

* Il benessere organizzativo

Dall'analisi del benessere organizzativo
agli interventi operativi

- * La possibilità di valutare il benessere organizzativo di un'amministrazione pubblica rappresenta un'opportunità per conoscere le opinioni degli operatori sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e per valorizzare le risorse umane.
- * Nella Pubblica Amministrazione si sta realizzando una modifica dell'organizzazione interna: si riducono il lavoro operativo (anche di tipo amministrativo) e gli organici; si cerca di accorpate le strutture concentrandosi nei compiti di core-business; si stanno sviluppando nuove professionalità che vanno incontro ai nuovi bisogni dell'utenza e si modifica il sistema delle competenze richieste

* **COSA SI INTENDE PER
BENESSERE**

- * rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i “talenti”
- * sviluppare un maggiore senso di appartenenza e motivazione
- * adeguare le capacità e le competenze degli operatori alle reali necessità dell’Ente
- * La realizzazione di questi obiettivi non è solo una questione di tecniche e strumenti di gestione: è un problema di clima, di assunzioni di rischio, di valori da trasmettere e di codici morali da rispettare, di scelte molteplici e possibili da valutare, rendere sostenibili e perseguire.

* **Gli obiettivi in tema di gestione delle risorse umane**

- * La resistenza al cambiamento è spesso accentuata dal fatto che l'operatore non coglie o non ha la possibilità di proporre interconnessioni tra il cambiamento richiesto e l'attesa di miglioramento del "clima" del proprio ufficio o del proprio ente.
- * Il cambiamento viene visto come un elemento esterno, calato dall'alto e disturbante.
- * Nel nostro Ente abbiamo provato ad introdurre modifiche a questo tipo di atteggiamento, attraverso l'utilizzo di strumenti innovativi, quali il metodo del miglioramento continuo (c.d. Kaizen).
- * La costruzione di valori condivisi richiede ascolto e coinvolgimento delle persone, richiede di investire sulla cooperazione fra persone e non solo fra processi, rende necessario che ciascuno di noi sia in grado e disponibile a farsi carico dei problemi, al di là di quanto è "scritto" nei mansionari e nelle linee gerarchiche.
- * Bisogna essere in grado di comprendere che adempiere non significa solo applicare le procedure in modo formalmente corretto, bensì farlo anche in un'ottica di risultato; assumersi il proprio ruolo significa viverlo non come un mero insieme di compiti e attività, ma come uno strumento per la creazione di valore pubblico.

* La resistenza al cambiamento

* All'indagine ha partecipato il 88,30% del totale dei dipendenti del Comune di Paderno Dugnano, ovvero 234 su 265 soggetti.

Anzianità di servizio	Valore assoluto	Valore percentuale
Meno di 5 anni	12	5,1%
Da 5 ai 10 anni	36	15,4%
Da 11 ai 20 anni	75	32,1%
Oltre i 20 anni	95	40,6%
Non risponde	16	6,8%
Totale	234	100,0%

* I partecipanti all'indagine

- * Lo strumento di indagine è costituito da tre tipologie di questionari, tra di loro integrati.
- * I tre questionari sono basati su scale d'atteggiamento relative a 14 ambiti tematici, per le quali il dipendente deve fornire un giudizio di disaccordo/accordo, attribuendo un punteggio da 1 (massimo disaccordo) a 6 (massimo accordo).
- * Si è optato per la scala con numero pari di risposte, priva quindi di un elemento centrale, al fine di ridurre le posizioni di incertezza e di polarizzare le risposte

* Lo strumento di indagine

- * **benessere organizzativo** - inteso come lo stato di salute della nostra organizzazione, prestando attenzione, al grado di benessere, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati;
- * **grado di condivisione del sistema di valutazione** - ovvero il grado di condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della *performance* approvato dalla nostra organizzazione;
- * **valutazione del proprio superiore gerarchico** - ovvero rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance.

* **Le tre aree di
rilevazione**

* *A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato - Media sezione 4,14*

In generale si evidenzia un risultato soddisfacente in questa sezione

* *B - Le discriminazioni - Media sezione 5,00*

I risultati relativi alle discriminazioni sono sostanzialmente positivi. Numerosi partecipanti all'indagine, però, segnalano la presenza di discriminazioni riconducibili all'identità di genere e sentono che la propria età costituisca un ostacolo per l'affermazione e la valorizzazione del proprio lavoro.

* *C - L'equità nella mia amministrazione - Media sezione 2,99*

Gli unici ambiti in cui il risultato è da considerarsi nella media sono relativi all'imparzialità delle decisioni prese dal responsabile e all'equità nell'assegnazione del carico di lavoro, mentre è sentito negativamente il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto.

* **Il benessere
organizzativo**

* *D - Carriera e sviluppo professionale - Media sezione 3,07*

I dipendenti sono delusi dalle possibilità di carriera offerti dall'Ente. Va detto che la normativa vigente e la mancanza pluriennale di rinnovi contrattuali nazionali hanno fortemente limitato le possibilità di progressioni all'interno della pubblica amministrazione. Al contrario degli anni passati, i vincoli alle assunzioni e ai concorsi riservati agli interni hanno di fatto eliminato la possibilità di un percorso professionale nell'ente.

* *E - Il mio lavoro e i miei colleghi - Media sezione 4,32*

La sezione E focalizza l'attenzione sulla percezione del nostro lavoro e fotografa un ente i cui dipendenti sentono di avere le competenze per svolgere il proprio lavoro con autonomia e gli strumenti necessari per farlo. Nella riflessione sul proprio lavoro, però, i dipendenti sono portati a valutare il lavoro in modo restrittivo, non considerando necessari, per svolgerlo, la conoscenza degli strumenti programmatori e degli obiettivi dell'Amministrazione.

* *F - Il contesto del mio lavoro - Media sezione 4,21*

I risultati rilevati in questa sezione sono soddisfacenti, soprattutto con riferimento alla propria disponibilità ad aiutare i componenti del proprio *team*.

* **Il benessere organizzativo**

* *G - Il senso di appartenenza e l'immagine della mia amministrazione - Media sezione 3,40*

I partecipanti all'indagine ritengono non sufficienti gli investimenti dell'Ente nella formazione del personale, mentre giudicano più che sufficiente la chiarezza con la quale sono definite le regole di comportamento. Va evidenziato che la recente normativa nazionale in tema di contenimento della spesa pubblica ha fortemente limitato la possibilità di spesa in tema di formazione, fissando il limite massimo nel 50% della spesa prevista per l'anno 2009.

* *H - Il senso di appartenenza - Media sezione 4,08*

* *I - L'immagine della mia amministrazione - Media sezione 3,69*

L'idea di essere parte di una squadra e il senso di "attaccamento" traspaiono nel questionario, mentre non è del tutto aderente la condivisione dei valori e dei comportamenti praticati nel comune con quelli personali. Un legame forte e positivo con la propria amministrazione può aiutare la prevenzione di comportamenti scorretti.

* **Il benessere
organizzativo**

* *L - La mia organizzazione - Media sezione 3,02*

Si rileva che il personale dichiara in larga parte di non conoscere né le strategie né gli obiettivi dell'Amministrazione.

* *M - Le mie performance - Media sezione 3,44*

Sufficientemente positivo risulta essere l'apprezzamento degli intervistati rispetto al funzionamento del sistema di valutazione, anche se risulta non essere perfettamente chiaro quali siano gli obiettivi assegnati e come migliorare la propria attività e i propri risultati

* *N - Il funzionamento del sistema- Media sezione 2,95*

Il sistema di programmazione e condivisione degli obiettivi ed il sistema di valutazione delle performance della propria organizzazione vengono percepiti, dai dipendenti, come non adeguati o non adeguatamente comunicati e condivisi

* **Il grado di condivisione del sistema di valutazione**

* *O - Il mio capo e la mia crescita* - Media sezione 3,71

Dall'indagine emerge una valutazione più che sufficiente della capacità di cura dei responsabili dell'Ente, in particolare alla loro capacità di ascolto

* *P - Il mio capo e la mia crescita* - Media sezione 3,61

L'equità che caratterizza l'operato del proprio superiore gerarchico è valutata in modo sufficiente. Gli intervistati nutrono nei confronti del proprio superiore gerarchico stima e fiducia, ma non percepiscono la sua capacità di essere equo, né di gestire efficacemente i conflitti

* **La valutazione del
superiore gerarchico**

- * Si è rilevata la necessità di adottare misure migliorative nella direzione di un maggior coinvolgimento del personale e di una più efficace comunicazione interna, nella fase di programmazione e in quella di misurazione e valutazione dei risultati.
- * Le tre aree di intervento possono essere così definite:
 - * area relazionale
 - * area organizzativa
 - * area strutturale

* Il piano di intervento

- * L'area relazionale riguarda gli interventi in materie di relazione capo-collaboratore, tra colleghi, supporto dei dirigenti, gestione della conflittualità
- * Le principali aree di intervento nel nostro Ente dovrebbero riguardare:
 - * il miglioramento nella circolazione delle informazioni e nella comunicazione organizzativa
 - * il consolidamento del senso di appartenenza
 - * la capacità di lavorare sulla motivazione e supporto dei collaboratori
 - * l'attenzione per la comunicazione interpersonale capo/collaboratore, collega/collega, collega/utenti - formazione alla gestione dei colloqui
 - * la gestione dei conflitti
 - * l'incentivazione del lavoro in *team*
 - * la stimolazione dell'autoriflessione sui significati del proprio lavoro
 - * l'orientamento alla motivazione ad un agire propositivo e responsabile risvegliando ognuno alla propria *mission*.

* L'area relazionale

- * Un primo intervento potrebbe riguardare la criticità emersa nella percezione dell'equità organizzativa e della valorizzazione. Si potrebbe operare conducendo dei colloqui di *assessment* (ovvero dei colloqui di valutazione del personale) e facendo lavorare i dipendenti in gruppi di processo, educandoli così a considerare il proprio gruppo di lavoro non come una semplice aggregazione di persone, ma come una squadra il cui obiettivo principale è il miglioramento della propria efficacia ed efficienza nel raggiungimento dell'obiettivo organizzativo comune.
- * Un altro spunto di intervento potrebbe riguardare il fattore percezione *stress* e richiesta lavorativa, promuovendo metodologie di formazione esperienziali, che permettano di riscoprire il valore della formazione, di stimolare l'autoriflessione sui significati del lavoro e aumentare la consapevolezza delle proprie dinamiche interiori e degli schemi negativi

* L'area relazionale

- * L'area organizzativa riguarda tutti quegli interventi e agiscono sull'efficienza organizzativa e sull'apertura dell'Ente all'innovazione.
- * Possibili interventi in quest'area possono essere:
 - * la condivisione delle modalità di pianificazione gestione controllo e valutazione
 - * la valutazione, insieme alla dirigenza, sulla tenuta dell'attuale struttura dei ruoli (polivalenza, polifunzionalità, ruoli di elevata responsabilità)
 - * la riorganizzazione dei processi di lavoro
 - * il miglioramento nella capacità di pianificare obiettivi significativi e sfidanti.

* L'area organizzativa

- * Sull'area riguardante *comfort* e sicurezza va fatto un discorso a parte. Le azioni devono essere inquadrare nell'ambito della gestione della sicurezza, che esula dal piano di intervento in materia di benessere organizzativo.
- * Le criticità devono essere comunicate e condivise al Datore di Lavoro.

* L'area strutturale

- * Nella definizione di tempi e modi di intervento si è valutato di adottare le seguenti linee guida:
 - * partire dalle aree tematiche che presentano maggiori
 - * dare prevalenza agli interventi nelle aree con un coefficiente di *gap* maggiore
 - * intervenire innanzitutto su quelle aree critiche in cui si presentano problematiche maggiori sulla base della valutazione dei singoli *item* di risposta

* **Le modalità di
intervento**

* A - INTERVENTI STRATEGICI

Si tratta di interventi ad alta complessità, la cui adozione richiede un arco di tempo medio-lungo. Sono normalmente interventi direttamente demandati al gruppo direzionale nel suo complesso e può essere richiesto il sostegno della parte politica.

Questo tipo di intervento ha un forte impatto organizzativo e determina un forte cambiamento organizzativo, dipendendo dal cambiamento della cultura organizzativa.

* B - INTERVENTI ORGANIZZATIVI

Si tratta di interventi trasversali, che incidono su più variabili.

Si tratta di obiettivi di medio termine, per la cui soluzione è demandata ad un dirigente con la collaborazione degli altri colleghi. Sono interventi che toccano il *modus operandi* della struttura.

* C - INTERVENTI OPERATIVI

Gli interventi operativi sono interventi a breve termine, gestiti da gruppi di miglioramento diretti o supervisionati da un dirigente. Si tratta di interventi che incidono su situazioni specifiche e circoscritte, sono immediati e a basso costo.

* Le scale di priorità

- * È opportuno condurre dei *focus group* di apertura con dirigenti, responsabili e alcuni dipendenti. L'utilizzo di questo strumento costituirebbe una modalità di ascolto molto efficace per integrare i risultati dell'indagine con le aspettative espresse e le soluzioni proposte dal personale.
- * I *focus group* sono basati sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, invitate da uno o più moderatori a parlare tra loro, in profondità, dell'argomento oggetto d'indagine. Il loro utilizzo permetterebbe di ricreare una situazione simile al processo ordinario di formazione delle opinioni, permettendo ai partecipanti di esprimersi attraverso una forma consueta di comunicazione: la discussione "tra pari".
- * Il nostro obiettivo nell'utilizzo dei *focus group* è quello di identificare e definire le cause dei problemi, definendo gli obiettivi che si intendono raggiungere (operativi, organizzativi o strategici a seconda del gruppo di ascolto).

* | focus group

- * È opportuno dedicare spazio anche ad un confronto fra la rilevazione dei dati estratti dal nostro questionario, con quella effettuata dalle organizzazioni sindacali.
- * Si è rilevato che le valutazioni sostanzialmente si equivalgono. Un risultato di questo tipo è sicuramente positivo, poiché dimostra che i giudizi espressi non sono stati condizionati da chi li avrebbe poi gestiti e ci permette di considerare più corrette le nostre analisi. Un raccordo fra i dati dell'Amministrazione e quelli dell'Organizzazione Sindacale fa ben sperare nel successo delle azioni che si intraprenderanno per il miglioramento del benessere organizzativo nel nostro Ente

* L'indagine sindacale