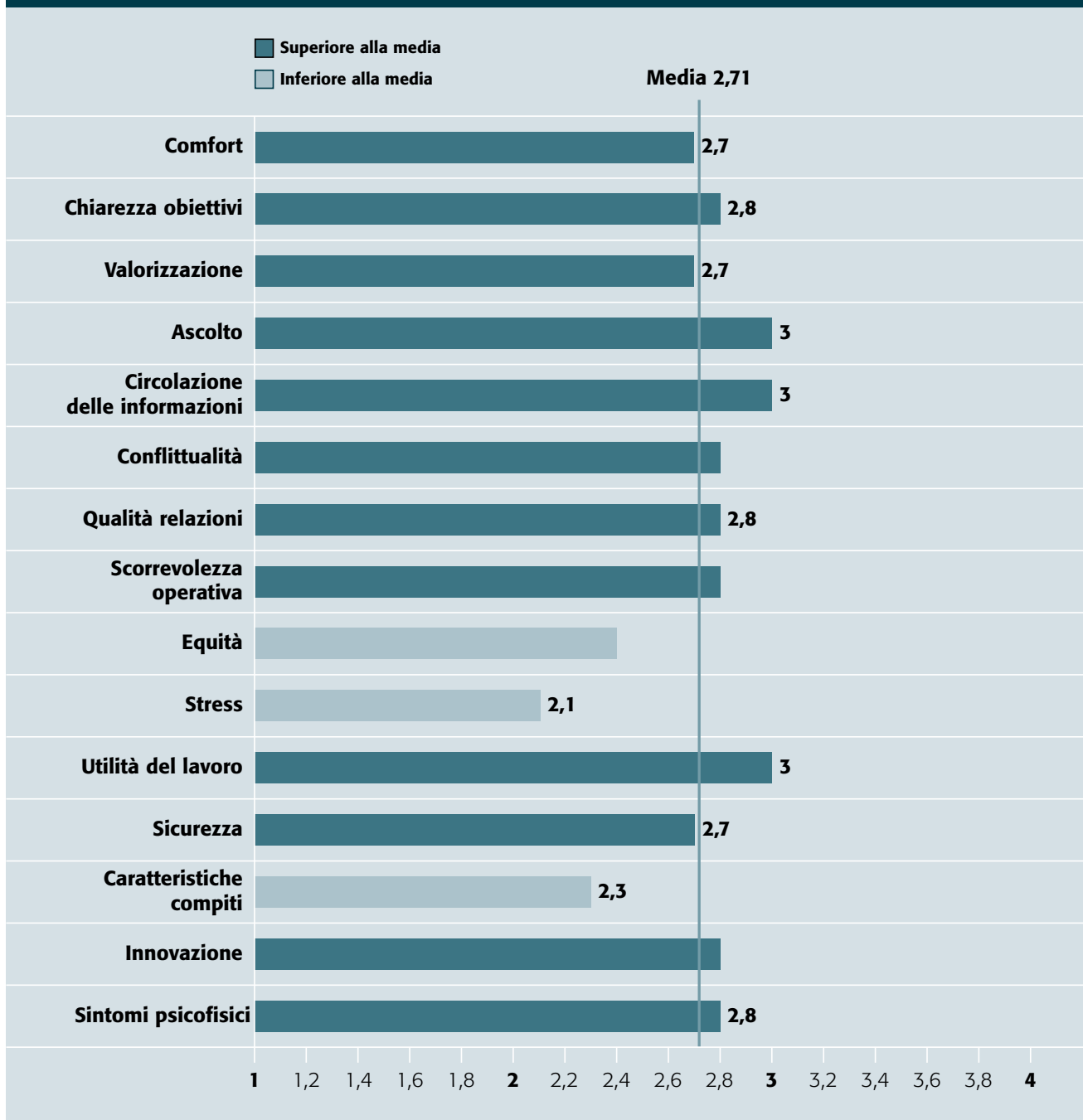
Procediamo prendendo in considerazione inizialmente le dimensioni positive.

L'area della chiarezza degli obiettivi, dell'ascolto, della circolazione delle informazioni, della qualità delle relazioni, della scorrevolezza operativa, dell'utilità del lavoro e dell'innovazione sono tutte percepite come positive all'interno dell'Amministrazione.

L'area del comfort, della valorizzazione, della sicurezza (aree che ci rimandano concettualmente all'area dell'attenzione alla persona) risultano sulla media, mentre sul versante delle criticità troviamo l'equità, lo stress e le caratteristiche dei compiti.

I dati suggeriscono l'idea di un ambiente lavorativo in cui i singoli percepiscono un buon livello di ascolto, relazioni interpersonali positive e capacità di far fronte alla operatività quotidiana, apertura all'innovazione. Esiste anche una certa consapevolezza dell'importanza del proprio lavoro. Il personale si dichiara scontento per ciò che riguarda l'equità e si sente poco riconosciuto nella dimensione della valorizzazione, mostra un disagio nell'area dello stress e una certa criticità nelle caratteristiche dei compiti, aree strettamente correlate.

**Grafico 6.7** Profilo generale, Amministrazione Provincia di Pesaro e Urbino di 343 questionari su 343 inseriti



### Innovazione

I dati mostrano come i dipendenti percepiscano da parte dell'amministrazione molta attenzione e apertura nei confronti dell'utenza, riconoscono la propensione ad acquisire nuove tecnologie, a migliorare i processi, a introdurre nuove professionalità. Gli altri fattori, quali quelli che riguardano nuove forme di collaborazione e di organizzazione sono percepiti dal personale come meno presenti, anche se i valori si attestano attorno alla media e dunque non sono del tutto negativi.

### **Indicatori positivi**

Le dimensioni della soddisfazione per l'organizzazione e della realizzazione lavorativa, che rappresentano le aree più critiche, attestandosi leggermente al di sotto della media generale, ci segnalano poca soddisfazione per la propria organizzazione accompagnata da una scarsa sensazione di realizzazione personale. Tale dato è forse da attribuire alla mancanza di condivisione dei valori dell'organizzazione o alla difficoltà di sentirsi parte di un gruppo.

Accanto a queste dimensioni più critiche emergono alcuni aspetti positivi:

- emerge la voglia di impegnare nuove energie sul lavoro e la voglia di andare al lavoro, che rappresentano un alto potenziale sia per il benessere delle persone che dell'organizzazione;
- è molto presente la dimensione della soddisfazione per le relazioni, è valutato molto positivamente il rapporto con gli altri colleghi;
- esiste un giusto equilibrio tra vita pubblica e vita privata;
- si esprime apprezzamento per le qualità morali dei dirigenti e fiducia nelle loro capacità.

Questi dati costituiscono fattori importanti per il processo di innovazione, per la realizzazione di un buon livello di collaborazione e per la possibilità della dirigenza di essere riconosciuta come guida.

### **Indicatori negativi**

Numerosi sono i fattori percepiti come presenti. Da una prima analisi è da sottolineare, positivamente, che il valore della media degli indicatori negativi è più bassa rispetto alla media del profilo generale.

Confrontando i fattori riferiti alla *sensazione di contare poco*, di non essere *valutato adeguatamente*, percepiti come molto presenti, con altri fattori quali il *disinteresse per il lavoro*, *desiderio di cambiare ambiente di lavoro*, *mancanza di idee* e *assenza dal lavoro*, percepiti come poco presenti, possiamo notare una disparità tra l'impegno manifestato dai dipendenti e l'attenzione che questi ricevono dall'organizzazione.

### **Comfort**

I fattori relativi alla pulizia e ai servizi igienici evidenziano delle criticità, mentre tutti gli altri sono percepiti come positivi. Da parte dei dipendenti vi è la percezione che l'organizzazione presti attenzione al benessere della persona e garantisca, nel complesso, un ambiente gradevole e accogliente, funzionale rispetto alle esigenze lavorative.

### **Sicurezza**

Quest'area non presenta particolari criticità, ad eccezione della presenza di polveri.

### **Caratteristiche dei compiti**

Viene percepita come molto intensa la gestione quotidiana dei rapporti di lavoro e la diretta responsabilità nelle mansioni da eseguire, fattori che, accompagnati al sovraccarico di lavoro, potrebbero concorrere a determinare un elevato livello di fatica mentale.

Non si rileva particolare monotonia, né una particolare rigidità delle norme.

### **Rapporto con i colleghi**

Il valore della media è 3.07, che appare ben superiore a quello della media del profilo generale: i fattori del benessere sono percepiti come molto presenti in questa area.

Emerge la presenza di un buon contesto di lavoro caratterizzato da collaborazione ed ascolto, in cui i dipendenti sono disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione.

Assieme a questi aspetti emerge, tuttavia, la percezione di chiusura per quanto riguarda lo scambio di informazioni e di comunicazione tra i vari gruppi di lavoro.

### **Rapporto con i dirigenti**

Da dati emerge una differenza per quanto riguarda le relazioni tra colleghi e le relazioni con i dirigenti. Vi è infatti una notevole divario di valore tra la media, del grafico rapporto con i colleghi, pari a 3.07 e la media del grafico rapporto con i dirigenti, pari a 2,72. Emerge comunque tra i dipendenti una buona considerazione del personale dirigente e del rispettivo livello di partecipazione.

Vengono percepiti come fattori critici la *comunicazione dei cambiamenti*, il *coinvolgimento dei collaboratori* e i criteri con cui questi ultimi vengono valutati.

### **Equità e valorizzazione**

Dal profilo generale emerge come punto di debolezza quello dell'equità.

Indagando questa dimensione si può osservare come tanto la giustizia procedurale quanto quella distributiva siano degli aspetti critici, che influenzano anche la percezione di disparità tra le persone.

Per quanto riguarda la dimensione della valorizzazione, il personale ritiene che vengono offerte possibilità di aggiornamento e sviluppo professionale, in generale mezzi e risorse per svolgere il proprio lavoro. Tuttavia si rileva il mancato riconoscimento da parte dell'organizzazione dell'impegno personale.

### **Ascolto**

Tutti i fattori sono percepiti come presenti, si evidenzia tuttavia una differenza qualitativa tra le relazioni di tipo orizzontale e quelle di tipo verticale.

Vi è la percezione di disponibilità e ascolto da parte dei colleghi, percezione presente, anche se in minor misura, nel rapporto tra lavoratori e dirigenti.

## Efficienza e valore sociale

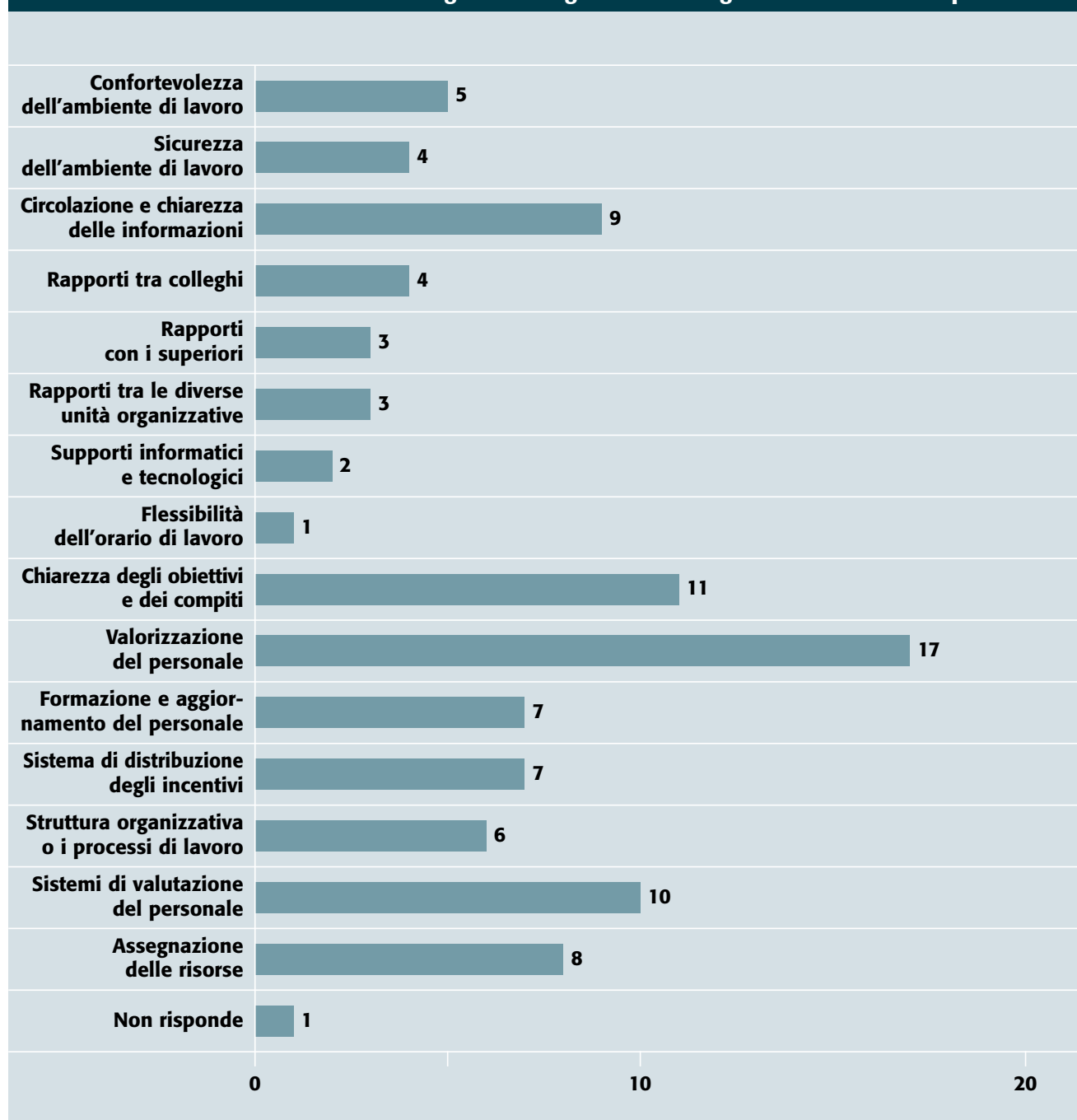
La percezione degli aspetti riguardanti l'efficienza e il valore sociale della propria amministrazione è positiva.

Buona la percezione della operatività quotidiana e dei fattori legati agli obiettivi che si accompagnano ad un giudizio positivo sul piano dei risultati raggiunti, con una discreta soddisfazione e un sostanziale apprezzamento per l'utilità dei servizi rivolti alla comunità.

### 6.4.4 Cosa propongono le persone

Per quanto concerne i suggerimenti i dipendenti dell'amministrazione segnalano come prioritari gli interventi relativi alla valorizzazione, ai sistemi di valutazione, alla chiarezza degli obiettivi e dei compiti.

**Grafico 6.8** Suggerimenti Amministrazione Provincia di Pesaro e Urbino di 343 questionari su 343 inseriti – Cose urgenti da migliorare nell'organizzazione – Valori percentuali



#### 6.4.5 Azioni di intervento

Dalla lettura dei dati emerge come, oggi più che mai, la questione del benessere organizzativo si ponga come nuova frontiera da esplorare e comprendere. La ricerca-intervento realizzata, come ulteriore presa di consapevolezza delle aree critiche emerse, ha dato valore e ha confermato che una delle direzioni da seguire, in una organizzazione *sufficientemente buona*, passa attraverso la valorizzazione del dipendente come persona con le sue necessità e le sue competenze. Un primo passo verso queste mete è la valorizzazione dell'ascolto come strumento di lavoro. All'interno della nostra Amministrazione è stato realizzato da circa un anno un nuovo servizio a disposizione dei dipendenti: *Centro per la salute sicurezza e benessere sul lavoro*. Il centro rappresenta, all'interno della gestione del personale, un percorso sperimentale che ha come elemento fondamentale il fatto che sia stato pensato uno spazio, un luogo fisico dove accogliere e ascoltare i bisogni che, comunque ed inevitabilmente, la persona porta in ogni contesto relazionale in cui vive. Uno spazio, dunque, *dentro* il lavoro come applicazione degli aspetti soft del D.Lgs. 626/94 in materia di salute e sicurezza dei lavoratori che pone l'accento sulla salute non come assenza di malattia ma come ben-essere, sottolineandone la dimensione psicofisica. Presso il centro, a disposizione dei dipendenti vi è un'equipe interdisciplinare composta da diverse figure quali: un'assistente sociale, una psicologa, un medico del lavoro e due fisioterapiste che operano per la promozione di comportamenti individuali e stili di vita che favoriscono il benessere, contrastando le condizioni di vita e di lavoro che sono di ostacolo per la salute e la sicurezza. In questo anno sono state numerose le attività realizzate sia in campo psicosociale che in campo di prevenzione alla salute. L'ascolto organizzativo è uno strumento complesso che non può risolversi con la creazione di uno spazio-struttura. L'ascolto organizzativo è infatti uno strumento socialmente costruito e affinché divenga, contenuto, cultura di una certa amministrazione, è necessario che l'intervento avvenga su più dimensioni e prima di tutto nella *formazione*.

Integrando questa prospettiva, alla luce anche dei risultati dell'autoanalisi effettuata da questa Amministrazione sulla dimensione di genere (donne e leadership), la valorizzazione del personale dipendente è stata assunta come leva per un intervento più trasversale a vantaggio del sistema di sviluppo del personale. A questo scopo sono stati pensati vari momenti formativi in cui l'obiettivo principale di lavoro diventa: lo sviluppo di talenti, di capacità e di desideri in funzione dello sviluppo della persona e dell'organizzazione in cui è inserita.

Nello specifico sono in progettazione:

- corsi formativi indirizzati al vertice organizzativo, stimolando e supportando il management nell'applicazione di capacità di leadership e di sviluppo del personale, con particolare riferimento alla capacità di gestione del personale;
- agevolazione di processi virtuosi di crescita della leadership femminile;

- corsi di formazione per i dipendenti come azioni di supporto al *self empowerment* individuale, focalizzandosi sullo sviluppo del potenziale umano e sulla massima espressività degli individui nel proprio contesto di riferimento.

Percorsi già intrapresi (nei limiti organizzativi) sono quelli dell'introduzione di politiche di gestione del personale in cui si cerca di considerare il dipendente nella sua interezza, come portatore di talenti e abilità, esperienze sia in campo professionale che extra professionale, per cercare di valorizzare al massimo le competenze di ciascuno, prevedendo risposte adeguate in termini di programmi e progetti formativi, permettendo così di massimizzare un'opportunità o di accelerare la propria crescita, nelle varie progressioni verticali, nei processi di riorganizzazione della struttura, nella realizzazione di gruppi di lavoro costituiti per affrontare tematiche specifiche o nella definizione di incarichi di lavoro autonomi occasionali.

## **6.5 Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Pavia**

### **6.5.1 Premessa**

La nostra azienda è impegnata in un processo di riorganizzazione interna, in un momento particolarmente complesso caratterizzato da ridefinizione di funzioni, di attività e di risorse con l'Azienda Ospedaliera.

Il piano socio-sanitario Regionale 2002-2004 attribuisce alle aziende sanitarie locali il ruolo di garante della salute del cittadino e di *governance* dei servizi socio-sanitari. Questo comporta un ripensamento complessivo delle strategie e delle politiche di sviluppo e un maggior investimento rispetto alle politiche di gestione delle risorse presenti nell'organizzazione.

Nel Piano organizzativo funzionale aziendale (Pofa) del 2003-2004, la gestione delle risorse umane è considerata fra gli strumenti principali per il *governo del sistema* e parte integrante e fondamentale dei sistemi di gestione e delle politiche di direzione.

La decisione di realizzare una ricerca sul clima e il benessere organizzativo all'interno dell'organizzazione è maturata in seguito ad una riflessione, a livello di direzione strategica, relativa ai vantaggi ed alle criticità connesse alla realizzazione di tale iniziativa in un periodo caratterizzato da instabilità, riguardante il contesto di riferimento sopra descritto.

Le motivazioni che hanno indotto a prendere parte al progetto riguardano in particolar modo la possibilità di accompagnare e coinvolgere le persone nel processo di cambiamento, anche, attraverso momenti di ascolto *istituzionali*, di promuovere iniziative il più possibile coerenti con i bisogni emergenti e con gli obiettivi strategici aziendali, di sviluppare a livello dirigenziale un'attenzione al tema del benessere delle persone all'interno dell'ambiente di lavoro.

La possibilità, inoltre, di confronto con altre realtà presenti nel territorio regionale e nazionale ha costituito lo stimolo ed un arricchimento per quanto riguarda l'argomento trattato in relazione al tema più ampio riguardante l'organizzazione del lavoro e la gestione del cambiamento.

In quest'ottica il vertice aziendale ha ritenuto utile partecipare alla ricerca, attribuendo l'impegno ed il compito di definire la procedura e di coinvolgere le persone al dirigente responsabile del Servizio Risorse Umane, che ha assunto un ruolo di garante rispetto allo sviluppo del progetto e alla sua divulgazione. La parte realizzativa è stata svolta da un funzionario con formazione sociologica, di recente inserimento nel servizio, che ha operato in accordo con il referente.

In una fase successiva sono state coinvolte altre persone all'interno del progetto al fine di informare le organizzazioni sindacali, di reperire i dati necessari per l'individuazione del campione, di organizzare la fase di somministrazione del questionario e si è collaborato con il responsabile dell'osservatorio epidemiologico dell'azienda.

### **6.5.2 Il percorso dell'indagine**

All'interno dell'azienda lavorano circa settecentocinquanta persone, che fanno parte dell'attuale organico dal '98, periodo in cui sono confluite nell'Asl le ex aziende Usl 42 di Pavia, 43 di Vigevano e 44 di Voghera.

Nel momento iniziale di adesione alla ricerca, si pensava di poter somministrare il questionario a tutto il personale.

Successivamente, tuttavia, per motivi contingenti, connessi anche alla disponibilità di risorse ed alla dislocazione delle persone in un territorio molto ampio, si è optato per un campione, scelto opportunamente.

Le persone coinvolte nella compilazione del questionario rappresentano il 33% degli operatori. I soggetti sono stati individuati scomponendo l'universo in sottogruppi il più possibile omogenei rispetto alla qualifica e alla dislocazione nei territori della lomellina, dell'oltrepò, del pavese, corrispondenti alle ex Usl.

Si è cercato di garantire nell'ambito di ciascuna qualifica, la presenza di persone operanti nelle diverse realtà territoriali, proporzionalmente all'incidenza numerica di ciascuna categoria contrattuale sul totale della qualifica stessa. Alcune categorie professionali, la cui presenza è inferiore al 5% rispetto all'organico, sono state aggregate in relazione al ruolo amministrativo, tecnico e sanitario. Il campione, individuato con procedura di estrazione casuale, è composto da 285 persone.

Tale scelta è stata fatta in considerazione della difficoltà di disporre di informazioni aggiornate rispetto all'appartenenza delle persone ai diversi dipartimenti dell'azienda, in un momento di ridefinizione organizzativa.

Questo ha rappresentato, nella lettura dei dati, da un lato una limitazione rispetto alla possibilità di far emergere delle differenze in relazione alle diverse strutture organizzative, dall'altro ha consentito



di formulare ipotesi *trasversali* che per certi aspetti tutelano maggiormente l'anonimato, se si considera il numero complessivo dei questionari compilati.

Un altro aspetto critico rilevato è quello riguardante la disponibilità di risorse, anche per quanto riguarda l'opportunità di costituire un gruppo di lavoro interdisciplinare e interdipartimentale, a cui si è cercato in parte di sopperire attraverso l'integrazione e la massima collaborazione tra le persone facenti parte del progetto. Ciò ha comportato, tuttavia, una *semplificazione* dello sviluppo del processo della ricerca.

Successivamente alla individuazione del campione, il referente del progetto ha informato i responsabili dei diversi dipartimenti e i sindacati dell'avvio dell'indagine nell'ambito di riunioni già concordate, ritenendo di difficile gestione, in relazione anche alle risorse, promuovere altre iniziative volte a dare una maggiore visibilità all'iniziativa.

La fase organizzativa di somministrazione del questionario è stata gestita dall'operatore che si è occupato della fase realizzativa in collaborazione con la segreteria del servizio, mentre il referente della ricerca si è occupato della presentazione del questionario ai partecipanti, durante gli incontri programmati.

Le persone, facenti parte del campione, sono state invitate ad un incontro per la compilazione del questionario attraverso l'invio di una lettera, firmata dal responsabile del servizio risorse umane, nella quale si comunicavano alcune informazioni sulla ricerca, garantendo l'anonimato rispetto alla partecipazione.

La somministrazione si è svolta nell'arco di una settimana, durante la quale sono stati organizzati sette incontri della durata di circa un'ora, con gruppi di 25-30 persone, nei territori di Vigevano, Voghera, Pavia, al fine di facilitare la partecipazione. I responsabili sono stati informati attraverso una e-mail, in cui si illustrava in sintesi il progetto della ricerca e si comunicava il nominativo delle persone appartenenti alla loro struttura e il calendario della somministrazione, affinché potessero, in termini di organizzazione del lavoro, favorire l'adesione.

A distanza di cinque-sei giorni è stato organizzato un altro incontro, unico per i tre territori, per consentire di prendere parte all'iniziativa anche a coloro che, per motivi diversi, (ferie, malattia, ecc.) non avessero potuto essere presenti prima. Ai responsabili dei Dipartimenti e alle singole persone è stata data la possibilità di effettuare modifiche rispetto alla presenza negli incontri, finalizzate alle esigenze di lavoro, nell'ambito delle date stabilite.

Il referente del progetto, prima della compilazione del questionario, ha illustrato ai partecipanti la ricerca, comunicando alcune informazioni di carattere generale riguardanti:

- il *Cantiere sul benessere organizzativo* ed il gruppo di lavoro che ha promosso la sperimentazione dell'indagine;
- le amministrazioni coinvolte a livello nazionale e regionale;

- gli strumenti messi a disposizione da *Cantieri*;
- le persone coinvolte nella ricerca all'interno dell'azienda;
- gli obiettivi di carattere generale;
- le motivazioni che hanno indotto l'amministrazione a partecipare all'iniziativa in un periodo, particolarmente complesso, di ridefinizione delle strategie e delle politiche di sviluppo dell'azienda, in relazione a quelle più generali e di cambiamento della dirigenza e i vantaggi che ne potrebbero derivare;
- le fasi della ricerca, i tempi e i modi per l'elaborazione e la restituzione dei risultati (attraverso la rete intranet aziendale o eventuali altre modalità da definire);
- la metodologia utilizzata, in collaborazione con l'ufficio di statistica, per l'individuazione del campione;
- i costi;
- la compilazione del questionario ed il contributo in forma anonima.

Si è pensato, infatti, di illustrare eventualmente più nel dettaglio il progetto della ricerca nella fase di restituzione dei risultati, anche con riferimento ai ritorni del team del Dipartimento della Funzione Pubblica e alla possibilità di un confronto degli stessi all'interno di un contesto più allargato. Questo per favorire un'attenzione ed una riflessione sia rispetto ai possibili vantaggi per la nostra realtà, sia rispetto alla percezione più generale del benessere all'interno di organizzazioni simili e/o appartenenti a settori diversi.

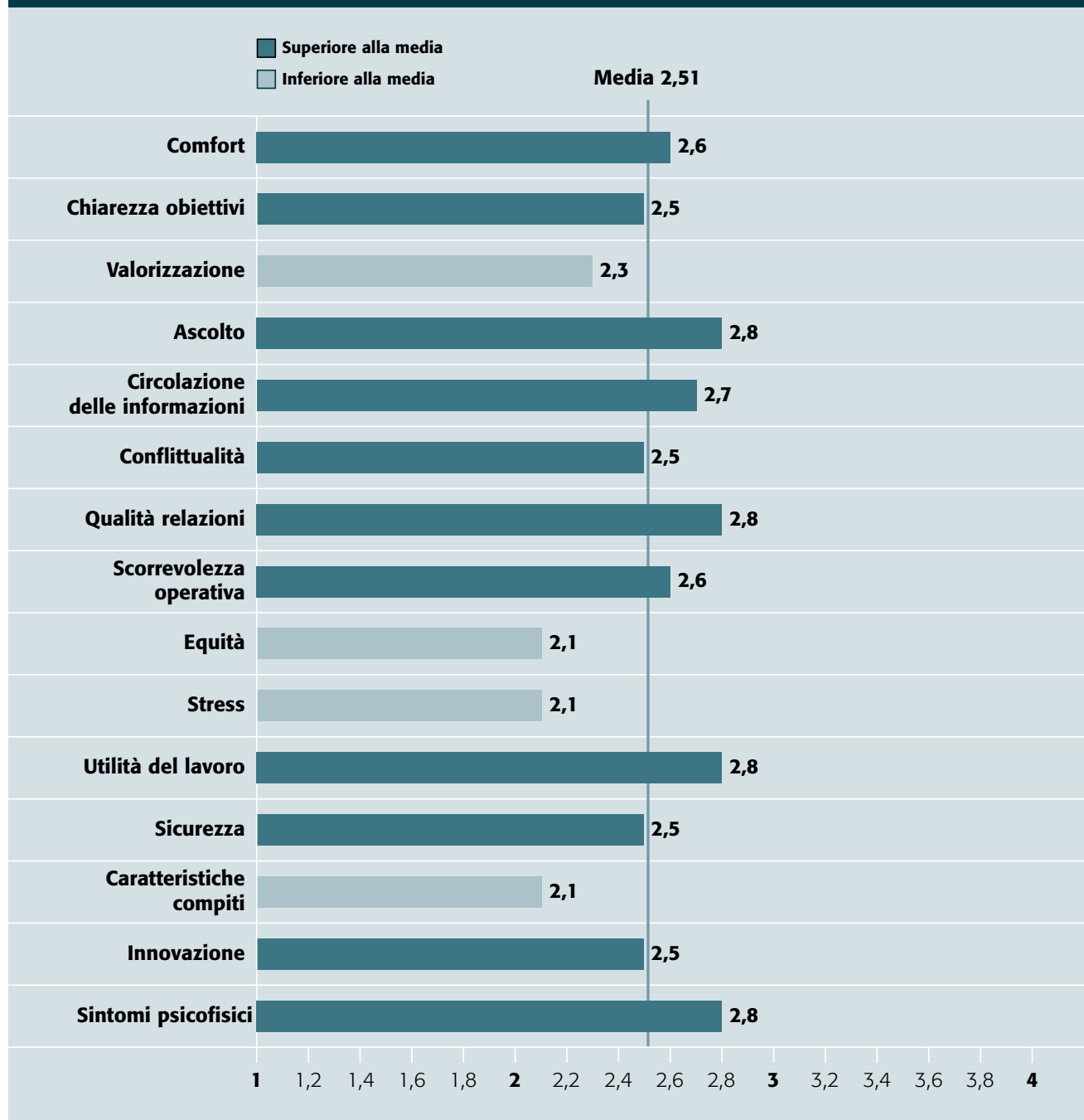
Nella fase di somministrazione sono emersi dei timori rispetto alla possibilità di essere identificati (con riferimento alle informazioni riguardanti la parte anagrafica) probabilmente connessi ad una difficoltà iniziale di individuare le finalità della ricerca, in un momento di cambiamento organizzativo in cui i vissuti delle persone sono caratterizzati da incertezza. La partecipazione è stata, tuttavia, complessivamente soddisfacente, se si considera anche la difficoltà di coinvolgere un numero elevato di persone che operano in territori diversi, all'interno di distretti molto estesi, con impegni e vincoli di lavoro vari.

### **6.5.3 Gli esiti dell'indagine**

La ricerca si è svolta da gennaio a giugno 2004. L'immissione dei dati si è conclusa nell'arco di tre settimane, dedicando all'attività circa un'ora e trenta o poco più al giorno, durante l'orario di lavoro. I dati sono stati inseriti nel software dalla persona che si è occupata precedentemente dell'attuazione operativa, che ha assunto il ruolo di utente, mentre il referente dell'indagine ha assunto il ruolo di amministratore.

Una prima lettura dei dati e la relativa stesura di una relazione finale è stata fatta in modo congiunto, integrando i diversi punti di vista e modalità di approccio al problema. Ciò ha comportato da un lato lo sviluppo di una visione di insieme comune e condivisa, dall'altro una *riduzione* della complessità dell'intero percorso in relazione all'articolazione e allo sviluppo delle diverse fasi processuali.

**Grafico 6.9** Profilo generale, Amministrazione Asl Pavia di 173 questionari su 173 inseriti



Le informazioni emerse dall'elaborazione dei dati fanno ipotizzare una condizione di adattamento complessivamente positiva alla situazione lavorativa. Nel grafico riguardante il profilo generale, che consente di confrontare il punteggio medio dei fattori esplorati attraverso il questionario, rispetto alla media generale, le dimensioni che rappresentano le percezioni positive del benessere sono in numero nettamente superiore rispetto a quelle negative. La media totale è 2,51. Fra i fattori *hard*, riconducibili alla struttura e ascrivibili all'organizzazione formale (alla tecnologia e alle strumentazioni utilizzate, alle procedure, alle norme, ai regolamenti), le aree del comfort (2.6), della sicurezza (2.5) e dell'innovazione (2.5) sembrano essere percepite nella media.

Sul fronte delle componenti *soft*, connesse alla sfera umana e riconducibili alla sensibilità comportamentale e relazionale, nell'ambito degli apporti e dei contributi delle persone all'interno dell'ambiente lavorativo, le aree dell'ascolto e delle relazioni sono percepite come positive; in una zona intermedia troviamo la conflittualità.

Relativamente alle dimensioni che possono essere considerate *al limite* tra i fattori *soft* e *hard*, sono valutate positivamente (sopra la media) le aree dell'utilità (2.8) e dell'informazione, a livello intermedio quelle relative agli obiettivi (2.5) e all'operatività.

Per quanto riguarda l'area dei disturbi psicosomatici, il valore indicato (2.8) non fa supporre peculiarità significative.

Sul versante della criticità, in una zona sempre neutra, si evidenzia l'area della valorizzazione (2.3), (fattore *hard*), mentre le dimensioni dell'equità (2.1), (fattore *hard*), delle caratteristiche del proprio lavoro (2.1) e dello stress (2.1) appaiono più problematiche e presentano valori inferiori.

### **Alcune riflessioni**

I dati presentati riguardano le percezioni relative alle dimensioni considerate rilevanti per il *benessere organizzativo* e la rilevazione degli indicatori di malessere e di benessere. Analizzando i valori medi degli item relativi alle aree rappresentate nei grafici: rapporto con i dirigenti, indicatori negativi, indicatori positivi e caratteristiche del lavoro si possono evidenziare alcuni aspetti significativi che riguardano la nostra realtà. In particolare i temi connessi all'equità, alla valorizzazione, all'investimento sulle relazioni e all'innovazione potrebbero essere considerati rilevanti per produrre valori condivisi e per migliorare la qualità del lavoro nell'attuale fase di sviluppo organizzativo.

Mantenere l'equità e valorizzare le competenze potrebbero essere le scommesse del cambiamento.

Considerando gli aspetti rilevati come *meno presenti*, si osserva che l'equità rappresenta per le persone una dimensione importante nel lavoro sia per quanto riguarda le *procedure* in atto, l'imparzialità dei metodi di valutazione, sia per quanto riguarda le *dinamiche interpersonali* inerenti la partecipazione alle decisioni e l'informazione sui cambiamenti organizzativi.

Anche l'area della valorizzazione viene percepita come rilevante, con riferimento al desiderio di sviluppo di una comunicazione più fluida rispetto ai cambiamenti, di un maggior coinvolgimento nelle decisioni, di assunzione di un ruolo incisivo rispetto alla vita lavorativa dell'organizzazione e di riconoscimento delle proprie capacità.

Per quanto riguarda le caratteristiche del lavoro emerge una percezione di *fatica* che potrebbe essere connessa alla gestione quotidiana dei rapporti con le altre persone ed alla responsabilità diretta del lavoro.

La percezione soggettiva dello stress potrebbe essere messa in relazione sia agli aspetti riguardanti l'attività lavorativa sia ad una sensazione di scarsa valorizzazione delle competenze e di difficoltà nel valutarle e riconoscerle.

In quest'ottica potrebbero assumere rilevanza iniziative volte a far emergere le diverse competenze a livello individuale, di gruppo di lavoro e più in generale dell'organizzazione al fine di promuoverne l'integrazione e di aiutare le persone a ricollocarsi in modo attivo e partecipe nello sviluppo organizzativo.

Il dover far fronte ad una situazione lavorativa in evoluzione, le cui linee operative sono in via di definizione, con strumenti probabilmente percepiti come non sufficienti o adeguatamente valorizzati, può generare una sensazione di stress e talvolta di sfiducia rispetto alle competenze acquisite. A livello organizzativo assume rilevanza riuscire ad analizzare i bisogni e le esigenze in relazione agli obiettivi, al fine di definire quali condizioni e quali competenze sono necessarie per l'esercizio adeguato dei diversi ruoli nella gestione e nello sviluppo delle varie attività. Ciò potrebbe favorire la connessione tra il livello strategico degli interventi ed il piano operativo, favorendo l'integrazione tra persone e organizzazione.

### **Attenzione agli aspetti relazionali e alla motivazione**

Se esaminiamo le dimensioni percepite come maggiormente presenti, fra queste sono indicate, con valori più elevati: l'ascolto, la qualità delle relazioni e l'utilità del lavoro.

Analizzando i singoli item, al di sopra della media si osservano: motivazione al lavoro, una presenza pressoché costante al lavoro, il desiderio di lavorare per l'organizzazione ed una evidente soddisfazione per le relazioni interpersonali sul lavoro.

La dimensione personale, nelle organizzazioni con tradizioni burocratiche in cui si procede per adempimenti, assume spesso un grande valore in quanto aiuta ad operare con una certa flessibilità e a contenere l'ansia derivante dal lavoro. Attraverso alcune ricerche è stato rilevato che la struttura formale della burocrazia genera sempre rapporti e pratiche informali, anche ai livelli di vertice, dove i legami personali sembrano assumere una fortissima rilevanza sull'assunzione delle decisioni.

Questi aspetti, adeguatamente considerati, potrebbero rappresentare una leva per lo sviluppo di azioni di miglioramento a livello organizzativo e di benessere delle persone.

### **Condividere l'innovazione: una risorsa per promuovere una cultura della valorizzazione, della partecipazione e del benessere**

Analizzando gli item riguardanti la dimensione dell'innovazione si osserva una discrepanza tra la percezione riguardante l'acquisizione di nuove tecnologie, il miglioramento dei processi di lavoro, da un lato, e lo sviluppo di competenze innovative, l'introduzione di nuove professionalità, la collaborazione con altre organizzazioni, dall'altro. Al riguardo gli aspetti critici sembrano essere in relazione alla difficoltà di sperimentare nella propria organizzazione e nell'ambiente circostante ciò che a livello personale e professionale le persone percepiscono probabilmente di aver acquisito.

Lo sviluppo organizzativo, se non adeguatamente sostenuto, può essere vissuto come un processo esterno che si realizza senza assunzione di responsabilità da parte delle persone. A questo senso di estraneità, a volte, si possono accompagnare aspetti *persecutori* connessi ad una dimensione lavorativa percepita come distante e non partecipata.

La complessità dei momenti di cambiamento e di riorganizzazione comporta delle difficoltà a diversi livelli, che potrebbero riguardare, ad esempio: la comprensione del significato delle azioni intraprese all'interno del contesto di riferimento; una carenza a livello organizzativo di *spinte propulsive* dei nuovi processi; il consolidamento, nella prassi operativa, di modalità di lavoro orientate alla condivisione ed alla realizzazione di obiettivi ed alla verifica costante dei risultati, in relazione ai bisogni rilevati.

È importante al riguardo considerare la circolarità dei processi all'interno dei vari sistemi. Alcuni studiosi hanno riscontrato una miglior qualità di vita dei lavoratori nelle organizzazioni più aperte all'innovazione ed una correlazione tra la motivazione delle persone e la propensione, da parte dell'amministrazione, ad adottare programmi significativi di cambiamento senza, tuttavia, individuare quale dimensione influisce in modo determinante sull'altra.

#### **6.5.4 Cosa propongono le persone**

Le priorità individuate dalle persone che hanno compilato il questionario riguardano la valorizzazione del personale (19%), la chiarezza degli obiettivi e dei compiti (13%), la formazione e l'aggiornamento (12%).

Queste dimensioni, percepite come *prioritarie*, potrebbero essere connesse ad un bisogno di riconoscimento e di valorizzazione delle diversità degli apporti e delle differenti competenze, che sembra trovare spazio in un desiderio di coinvolgimento e di sviluppo professionale realizzabile attraverso la circolazione e la chiarezza delle informazioni, l'aggiornamento e la formazione.

In tal senso le competenze sviluppate attraverso l'esperienza formativa dovrebbero avere una effettiva ricaduta rispetto all'organizzazione e alle attività di lavoro, consentendo di connettere la formazione agli obiettivi organizzativi e di *performance* delle persone e dei gruppi di lavoro.

A questo proposito si potrebbe ipotizzare lo sviluppo di un sistema di *gestione delle risorse*, il più possibile condiviso e integrato e volto a valorizzare maggiormente le capacità e le potenzialità dei singoli, all'interno di una progettualità più ampia che tenga conto delle dimensioni organizzative e professionali *specifiche*, in relazione alla mission aziendale.

#### **6.5.5 Azioni di intervento**

Pensiamo che...

Le riflessioni e le considerazioni esposte consentono di focalizzare l'attenzione su alcuni aspetti relativi al benessere organizzativo che potrebbero essere oggetto di azioni di miglioramento a lungo, a

medio e a breve termine, in virtù di una prima lettura degli esiti della ricerca.

In particolare queste riguardano un maggior investimento:

- a livello strategico, sulle politiche di gestione delle risorse umane, della comunicazione interna ed esterna, della formazione e del management, con riferimento all'esercizio di uno stile di leadership efficace e diffuso;
- a livello organizzativo, rispetto alla ridefinizione della progettualità dei servizi, ponendo particolare attenzione all'analisi dei fabbisogni, alla adeguata individuazione degli obiettivi, ai processi di valutazione e di formazione, intesi in senso integrato, alla cura della comunicazione per promuovere la costruzione partecipata dei processi di lavoro e momenti di confronto con l'esterno;
- a livello operativo in relazione all'adozione di strumenti di valutazione e di formazione per valorizzare la sperimentazione e lo sviluppo delle competenze, sostenere l'assunzione di ruoli gestionali da parte della dirigenza, promuovere i processi di comunicazione, favorire il lavoro di gruppo e per progetti, facilitare la definizione degli obiettivi aziendali e di *servizio* e la verifica dei risultati, al fine di aiutare a focalizzare l'attenzione sull'oggetto di lavoro e a consolidare il senso di appartenenza al team e all'organizzazione.

La definizione di un piano di intervento comporta un impegno del vertice aziendale e del top management, cui compete l'assunzione di decisioni al riguardo.

I risultati dell'indagine saranno illustrati dal referente del progetto durante un incontro con la direzione strategica, al quale parteciperanno, oltre al direttore generale e ai direttori aziendali, i responsabili dei dipartimenti e i dirigenti di strutture complesse, al fine di promuovere un confronto ed una discussione tra i vertici dell'organizzazione. Al direttore generale è stata presentata, nel mese di giugno, una relazione che illustra: gli aspetti metodologici relativi alla ricerca, i dati riguardanti la totalità del campione, le differenze emerse tra le diverse collocazioni organizzative e si formulano alcune ipotesi di lettura e considerazioni rispetto all'individuazione di aree che potrebbero essere oggetto di azioni di miglioramento. Una restituzione più estesa coinvolgerà le organizzazioni sindacali e terrà conto, se possibile, dell'esperienza di altre realtà e di proposte di sviluppo del progetto.

## **6.6 Azienda Sanitaria Locale Napoli 2**

### **6.6.1 Premessa**

Già dal 2000 l'Azienda sanitaria locale Napoli 2 ha avviato una politica di valorizzazione delle risorse umane presenti in azienda al fine di migliorare la qualità dei servizi al cittadino, soddisfacendo contemporaneamente i criteri di efficacia ed efficienza introdotti dal processo di aziendalizzazione, modello previsto dal legislatore nazionale a partire dal D.Lgs. 502/92 e riconfermato da tutti gli atti normativi a questo seguiti.

Tale modello, come indicato anche dal Piano Sanitario Regionale 2002-2004 impone un ripensamento critico di tutte le problematiche relative alla gestione delle risorse umane alla luce del contesto giuridico istituzionale del Settore.

Inoltre la politica di sviluppo delle risorse umane, in questo specifico contesto, è resa ancora più necessaria da altri due fattori:

1. questa Asl – come tutta la Campania – presenta uno dei più bassi indici di occupati per 1000 abitanti sul complessivo delle Aziende sanitarie locali;
2. l'analisi articolata tra soggetti pubblici e privati, nei settori dell'assistenza sanitaria, confrontata con i dati delle altre regioni, evidenzia che in Campania l'incidenza di operatori privati rispetto a quelli pubblici è tra le più alte in Italia.

Ciò rende indispensabile un forte investimento sulle risorse umane per poter rendere competitivo il sistema pubblico e realizzare la missione aziendale di contribuire alla promozione, al mantenimento e allo sviluppo dello stato di salute della popolazione di riferimento, tutelando particolarmente la difesa delle fasce di popolazione esposte al rischio di emarginazione e sfruttamento, attraverso la realizzazione di progetti integrati tra i diversi settori dell'Azienda (Direttiva annuale del direttore generale anno 2003).

Nell'Atto Aziendale della Asl Napoli 2 la *risorsa umana* è definita di interesse strategico per la gestione del governo aziendale.

### **6.6.2 Il percorso dell'indagine**

L'interesse e l'attenzione dell'azienda alla risorsa umana ha prodotto nel luglio 2001 l'istituzione di una Unità operativa complessa definita *Sviluppo delle risorse umane e comunicazione pubblica*.

L'idea di effettuare una ricerca sul clima aziendale è maturata proprio all'interno di questa unità che ha elaborato una proposta per la direzione strategica, con la quale sono stati valutati i possibili vantaggi e le possibili difficoltà ad essa connessi.

Le motivazioni che hanno indotto a realizzare una ricerca sul benessere organizzativo all'interno dell'Azienda Napoli 2 (una prima indagine di clima fu condotta, infatti, in collaborazione con la Facoltà di Psicologia delle organizzazioni dell'Università di Tor Vergata di Roma ancor prima di aderire al progetto di Cantieri) sono state molteplici.

- La rapida e continua innovazione tecnologica, l'avvento di internet ed i conseguenti cambiamenti di tempi e forme della comunicazione, sta cambiando profondamente il mondo del lavoro. Se da un lato ciò può portare ad un miglioramento generale delle condizioni economiche, dall'altro provoca l'esigenza e l'urgenza di riorganizzare i contesti lavorativi.
- Nel contesto della pubblica amministrazione ed in particolare in quello sanitario, dove con maggiore insistenza si guarda all'efficacia organizzativa, è necessario essere attenti a nuove situazioni di disagio che il cambiamento organizzativo può provocare.
- Soprattutto in organizzazioni complesse, come è appunto una



Azienda Sanitaria Locale, si può incorrere in situazioni di malessere o disagio: da qui la necessità di un'azione di autodiagnosi, con l'obiettivo di individuare eventuali situazioni di disagio o eventuali aree critiche.

Il confronto con le altre realtà nazionali ha rappresentato un'ulteriore stimolo alla partecipazione perché esso rappresenta un arricchimento rispetto alla possibilità di individuare soluzioni possibili per processi di miglioramento relativi alle aree critiche emerse.

Sulla base di tali riflessioni la direzione aziendale ha deciso di avviare questo *percorso di ascolto del personale* perché convinto che esso potesse rispondere al bisogno di *prendersi cura degli operatori così come essi si prendono cura degli utenti*.

Il compito di coordinare le attività ad esso connesse e la divulgazione dell'iniziativa è stata affidata al responsabile dell'area Innovazione e sviluppo organizzativo dell'unità operativa complessa Sviluppo delle risorse umane e comunicazione pubblica.

L'adesione al Cantiere di Innovazione ha portato alla costituzione di un gruppo di progetto che ha visto impegnati i referenti di 7 Dipartimenti aziendali; che hanno garantito la loro collaborazione alle varie fasi del progetto. Al gruppo di progetto hanno partecipato anche due tirocinanti laureati in Sociologia.

Nella nostra azienda lavorano circa duemila persone, tra operatori a tempo indeterminato e quelli a tempo determinato.

Essi sono dislocati su di un territorio molto ampio che comprende ben 18 Comuni tra cui anche le isole di Ischia e di Procida; in questa Asl, infatti, sono confluite le tre ex Unità sanitarie locali 21 di Ischia, 22 di Pozzuoli e 23 di Giugliano.

Durante la fase di progettazione della ricerca pensavamo di riuscire a coinvolgere tutti gli operatori, ma la fase di pianificazione dell'intervento ci ha fatto rendere conto che non disponevamo di sufficiente risorse umane (tutti gli operatori del gruppo di progetto erano comunque impegnati nelle loro normali attività quotidiane). Considerato l'elevato numero di dipendenti dell'azienda non è stato possibile somministrare il questionario a tutti e l'indagine è stata svolta, pertanto, su di un campione di 637 soggetti, circa il 30% del totale.

Il criterio di selezione utilizzato nella scelta del campione è stato quello di includere tutte le attività ospedaliere che da circa un anno erano state organizzate in modello Dipartimentale (Dipartimento di Radiologia, Dipartimento di Patologia Clinica, Dipartimento di Cardiologia Utic, Dipartimento di Ginecologia, Dipartimento di Oncoematologia, Dipartimento di Emergenza e Rianimazione); è stato inserito nel campione anche il Dipartimento di Dipendenze Patologiche, che opera a livello territoriale.

Sono state incluse anche tutte le Unità operative di medicina di base dei 9 distretti.

L'analisi di queste specifiche realtà era particolarmente significativa per la direzione strategica al fine di verificare l'efficacia del nuovo modello organizzativo introdotto in azienda.

La rilevazione ha coinvolto tutte le categorie professionali. I Direttori dei Dipartimenti selezionati sono stati invitati ad una riunione in cui è stata presentata l'iniziativa e proposta l'adesione.

Si è scelto di non rendere obbligatoria la partecipazione perché non si voleva che la ricerca potesse essere vista solo come un momento di controllo della direzione.

Insieme è stata fatta la lettura e l'analisi del questionario per spiegare bene quali erano i fattori che l'indagine andava a rilevare.

I partecipanti hanno aderito tutti volentieri, cogliendo in questo lavoro l'opportunità di ricevere anche loro delle utili informazioni su cui poter strutturare in seguito delle azioni di miglioramento all'interno del singolo dipartimento.

Una criticità legata a questa fase è stata rappresentata dalla difficoltà di comunicazione con le organizzazioni sindacali; è stata, infatti, privilegiata una comunicazione informale destinata solo ad alcuni rappresentanti delle Rsu che, tra l'altro, si sono dimostrati molto sensibili e molto interessati al lavoro.

A marzo 2004 è partita la 2° fase dell'indagine: la somministrazione del questionario.

Essa è stata preceduta da:

- una giornata di addestramento alla compilazione del questionario per i componenti del gruppo di progetto;
- un lavoro organizzativo condotto dal responsabile del progetto con i referenti dei singoli dipartimenti, che fanno parte del gruppo di progetto, al fine di sviluppare il calendario per la somministrazione del questionario e individuare le sedi idonee.

Queste informazioni e il calendario stilato sono state comunicate ad ogni direttore di dipartimento con lettera firmata dal direttore dell'Unità operativa *Sviluppo delle risorse umani e comunicazione pubblica* e dal referente del progetto.

Ogni referente dipartimentale ha curato l'organizzazione della sede presso il proprio ospedale o distretto e si è fatto carico di diffondere l'informazione, sia con invito scritto sia con comunicazioni telefoniche ai propri colleghi.

Essi sono stati una vera interfaccia con i singoli dipartimenti, hanno notevolmente contribuito ad evidenziare le esigenze delle singole realtà, a individuare le possibili soluzioni ad ogni problema emerso e a fare da cassa di risonanza per la diffusione dell'informazione presso i singoli reparti, garantendo la partecipazione di un buon numero di operatori, hanno cioè sviluppato una buona comunicazione interna che ha garantito il successo dell'iniziativa.

È stato utilizzato prevalentemente il *passa parola* come strumento di diffusione dell'informazione perché è sempre molto efficace, e anche perché il canale intranet è ancora poco e non bene utilizzato. La presentazione e la somministrazione del questionario, durante gli incontri programmati che sono stati realizzati nelle varie sedi decentralizzate dell'azienda, è stata curata personalmente dal referente della

ricerca, inoltre hanno collaborato, per la preparazione dei materiali e la loro custodia, un tirocinante e il personale di segreteria.

La scelta di somministrare i questionari nei diversi luoghi di lavoro è stata effettuata al fine di facilitare la partecipazione e per evitare di sguarnire i reparti ospedalieri; infatti gli ospedalieri hanno compilato il questionario tutti alla fine del loro turno di lavoro.

Complessivamente la somministrazione del questionari ha richiesto 26 giornate lavorative. I partecipanti sono stati accorpati in gruppi di 25/30 persone, garantendo così la continuità delle attività dei servizi.

Ai vari gruppi sono state spiegate le finalità dell'iniziativa e le modalità di compilazione del questionario.

L'iniziativa è stata sempre accolta con grande interesse e soddisfazione da parte di tutto il personale, a tal punto che i dipendenti che non erano stati coinvolti, hanno chiesto di poter partecipare per poter esprimere il proprio parere sull'amministrazione.

La presentazione del questionario è avvenuta per ogni singolo gruppo, i gruppi si alternavano ogni 40 minuti.

Nella fase di somministrazione del questionario solo alcuni operatori hanno espresso dubbi sulla compilazione della parte anagrafica perché ritenevano di poter essere identificati; in realtà c'è stato un numero maggiore di persone che ha voluto firmare il questionario, anche se non previsto, perché era prevalente in loro il desiderio di dire *ad alta voce quello che pensavano* ed esprimere così anche la soddisfazione di aver avuto, finalmente, *uno spazio per potersi esprimere*.

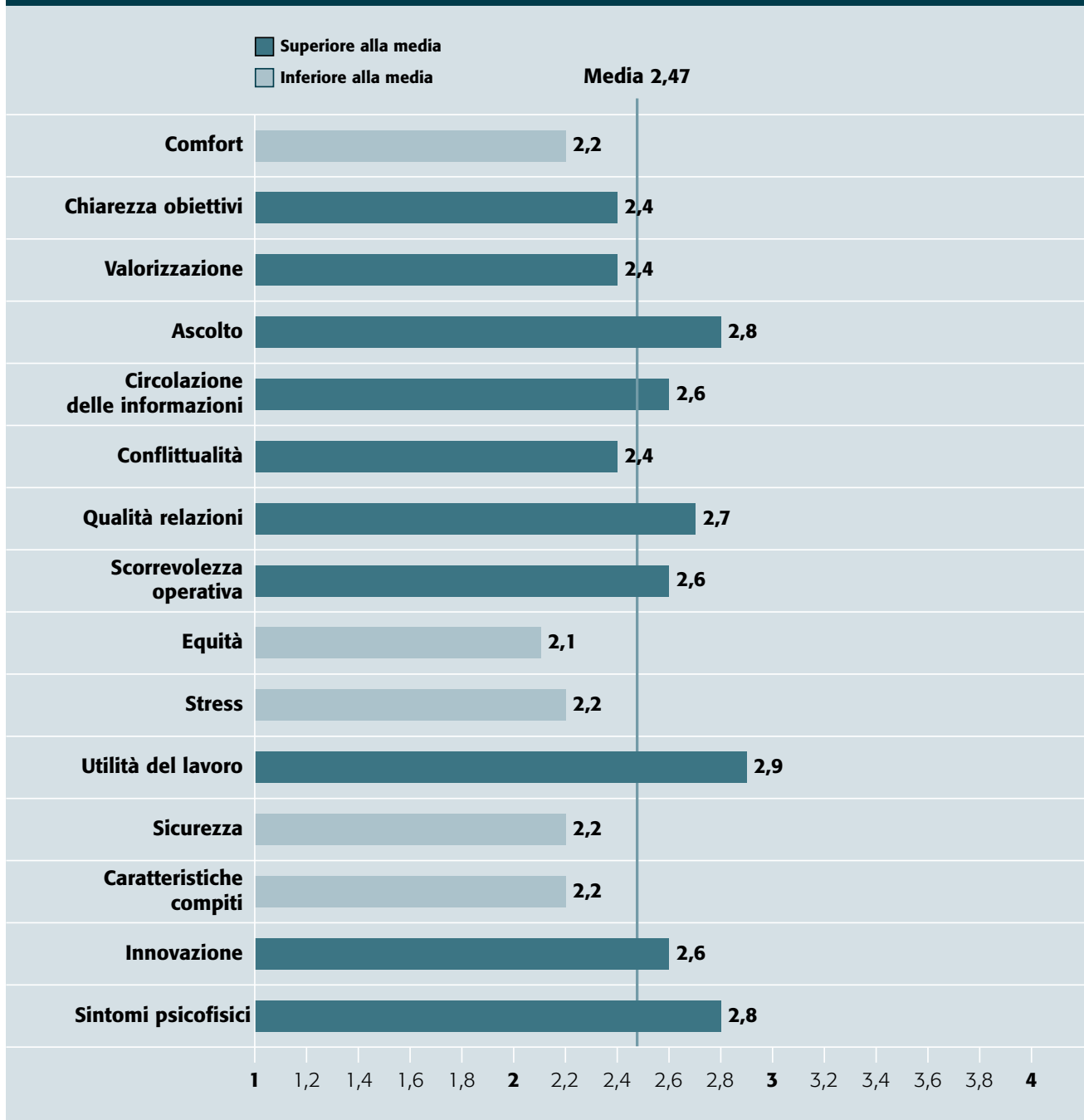
### **6.6.3 Gli esiti dell'indagine**

L'indagine nella nostra azienda è partita a marzo e, la fase della compilazione del questionario, ci ha tenuti impegnati fino alla fine di aprile. Sapendo di non avere né il tempo, né le risorse umane necessarie per l'inserimento dei dati, in fase organizzativa abbiamo previsto l'utilizzo di personale esterno per l'inserimento dei dati nel software.

La società che ha realizzato questa parte della ricerca è una società che lavora per la nostra azienda da diversi anni e che gode della fiducia di tutta la direzione per la sua serietà e per la sua competenza, pertanto un operatore di tale società ha assunto il ruolo di utente e il responsabile dell'indagine ha assunto il ruolo di amministratore. Il contatto tra di loro è stato continuo e molto soddisfacente perché le fasi della somministrazione del questionario e l'informatizzazione dei dati sono state contemporanee.

La lettura dei dati è stata realizzata solo da personale interno all'azienda, dal responsabile del progetto congiuntamente con il direttore dell'Unità operativa Sviluppo delle risorse umane, con la partecipazione dei componenti del gruppo di progetto.

In tal modo si è giunti ad una interpretazione condivisa che è stata arricchita dalle singole specificità e dai diversi modi di guardare al problema.

**Grafico 6.10 Profilo generale dell'Azienda sanitaria locale Napoli 2**

La media del grafico del profilo generale è di 2.47, che all'interno del range da 1 a 4 è, anche se di poco, al di sotto della media; Questo grafico comprende tutte le variabili prese in esame dal questionario (comfort, chiarezza degli obiettivi, valorizzazione, ascolto, circolazione delle informazioni, qualità relazionali, scorrevolezza operativa, equità, stress, utilità del lavoro, sicurezza, caratteristiche dei compiti, innovazione e sintomi psicofisici) e contiene fattori con valore semantico positivo insieme a fattori con valore semantico negativo (conflittualità, stress, caratteristiche dei compiti e sintomi psicofisici).

I valori medi dei singoli fattori organizzativi, presenti nel grafico generale, si raggruppano anch'essi intorno alla media generale per-

tanto possiamo dire che sono quasi tutti collocabili in un'area abbastanza bassa.

Esaminando i dati con il filtro della categoria di appartenenza emerge che la media del grafico sale a 2,56 per la categoria dei Dirigenti, ma scende ulteriormente per quasi tutto il comparto: a 2,20 per la categoria A, a 2,38 per la categoria B a 2,41 per la categoria D, risale a 2,60 per la categoria C.

Le dimensioni positive del benessere della organizzazione, risultano la percezione dell'utilità del lavoro, l'ascolto e le condizioni psicofisiche, la qualità delle relazioni, la circolazione delle informazioni, l'operatività e l'apertura all'innovazione. Si collocano in una zona intermedia la chiarezza degli obiettivi, la valorizzazione del personale e la conflittualità e sono al di sotto della media, quindi considerate aree critiche, l'equità, il comfort, lo stress, la sicurezza e le caratteristiche dei compiti.

### **Gli aspetti relazionali**

Gli aspetti relazionali rappresentano i fattori positivi più significativi del benessere nella nostra organizzazione, infatti si ha una buona valutazione della comunicazione e della collaborazione a livello orizzontale, con il proprio gruppo di lavoro e con i propri colleghi, e meno buona con il livello gerarchico superiore o con gli altri settori dell'organizzazione. Infatti la media del grafico *rapporto con i colleghi* è più alta della media di quello *rapporto con i dirigenti*, ma nonostante ciò le persone danno una valutazione positiva delle competenze dei dirigenti nello svolgimento dei compiti direttivi e li considerano partecipi nelle attività lavorative, lamentando tuttavia di non essere coinvolte nelle decisioni lavorative che le riguardano. La relazione con i dirigenti è considerata asimmetrica, non si svolge su un piano di reciprocità ed anche il flusso delle informazioni è unidirezionale.

La circolazione delle informazioni infatti, considerando i singoli item, sembra maggiormente dovuta alla capacità individuale, acquisita nel corso del tempo, di ottenere le informazioni di proprio interesse, piuttosto che il prodotto di relazioni fluide con i dirigenti e di un clima organizzativo e culturale facilitante la circolazione delle informazioni. L'analisi rivela che è l'unione ed il supporto a livello orizzontale del gruppo di lavoro ad essere valutata positivamente e non la capacità di ascolto complessiva dell'organizzazione. I dati degli indicatori positivi indicano che gli intervistati mostrano un buon entusiasmo per il lavoro, vanno a lavorare volentieri e volentieri si impegnano per la realizzazione dei loro compiti, ricavano dal loro lavoro la sensazione di una realizzazione personale, legata all'apprezzamento favorevole da parte degli utenti. Rilevanti nella definizione del buon livello di soddisfazione degli operatori, sono anche le relazioni positive che si sviluppano tra colleghi (come si evince dai punteggi conseguiti da alcune domande specifiche), con i quali vi è collaborazione e una buona capacità di ascolto reciproco.

Considerando globalmente i dati si può quindi constatare che l'appartenenza al gruppo di lavoro supera abbondantemente il senso di appartenenza all'organizzazione; questo scarso senso di identità aziendale può indurre le persone a creare aggregazioni ed a cercare riconoscimenti all'interno dei gruppi professionali, dei gruppi di lavoro più ristretti e comunque entro comunità a livello micro-organizzativo, disincentivandole dal perseguire intenti di efficacia collettiva. Il grafico degli indicatori negativi conferma infatti che le persone non ritengono di essere valutate adeguatamente e che sentono di contare poco nell'organizzazione.

### **Gli aspetti strutturali**

I due fattori che confluiscono in questa area, sicurezza e comfort, sono quelli che hanno una media più bassa di quella del grafico generale, pertanto possiamo sicuramente affermare che rappresentano l'area più critica di questa organizzazione. L'intero campione, infatti, lamenta una scarsa gradevolezza e vivibilità dell'ambiente fisico in cui svolge quotidianamente il lavoro.

Ciò di cui le persone si lamentano maggiormente, nell'ambito di questa macroarea, è ancora una volta lo scarso valore dato al singolo che traspare dai punteggi più bassi: gli arredi, lo spazio vivibile per persona, la pulizia e l'igiene.

Anche questo ultimo aspetto contribuisce a sviluppare la percezione soggettiva dello stress che, essendo una dimensione trasversale, caratterizza tutti i fattori ritenuti negativi.

### **6.6.4 Cosa propongono le persone**

Gli operatori hanno indicato come area critica da migliorare le seguenti priorità:

1. la valorizzazione del personale, 13% degli intervistati;
2. la confortevolezza dell'ambiente di lavoro, 12%;
3. circolazione e chiarezza degli obiettivi, 10%.

Considerato che la dimensione del confort nel grafico del profilo generale è al di sotto della media 2.2, in relazione ad una media di 2.47 e che la chiarezza degli obiettivi raggiunge un punteggio di 2.4 si può ipotizzare che queste dimensioni sono tra di loro connesse e interpretarle come il bisogno degli operatori di sentirsi singolarmente riconosciuti e valorizzati attraverso:

1. il riconoscimento del diritto ad uno spazio individuale vivibile, che tenga conto della pulizia e della piacevolezza degli arredi;
2. il riconoscimento del diritto alla esplicitazione e quindi alla chiarezza degli obiettivi che li metta in condizione di poter riconoscere ed aver chiaro il proprio compito in modo tale da poter partecipare attivamente al processo di cambiamento che coinvolge tutta la pubblica amministrazione e la sanità in particolare.

L'interpretazione dei dati e l'elaborazione del report ha richiesto ancora molte giornate di lavoro, ma siamo riuscite a rispettare la scadenza per la presentazione dei risultati dell'indagine che era stata fissata per il 7 luglio. Il *report* è stato inviato al direttore generale, al

direttore sanitario e al direttore Amministrativo ed è stato discusso con il direttore generale durante una riunione che ha preceduto quella del 7 luglio.

Questa ultima, invece, che si è svolta in una sala convegno di un seminario, esterna alle nostre sedi, sono stati invitati tutti i direttori dei Dipartimenti interessati all'indagine realizzata, i referenti che fanno parte del gruppo di progetto e tutto il personale coinvolto.

La riunione era stata organizzata inviando una comunicazione scritta indirizzata ai direttori dei dipartimenti, esplicitando di estendere la comunicazione e l'invito a tutto il personale, infatti, era stata scelta una sala grande per permettere a più persone di intervenire.

Questa riunione, però, non ha avuto una grande partecipazione perché, come abbiamo avuto modo di verificare in seguito, la comunicazione non è stata estesa a tutti gli interessati. Pertanto erano presenti i direttori dei dipartimenti e i componenti del gruppo di progetto.

Rispetto a questo punto, in quella fase, non è stato possibile realizzare alcuna azione correttiva.

La responsabile del progetto, però, ha avuto modo di illustrare i risultati dell'indagine ai delegati per la sicurezza nei luoghi di lavoro durante un corso di formazione aziendale organizzato dal Servizio di protezione e sicurezza aziendale. Attualmente siamo in attesa del completamento del sito aziendale all'interno del quale ci sarà uno spazio (all'interno dell'intranet) dedicato al laboratorio del benessere organizzativo.

### **6.6.5 Azioni di intervento**

A luglio durante la presentazione dei risultati dell'indagine è stato avviato un processo decisionale condiviso che mira a individuare, in ogni unità operativa, attraverso la costruzione di un gruppo di miglioramento, le azioni di intervento, a breve o medio termine, che possano migliorare il clima aziendale. Questo attraverso attività che incidono su variabili organizzative che caratterizzano specificamente alcune realtà aziendali. Le decisioni di azioni di miglioramento a lungo termine, quali la costruzione di nuove sedi o la ristrutturazione di sedi inadeguate che attengono alla direzione strategica dell'azienda sono già in calendario come la prossima costruzione di un nuovo distretto, per il quale si è già provveduto all'acquisto dei terreni.

Inoltre per sostenere lo sviluppo delle competenze, favorire il lavoro di gruppo e diffondere il modello del lavoro per progetti il gruppo di progetto sta partecipando ad un nuovo percorso di Cantieri, il master del Campus Cantieri che attraverso lo sviluppo di un *project work* definisce ed identifica le varie fasi di un progetto individuando anche gli strumenti per il monitoraggio e la valutazione.

Infine azioni di miglioramento a livello strategico quali le politiche del personale, percorsi di formazione trasversali a più dipartimenti, e introduzione di un modello di valutazione dei dirigenti legato al raggiungimento degli obiettivi, potranno essere realizzate durante il 2005. Sono già state presentate delle proposte alle organizzazioni sindacali.

## 6.7 Enea

### 6.7.1 Presentazione dell'ente

L'Enea, ente per le nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente, è un ente pubblico che opera nel settore energetico, ambientale e delle nuove tecnologie, a supporto delle politiche di competitività e di sviluppo sostenibile del Paese.

I suoi compiti principali sono:

- promuovere e svolgere attività di ricerca di base ed applicata e di innovazione tecnologica, anche mediante la realizzazione di prototipi e l'industrializzazione di prodotti;
- diffondere e trasferire i risultati ottenuti, favorendone la valorizzazione a fini produttivi e sociali;
- fornire a soggetti pubblici e privati servizi ad alto contenuto tecnologico, studi, ricerche, misure, prove e valutazioni.

L'Enea svolge la sua attività di ricerca scientifica e sviluppo tecnologico avvalendosi di competenze ad ampio spettro e di avanzate infrastrutture impiantistiche e strumentali dislocate presso i propri Centri di Ricerca, che operano a supporto dei programmi dell'ente, ma sono anche a disposizione del mondo scientifico e imprenditoriale.

L'Enea è dotata anche di una rete di sedi periferiche per la promozione delle sue attività e per fornire servizi di informazione e consulenza alle amministrazioni pubbliche e alle realtà produttive locali.

La sede legale è a Roma. Le altre sedi sono dislocate su tutto il territorio nazionale come riportato nella figura 6.11 (ai centri indicati è da aggiungere il centro di Brindisi di recente istituzione):



**Figura 6.11** Dislocazione geografica dell'Enea



### 6.7.2 Premessa

Dopo aver partecipato al primo seminario di Cantieri il 7 e l'8 ottobre 2003, preso atto della validità del progetto, dell'utilità dell'intervento e delle potenzialità dello strumento, è stato proposto al direttore della Funzione centrale risorse umane dell'ente la partecipazione al progetto.

In particolare, sono stati specificati rispettivamente vantaggi e svantaggi dell'adesione alla ricerca-intervento.

Tra i vantaggi si è evidenziato che l'adesione all'iniziativa avrebbe rappresentato la possibilità per l'ente di dimostrare la sua *vivacità*, la propositività e l'orientamento all'innovazione, nonché la capacità di rispondere efficacemente alle nuove tendenze che si affacciano nel panorama della pubblica amministrazione in un'ottica di efficienza e ottimizzazione delle proprie risorse.

Inoltre avrebbe rappresentato per l'ente la possibilità di monitorare il clima ed il benessere organizzativo interno, utilizzando strumenti efficaci, verificando quali sono i punti di forza e le aree di miglioramento, per poter lavorare su quest'ultime ed effettuare eventuali interventi correttivi.

Sul fronte dei rischi si è sottolineato come i risultati della ricerca avrebbero potuto far emergere e dare voce ad aree di malcontento e di difficoltà oltre che di insoddisfazione e demotivazione del personale, che, tuttavia, sarebbe stato utile rilevare per apportare adeguati miglioramenti.

La relazione dettagliata ha suscitato l'interesse del direttore della Funzione centrale risorse umane che ha sottoposto il progetto al direttore generale che, a sua volta, ha aderito alla proposta dando il via alla ricerca.

### 6.7.3 Il percorso dell'indagine

L'Enea ha ritenuto opportuno aderire alla proposta del Dipartimento della Funzione Pubblica in via sperimentale su 3 centri (Faenza, Portici e Santa Teresa) per poi valutare, a fronte dell'impatto ottenuto e del riscontro sul campo della validità della metodologia applicata, l'eventualità di estendere la rilevazione a tutta la popolazione Enea.

La natura sperimentale dell'adesione al progetto ha suggerito di limitare le prime rilevazioni a centri dalla ridotta numerosità e dalla collocazione in aree geografiche distribuite sull'intero territorio nazionale.

La scelta è ricaduta quindi sui tre centri di Faenza, Portici e Santa Teresa che nel dettaglio presentano le seguenti caratteristiche.

- *Centro Ricerche Faenza*

Il Centro costituisce insieme all'Irtec (Istituto di ricerche tecnologiche per la ceramica del Cnr) e all'agenzia Polo Ceramico di Faenza, un polo tecnologico in grado di consolidare ed ampliare i collegamenti tra ricerca, formazione, trasferimento tecnologico, servizi e produzione. Vi lavorano 32 dipendenti.

- *Centro Ricerche Portici*  
Conduce attività di ricerca nell'ambito dell'energia, dell'ambiente e delle nuove tecnologie. Vi lavorano 103 dipendenti.
- *Centro Ricerche Santa Teresa (Lerici)*  
Conduce attività di studio per comprendere e monitorare i processi chimici e fisici che regolano i cambiamenti climatici globali a medio e lungo termine e compie ricerche sulla gestione integrata della fascia costiera. Vi lavorano 40 dipendenti.

Per la realizzazione dell'indagine è stato costituito un gruppo di lavoro che ha gestito le varie fasi della ricerca<sup>2</sup>.

Una volta stabilite le sedi in cui effettuare la somministrazione e costituito il gruppo di lavoro, sono stati contattati i rispettivi Direttori di centro. Ad essi sono state fornite tutte le informazioni relative al progetto.

I Direttori dei centri, prima della somministrazione, hanno informato, in piena autonomia, i dipendenti stessi poi, separatamente, hanno convocato le Rappresentanze sindacali unitarie (Rsu) locali.

La somministrazione è stata effettuata su gruppi di circa 20 persone. A ciascun gruppo di partecipanti sono stati presentati il progetto ed il questionario.

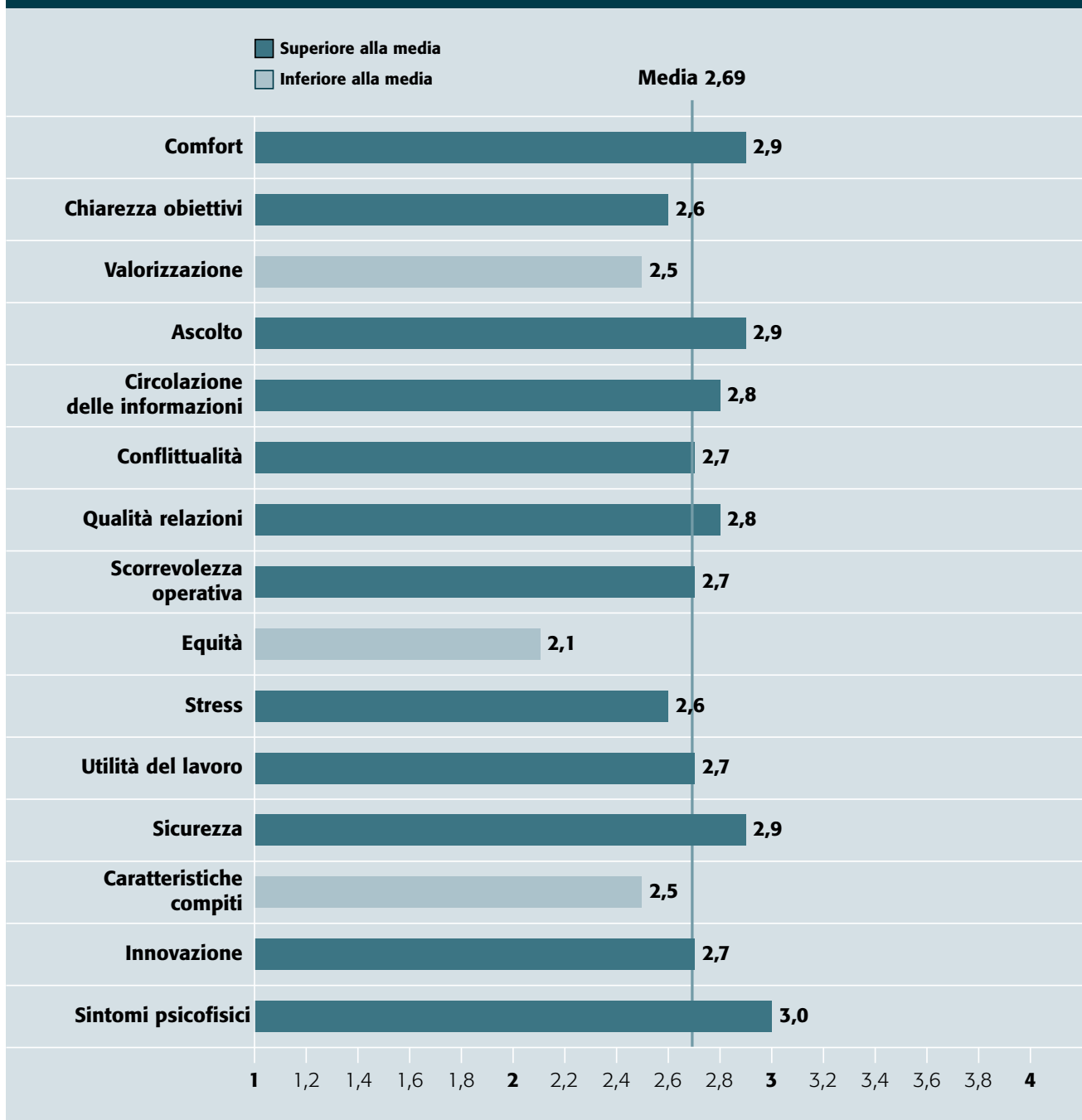
La ricerca si è svolta a partire dal mese di febbraio 2004 presso il centro di Faenza, in seguito alla somministrazione si è passati all'inserimento e all'elaborazione dei dati utilizzando il software messo a disposizione dal Programma Cantieri. L'immissione non ha comportato difficoltà né ha richiesto tempi lunghi trattandosi di un campione ristretto di persone.

2. Il gruppo di lavoro è stato coordinato e gestito dalla dottoressa Denise Ferravante ed è stato composto dalla signora Francesca Mauro che si è occupata del trasferimento dei dati del personale Enea e il signor Francesco Laretti in qualità di esperto per l'analisi dei dati e le elaborazioni statistiche. In tutte le fasi della ricerca è da segnalare la partecipazione delle psicologhe del lavoro in tirocinio presso l'Enea: Virginia Faiola che ha seguito con più continuità il progetto in tutte le sue fasi, Silvia Vadalà, Filomena Caprara e di Alessandra Ranaldi.

### 6.7.4 Gli esiti dell'indagine

I dati sono stati elaborati e rappresentati schematicamente attraverso un grafico che riporta il profilo generale.

**Grafico 6.12** Profilo generale Amministrazione Enea di 122 questionari su 122 inseriti



È stata effettuata, inoltre, un'analisi di maggior dettaglio esaminando, per ciascuna dimensione, gli scostamenti dalla media, poi rappresentati schematicamente attraverso tabelle esplicative per ciascuna dimensione. Oltre all'analisi complessiva dei tre centri è stata effettuata un'elaborazione in dettaglio relativa a ciascun centro in modo da evidenziare differenze e analogie vista la particolarità delle diverse realtà organizzative.

Dall'elaborazione dei risultati emerge che la media totale è 2,69, valore che si colloca nella parte alta della scala utilizzata nel questio-

nario (che va da 1 a 4). Questo può denotare una tendenza alla valutazione positiva per ciascuna dimensione del questionario che si esprime attraverso l'attribuzione di punteggi alti. Da ciò si evince che i dipendenti dei centri nei quali è stata effettuata l'indagine hanno una visione del clima e del benessere interni all'organizzazione che si attesta sul versante positivo.

Considerando che il progetto è stato realizzato a fini sperimentali, si è provveduto ad effettuare un'analisi delle dimensioni comuni ai tre Centri esaminati, al fine di individuare quelle dimensioni positive, neutre e critiche, che rappresentano una prima sufficiente base dalla quale partire per prendere una decisione circa la possibilità di estendere la rilevazione a tutta la popolazione Enea.

Le dimensioni positive che superano il valore medio generale (2,69) comuni ai tre centri sono:

- sintomi psicofisici;
- ascolto;
- qualità relazionali;
- comfort.

Le considerazioni emerse sono:

- i soggetti ritengono il proprio ambiente di lavoro confortevole e non attribuiscono ad esso alcun disturbo psicofisico;
- relativamente all'ascolto si rileva disponibilità dei dipendenti nei confronti dell'ente e anche nei confronti dei colleghi mentre qualche criticità si può riscontrare riguardo al fatto che i dirigenti a volte non desiderano essere informati sui problemi e difficoltà e non sempre ascoltano suggerimenti e proposte che provengono dai collaboratori;
- risulta un buon livello di comunicazione e collaborazione tra colleghi all'interno del proprio gruppo mentre risultano più difficoltosi gli scambi di comunicazione tra i gruppi e il coinvolgimento nelle decisioni prese dai dirigenti.

Le dimensioni con valori medi comuni ai tre centri sono:

- utilità del lavoro;
- conflittualità.

Le considerazioni emerse sono:

- le persone sentono di apportare contributi rilevanti e sono soddisfatte alla fine della giornata ma, su un piano più generale, non sono altrettanto soddisfatte di quello che l'organizzazione realizza e di come quanto realizzato possa essere utile alla comunità;
- non sembra esistere la percezione di ingiustizie o violenze psicologiche nei confronti dei dipendenti.

Le dimensioni critiche comuni ai tre centri sono:

- equità;
- valorizzazione;
- caratteristiche dei compiti.

Le considerazioni emerse sono:

- l'equità è la dimensione più critica presente in tutti e tre i centri. Ad un'analisi di dettaglio emerge la percezione di un trattamento equo da parte dei diretti responsabili nei confronti dei collaboratori. A

ciò non corrisponde, tuttavia, una distribuzione degli incentivi economici sulla base della efficacia della prestazione svolta. È come se la criticità della dimensione equità fosse dovuta non tanto ad una carenza nella valutazione del personale da parte dell'organizzazione, nella trasparenza dei criteri adottati o nelle opportunità di sviluppo, quanto nella non adeguata corrispondenza tra prestazione svolta, impegno e risultati ottenuti e incentivi economici attribuiti;

- in relazione alla dimensione valorizzazione emerge che non sempre l'ente pone al singolo richieste congrue rispetto al ruolo ed alle competenze specifiche, dimostrando così di non riconoscere e valorizzare le caratteristiche individuali;
- in relazione alla dimensione caratteristiche dei compiti emerge che l'onerosità del lavoro è legata a un elevato livello di fatica mentale, un elevato grado di responsabilità e a frequenti contatti con le persone, cui non corrisponde un adeguato sistema di *rewarding* da parte dell'ente.

Al momento attuale siamo nella fase di comunicazione dei risultati della ricerca all'interno dell'ente, al termine della quale valutare la possibilità della prosecuzione ed estensione della ricerca a tutta l'Enea.

L'estensione dell'iniziativa consentirebbe all'ente di monitorare il clima ed il benessere organizzativo interno utilizzando l'esperienza maturata e la metodologia applicata, che normalmente comporterebbero un notevole dispendio di risorse ed energie per il ricorso a specialisti esterni e ai relativi strumenti.

Per supportare la presa di decisione relativa alla eventuale prosecuzione dell'indagine è stata fatta una dettagliata relazione, sottolineando, fra le altre cose, che l'analisi di *clima* è una fotografia di una situazione esistente al momento dell'indagine, ma si configura come *ricerca intervento* poiché la situazione lavorativa, nel suo divenire, rappresenta una situazione dinamica che si modifica costantemente, anche a seguito dell'indagine stessa.

### **6.7.5 Azioni di intervento**

Si è evidenziato come spesso l'analisi di clima, quale vantaggio secondario, possa assumere un ruolo motivante per:

- l'interesse concreto dimostrato verso i dipendenti da parte dell'organizzazione;
- la responsabilizzazione e il coinvolgimento dei dipendenti stessi nella ricerca;
- il contributo che tutti, indipendentemente dal ruolo ricoperto e dal livello gerarchico, sono chiamati a fornire.

Allo stesso tempo può favorire l'aumento di coesione poiché l'obiettivo è comune a tutti. A questo scopo si è proposto di condividere con i partecipanti le varie fasi ed i risultati in riunioni ed incontri di gruppo.

È stata quindi presentata alla direzione dell'ente una ipotesi di pianificazione ed estensione del progetto a tutti i centri Enea, al fine di supportare eventuali interventi finalizzati al miglioramento del benessere organizzativo interno con dati di più ampio respiro.

## 6.8 Università di Catania

### 6.8.1 Premessa

La risposta alla sfida di ammodernamento della pubblica amministrazione passa attraverso la ricerca di un diverso rapporto con le persone. Da questa premessa, l'Ateneo di Catania è partito per impostare un approccio innovativo alla gestione delle risorse umane, la cui pietra angolare è la riscoperta della soggettività, intesa come strada da seguire per dare risposte al sempre più attuale problema della motivazione.

Tale approccio è in linea con il nuovo modo di organizzare e gestire le pubbliche amministrazioni, imposto dal cambiamento che sta interessando anche le Università, chiamate ad essere sempre più competitive, ispirandosi ai valori di efficienza, flessibilità, dinamismo e orientamento al risultato.

L'analisi del clima organizzativo è un percorso di innovazione che investe tra l'altro, le modalità di comunicazione, in particolare quella interna. Comunicare all'interno dell'organizzazione significa anche condividere con i dipendenti le conoscenze e gli obiettivi generali dell'Ateneo, coniugandoli con le aspettative individuali. Si reputa quindi di fondamentale importanza prestare attenzione a quale sia la percezione della realtà lavorativa da parte del personale, ad ogni livello e grado.

Con il monitoraggio del benessere organizzativo ci si è posti l'obiettivo di correggere nel senso desiderato le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, in modo da influire positivamente sulla qualità della vita delle risorse umane, sulla loro motivazione e quindi, sulla loro propensione ad impegnare energie, esperienza e creatività in modo ottimale.

L'Amministrazione ha colto l'opportunità offerta dalla partecipazione al Cantiere d'Innovazione del Dipartimento della Funzione Pubblica per effettuare la prima ricognizione dei punti di forza e di debolezza organizzativi e, di conseguenza, individuare tensioni e criticità, approfondire le cause dei problemi e costruire soluzioni mirate con la partecipazione di tutti gli interessati.

L'indagine sul clima organizzativo ha consentito di utilizzare un modello teorico scientificamente progettato e, in base a questo, costruire in concreto un sistema di indicatori in grado di misurare la salute organizzativa.

L'Ateneo ha inteso cogliere l'opportunità rappresentata dal Cantiere *benessere organizzativo* per acquisire la capacità di influire positivamente, costruttivamente ed in modo continuo tanto sulla qualità del clima organizzativo e dell'ambiente di lavoro, quanto su ogni singolo elemento rilevante per la motivazione e la soddisfazione del personale.

L'ulteriore stimolo alla partecipazione, ma non per questo di secondaria importanza, è stato fornito dalla possibilità di confronto con altre pubbliche amministrazioni che hanno intrapreso lo stesso percorso volto alla gestione innovativa del *capitale umano*.

### 6.8.2 Il percorso dell'indagine

L'Ateneo di Catania ha partecipato, dal settembre 2003 al luglio 2004, al Cantiere sul *benessere organizzativo*, aderendo alla metodologia predisposta dalla facoltà di Psicologia dell'Università *La Sapienza* di Roma.

Il team che ha proposto al vertice amministrativo e che ha seguito il progetto, è costituito da tre funzionari, che svolgono attività di staff al vertice politico-amministrativo, coordinati dal dirigente dell'area risorse umane.

Facendo tesoro delle indicazioni emerse nel corso dei seminari organizzati dal Cantiere all'inizio del progetto, il gruppo di lavoro ha ritenuto di procedere con il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* interessati, predisponendo adeguate comunicazioni ed organizzando riunioni mirate ai diversi attori. Sono state realizzate, infatti, riunioni dedicate al gruppo dirigente dell'amministrazione e alle organizzazioni sindacali ed inviate note esplicative a tutti i responsabili delle numerose strutture decentrate in cui si articola l'Ateneo, con l'indicazione delle motivazioni, dei tempi e delle modalità con cui si sarebbe svolta la rilevazione.

Per esigenze logistiche ed organizzative il gruppo di lavoro, in accordo con il vertice, ha deciso di somministrare il questionario ad un campione di 200 dipendenti tecnico-amministrativi dell'Ateneo, pari a circa il 15% del totale di quelli in servizio.

In particolare, si è adottato un modello di estrazione casuale del campione in base a 3 parametri di seguito indicati:

- Categoria gestionale [EP, D, C, B];
- Sede di lavoro (struttura centrale/decentrata): dal momento che l'Ateneo è fortemente decentrato, si è voluto tenere conto di tale specificità e ripartire il campione tra le tipologie di strutture presenti;
- Area gestionale [amministrativa, tecnica, biblioteche, elaborazione dati].

I dipendenti individuati per il campione sono stati convocati preliminarmente ad una riunione informativa, nel corso della quale è stato presentato il progetto nelle sue linee guida.

Il campione è stato suddiviso in due sottogruppi nell'ambito di una mattina; ciò ha consentito una migliore interazione tra i partecipanti e il gruppo di lavoro che ha presentato il progetto, nonché una turnazione nelle sedi di lavoro, che ha ridotto il disagio dovuto all'assenza dei dipendenti.

Dopo poco meno di un mese, il campione è stato convocato per la compilazione del questionario; a tal fine, si è ritenuto opportuno dividerlo in quattro gruppi di 50 persone ciascuno, convocati in due mattine consecutive. A ciascun gruppo sono state dedicate circa tre ore, suddivise tra presentazione del questionario, chiarimenti, somministrazione, compilazione e restituzione. È stata prestata particolare attenzione all'aspetto della garanzia dell'anonimato, optando per l'inserimento da parte di ciascun compilatore del proprio questionario in un'urna sigillata.



Per la somministrazione del questionario è stata individuata un'unica sede capiente (aula magna), accogliente e dotata di adeguate attrezzature. La scelta è ricaduta su tale struttura anche per motivi logistici: era più facile da raggiungere per la maggior parte dei dipendenti, tanto con i mezzi privati quanto con quelli pubblici, e garantiva ampia disponibilità di parcheggio.

Al momento della compilazione, il campione si è poi autoselezionato: dei 200 dipendenti previsti, infatti, ne sono intervenuti realmente 151, il 75% del campione totale.

In questa fase è stato rilevato un certo scetticismo circa l'utilizzo dei risultati dell'indagine da parte del vertice per eventuali azioni di miglioramento.

Inoltre, parte del campione si è mostrato diffidente in merito alla partecipazione all'indagine, in quanto ritenuta non garante dell'anonimato, bensì mirante a verificare le opinioni personali dei partecipanti.

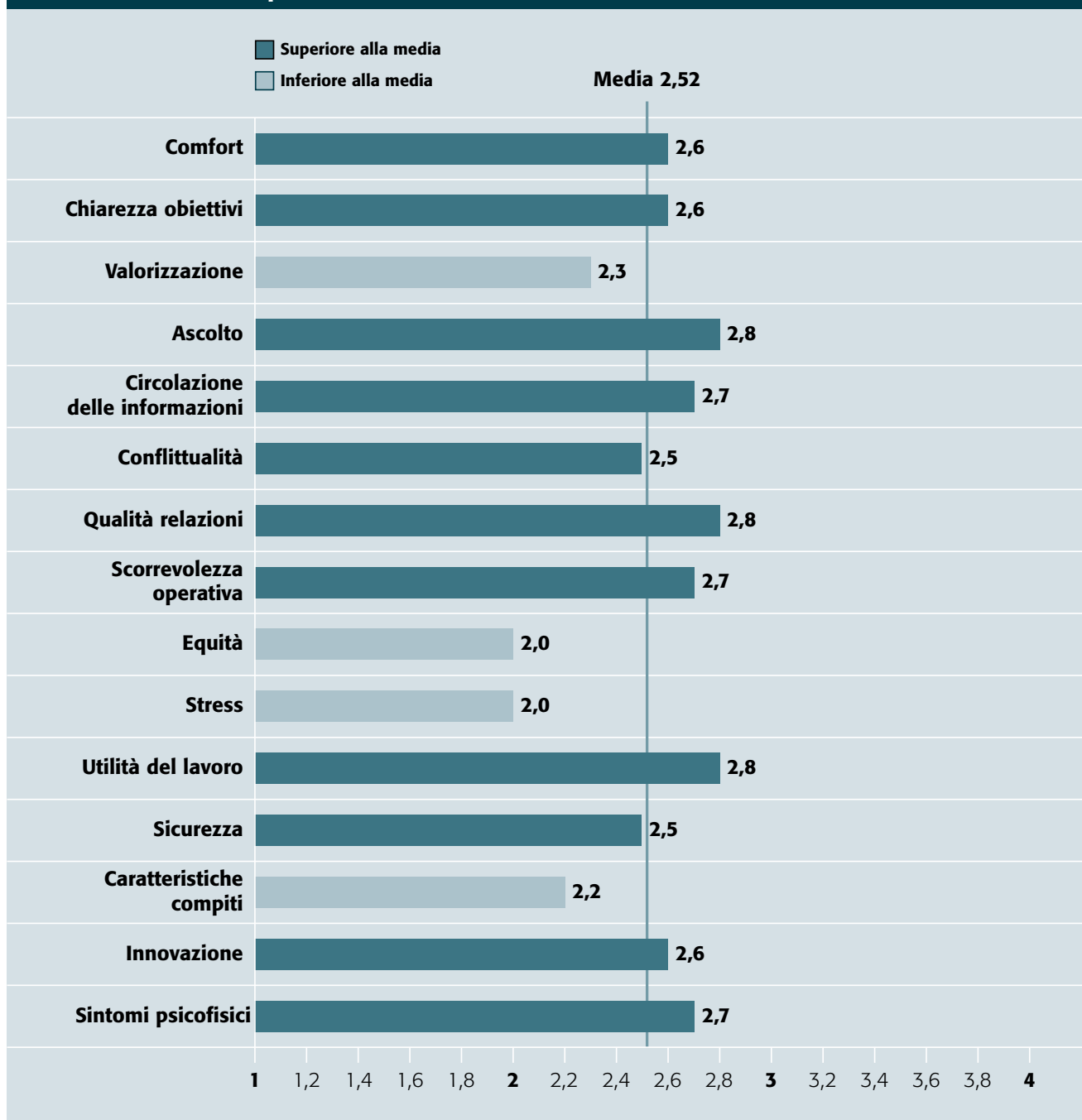
Entrambi gli aspetti hanno richiesto particolare cura al momento della preparazione delle riunioni informative, nel corso delle quali il tema della garanzia dell'anonimato e dell'eventuale strumentalizzazione dei risultati che sarebbero emersi, è stato oggetto di dibattito aperto per dissipare i timori manifestati.

Per il successivo trattamento dei questionari cartacei raccolti nella fase di rilevazione, il management ha messo a disposizione del gruppo di lavoro due unità di personale che si sono dedicate esclusivamente all'inserimento dei risultati dei questionari nell'applicazione web predisposta dal Dfp. Successivamente lo staff di Cantieri ha reso disponibili le elaborazioni standard previste dal progetto; poiché nel gruppo di lavoro sono presenti anche competenze statistiche, per soddisfare le esigenze di approfondimenti aggiuntivi, è stato utilizzato il database contenente i dati dell'Ateneo per effettuare ulteriori analisi tendenti a fornire dati dettagliati sui singoli *item*.

### **6.8.3 Gli esiti dell'indagine**

La lettura dei dati nel profilo generale fa emergere un Ateneo che, in linea con la media generale delle altre amministrazioni che hanno partecipato al cantiere di innovazione, presenta un valore medio pari a 2,52. Punti di forza emergono nell'utilità sociale del lavoro (2,88), in ascolto e relazioni personali (entrambi con media pari a 2,84); le criticità invece si rilevano nei fattori: stress (2,01), equità (2,09), caratteristiche del lavoro (2,28) e valorizzazione (2,34).

**Grafico 6.13** Profilo generale Amministrazione Università di Catania di 151 questionari su 151 inseriti



Analizzando *i punti di forza* si evince che i dipendenti percepiscono il proprio contributo lavorativo come rilevante e si ritengono soddisfatti alla fine della giornata lavorativa. Essi sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'Ateneo ed esiste un forte grado di collaborazione tra colleghi, ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze. Emerge infine che in ciascun gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere gli obiettivi prefissati e tra i gruppi esiste un'elevata condivisione delle informazioni.

*I punti di debolezza* sono rappresentati dal fatto che il lavoro risulta stressante in quanto assorbe totalmente i dipendenti, i quali

ritengono che non vengono offerte dall'amministrazione effettive possibilità di carriera per tutti e che le incentivazioni economiche si basano poco sull'efficacia delle prestazioni. In modo meno accentuato, i compilatori ritengono anche che i criteri con i quali vengono valutate le persone sono poco equi e trasparenti. Nella quotidianità del lavoro, inoltre, vengono avvertite come caratteristiche negative dei compiti loro affidati, la diretta responsabilità del lavoro, i frequenti contatti con il pubblico (interno ed esterno), la fatica mentale ed il sovraccarico di lavoro. Infine, i dipendenti percepiscono uno scarso apprezzamento per l'impegno profuso sul lavoro insieme ad una scarsa attenzione alle iniziative personali.

Tra gli altri fattori mediamente non problematici i compilatori ritengono che vi sia scarso coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni riguardanti il loro lavoro; nell'ambito della sicurezza caratteristiche critiche sono la scarsa osservanza del divieto di fumo e i luoghi di lavoro eccessivamente rumorosi. Tra i sintomi psicofisici maggiormente sofferti si riscontrano asma, difficoltà respiratorie, mal di testa, insonnia, gastrite e senso di depressione.

#### **6.8.4 Azioni di intervento**

L'Amministrazione, sulla base dei risultati emersi dalla rilevazione, ritiene opportuno intervenire su più fronti evidenziati come problematici.

Tra gli interventi strutturali che si stanno elaborando per rispondere ai malesseri emersi, prioritario è il processo di riqualificazione del personale rispetto a un duplice piano: la riorganizzazione della struttura funzionale e la formazione professionale. Si pensa alla riqualificazione per dotare il capitale umano delle nuove professionalità richieste ad una università moderna, chiamata ad affrontare i profondi mutamenti normativi e a misurarsi con le sfide del futuro.

Quest'azione è tra l'altro strettamente connessa anche allo sviluppo delle competenze possedute dai lavoratori, attività in parte intrapresa attraverso un denso programma di formazione avviato nel 2004.

Per consentire una partecipazione attiva dei dipendenti alla definizione delle priorità d'intervento per l'amministrazione si è anche considerata l'attivazione di un forum dei suggerimenti sul web d'Ateneo. Così facendo, si spera di poter attivare uno strumento di condivisione ed interlocuzione delle questioni organizzative con un duplice obiettivo: far partecipare anche coloro che dal processo decisionale normalmente vengono esclusi e arricchirsi di un punto di vista potenzialmente diverso.

Tra gli interventi più immediati, il management pensa che sia importante attuare un serio programma politico per l'applicazione del divieto di fumo, intervenendo oltre che con i metodi tradizionali, anche organizzando corsi per fumatori che su base volontaria desiderano smettere di fumare.

### **E per il futuro...**

L'attenzione al benessere organizzativo, alla qualità della vita sul luogo di lavoro deve diventare parte integrante della politica del personale, data la rilevanza fondamentale della risorsa umana per il successo di qualsiasi organizzazione.

La positiva risposta degli *stakeholder* induce a ritenere che effettuare in modo sistematico ed organico il monitoraggio della percezione da parte dei dipendenti del clima organizzativo sia utile e soprattutto necessario per avere il polso dell'organizzazione, attraverso un valido strumento di direzione che consenta di conoscere le criticità con un buon grado di dettaglio e di valutare possibili interventi migliorativi.

## **6.9 Università Ca' Foscari di Venezia**

### **6.9.1 Premessa**

In un contesto in evoluzione, per alcuni versi incerto e imprevedibile, l'unica certezza sono le persone, donne e uomini, che vivono l'organizzazione con capacità e competenza ma anche con difficoltà e preoccupazione.

Capire un'organizzazione significa non soltanto studiare gli organigrammi, le norme e le procedure, ma anche, e soprattutto, comprendere la qualità della vita lavorativa, le persone che ne fanno parte e che la vivono quotidianamente. Conoscere quali percezioni hanno le persone che lavorano nell'organizzazione, le loro aspirazioni, cosa determina la qualità del lavoro, è alla base di ogni processo di sviluppo personale e professionale.

Anche *Ca' Foscari*, al pari di altre organizzazioni, ha deciso di intraprendere questo percorso utilizzando strumenti di analisi che restituiscono un'efficace visione d'insieme.

Con questa indagine si è inteso rilevare nel modo più obiettivo possibile le aspettative, le motivazioni, la qualità delle relazioni interpersonali, le dinamiche comunicative, gli stili di leadership esistenti nell'organizzazione. L'intento è stato quello di ascoltare i dipendenti per capire come sono sentiti i cambiamenti e l'organizzazione nel suo complesso. I risultati ottenuti consentiranno di conoscere meglio la nostra realtà, di restituire alla direzione una fotografia del clima che si respira negli uffici e di guidare l'introduzione di nuovi strumenti di gestione e sviluppo del personale.

L'analisi è stata svolta dalla Direzione organizzazione gestione risorse umane con la collaborazione tecnica del Centro telecomunicazioni di ateneo.

Lo scopo ultimo è quindi quello di individuare eventuali criticità e margini di miglioramento di cui tener conto nel progettare un ambiente di lavoro attento al benessere delle persone.

Sviluppare una cultura attenta al rapporto tra la persona che opera e il contesto di lavoro ed agli effetti che tale rapporto produce sullo stato di salute dell'organizzazione.

### 6.9.2 Il percorso dell'indagine

Il Cantiere *clima e il benessere organizzativo* ha coinvolto alcuni servizi interni all'ateneo quali:

- la Dogru – Divisione organizzazione risorse umane, il Sof – Servizio organizzazione e formazione con ruoli rispettivamente di committente/referente del progetto e di monitoraggio delle fasi operative;
- il Cta – Centro telecomunicazioni di ateneo con ruolo di supporto tecnico nella fase di somministrazione del questionario e di raccolta dati; il personale dipendente nel ruolo di partecipante nella fase di compilazione questionario.

L'università *Ca' Foscari* ha aderito al Cantiere sul Clima e benessere organizzativo nel mese di gennaio 2004. La fase di avvio e somministrazione del questionario ha avuto inizio alla fine del mese di marzo 2004. *Ca' Foscari* a differenza delle altre amministrazioni aderenti al Cantiere ha scelto di adottare la modalità di somministrazione del questionario *on-line*. Questo è stato possibile grazie all'intervento del Centro telecomunicazioni di ateneo che ha predisposto una sezione apposita all'interno del sito dell'Ateneo nonché il sistema informativo per la raccolta dati. Il percorso web definito per raggiungere il questionario di facile accessibilità ed i tempi previsti per la compilazione hanno consentito di minimizzare lo sforzo richiesto al dipendente, al quale è stato garantito l'anonimato.

Il coinvolgimento del personale e delle organizzazioni sindacali è stato ottenuto mediante l'invio di una comunicazione scritta ufficiale a firma del direttore amministrativo. Ciascun dipendente ha quindi ricevuto una lettera di presentazione del progetto la quale mirava a dare informazioni, a comunicare i dettagli sull'iniziativa spiegandone prima di tutto le finalità, le motivazioni e le fasi operative.

Per la compilazione sono stati dati tempi abbastanza lunghi; il questionario poteva essere infatti compilato entro circa due mesi dall'avvio del progetto. Le fasi intermedie hanno richiesto un impegno nel fornire informazioni al personale sulla modalità di compilazione ed eventuali chiarimenti di fronte a dubbi di interpretazione.

Il ruolo del servizio preposto (Sof) al monitoraggio dell'indagine è stato anche di costante richiamo sull'importanza della partecipazione all'iniziativa, al fine di sollecitare un maggior numero di risposte. Questa azione di sensibilizzazione alla compilazione è stata realizzata attraverso contatti telefonici, contatti diretti e tramite la posta elettronica.

La fase di raccolta dati è terminata nel mese di maggio 2004. In questa fase sono intervenuti oltre al Sof anche il Cta per inviare i dati al Dipartimento della Funzione Pubblica, che provvedeva al successivo inserimento nel proprio sistema informativo.

A questa fase è seguita quella di analisi, lettura ed interpretazione dei dati e la fase di progettazione delle azioni di miglioramento.

### **6.9.3 Gli esiti dell'indagine**

Le persone coinvolte nella compilazione del questionario rappresentano una parte delle risorse umane dell'università di *Ca' Foscari* vale a dire tutto il personale tecnico e amministrativo assunto a tempo indeterminato ed a tempo determinato, non è compreso il personale docente che non è stato soggetto all'indagine. Il campione obiettivo è quindi di 524 persone.

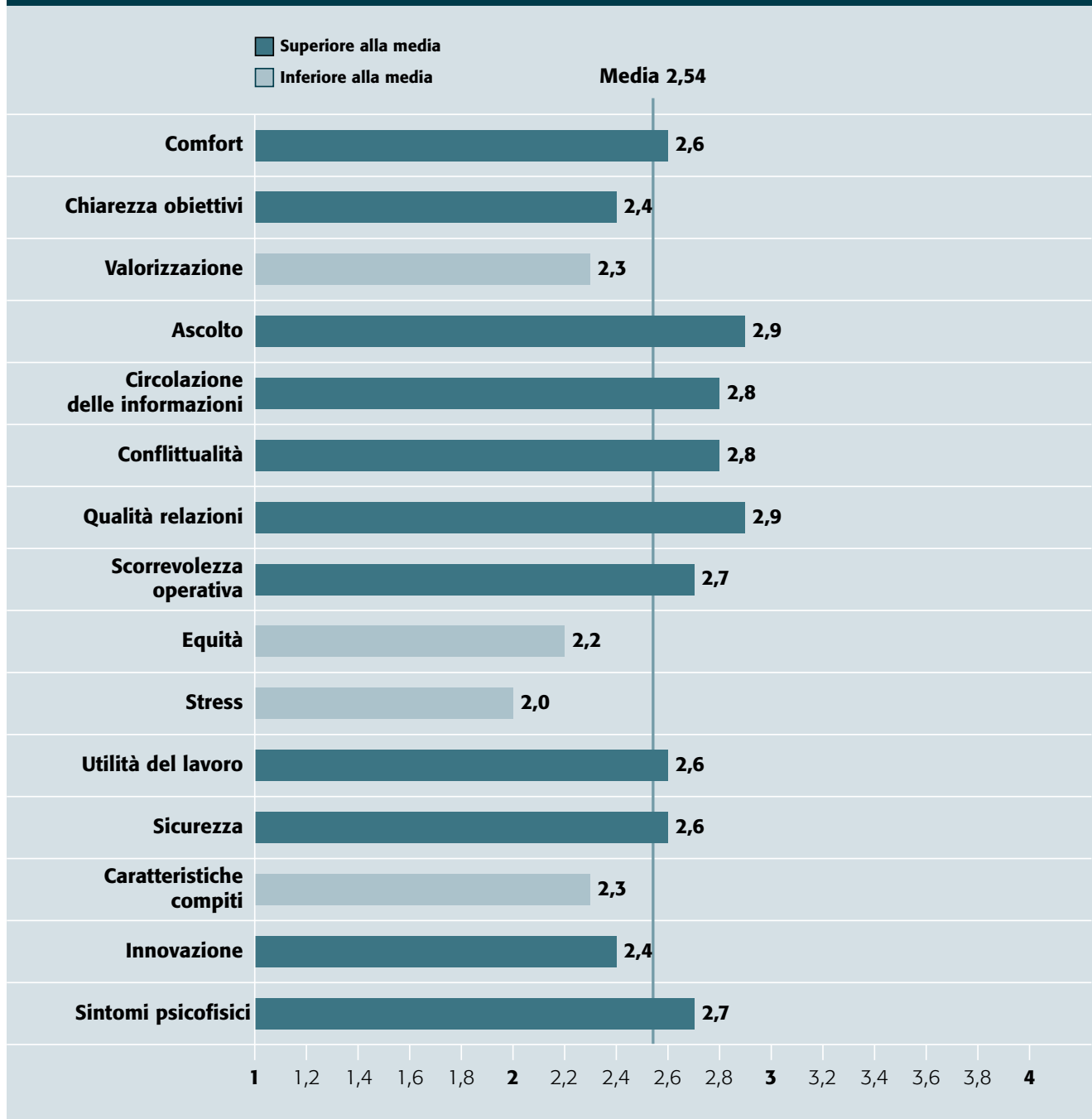
Il numero effettivo di partecipanti al questionario è stato pari al 40% della popolazione obiettivo.

Entrando nel dettaglio delle caratteristiche delle persone che hanno compilato il questionario si rileva una netta prevalenza del genere femminile (per il 64% sono donne), la maggior parte di età giovane appartenente infatti alla fascia dai 35 ai 44 anni (43%) ed il restante 27% tra i 45 ed i 54 anni, e per lo più con titolo di studio elevato (laurea per il 41%).

Per quanto concerne le caratteristiche del profilo lavorativo delle persone che hanno risposto, dai dati elaborati si osserva che vi è una percentuale bassa di persone con contratto a termine (13%) ed una percentuale (85%) più elevata di persone con un contratto a tempo indeterminato; quasi la totalità svolge la propria attività a tempo pieno (88%).

Questo 40% di partecipanti rispecchia molto bene la tipologia di personale che lavora presso le strutture dell'ateneo, si può quindi confermare la rappresentatività dell'indagine.

**Grafico 6.14 Profilo generale Università Ca' Foscari**



Il profilo generale a *Ca' Foscari* vede alcuni valori al di sotto del valore medio, di 2,54 e quindi si considerano *criticità* le seguenti dimensioni in ordine decrescente:

- stress 2,0;
- equità 2,2;
- caratteristiche dei compiti 2,3;
- valorizzazione 2,3;
- chiarezza obiettivi 2,4;
- innovazione 2,4.

Al contrario i fattori che superano la media, pertanto che emergono come *molto presenti* sono:

- comfort 2,6;

- utilità del lavoro 2,6;
- sicurezza 2,6;
- scorrevolezza operativa 2,7;
- circolazione delle informazioni 2,8;
- ascolto 2,9;
- qualità relazioni 2,9.

Inoltre ci sono altri due fattori intrinsecamente negativi, la conflittualità e i sintomi psicofisici, che superano la media, collocandosi rispettivamente 2,8 e 2,7. In sintesi possiamo notare che *Ca' Foscari* si caratterizza per l'alto livello della qualità delle relazioni ma anche per l'alto livello di stress.

Le dimensioni su cui porre attenzione ai fini di attivare delle azioni correttive sono appunto: lo stress, l'equità, la valorizzazione. Inoltre *Ca' Foscari* ha valori bassi sulla chiarezza degli obiettivi e sull'innovazione.

### **Innovazione**

L'area innovazione misura il grado di apertura da parte dell'organizzazione al cambiamento.

La media generale di *Ca' Foscari* si attesta sul valore di 2,4 che risulta essere non troppo alto.

In particolare le dimensioni dell'area innovazione ritenute critiche (inferiori al valore medio 2,4) per la *nostra università* sono:

- riconoscere ed affrontare errori del passato (2,1);
- sviluppare competenze innovative (2,1);
- sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro (2,2);
- confrontarsi con altre organizzazioni (2,3);
- introdurre nuove professionalità(2,3).

Tra le dimensioni con valore positivo troviamo:

- accogliere le richieste dell'utenza; (2,8)
- acquisire nuove metodologie (2,8);
- migliorare i processi (2,5);
- stabilire collaborazioni esterne (2,5).

Permangono nell'organizzazione universitaria come aree critiche la capacità di *sviluppare nuove competenze*. Questa dimensione va interpretata anche in relazione ai dati rilevati nel precedente grafico/tabella (Profilo generale) laddove la *Valorizzazione* del personale e *L'innovazione* emergevano come punti deboli.

Non solo, il concetto dell'innovazione ritorna sotto altri aspetti nella parte del questionario riservata ai suggerimenti. Il personale percepisce infatti come carenti la *valorizzazione* delle persone nell'organizzazione e la *formazione* e li indica quali strumenti principali per favorire la crescita e lo sviluppo di nuove competenze e professionalità.

L'innovazione, intesa come sperimentazione di nuove forme di lavoro, è difficile da avviare in quanto richiede anche un cambiamento culturale, mentre è più percepito il cambiamento che dipende dall'introduzione della componente *hard* ovvero dall'acquisizione di nuove tecnologie.



Altro punto debole su cui la nostra amministrazione può riflettere è la propensione a *confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni*. L'esperienza iniziata da *Ca' Foscari* con la partecipazione al Cantiere sul *benessere* va nella direzione di consentire uno scambio di esperienze con enti non solo all'interno del comparto ma anche extra comparto. Si tratta di continuare a rafforzare questo scambio di pratiche per favorire la fertilizzazione delle idee innovative.

Altra considerazione da farsi è che nel contesto organizzativo universitario risulta spiccato *l'orientamento al cliente*. È importante notare quindi che l'attenzione alle richieste del cliente viene percepita come molto presente.

### **Indicatori positivi**

Il punteggio medio non è alto, si attesta sul 2,3 e su questo incidono infatti i seguenti valori:

- soddisfazione per l'organizzazione (2,0);
- condivisione dell'operato e dei valori organizzazione (2,1);
- apprezzamento dell'organizzazione dall'esterno (2,2);
- fiducia nel cambiamento delle condizioni negative (2,2);
- fiducia nelle capacità della dirigenza (2,2);
- sensazione di far parte di un team (2,3);
- sensazione di realizzazione personale (2,4).

Tra quelli in positivo si citano:

- soddisfazione per le relazioni sul lavoro (3,0);
- voglia di andare al lavoro (2,8);
- equilibrio tra lavoro e vita privata (2,7).

Il contesto di *Ca' Foscari* è percepito come molto vivibile dai suoi dipendenti soprattutto per la qualità delle relazioni interne e l'armonia tra vita professionale e privata, il valore più alto risulta infatti *la soddisfazione per le relazioni sul lavoro*.

La *soddisfazione per l'organizzazione* (valore più basso) e la *condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione* sono valutati negativamente, infatti la lettura che si trae è che l'Ateneo può ancora fare molto per migliorare il Benessere dei propri dipendenti e dare la possibilità al personale di esprimersi maggiormente. Infatti è da notare che la dimensione *Voglia di andare al lavoro* ha un valore sopra la media, quindi positivo per *Ca' Foscari* (2,8).

Ne emerge che l'aspetto relazionale è un importante elemento intangibile da considerare come risorsa e da valorizzare per favorire i cambiamenti che richiedono spesso notevole investimento di energie personali nel lavoro.

### **Indicatori negativi**

Per quanto riguarda gli indicatori negativi, le criticità sono rappresentate dai valori più alti o sopra il valore medio e per *Ca' Foscari* (sopra **2,82**) sono:

- sensazione di contare poco nell'organizzazione (3,5);
- sensazione di non essere valutato correttamente (3,4);

- desiderio di cambiare ambiente di lavoro (3,2);
- risentimento verso l'organizzazione (3,1);
- confusione su compiti e ruoli (3,0);
- pettegolezzo (3,0);
- insofferenza nell'andare al lavoro (2,9);
- sensazione di fare cose inutili (2,9);
- sensazione di lavorare meccanicamente (2,8).

Le dimensioni la leggarsi positivamente sono:

- aggressività e nervosismo (2,6);
- lentezza nell'esecuzione dei compiti (2,6);
- disinteresse per il lavoro (2,7);
- mancanza di idee (2,6);
- assenze dal lavoro (1,2).

L'analisi di queste dimensioni ribadisce che le persone pensano di non essere valutate adeguatamente e sentono di contare poco nell'organizzazione. Questo crea risentimento verso l'organizzazione che non sempre valuta e apprezza adeguatamente il contributo del dipendente ed è quindi percepita come un ostacolo per il raggiungimento della realizzazione professionale.

Da notare anche che i dipendenti di *Ca' Foscari* fanno emergere l'interesse per il proprio lavoro e il desiderio di poter contribuire al miglioramento dello stesso in termini di idee e suggerimenti.

A questo proposito il coinvolgimento del personale anche mediante la forma organizzativa del gruppo di lavoro, una metodologia già sperimentata a *Ca' Foscari*, potrebbe rappresentare un strumento utile al fine di favorire la partecipazione e i cambiamenti.

### **Area comfort**

I valori al di sotto della media (2,63) per quanto concerne il comfort sono:

- pulizia (2,5);
- condizioni dell'edificio (2,4);
- servizi igienici (2,5).

A *Ca' Foscari* si percepiscono come negative le condizioni degli edifici. In questo periodo infatti le sedi dell'ateneo (in particolare la sede centrale) è in fase di restauro di conseguenza la motivazione di una percezione negativa delle infrastrutture è abbastanza contingente. Il piano di sviluppo edilizio inoltre prevederà in futuro spostamenti e traslochi che dovranno essere preventivamente progettati e monitorati per consentire lo svolgimento delle attività senza recare forti disagi ai dipendenti.

Il fattore pulizia ed i servizi igienici sono percepiti in generale come scarsi.

### **Area sicurezza**

I valori al disotto della media che si attesta su 2,56 sono per l'area della sicurezza due:

- polveri (2,0);

- attenzione dell'organizzazione alla salute nell'ambiente di lavoro (2,3).

L'illuminazione e la temperatura risultano buone.

Da notare che gli impianti elettrici sono sul valore medio 2,5, quindi da tenere sotto controllo.

Il divieto di fumo sembra essere rispettato senza creare disagi.

### **Caratteristiche del lavoro**

All'interno di *Ca' Foscari* i valori da segnalare come inferiori al valore medio di 2,61 sono:

- fatica mentale (3,2);
- contatti con le persone (3,2).

Tra i valori positivi spiccano:

- fatica fisica (1,8);
- monotonia o ripetitività (2,3);
- isolamento (1,8);
- sovraccarico emotivo (2,5).

Il dipendente di *Ca' Foscari* percepisce l'ambiente di lavoro come un ambiente che sottopone ad un sovraccarico lavorativo, soprattutto per la fatica intrinseca alla gestione delle relazioni con altre persone e colleghi e che genera affaticamento mentale o sovraccarico emotivo. Ancora una volta i fattori intangibili sono considerati punti deboli.

Ma pure la presenza di norme e procedure che rendono rigido il contesto e che è tipico delle pubbliche amministrazioni ed eliminabile solo parzialmente ma di forte ostacolo all'innovazione.

### **Rapporti con i dirigenti/responsabili di struttura**

La media delle dimensioni che consentono di valutare i rapporti con i superiori a *Ca' Foscari* è di 2,52, media alta rispetto alla scala. Quindi i dipendenti percepiscono in modo positivo il rapporto con i superiori in particolare riguardo seguenti aspetti:

- i dirigenti/responsabili trattano i dipendenti in maniera equa (2,8);
- i dirigenti/responsabili assicurano la diffusione delle informazioni (2,7);
- il comportamento del dirigente/responsabile è coerente (2,6);
- chi avanza richieste viene ascoltato (2,6).

Sembra piuttosto che il problema non sia *chi valuta* ma la metodologia del sistema di valutazione interno:

- i criteri con si valutano le persone sono equi (2,2);
- i cambiamenti sono comunicati a tutto il personale (2,3).

### **Rapporto con i colleghi**

La media ottenuta riguardo le relazioni con i colleghi di lavoro è di 3,07. Si mettono in risalto le seguenti variabili:

- i dipendenti vanno incontro alle esigenze dell'organizzazione (3,4);
- esiste collaborazione con i colleghi (3,3);
- anche tra colleghi ci si ascolta (3,2);
- nel gruppo si trovano soluzioni ai problemi (3,1).

Invece le dimensioni negative sono:

- scambi di comunicazione con altri gruppi di lavoro (2,5);
- chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti (2,9).

Il rapporto con i colleghi sembra essere un valore più che positivamente all'interno del nostro ateneo, un valore di attrazione.

L'unico punto debole (più basso del valore medio) è quello *esistono scambi di comunicazione con altri gruppi di lavoro* che si collega con quanto visto nell'ambito dell'area innovazione, dove il confrontarsi con altre organizzazioni è sentito come punto ancora da sviluppare.

#### **6.9.4 Cosa propongono le persone**

Nella parte del questionario relativa ai *Suggerimenti* sono stati raccolti i pareri del personale sulle cose urgenti da migliorare nell'organizzazione. Ecco le dimensioni richieste in ordine di priorità:

1. la valorizzazione del personale (17% delle risposte);
2. la formazione e l'aggiornamento del personale (14%);
3. la chiarezza degli obiettivi e dei compiti (10%);
4. la circolazione e chiarezza delle informazioni (10%);
5. il sistemi di valutazione del personale (10%);
6. l'assegnazione delle risorse (8%);
7. la sicurezza dell'ambiente di lavoro (6%);
8. la struttura organizzativa o processi di lavoro (5%);
9. il sistema di distribuzione degli incentivi (4%);
10. i rapporti con i superiori (3%);
11. i rapporti con i colleghi (3%);
12. i rapporti tra diverse unità (3%);
13. la flessibilità dell'orario di lavoro (2%);
14. la confortevolezza dell'ambiente di lavoro (2%);
15. i supporti informatici e tecnologici (1%).

Dai dati emersi quindi appare lampante, e da porre all'attenzione, l'esigenza segnalata dal personale di potenziare l'area della valorizzazione, della formazione e aggiornamento del personale.

Al fine di essere preparati ad affrontare l'evoluzione del proprio lavoro, anche attraverso un costante e mirato aggiornamento, i dipendenti ritengono che tali dimensioni siano importanti leve organizzative per accompagnare i processi di cambiamento. Ciò viene confermato dalle ulteriori dimensioni che seguono, strettamente correlate, quali: chiarezza degli obiettivi e dei compiti – la circolazione delle informazioni – il sistema di valutazione del personale.

Per quanto concerne la valorizzazione ed i sistemi di valutazione del personale è significativo che siano considerate come aree da migliorare per il 10% delle persone ma il sistema di distribuzione degli incentivi, che è connesso a queste due dimensioni, rileva solo un 4% di segnalazioni. Si può dedurre che l'incentivazione viene vista come uno dei modi di riconoscimento della professionalità, ma non l'unico. Si rileva nel complesso che le proposte di miglioramento sono coerentemente collegate alle dimensioni degli indicatori negati-

vi, verosimilmente quali possibili risposte agli stessi. Occorre intervenire inoltre sulla sicurezza e il comfort dell'ambiente di lavoro.

### 6.9.5 Azioni di intervento

Questo sondaggio interno, primo a *Ca' Foscari*, ha permesso di tratteggiare un quadro d'insieme su quanto percepito dal personale interno e costituisce uno strumento di ascolto attraverso il quale il personale ha espresso le proprie istanze. Sono emerse interessanti informazioni che la direzione amministrativa potrà vagliare e valutare dettagliatamente. I risultati hanno confermato, in alcuni casi, i sentori che già si coglievano, per altri sono invece emerse delle considerazioni inattese.

L'amministrazione dell'ateneo intende far fronte alle diverse esigenze del personale e proprio per questo tenta di attivare azioni che possano migliorare o quantomeno facilitare il clima interno. Le variabili che determinano il livello di benessere sono numerose e differenti, tant'è che l'ateneo ritiene di avviare gradualmente alcune iniziative che, compatibilmente con le risorse disponibili, sostengono la domanda sempre più crescente di salute e ben-essere lavorativo.

Una delle azioni recentemente attivate riguarda la sfera degli spostamenti casa-lavoro, spesso motivo di stress soprattutto per il personale non residente in città. L'ateneo ha formulato una convenzione che contempla la possibilità per il dipendente di richiedere l'abbonamento al mezzo di trasporto direttamente all'amministrazione, che si fa carico di provvedere all'acquisto dell'abbonamento anticipando il corrispettivo al vettore.

Altra iniziativa, in fase di approfondimento, è la stipula di una convenzione con Luavi per poter consentire ai figli dei dipendenti di *Ca' Foscari* l'utilizzo dei servizi dell'asilo nido che l'istituto intende istituire prossimamente presso una delle sue sedi. Tra le variabili intrinseche l'amministrazione conferma l'adozione della modalità organizzativa del *gruppo di lavoro*, già sperimentata positivamente, che va incontro alle esigenze emerse dal questionario relative all'opportunità di partecipazione diretta, di maggior integrazione fra unità diverse, di condizionamento dell'organizzazione del lavoro.

Anche il sistema di valutazione del personale è stato da poco rinnovato dando enfasi proprio alle variabili che aumentano la chiarezza del ruolo, la definizione degli obiettivi e dei compiti, la scelta dei criteri utilizzabili per pesare la prestazione, la trasparenza e il feed-back della valutazione dei risultati ottenuti. Il sistema, infatti, prevede il coinvolgimento attivo del singolo dipendente.

Infine il comfort e la sicurezza degli edifici saranno sicuramente migliorati con la conclusione dei lavori attualmente in corso in più sedi.

## 6.10 Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

### 6.10.1 Premessa

Nell'anno 2004, nel Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, si è condotta un'indagine sul clima e benessere organizzativo: tale progetto si iscrive nell'ambito della politica pubblica di promozione e sviluppo delle risorse umane dell'ente, per realizzare la quale si ritiene prioritario introdurre nel ministero una cultura del *benessere organizzativo*.

È ormai noto, infatti, che la cultura del benessere organizzativo può determinare in modo significativo la performance di un'organizzazione: il concetto di salute organizzativa si riferisce alla capacità di un'organizzazione di crescere e svilupparsi, promuovendo un adeguato grado di benessere fisico e psicologico ed alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi vi lavora.

Il miglioramento di questa dimensione e, più in generale, la valorizzazione delle risorse umane può significare un concreto salto di qualità nell'efficienza dell'intero sistema del lavoro pubblico, secondo un modello ormai da tempo affermatosi nel settore privato. Nella gestione delle risorse umane del settore pubblico, in Italia, si è fortemente avvertita, negli ultimi anni, la non adeguatezza dei tradizionali strumenti di amministrazione del personale: occorre passare dal controllo alla motivazione. I processi di cambiamento avvenuti sul piano economico e sociale hanno modificato fortemente il contesto di riferimento in cui operano le pubbliche amministrazioni, facendo nascere nuovi bisogni sia a livello di sistema sia per le singole amministrazioni. La qualità della vita lavorativa, l'attenzione a favorire le condizioni per un ambiente stimolante, capace di rispondere alle esigenze dei lavoratori, di offrire adeguati spazi di autonomia e riconoscimento, divengono fattori fondamentali per assicurare motivazione al lavoro e creare un senso di appartenenza tra i pubblici dipendenti.

L'esigenza della valutazione dei *fattori psicologici, sociali e fisiologici che possono contribuire allo stress sul luogo di lavoro e alla loro interazione sia reciproca che con altri fattori dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro* – al fine di individuare modalità per restituire ai dipendenti pubblici la rilevanza della loro missione – è particolarmente avvertita nel Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (Miitt). Una moderna direzione del personale non può limitarsi alla mera funzione di amministrazione del personale, secondo una concezione di tipo contabile-amministrativo, volta ad amministrare il rapporto di lavoro. Una moderna direzione del personale si preoccupa, inoltre, anche della direzione e sviluppo delle risorse umane. Le politiche del personale sono concepite ed evolvono con la strategia dell'impresa: si opera in un'ottica strategico-sistemica volta a ricercare organicamente compatibilità e coerenze reciproche tra scelte strategiche e politiche del personale, in quanto la business idea ha in sé la personale idea.

Ad una direzione del personale così concepita può essere affidato il compito di introdurre nell'ente una nuova cultura di gestione del personale, che ponga al centro la risorsa umana, la valorizzi e la svi-

luppi, tenendo conto del più ampio contesto sociale, istituzionale ed organizzativo in cui è inserito l'operare del singolo nel nuovo Ministero.

L'esigenza di condurre un'indagine sul *benessere organizzativo* è stata fortemente avvertita dal direttore generale della direzione generale degli affari generali e delle politiche del personale, che ha ritenuto di prioritaria rilevanza l'introduzione nel ministero di una cultura di gestione delle persone nel contesto di lavoro che valorizzi e stimoli ciascuna risorsa umana, essendo ormai accertato che le organizzazioni più efficienti sono quelle con i dipendenti più soddisfatti e il clima più partecipativo.

Lo stesso direttore ha proposto al Ministro delle Infrastrutture e Trasporti – lo scorso settembre 2003 – di inserire tra gli obiettivi della citata direzione generale (Diagepper) per l'anno 2004 quello di effettuare l'indagine sul benessere organizzativo ad un campione di dipendenti.

L'obiettivo strategico connesso alla *valorizzazione delle risorse umane e l'aggiornamento della formazione del personale* è quello di favorire la diffusione, all'interno dell'amministrazione, di una cultura attenta al rapporto tra la persona ed il contesto di lavoro ed agli effetti che tale rapporto produce sulla *salute* dell'organizzazione. Il programma di azione consiste nella sperimentazione dei modelli innovativi offerti dal Cantiere di Innovazione, volto proprio a fornire gli strumenti di analisi ed intervento per il miglioramento della qualità della vita delle persone nei luoghi di lavoro. Il processo è stato definito nelle sue varie fasi, dalla costituzione del gruppo di lavoro, alla somministrazione dei questionari, alla fase di inserimento dati, fino alla lettura degli stessi e alla identificazione delle proposte di miglioramento.

### **6.10.2 Il percorso dell'indagine**

Il progetto consiste nell'effettuare una indagine nell'ambito del *Miitt* sul livello di benessere organizzativo percepito dai dipendenti (o da parte di essi) e nella proposizione di misure volte a migliorare il *clima* aziendale, intervenendo sulla base delle risultanze della stessa per potenziare punti di forza e ridurre punti di debolezza.

Nel *Miitt*, il committente della ricerca è il ministro, per il tramite del direttore generale della direzione generale per gli Affari generali e il personale e il ruolo consulente è stato svolto da un gruppo di lavoro all'uopo costituito, coordinato da un dirigente della funzione personale e composto da professionalità della direzione stessa, interessate al tema e adeguatamente formate in appositi incontri seminariali. La presenza attiva nel gruppo del capo della segreteria del direttore del personale è stata segno del reale interesse del committente per la ricerca ed ha fornito concrete speranze dell'utilizzo delle risultanze della stessa in chiave di innovazione dell'amministrazione.

La scelta del campione su cui effettuare l'indagine è scaturita da un intenso dialogo tra ruolo committente e ruolo consulente. I precedenti delle altre otto amministrazioni che avevano già svolto analoga

ricerca in fase di sperimentazione del Laboratorio di *Cantieri* deponevano a favore dell'individuazione di uno specifico settore o area di attività per indagare i dipendenti assegnati alla stessa, e comunque un numero non superiore a 100 unità.

Una analoga valutazione sarebbe stata ragionevole anche nel presente caso, tenuto conto che la verifica della fattibilità del progetto ha dovuto annotare, tra gli elementi di criticità, la non esclusività della dedizione ad esso da parte dei componenti il gruppo di lavoro: ciascuno dei funzionari assegnati alla ricerca è, infatti, responsabile anche di ulteriori linee attività istituzionali nell'ambito della direzione generale del personale.

Anche l'assenza di un budget di progetto e/o di specifiche risorse assegnate al gruppo di lavoro, si poneva come elemento teorico di ostacolo alla fattibilità di un'ampia ed articolata ricerca. Tuttavia, due elementi *psicologici* hanno reso differente la valutazione:

- una forte motivazione dei componenti il gruppo a realizzare un lavoro significativo per l'ente, in quanto coinvolti in un progetto di innovazione di cui hanno condiviso la profonda ragion d'essere;
- l'espresso desiderio del direttore del personale di effettuare una indagine rappresentativa delle criticità del contesto globale del Ministero, tenuto conto dello scenario esterno ed interno – socio-istituzionale ed organizzativo, come sopra richiamati – in cui i dipendenti sono chiamati a svolgere la loro attività.

Il primo elemento ha permesso un impegno personale di ciascuno anche nell'impiego di strumentazioni personali (pc portatile e cellulare, ad esempio) ed ore di lavoro straordinario, anche delocalizzato rispetto alla postazione di lavoro (ovvero da casa); il secondo elemento – grazie anche ad un'adeguata comunicazione dell'importanza attribuita dal direttore al progetto – ha consentito la migliore collaborazione delle strutture di assegnazione dei dipendenti componenti il gruppo di lavoro e delle altre comunque coinvolte. Tenendo conto che il ministero vede 9000 unità presenti (circa) su un organico teorico di 12000, che è esteso su tutto il territorio nazionale, che i dipendenti provengono da 3 diversi preesistenti ministeri, si è ritenuto di intervistare almeno il 10% dei dipendenti, individuandoli tra centro e periferia e svolgendo un vero e proprio censimento di alcuni uffici.

Si è tenuto conto, altresì, dei ruoli di provenienza del personale (ex Lavori pubblici; ex Marina mercantile; ex Trasporti ed Aviazione civile), di ogni area di contrattualizzazione (categoria A; B e C), in servizio sia nella sede centrale che in periferia, nel Nord, nel Centro, nel sud Italia e isole: sono state coinvolte 900 unità su 9.000 dipendenti, individuando in tutto 24 strutture.

L'esigenza di rilevare le *percezioni* sull'organizzazione da parte dei dipendenti appartenenti a diverse realtà geografiche oltre che ai preesistenti *ruoli organici* – data l'attuale fase di riorganizzazione in atto nel Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti – ha portato alla individuazione di uffici omogenei (per area territoriale e attività



istituzionale), per poi sorteggiare in ciascun gruppo la struttura da indagare<sup>3</sup>.

Per quanto riguarda la valutazione delle modalità di somministrazione del questionario, ci si è chiesti, infatti, se fosse più conveniente inviare tre componenti del gruppo di lavoro dalla sede di Roma in tutte le sedi periferiche coinvolte o se, almeno per alcune di esse – più vicine o con meno dipendenti – non fosse più vantaggiosa la convocazione degli stessi a Roma. Nell'ottica della minor spesa, si sono accorpate alcune giornate di missione, recandosi in una stessa giornata in due sedi limitrofe, ed ottenendo un'unica indennità.

Si segnala, in particolare, tra gli elementi di successo, la adeguata pubblicità data all'iniziativa, con un sapiente utilizzo degli strumenti di comunicazione a disposizione. Le strategie di comunicazione dell'evento all'interno e all'esterno dell'amministrazione hanno consistito nella emanazione di una circolare del direttore del personale sull'iniziativa a tutti gli uffici; la stessa è stata inserita sul sito del ministero nella parte *per i nostri dipendenti*, con l'indicazione anche del link di *cantieripa* su cui acquisire ulteriori informazioni. È stata, inoltre, inviata una mail del gruppo sulla posta elettronica di ministero di tutti i dipendenti.

I singoli dipendenti sono stati invitati personalmente alla compilazione con lettera ufficiosa del capo del personale: è emerso nei colloqui in fase di somministrazione come tale iniziativa abbia positivamente impressionato i singoli, facendoli sentire realmente coinvolti in un processo di rinnovamento che parte dall'ascolto.

Dell'avvio della indagine sono state rese edotte le organizzazioni sindacali.

Il gruppo di lavoro costituito ad hoc sulla materia vede come coordinatrice una dirigente, in staff con il direttore del personale, oltre alla presenza di altre 9 unità di vario livello e professionalità, tutte in servizio presso la direzione del Personale<sup>4</sup>.

Tutte le unità coinvolte sono state contattate personalmente dalla coordinatrice o dal vice per accertare l'interesse per la tematica del benessere organizzativo ed il possesso dei requisiti personali e professionali necessari per far parte di una squadra che deve essere

3. Nella sede centrale, il campione è stato sorteggiato individuando una direzione generale per dipartimento e una divisione all'interno della direzione del personale, oltre ad una sezione del Consiglio Superiore. Trattasi, in particolare, delle seguenti strutture: Sezione V del Consiglio Superiore dei Llpp; Divisione II *Relazioni sindacali e relazioni esterne* della direzione generale per le Politiche del personale e gli affari generali del dipartimento per il coordinamento dello sviluppo del territorio, per le politiche del personale e gli affari generali; direzione generale per le reti del dipartimento per il coordinamento dello sviluppo del territorio, per le politiche del personale e gli affari generali; direzione generale per l'edilizia residenziale e le politiche abitative del dipartimento per le opere pubbliche e per l'edilizia; direzione generale per le Infrastrutture della navigazione marittima ed interna del dipartimento per la navigazione e il trasporto marittimo ed aereo; direzione generale autotrasporto persone e cose del dipartimento per i trasporti terrestri e per i sistemi informativi e statistici. In Periferia, sono state sorteggiate 3 sedi al Nord, 5 al Centro e 3 al Sud, una per ciascun ministero preesistente e oggetto di accorpamento.

Sono così risultati da censire ex Provveditorati Regionali alle Oopp, ex Uffici del genio civile Oomm, ex Capitanerie di Porto, ex Uffici provinciali della motorizzazione, e precisamente: Ufficio provinciale motorizzazione Civile di Verona, Provveditorato Regionale alle Oopp di Bologna, Capitaneria di Porto di Genova, Ufficio Provinciale motorizzazione civile di Pesaro, Provveditorato Regionale alle Oopp di Ancona, Genio Civile Oomm di Ancona, Ufficio provinciale motorizzazione civile di Cagliari, Capitaneria di Porto di Gaeta, Centro prove autoveicoli di Napoli, Provveditorato regionale alle Oopp di Bari, Capitaneria di Porto di Reggio Calabria.

4. Trattasi della dottoressa Barbara Casagrande, dirigente, del Capo della segreteria del direttore del personale, Luigi Tarquini, del direttore amministrativo della Divisione stato giuridico, dottor Ivano Saltalamacchia, del funzionario Antonella Mancini, pure in servizio presso la divisione Stato giuridico ed esperta di organizzazione, dei funzionari del controllo di gestione dottoressa Maria Rosaria Pacelli e dottor Francesco Corso, del dottor Alberto De Benedictis, statistico, dei collaboratori signora Simonetta Bidoli, signora Orietta Meuti e signor Maurilio Coppola.

fortemente motivata e convinta del progetto, per poi proporlo nella struttura. Il gruppo ha operato in riunioni plenarie, in cui l'apporto di ciascuno attinge dalla esperienza quotidiana di lavoro e fornisce dati e notizie in possesso delle strutture di appartenenza (ad esempio, elenchi nominativi dalla struttura del trattamento giuridico) e la supera, in un clima collaborativo ed un contesto di reale scambio di idee e condivisione.

Alcune perplessità iniziali da parte di dirigenti assegnatari delle risorse umane, individuate come componenti il gruppo, sono state presto superate dall'esplicita richiesta del direttore del personale di collaborazione ampia e trasversale al progetto, da parte di ciascun dirigente.

Durante la fase di realizzazione dell'indagine è stato disponibile un servizio di tutor on-line per rispondere a quesiti e dare supporto per il buon esito dell'indagine.

La somministrazione del questionario è avvenuta nelle sedi di servizio dei dipendenti, dunque in sedi dislocate: per la sola sede di Roma, sono state convocate circa 300 unità, in servizio presso 3 diverse sedi e appartenenti a 4 dipartimenti, oltre che al consiglio superiore dei Lavori pubblici. Le giornate per la somministrazione in sede centrale sono state in numero di 6, in due turni (aule) per ciascuna giornata. Sono stati costituiti gruppi di circa 25 unità, convocate in ordine alfabetico per evitare disservizi nell'ambito delle varie divisioni coinvolte, tenendo anche conto della capienza delle aule o dei locali destinati alla rilevazione. Il tempo assegnato per la compilazione è stato di circa 40 minuti.

Nelle sedi periferiche, il questionario è stato somministrato a circa 600 dipendenti ed ha coinvolto tutti i ruoli del personale interessato. Sono state organizzate 12 giornate di indagine, in ciascuna delle quali hanno partecipato tre componenti del gruppo di lavoro, con modalità simili all'organizzazione in sede centrale, compresa l'articolazione su più turni.

I mesi di effettuazione dell'indagine sono stati aprile e maggio 2004.

Si evidenzia che in fase di compilazione, la presentazione è stata effettuata con l'ausilio di slide e che la compilazione è avvenuta in forma assistita.

Il gruppo ha lavorato in equipe nell'ideazione e nella organizzazione della somministrazione<sup>5</sup>.

Tra le criticità riscontrate in questa fase si segnalano, in particolare, le resistenze di alcuni dirigenti nel recepire l'iniziativa, oltre alla difficoltà nella compilazione degli elenchi dei presenti in ciascuna sede, tenendo conto di comandi, distacchi, aspettative, ecc. Tra le azioni positive poste in essere per superare le criticità, si evidenziano, per la dirigenza, si sono svolti colloqui personali telefonici della dirigente coordinatrice con i colleghi, oltre alla presenza del direttore del personale in persona a due riunioni. Per la esatta compilazione degli elenchi, si sono direttamente interessati i componenti il gruppo addetti al settore giuridico del personale, che hanno estrapolato gli

5. Tutti hanno sia congiuntamente, in riunioni, sia disgiuntamente, in sottogruppi e personalmente, predisponendo, ad esempio, lettere di convocazione (Bidoli, Meuti; De Benedictis; Corso), calendari (Bidoli), elenchi del personale coinvolto (Saltalamacchia e Mancini, e Coppola), slide di presentazione del questionario (Corso, Casagrande, Bidoli), predisponendo relazione illustrativa per l'aula (Casagrande) effettuando sopralluoghi nelle sale (Casagrande, Tarquini, Saltalamacchia, Corso, Mancini, Coppola), rapporti con il sito internet e il Ced (Corso, Pacelli, Meuti).

elenchi del personale in servizio dalle banche dati di *stato giuridico* e li hanno aggiornati per l'indagine, depurando da nomi di dipendenti in distacco o aspettativa. Gli elenchi, infine, sono stati confrontati con le segreterie dei direttori, per la massima certezza del dato.

Per l'immissione dei dati dei questionari nel software sono stati impiegati soprattutto tre componenti del gruppo di lavoro che hanno provveduto autonomamente al loro inserimento, solitamente in orario lavorativo, nei giorni successivi alla somministrazione.

Il tempo impiegato non è stato quantificato con esattezza, ma comunque non più di un'ora al giorno di media, per ciascuno dei tre dipendenti coinvolti, per 20 giorni.

Rispetto alle criticità la digitazione è stata effettuata in sedi ove la linea internet è risultata più efficiente. La restituzione dei risultati è fase particolarmente delicata: una mancata restituzione dei dati genera sfiducia e ostilità verso l'organizzazione che non ha tenuto fede ai suoi impegni o che non si sente in grado di confrontarsi sui dati emersi.

Questa fase è stata organizzata assicurando la massima partecipazione alla discussione dei risultati e alla prefigurazione degli interventi e non come mera restituzione formale dei dati raccolti. I risultati emersi da una prima lettura dei dati sono stati già presentati in occasione della convention conclusiva del Programma Cantieri lo scorso luglio 2004 a Riccione. È stata, inoltre, realizzata una pubblicazione del ministero che contiene le risultanze della indagine ed il piano degli interventi.

La brochure consiste in un agile volumetto di 16 pagine, stampato a colori in oltre 9000 copie, al fine di consegnarne una a ciascun dipendente. La consegna è avvenuta nel mese di gennaio 2005 in modo capillare da parte del gruppo benessere: non sono state inviate a ciascun ufficio di livello dirigenziale generale innumerevoli copie, ma ogni dipendente è stato raggiunto per il tramite del servizio di competenza.

### **6.10.3 Gli esiti dell'indagine**

Le risultanze dell'indagine mostrano una media generale, pari a 2,34, al di sotto del punto di *sufficienza*: tale dato era fondamentale atteso, poiché la realtà del ministero – si *percepisce* – vive un difficile momento di ricostruzione di identità e ruolo.

Degno di nota è il dato di raffronto tra il *Centro* e la *Periferia* del ministero: si percepisce, nelle sedi periferiche, un livello più alto di benessere organizzativo in tutti gli aspetti indagati, dal comfort alla chiarezza degli obiettivi, dalla qualità delle relazioni alla scorrevolezza operativa, dalla sicurezza alla percezione dell'utilità del lavoro, ed un minor livello di stress.

Esaminiamo alcuni ambiti rilevanti emersi dall'indagine.

In relazione alle risposte fornite, i partecipanti si dividono quasi esattamente tra donne (44%) e uomini (55%), con una prevalenza degli uomini (11%); l'85% ha un'età compresa tra i 35 e i 54 anni, e, tra questi, il 47% tra i 45 e i 54 anni; il 15% del campione è composto da dipendenti con oltre 55 anni e al di sotto dei 34 anni.

Il livello di istruzione è medio-alto con il 55% del campione in possesso di un diploma di scuola media superiore e il 22% della laurea. Soltanto il 7% degli intervistati è risultato fruire del part-time. Il 76% degli intervistati lavora in complesso da almeno 15 anni, e tra questi il 43% degli intervistati ha già lavorato in complesso dai 15 ai 24 anni, rispetto al 33% di essi che ha già superato i 25 anni di lavoro. Molti dipendenti provengono dal privato, per il divario tra i dati relativi all'anzianità lavorativa totale e quelli di permanenza in questa amministrazione: risulta, in particolare, che coloro che sono nell'ente da meno di 14 anni sono nella stessa percentuale (42%) della fascia di lavoratori nell'amministrazione da 15 a 24 anni. Il 10% è da oltre 25 anni nell'amministrazione. Soltanto il 6% del personale che ha compilato il questionario lavora in media oltre le 8 ore giornaliere.

Emerge il quadro di un'amministrazione ricca di contrasti: tradizionale, da un verso, come composizione di dipendenti in base all'età anagrafica e lavorativa (mediamente alta), ma moderna quanto al rapporto (percentualmente quasi paritario) tra uomini/donne.

La situazione del benessere organizzativo nell'amministrazione evidenzia una media generale che ha un valore di 2,34.

Questo, più che denotare un significato di neutralità rispetto al benessere organizzativo – *le cose non vanno ne troppo bene ne troppo male* – ci conferma l'utilità, per l'interpretazione dei dati, di non utilizzare il valore assoluto del punteggio ma di andare a guardare piuttosto quali sono le dimensioni più presenti, generalmente valutate positivamente nell'amministrazione, e quelle meno segnalate, generalmente valutate negativamente.

Risultano più percepite delle altre, superando il valore medio generale: l'area dell'ascolto (2,6), della circolarità delle informazioni (2,5) della qualità delle relazioni interpersonali (2,5) e dell'utilità del lavoro (2,7).

In una zona intermedia positiva (a destra della media) si trovano la scorrevolezza operativa (2,4), la chiarezza degli obiettivi (2,3), mentre, sempre nella zona intermedia, ma verso la criticità (essendo al di sotto della percentuale media o al di sopra ma da leggersi al contrario), si trovano la conflittualità, la sicurezza, l'apertura all'innovazione, gli indicatori positivi e le caratteristiche dei compiti.

Sono state invece percepite più negativamente le dimensioni della valorizzazione e dell'equità, ambedue all'1,9%, oltre agli indicatori negativi.

Dalla lettura dei dati emerge un ambiente in cui la dimensione dell'ascolto e delle relazioni interpersonali alzano la media generale, in quanto percepite leggermente più positive delle altre dimensioni. Esiste anche una certa consapevolezza del valore sociale del proprio lavoro, il quale comporta però un livello di stress intenso (indicatore dal leggere al contrario, insieme a conflittualità, caratteristiche dei compiti e sintomi psicofisici). I dipendenti si dichiarano scontenti per la scarsa attenzione che l'amministrazione mostra nei loro confronti, percepita nell'inadeguatezza dell'apertura all'innovazione.

Livelli maggiori di disagio si avvertono quando i temi sono sulla valorizzazione e sull'equità, come dire che manca fortemente la possibilità di esprimere capacità e potenzialità individuali, così come il giusto riconoscimento da parte dell'amministrazione per il contributo dei singoli.

Sul comfort si segnala che il punteggio più positivo della media (2,5) scaturisce dall'alto livello di gradevolezza degli ambienti in periferia, rispetto alla sede centrale.

Delle seguenti 4 dimensioni, ascolto, circolarità delle informazioni, valorizzazione e equità, abbiamo approfondito gli item che le compongono.

Le risposte ai singoli item dell'ascolto (2,6, su una media generale di 2,35) evidenziano che la voce *i dipendenti sono disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'amministrazione* è molto alta, la più alta di tutto il questionario, pari a 3,15, evidenziando una capacità unilaterale di ascolto dei singoli rispetto alla struttura.

Nelle voci di ascolto relative alla dirigenza, si torna ad un 2,3 sia per quella relativa al *desiderio dei dirigenti di essere informati dei problemi che si incontrano sul lavoro* sia sulla capacità di ascolto, sempre da parte dei dirigenti, di *chi formula proposte e suggerimenti*.

Più alta – rispetto alle voci relative alla dirigenza – è la percezione di ascolto con i colleghi, con i quali mediamente (2,7) si cerca di venirsi incontro alle reciproche esigenze (la media generale è 2,3 e quella dell'ascolto 2,6).

In ordine alla circolarità delle informazioni (2,5) – su una media generale di 2,35 – si osserva che tutte le voci si trovano intorno al valore mediano (2,5) variando da 2,48 a 2,53. Trattasi della facilità di avere le notizie di cui si ha bisogno, di sapere a chi chiedere una informazione, di diffondere un'informazione in un gruppo di lavoro, della dirigenza che assicura la diffusione delle informazioni tra il personale, anche se quest'ultima voce, letta con le altre dei rapporti con la dirigenza, evidenzia una diffusione piuttosto formale delle informazioni.

Le risposte ai singoli item dell'area equità ci dicono che la percezione di mancanza di equità è legata all'assenza di un sistema di valutazione che consenta la distribuzione degli incentivi premianti secondo criteri meritocratici.

La media di 1,9 scaturisce infatti da un punteggio di solo 1,5 alla voce *gli incentivi economici sono distribuiti sulla base della efficacia delle prestazioni*. Viene anche lamentato che i criteri con cui si valutano le persone non sono equi (2,09) anche se è riconosciuto lo sforzo di trattare i dipendenti, da parte dei dirigenti, in maniera equa (2,57).

Nella dimensione della valorizzazione, elemento debole del benessere in questa amministrazione (1,9), è segnalata in maniera negativa la voce relativa all'offerta di formazione e aggiornamento (1,74), oltre alla sensazione che l'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono scarsamente apprezzate (1,60).

Anche la formazione risulta poi tra le priorità segnalate, per interventi da cui iniziare a lavorare per introdurre il benessere.

### **Indicatori negativi e positivi**

La media degli indicatori negativi, pari a (2,85) è più alta di quelli positivi (2,45), e pare questo il primo dato su cui riflettere.

A destra del valore medio gli item sono percepiti come molto presenti, e riguardano, in particolare, la sensazione di non essere valutati adeguatamente (3,3) e la sensazione di contare poco nell'organizzazione (3,2): ciò genera risentimento verso l'amministrazione (3,0) un alto livello di pettegolezzo (3,0) e la voglia di cambiare ambiente di lavoro (2,9). Con riferimento agli indicatori positivi risultano in situazione di criticità, non superando il valore medio del profilo generale (2,45%), la soddisfazione per l'organizzazione, la sensazione di far parte di un team e di realizzazione personale, la fiducia nel cambiamento delle situazioni negative, la condivisione dei valori dell'organizzazione, oltre alla fiducia nelle capacità della dirigenza, tutte al 2,3%. Ciò nonostante, risultano a destra della media la voglia di impegnare nuove energie sul lavoro (2,6%) e di andare al lavoro (2,8%), l'apprezzamento delle qualità morali della dirigenza (2,5%), la soddisfazione per le relazioni sul lavoro (2,8%).

### **Rapporto dirigenti e colleghi**

La media di tale voce è pari a 2,3: tenendo ben presente tale dato di partenza, analizziamo i singoli item che lo compongono. In generale, le risposte agli item che compongono il grafico dei *rapporti con i dirigenti* risultano molto concentrate verso il valore mediano e la coincidenza di alcuni punteggi potrebbe indurre a ritenere che spesso la circolazione delle informazioni è demandata a meri strumenti formali, secondo una cultura dell'adempimento, che non a reale coinvolgimento del lavoratore.

Nel rapporto con i colleghi, si rileva una media di 2,7, più alta di quella generale (2,3) e di quella relativa al rapporto con dirigenti. A destra della media, spiccano quali più positivi valori della collaborazione tra colleghi (3,0) e dell'ascolto (2,7), oltre alla percezione che i dipendenti vadano incontro alle esigenze dell'Amministrazione (3,1). Soprattutto nel gruppo quotidiano di lavoro si percepisce che vengono trovate soluzioni ai problemi (2,7) mentre manca l'interazione tra gruppi di lavoro (lo scambio di comunicazione è solo al 2,3) e la messa in comune di una informazione da parte di chi ne ha disponibilità (2,5).

Si deduce un clima collaborativo tra colleghi diretti e con il proprio gruppo di lavoro, mentre pare mancare la percezione di un buon livello di comunicazione e collaborazione con il livello gerarchicamente superiore o con altri settori dell'amministrazione.

### **Caratteristiche dei compiti, innovazione e stress**

Il personale del campione individuato percepisce faticoso il proprio lavoro, avuto riguardo alle caratteristiche dei compiti che svolge quotidianamente. Si devono gestire frequenti contatti con le persone (3,1), da cui deriva un livello notevole di stress, e di affaticamento mentale (2,9).

Si percepisce anche il sovraccarico di lavoro (2,9), la rigidità di norme e procedure (2,8) e la monotonia o ripetitività della propria attività (2,7): tutte caratteristiche abbastanza tipiche del lavoro *ministeriale*.

La lettura congiunta di questi dati con quelli della innovazione confermano che l'amministrazione è percepita statica e con difficoltà di cambiamento.

Per quanto riguarda la dimensione *innovazione*, ciò che risulta a sinistra del valore medio (2,12%) evidenzia item percepiti come meno presenti, mettendo in rilievo una staticità dell'amministrazione e ad una difficoltà di cambiamento, con riguardo in particolare allo scarso sviluppo delle nuove competenze innovative del personale (1,8%), alla scarsa sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro (1,9%), allo sviluppo di nuove competenze innovative (1,8%), oltre a riconoscere e affrontare errori del passato, di confrontarsi con altre amministrazioni e di introdurre nuove professionalità (2,0%).

Si comprende la richiesta di maggior valorizzazione delle potenzialità e la richiesta – sempre tra i suggerimenti – di formazione e aggiornamento. Il dato che a tale proposito si evidenzia è proprio la percezione di essere al centro di grandi cambiamenti organizzativi, gestionali e culturali in atto nell'amministrazione italiana nel suo complesso e nel Ministero Infrastrutture e Trasporti in particolare, con le conseguenti pesantezze e fatiche, e la necessità di adeguata formazione e aggiornamento, di circolarità delle informazioni, di innovazione sulle caratteristiche dei compiti e la professionalità di ognuno.

#### **6.10.4 Cosa propongono le persone**

In linea con quanto emerso, la maggior parte dei dipendenti chiede tra le priorità una maggiore valorizzazione del personale (19%) e maggiori possibilità di formazione e aggiornamento (15%).

La richiesta di sistemi di valutazione del personale più equi (8%) si colloca al terzo posto, ed è di poco superiore a quella di maggior circolazione e chiarezza delle informazioni e degli obiettivi e dei compiti.

Si tratta di suggerimenti che non hanno il mero sapore di una lamentela, ma in concreto, oltre a segnalare che cosa manca, si pongono in veste propositiva, anche prevedendo impegno personale e coinvolgimento. Emerge, infatti, anche dai suggerimenti una sicura fiducia nelle proprie capacità e nel valore personale, così come nel desiderio, non sopito, di crescere professionalmente e di investire nuove energie per la propria amministrazione.

#### **6.10.5 Azioni di intervento**

Il piano degli interventi risulta ancora da definire in quanto la realizzazione di tale fase integra il vero e proprio obiettivo per il 2005 ed è prevista per il 30 giugno 2005.

Tuttavia, alcuni suggerimenti dei dipendenti sono già al vaglio del gruppo di lavoro, che ha presentato le risultanze dell'indagine nella

Convention Cantieri dello scorso luglio ed ha aderito al nuovo Cantiere di innovazione sul *piano di comunicazione*.

Basandosi su esperienze precedenti si può affermare che il piano degli interventi di sviluppo organizzativo possono riguardare uno o più dei seguenti aspetti:

- interventi sulla struttura e sui ruoli organizzativi;
- interventi di innovazione tecnologica;
- interventi sui processi organizzativi;
- interventi sulla cultura organizzativa.

Le forme che più frequentemente questi interventi possono assumere sono:

- piani di comunicazione;
- piani di formazione;
- modifica di norme e procedure;
- interventi sull'organizzazione del lavoro.

Con riferimento alle possibili aree di intervento, dalla prima lettura dei risultati dell'indagine, sembra richiedersi nel Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, una tipologia di azioni che incida sulla struttura e sui ruoli organizzativi oltre che sull'innovazione, al fine di creare un contesto di lavoro che favorisca maggiormente gli scambi (anche intesi come rotazione delle risorse umane tra uffici, sedi e strutture) la trasparenza, la visibilità dei risultati del lavoro, in un ambiente dove esista un'adeguata attenzione ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale.

L'ampliamento di una rete informatica del ministero può favorire senza dubbio la circolarità delle informazioni, favorire una maggiore comunicazione tra le strutture e reale partecipazione dei dipendenti tutti alle attività dell'ente. Gli strumenti utilizzati in questa direzione sono molteplici: spaziano da quelli più tradizionali come house organ, convention o brochure a quelli più centrati sull'utilizzo della tecnologia (intranet, sistemi di knowledge management, ecc.).

La predisposizione di un piano di comunicazione dell'Ente, che tenga conto della comunicazione istituzionale, ma anche preveda azioni di comunicazione interna, esterna, on-line, pubblicitaria, ecc potrebbe essere lo strumento di partenza per favorire l'apporto e i contributi delle persone nel contesto di lavoro, le loro capacità di relazione, di confronto, di gestione dei conflitti, la loro intelligenza, capacità di ascoltare ed esprimere solidarietà, la loro creatività, flessibilità.

È prevista anche la pubblicazione di brochure di presentazione schematica e grafica del nuovo Ministero anche alla luce del nuovo regolamento in corso di emanazione e la personale consegna di copie della stessa nelle varie sedi da parte del capo del personale: occasione preziosa di incontro dei dipendenti.

È possibile, inoltre, per accrescere l'orgoglio dell'appartenenza alla struttura da parte dei dipendenti, lavorare sul glorioso ed importante passato del ministero: potrebbe rivelarsi interessante la pubblicazione di un volume che recuperi la storia più recente di un'istituzione che,



nel secondo dopoguerra, ha realmente contribuito a ricostruire l'Italia, tramite gli uffici dei geni civili dislocati sul territorio nazionale e le cooperative per l'edilizia residenziale.

L'elaborazione di piani di formazione ad hoc, che tengano conto dell'esigenza espressa di migliore comunicazione tra livelli gerarchici, di maggiore conoscenza dei processi di riforma in atto, nonché della possibilità di disegnare per ciascuno percorsi di carriera e sviluppo professionale.

La definizione di un sistema di valutazione del personale, cui sia legato un sistema premiante per incentivi, è l'ulteriore nodo su cui iniziare a riflettere e lavorare. Più globalmente, una risposta unica ai principali aspetti critici emersi nell'analisi, si ritiene possa essere fornita con l'introduzione di modalità di telelavoro per i dipendenti del Ministero. La possibilità di delocalizzare la postazione di lavoro e di essere funzionale e produttivo per l'ente anche da casa o durante gli spostamenti casa/ufficio, risponde all'esigenza di maggiore personalizzazione del lavoro ed una migliore giustizia organizzativa.

Una modalità *televorativa* consente di vedere valorizzate le specificità dei singoli individui, sia rispetto alle responsabilità assunte e alle prestazioni effettivamente rese, sia rispetto al potenziale in loro possesso, e può generare la percezione di contribuire al valore sociale del lavoro pubblico.

Accanto ad altre iniziative, quale ad esempio il miglioramento della comunicazione istituzionale, per realizzare la quale si è aderito ad una specifica proposta del Dipartimento della Funzione Pubblica sul tema, una delle modalità per far sì che le persone si sentano riconosciute dalla propria organizzazione connessa alla domanda di personalizzazione e di valorizzazione individuale, si ritiene possa realmente consistere nella introduzione di forme di telelavoro nel Ministero.

Come segnalato nella brochure di restituzione dati consegnata ai dipendenti nel mese di gennaio 2005, in base alle risultanze dell'indagine sarà aumentata l'offerta di servizi ai dipendenti: nell'immediato, anche per aderire a specifiche molteplici richieste, si procederà alla costituzione di Micronidi all'interno della sede centrale del ministero.

Sono stati progettati tre diversi nidi aziendali, uno per ciascuna sede di servizio della città di Roma, ciascuno con 18 bambini; i relativi progetti concorrono ai finanziamenti regionali in materia. Trattasi di strutture con requisiti di qualità eccellenti, per cui i parametri di riferimento sono quelli degli asili nido comunali di Roma: è prevista, infatti, anche l'apertura al territorio, tramite riserva di posti agli esclusi dalle liste comunali in materia.

È stata, infine, segnalata l'opportunità di incidere sulla struttura e sui ruoli organizzativi costituendo un apposito ufficio di livello dirigenziale, all'interno della direzione del personale che sia competente in materia di sviluppo della risorsa umana e qualità del lavoro.

Tale esigenza scaturisce sia dalla constatazione della sempre maggiore rilevanza che le materie in questione vanno assumendo per una

efficace gestione delle risorse umane, sia dalla specifica assegnazione da parte dell'organo di vertice politico di obiettivi ad hoc sul tema del benessere organizzativo anche per l'anno 2005, a testimonianza di un reale interesse alla cura e sviluppo dei dipendenti in un ministero riorganizzato e rinnovato.

Si proseguirà, dunque, con l'elaborazione, da una parte di un piano di azioni per il miglioramento del clima aziendale tenuto conto delle risultanze dell'indagine sul livello di *benessere organizzativo* effettuata nel 2004, al fine di avviare azioni propulsive degli interventi previsti dal piano di azione.

D'altra parte, si prevede di proseguire l'indagine sul clima organizzativo effettuata nel 2004, accentuando la dimensione dell'*ascolto organizzativo*, mediante la somministrazione del questionario ad un diverso, possibilmente più folto, gruppo di dipendenti.

# Bibliografia

G. Morgan, *Images, le metafore dell'organizzazione*, Angeli, Milano, 1993

M. F. R. Kets De Vries, *L'organizzazione irrazionale*, Raffaello Cortina, Milano, 2001

D. De Masi, *Il futuro del lavoro*, Rizzoli, Milano, 1999

AA.VV. (a cura Dipartimento Funzione Pubblica), *Persone al lavoro*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003

G. Negro, B. Busio, *Le nuove rotte organizzative: modelli ed esperienze per gli enti locali*, Angeli, Milano, 2001

G. Tardone, P. Watlawick, *L'arte del cambiamento*, Ponte alle Grazie, Milano, 1990

D. Goleman e altri, *Essere leader*, Rizzoli, Milano, 2002

M. Crozier, *L'impresa in ascolto*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1990

A. Olivetti, *Città dell'uomo*, Ed. di Comunità, Torino, 2001

P. L. Celli, *Nascita e morte di un'impresa in 42 lettere*, Sellerio, Palermo, 2003

G. Negro, R. Grandis, *L'organizzazione del benessere: logiche, principi e modello applicativo*, Cantieri di innovazione – Benessere organizzativo, Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, 2003

AA.VV. (a cura Dipartimento Funzione Pubblica), *Benessere organizzativo*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003

F. Avallone, A. Paplomatas, *Salute organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005

## ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE VOLUMI PUBBLICATI

### I MANUALI

#### **Ripensare il lavoro pubblico**

Come gestire le risorse umane  
e la contrattazione  
nelle amministrazioni pubbliche

*Rubbettino, aprile 2001*

#### **Semplifichiamo**

Guida alle novità del testo unico  
sulla documentazione amministrativa

*Rubbettino, aprile 2001*

#### **Manuale operativo per il controllo di gestione**

*Rubbettino, novembre 2001*

#### **Lavoro pubblico e flessibilità**

*Rubbettino, aprile 2002*

#### **Benessere Organizzativo**

Per migliorare la qualità del lavoro  
nelle amministrazioni pubbliche

*Rubbettino, aprile 2003*

#### **Il call center nelle amministrazioni pubbliche**

Migliorare la gestione dei contatti  
con i cittadini

*Rubbettino, aprile 2003*

#### **La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche**

Valutare la qualità percepita dai cittadini

*Rubbettino, aprile 2003*

#### **Manuale di finanza innovativa per le amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, aprile 2003*

#### **Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, aprile 2003;  
Nuova edizione giugno 2004*

#### **Guida operativa alle sponsorizzazioni nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, aprile 2003*

#### **Regole e regolamenti di organizzazione nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, dicembre 2003*

#### **Rendere conto ai cittadini**

Il bilancio sociale  
nelle amministrazioni pubbliche

*Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2004*

#### **Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche**

*Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2004*

#### **A più voci**

Amministrazioni pubbliche, imprese,  
associazioni e cittadini  
nei processi decisionali inclusivi

*Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2004*

### GLI APPROFONDIMENTI

#### **La valutazione dei costi e benefici nell'analisi dell'impatto della regolazione**

*Rubbettino, ottobre 2001*

#### **La consultazione nell'analisi dell'impatto della regolazione**

*Rubbettino, novembre 2001*

#### **Il controllo di gestione nelle amministrazioni centrali**

Esperienze italiane e internazionali  
a confronto

*Rubbettino, aprile 2002*

## I RAPPORTI

### **URP on line**

Indagine sullo stato di attuazione degli Uffici per le relazioni con il pubblico

*Rubbettino, settembre 2001*

### **Donne e leadership**

Per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere

*Rubbettino, giugno 2003*

### **La dirigenza pubblica: il mercato e le competenze dei ruoli manageriali**

*Rubbettino, dicembre 2003*

### **Persone al lavoro**

Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche

*Rubbettino, dicembre 2003*

### **I rapporti di lavoro flessibile nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, maggio 2004*

### **Formazione e sviluppo del personale**

Indagine sulla formazione del personale nelle amministrazioni pubbliche

*Edizioni Scientifiche Italiane, marzo 2005*

### **Semplificazione e trasparenza**

Indagine sullo stato di attuazione della Legge 241 del 1990

*Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2005*

## LE ESPERIENZE

### **La valutazione e la retribuzione delle prestazioni**

Esperienze e materiali

*Rubbettino, aprile 2001*

### **L'analisi di impatto della regolazione in prospettiva comparata**

*Rubbettino, ottobre 2001*

### **Il controllo di gestione nell'amministrazione finanziaria dello Stato: l'esperienza dell'Agenzia delle entrate**

*Rubbettino, settembre 2002*

### **La valutazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche**

Casi di studio sulla valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale

*Edizioni Scientifiche Italiane, novembre 2004*

### **Amministrazioni in ascolto**

Esperienze di *customer satisfaction* nelle amministrazioni pubbliche

*Edizioni Scientifiche Italiane, marzo 2005*

### **Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo**

Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche

*Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2005*

## LE PROPOSTE

### **Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, aprile 2002*

Finito di stampare nel mese di aprile 2005  
presso La Buona Stampa Spa, Ercolano  
per le Edizioni Scientifiche Italiane Spa, Napoli

La collana *Analisi e strumenti per l'innovazione* nasce per rendere disponibili a tutti coloro che sono interessati al cambiamento nelle amministrazioni pubbliche gli strumenti di azione e di conoscenza realizzati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, anche attraverso il Programma Cantieri.

La collana comprende:

**I MANUALI**, che contengono *linee guida e metodi di intervento* accompagnati da *esempi di realizzazioni*;

**GLI APPROFONDIMENTI**, che propongono *studi di caso e riflessioni su argomenti* di interesse particolare;

**I RAPPORTI**, che presentano analisi basate sulla raccolta di dati, sia qualitativi, sia quantitativi, per far conoscere e comprendere le trasformazioni che riguardano le pubbliche amministrazioni;

**LE ESPERIENZE**, che raccolgono *casi nazionali ed internazionali* con cui confrontarsi;

**LE PROPOSTE**, che contengono strategie e politiche per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche.



**DIPARTIMENTO  
DELLA FUNZIONE  
PUBBLICA**

Corso Vittorio Emanuele, 116  
00186 ROMA

[www.funzionepubblica.it](http://www.funzionepubblica.it)

[www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it)