

“E’ il capitale umano che fa la differenza”



PROGETTO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO Comune di Muscoline

Indice

- 1 Il Benessere Organizzativo.**
- 2 Il Questionario.**
- 3 I risultati dell'analisi.**
- 4 Conclusioni.**
- 5 Indicazioni operative:**
 - 5.1 Comunicazione e coinvolgimento**
 - 5.2 Formazione.**
 - 5.3 Comitato Unico di Garanzia**

1. Il Benessere organizzativo

Le organizzazioni più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un “clima interno” sereno e partecipativo. Diversi studi hanno dimostrato infatti che “un buon ambiente lavorativo (in termini di motivazione, collaborazione, leadership, coinvolgimento, flessibilità e fiducia delle persone) può aumentare la customer satisfaction (soddisfazione dei clienti/utenti/cittadini) fino al 47% e la produttività fino al 27,8%“(Fonte: Il Sole24Ore).

Ma come e perché il miglioramento della qualità di vita dei dipendenti può contribuire al successo dell’Organizzazione? E, soprattutto: perché è importante che un’azienda si impegni a costruire un ambiente di lavoro sereno e collaborativo?

Per rispondere a questa domanda basta immaginare come ci sentiamo, o potremmo sentirci, a lavorare in un ufficio in cui il nostro operato sia valorizzato, in cui i rapporti con i nostri colleghi siano sereni e in cui si percepisca un significativo spirito di appartenenza nell’organizzazione.

Sicuramente i nostri stati d’animo trarrebbero estremo beneficio da ambienti in cui almeno parte di questi aspetti fossero presenti!

BENESSERE ORGANIZZATIVO:

è l’insieme dei nuclei culturali, dei processi delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative.

(cfr: Presidenza del Consiglio dei Ministri – “Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche” –a cura di Francesco Avallone Mauro Bonaretti – Rubbettino Editore, Roma, 2003)

DISAGIO ORGANIZZATIVO

Per disagio organizzativo è possibile intendere qualsiasi dinamica – di natura personale, sociale o istituzionale – che impedisca sistematicamente il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e/o che incrina la salute psico-fisica dei collaboratori dell’organizzazione (Vianello, 2004).

2. Il questionario.

Con deliberazione di Giunta Comunale n.79 del 24.10.2013 è stato dato avvio al progetto di benessere organizzativo per l'anno 2013.

Il questionario distribuito tra i dipendenti prevede di testare la valutazione sui seguenti punti ritenuti essenziali:

A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato:

A.01	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)
A.02	Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione
A.03	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti
A.04	Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)
A.05	Sono soggetto/aa molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro
A.06	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare
A.07	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause
A.08	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili
A.09	Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)

B - Le discriminazioni

B.01	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale
B.02	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico
B.03	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione
B.04	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
B.05	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza
B.06	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua
B.07	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
B.08	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale
B.09	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (<i>se applicabile</i>)

C - L'equità nella mia amministrazione

C.01	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro
C.02	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità
C.03	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione
C.04	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto
C.05	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale

D - Carriera e sviluppo professionale

D.01	Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro
D.02	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito
D.03	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli
D.04	Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale
D.05	Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente

E - Il mio lavoro

E.01	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro
E.02	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro
E.03	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro
E.04	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro
E.05	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale

F - I miei colleghi

F.01	Mi sento parte di una squadra
F.02	Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti
F.03	Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi
F.04	Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti
F.05	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare

G - Il contesto del mio lavoro

G.01	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione
G.02	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro
G.03	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti
G.04	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata
G.05	La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita

H - Il senso di appartenenza

H.01	Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente
H.02	Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato
H.03	Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente
H.04	I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali
H.05	Se potessi, comunque cambierei ente

I - L'immagine della mia amministrazione

I.01	La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività
I.02	Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività
I.03	La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività

Importanza degli ambiti di indagine

A	La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato
B	Le discriminazioni
C	L'equità nella mia amministrazione
D	La carriera e lo sviluppo professionale
E	Il mio lavoro
F	I miei colleghi
G	Il contesto del mio lavoro
H	Il senso di appartenenza
I	L'immagine della mia amministrazione

L - La mia organizzazione

L.01	Conosco le strategie della mia amministrazione
L.02	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione
L.03	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione
L.04	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione

M - Le mie performance

M.01	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro
M.02	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro
M.03	Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro
M.04	Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati

N - Il funzionamento del sistema

N.01	Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro
N.02	Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance
N.04	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano
N.05	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale

O - Il mio capo e la mia crescita

O.01	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi
O.02	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro
O.03	È sensibile ai miei bisogni personali
O.04	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
O.05	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte

P - Il mio capo e l'equità

P.01	Agisce con equità, in base alla mia percezione
P.02	Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro
P.03	Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti
P.04	Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore

3. I risultati dell'analisi

L'analisi delle percezioni dei dipendenti rilevate tramite questionario offre spunti di riflessione.

In generale si è ottenuto un buono/elevato grado di soddisfazione in quanto le risposte al questionario riportano una media che si assesta su valori che vanno dal 4 al 5.

Le uniche risposte che presentano valori che vanno dal 2,92 al 4,5 sono quelle relative:

1. alle caratteristiche del luogo di lavoro (adeguati spazi e postazioni di lavoro);
2. al giudizio circa l'equilibrio tra l'impegno richiesto e la retribuzione;
3. al giudizio circa l'equilibrio tra la retribuzione percepita e la quantità e la qualità del lavoro svolto;
4. al giudizio circa la possibilità di sviluppo professionale (progressioni orizzontali e verticali);
5. al giudizio circa lo sviluppo di capacità ed attitudini e la formazione dei dipendenti;
6. alla conoscenza dei risultati e degli obiettivi dell'amministrazione;
7. all'informazione ed alla conoscenza del sistema di valutazione della performance

L'impossibilità di avere l'ampliamento degli spazi lavorativi, di avere progressioni di carriera o aumenti della retribuzione sono problematiche ben conosciute dall'amministrazione in quanto le normative statali che hanno da anni bloccato le assunzioni non consentono di attuare quelle politiche del personale consone alle esigenze dell'ente, con limitazioni relative sia all'aumento del numero di personale che alla retribuzione dello stesso.

Tali limitazioni, introdotte quasi sempre in occasione dell'approvazione di manovre finanziarie, hanno avuto l'intento di determinare la riduzione di una importantissima componente della spesa pubblica e del numero dei dipendenti in servizio.

“La Relazione 2012 sul costo del lavoro pubblico” approvata dalla Corte dei Conti, Sezioni Unite, con delibera n.13 del 14/05/2012 mette in evidenza sia i motivi che le finalità degli interventi adottati: “le misure in materia di contenimento della spesa di personale recate dal decreto-legge n. 78 del 2010, già di per sé severe e impegnative, sono state completate e rafforzate dalle due manovre estive del 2011, dalla legge di stabilità per il 2012 e dal cosiddetto decreto “salva Italia”. La necessità di procedere, in tempi certi e rapidi, al riequilibrio dei conti pubblici per fronteggiare le tensioni sul mercato dei titoli sovrani, ha portato a privilegiare l'approccio di tipo finanziario alla materia del pubblico impiego. La spesa per redditi da lavoro dipendente rappresenta, del resto, una variabile critica per gli equilibri di finanza pubblica, con valori che si attestano su livelli pari a circa il 10 per cento del prodotto interno lordo e un andamento, nell'arco dell'ultimo decennio, a lungo disordinato e fuori controllo.”

Il 2011 è stato il primo anno di applicazione delle norme di contenimento della spesa di personale, contenute nel citato decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122.

L'art. 9 del suddetto decreto legge ha previsto una serie di misure che hanno inciso su molte variabili del costo del lavoro pubblico, in particolare:

1. il blocco dei contratti nazionali e dei trattamenti individuali spettanti ai dipendenti;
2. la fissazione di un limite - esteso per la prima volta a tutte le pubbliche amministrazioni - alla crescita delle risorse da destinare al finanziamento di trattamenti accessori;
3. l'obbligo di ridurre i fondi unici in misura proporzionale ai dipendenti in servizio;
4. l'inasprimento dei limiti al turnover del personale (come ad esempio l'inserimento della spesa di personale delle società partecipate nel calcolo del rapporto tra spesa del personale e spesa corrente ed il tetto della spesa del personale da considerare per poter procedere a nuove assunzioni);
5. i tagli alle risorse destinate alla formazione del personale;
6. i tagli alle consulenze esterne ed alle collaborazioni ed i vincoli per le assunzioni a tempo determinato,
7. le restrizioni sui rimborsi per le spese di missione e l'utilizzo dei mezzi di trasporto propri per ragioni di servizio.
8. la riduzione percentuale dei trattamenti economici superiori a 90 mila euro ed a 150 mila euro;

Il descritto quadro normativo è stato ulteriormente rafforzato e completato dalle due manovre

estive del 2011 (decreto-legge n. 98 del 2011 e decreto-legge n. 138 del 2011), dalla legge di stabilità per il 2012 e dal cosiddetto decreto salva Italia (decreto-legge n. 201 del 2011).

La maggior parte delle disposizioni sopra citate hanno imposto vincoli puntuali per tutti gli enti locali riducendone l'autonomia gestionale, in controtendenza rispetto ai principi della spending review e del cosiddetto "federalismo fiscale", secondo il quale ogni ente dovrebbe essere responsabile delle proprie entrate e delle proprie spese, secondo obiettivi fissati dal legislatore nazionale, in sede di armonizzazione dei conti pubblici e di coordinamento della finanza pubblica.

Anche in questo campo, quindi, il legislatore anziché dettare indicazioni di principio è sceso nel dettaglio delle competenze degli enti locali che si sono visti privati della possibilità di assumere, di sostituire il personale e di gestire le proprie risorse umane in autonomia, seppur nel rispetto di principi di economicità, efficacia ed efficienza.

Considerazione fatta anche dalla Corte dei Conti nella delibera n. 13 del 14/05/2012 suddetta ove si legge " *Sinora le specifiche misure di contenimento di singole componenti del costo del lavoro, nei confronti degli enti locali, erano intese come strumentali al rispetto del patto di stabilità interno e delle altre misure di coordinamento della finanza pubblica. Si trattava, in altre parole, di un ventaglio di possibilità che ciascun ente poteva decidere o meno di utilizzare in tutto o in parte. Gran parte delle nuove misure invece - quali il blocco dei trattamenti accessori, la riduzione percentuale dei redditi più elevati, i vincoli alla crescita di specifiche voci di spesa - sono obbligatorie anche per gli enti locali e impongono vincoli puntuali che limitano l'autonomia gestionale dei singoli enti. Risulta, quindi, adottato un approccio non in linea con le finalità della spending review, attraverso la quale ciascun ente dovrebbe essere responsabilizzato al conseguimento di obiettivi di sana gestione finanziaria, senza essere vincolato dalla necessità di effettuare tagli lineari a singole componenti della complessiva spesa di personale.*"

Quindi è corretto verificare, tramite il questionario suddetto, che nell'ente si possa raggiungere un benessere organizzativo generale ma, certamente non va sottaciuto il fatto che le incombenze che si sono riversate sui dipendenti sono accresciute e la mancata possibilità di procedere all'implementazione delle dotazioni organiche o, addirittura, al turn over non consentono spesso di adottare misure migliorative da un punto di vista organizzativo, anche se ne appare evidente la necessità.

Quindi il disagio percepito dal personale dipendente in ordine alla mancanza di equilibrio tra impegno e retribuzione o tra impegno e quantità del lavoro non possono oggi trovare soluzione pratica negli atti e nei provvedimenti della pubblica amministrazione che deve rispettare misure e limitazioni imposte dal governo centrale con tagli orizzontali alle risorse e misure adottate senza tenere conto delle singole e reali situazioni organizzative degli enti.

Anche l'auspicio di ottenere implementazione degli spazi e degli strumenti lavorativi non dipende solo da scelte dell'amministrazione; non ultimo il provvedimento che ha vietato alle pubbliche amministrazioni di procedere all'acquisizione di beni immobili e di mobili per gli edifici comunali .

L'analisi delle percezioni dei dipendenti deve inoltre tenere conto del costrutto di "personalità lavorativa" (Tosi, Pilati, Mero, Rizzo, 2002)¹ che consente di ricondurre i risultati a tre tipi di personalità organizzativa.

¹ H. Tosi, M. Pilati, R. Mero, C. Rizzo, Comportamento Organizzativo, Egea, Milano (2002)

L'organizzativista è una persona che dimostra un forte impegno sul lavoro, ha morale alto e prova soddisfazione sul lavoro, ha forte identificazione con l'organizzazione ricercando nel suo interno riconoscimenti, ha bassa tolleranza per le ambiguità nella definizione di obiettivi e incarichi. S'identifica con i superiori, rispetta le direttive, la gerarchia e l'autorità, enfatizza gli obiettivi organizzativi d'efficacia ed efficienza, mostra preoccupazione per gli insuccessi dell'organizzazione.

Il professionista, si focalizza sul lavoro, considera le richieste dell'organizzazione delle seccature da evitare, vive un'esperienza di socializzazione lavorativa che porta a fissare elevati standard di performance, percepisce l'autorità organizzativa e il suo esercizio come irrazionale, tende a pensare che le sue capacità non sono utilizzate e valorizzate a pieno, ricerca riconoscimento al di fuori della propria organizzazione, si preoccupa del proprio far bene nel suo campo. I professionisti imparano che le performance di successo, ottenuta senza l'acquiescenza verso l'autorità e la gerarchia è più gratificante e ha maggior valore di rinforzo.

L'indifferente, lavora per lo stipendio e il lavoro non è importante per la sua vita in quanto ritiene che siano altri i suoi interessi da cui trarre soddisfazione, può svolgere bene il suo lavoro ma senza provare coinvolgimento, è più orientato verso gli svaghi, tende ad alienarsi sul luogo di lavoro, rifiuta i simboli di status all'interno dell'organizzazione.

Analizzando le risposte si rileva che la percentuale di coloro che percepiscono il proprio lavoro come poco soddisfacente è minima e la percentuale di coloro che percepiscono il proprio lavoro come soddisfacente è massima.

La quasi totalità dei dipendenti dimostra un forte impegno sul lavoro:

- sono orgoglioso quando dico che lavoro nel mio ente (punti 4.4)
- sono orgoglioso quanto il mio ente raggiunge un buon risultato (punti 4.7)
- mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente (4.7)

La quasi totalità dei dipendenti prova soddisfazione sul lavoro, ha forte identificazione con l'organizzazione:

- so quello che ci si aspetta dal mio lavoro (4.9)
- ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro (4.6)
- ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro (5.2)
- il mio lavoro mi da un senso di realizzazione personale (4.07)

Risulta adeguato il desiderio di investire energie sul lavoro, il senso di appartenenza ed un forte valore etico che si assesta su valori tutti superiori al 4. Pochissimi infatti anche potendo, cambierebbero l'ente di appartenenza.

Si evidenziano valori positivi nella percezione di contribuire in maniera significativa alla qualità dei servizi resi alla collettività anche se si evidenzia come la collettività non percepisca l'importanza e del valore pubblico del lavoro del personale dipendente.

4. Conclusioni

Personale dipendente

La *motivazione* al lavoro del personale è nutrita dalla **stima e dal riconoscimento che provengono dai colleghi e nei confronti dei colleghi** se si considera che alla domanda “mi sento parte di una squadra” il voto medio è di 4,5 e alla domanda “mi rendo disponibile a aiutare i colleghi anche se non rientra tra i miei compiti” la votazione media è di 5,7 punti.

Da evidenziare **l'elevata votazione media relativa ai diretti superiori** . La maggior parte dei dipendenti si identifica con i superiori, rispetta le direttive, la gerarchia e l'autorità.

Le risposte alle domande “il mio capo e la mia crescita” e “il mio capo e l'equità” riportano una valutazione media che va dal 4.4 al 4.8.

Questi risultati mettono in evidenza come le problematiche percepite da un numero limitato di dipendenti in ordine al carico di lavoro ed a possibili malesseri connessi allo svolgimento del lavoro non può ritenersi collegato all'organizzazione dell'ente ma alla personalità del dipendente che non riesce ad inserirsi nella struttura o non riesce a svolgere il carico di lavoro a lui assegnato, per problematiche di carattere individuale.

Questo se si considera che alla domanda “ho la possibilità di prendere sufficienti pause” si ottiene un punteggio di 4.42 punti e che alla domanda “posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili” si ottiene una media di 4.42 punti.

I titolari di Posizione Organizzativa

Oggi i responsabili di area sono sempre più in prima linea per garantire l'efficacia e l'efficienza della pubblica amministrazione.

Tra il personale di posizione organizzativa si rileva un solo caso di valutazione sostanzialmente negativa mentre la valutazione media espressa nel complesso è superiore al 5.

In tal senso appare anomalo che un unico titolare di posizione organizzativa esprima una valutazione negativa in merito in particolare:

- Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale (valore 1)
- Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro (valore 2)
- Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente (valore 2)
- Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente (valore 2)
- La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia importante per la collettività (valore 2)

- Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione (valore 1)
- La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano (valore 2)
- Le caratteristiche del mio luogo di lavoro sono soddisfacenti (valore 1)
- Ritengo che le possibilità di far carriera nel mio ente siano legate al merito (valore 1)
- Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli (valore 1)

L'analisi svolta ha messo in luce come i funzionari dell'ente, tramite un'unica eccezione, esercitino concretamente responsabilità sostanziali nei processi di settore e abbiano un elevato nonché diffuso grado di responsabilizzazione rispetto all'attività professionale esercitata ed al ruolo rivestito.

Anche questo dimostra come tra i titolari di posizione organizzativa prevalga l'identificazione con le finalità dell'ente e sia presente un generale senso di responsabilizzazione che, pur tenendo conto delle difficoltà collegate alle accresciute responsabilità ed all'aumento dei compiti che ha interessato tutti i settori dell'ente, porta gli stessi a svolgere il proprio lavoro di coordinazione e di organizzazione nella consapevolezza del proprio ruolo di massime figure burocratiche, di riferimento dell'ente.

Considerazioni generali

Si delinea una realtà nella quale i lavoratori sono molto impegnati nei confronti dell'esterno, del cittadino e quindi del risultato; proiettati verso il fare, con un contributo personale piuttosto alto nella realizzazione dei compiti; emerge in tutti gli indicatori una spiccata attenzione all'efficienza. Si evidenzia una richiesta di stimoli lavorativi a fronte di una conferma del desiderio di impegnarsi sul lavoro e del desiderio di crescita e formazione professionale. A fronte di tutto questo viene espresso il bisogno di un maggiore coinvolgimento nella conoscenza delle scelte e degli obiettivi dell'ente.

Seguendo i suggerimenti dei lavoratori, è possibile tracciare due linee di riflessione per il futuro:

1. potenziamento della comunicazione interna a livello politico e gestionale per la costruzione partecipata di processi di lavoro (lavoro di gruppo, processi di comunicazione, sviluppo delle competenze)
2. potenziamento dell'attività di formazione con forme individualizzate per settore e servizio.

5. Indicazioni operative

Il presente questionario ha confermato che il benessere del personale è connesso all'organizzazione del lavoro, e dunque che certi "modi di lavorare" hanno un impatto migliore di altri sullo stare al lavoro. Le differenze sistematiche fra questi "modi di lavorare", e cioè fra le diverse organizzazioni del lavoro delle diverse aree dell'ente, trovano una giustificazione logica e pratica nella diversa natura delle attività, e quindi non possono essere radicalmente riconfigurate a piacere.

Va certamente rilevato come nel complesso i dipendenti non segnalino particolare e gravi situazione di malessere organizzativo; tuttavia, le informazioni raccolte consentono di individuare da subito alcune opportunità di intervento a miglioramento del benessere del personale, e indicano alcune interessanti tematiche che l'Ente potrebbe fare oggetto di ulteriore riflessione interna.

5.1 Comunicazione e coinvolgimento

La comunicazione, che riguardi informazioni generali sull'attività e sui progetti dell'Ente, del settore o del servizio di appartenenza, o di informazioni particolari/personali "di svolgimento", è una dimensione portante dell'"organizzazione del lavoro" e in alcuni casi i dipendenti hanno manifestato una scarsa conoscenza degli obiettivi dell'ente.

Non è invece comprensibile come i responsabili di area possano non ritenersi a conoscenza degli obiettivi dell'ente che, attraverso il PEG è loro comunicato e dettagliato e individuato come base stessa per la loro valutazione.

Verranno pertanto proposti, per i dipendenti, momenti periodici di informazione, programmazione, verifica e reciproca informazione, intesi come occasioni di controllo/verifica dei risultati conseguiti, e quindi opportunità di gratificazione.

A tale scopo ciascun dirigente definirà le modalità specifiche di comunicazione e coinvolgimento che, a partire dalla base qui proposta, intende attuare nel proprio settore.

DIPENDENTI

INCONTRO PLENARIO

Soggetti coinvolti	Sindaco, Assessori, Segretario, Responsabili di P.O, dipendenti
Contenuti	Relazione Previsionale Programmatica – Bilancio Preventivo
Obiettivi	Conoscenza delle principali politiche e obiettivi dell'ente
Periodicità	Annuale

INCONTRI DI SETTORE

Soggetti coinvolti	Assessore di riferimento, Segretario, Responsabili di P.O, dipendenti
Contenuti	Presentazione PEG - stato di attuazione dei programmi
Obiettivi	Informazione relativa agli obiettivi definiti nel PEG di ciascun settore e verifica raggiungimento degli obiettivi.
Periodicità	Semestrale

RIUNIONI DI UFFICIO O DI UNITA' ORGANIZZATIVA RISTRETTA

Soggetti coinvolti	Segretario, Responsabili di P.O, dipendenti
Contenuti	Piano di lavoro annuale analitico, verifiche intermedie, programmazione a breve-medio termine.
Obiettivi	Programmazione analitica del lavoro, suddivisione dei compiti, definizione dei tempi di lavoro e delle modalità di realizzazione degli obiettivi. Problematiche particolari.
Periodicità	Trimestrale

RESPONSABILI DI AREA

Soggetti coinvolti	Segretario, Responsabili di P.O
Contenuti	Programmazione, pianificazione, monitoraggio, verifica dei risultati e dei conseguenti piani di lavoro degli uffici dell'Area, verifica bilancio e PEG
Obiettivi	Partecipazione alla definizione e costruzione degli obiettivi di PEG di settore, coordinamento dell'attività tra i diversi responsabili, soluzione criticità, responsabilizzazione sulla gestione delle risorse umane e finanziarie.
Periodicità	Mensile

L'obiettivo che ci si propone è chiaramente quello di valorizzare l'apporto degli operatori rispetto agli obiettivi e ai piani di lavoro della struttura nella quale sono inseriti, conseguendo al contempo sia un maggior grado di soddisfazione degli stessi che un maggior grado di efficacia dei risultati conseguiti.

I risultati delle indagini di verifica consentiranno di valutare le azioni realizzate e di prendere decisioni mirate al proseguimento di quanto fatto, alla sua messa a punto ed eventualmente all'introduzione di nuovi strumenti per perseguire il Benessere Organizzativo.

5.2 Formazione.

L'obiettivo in tale ambito consiste nel consolidare ed omogeneizzare all'interno dei singoli settori dell'ente alcune fasi essenziali del processo di formazione, al fine anche di garantire equità di opportunità formative e quindi di sviluppo professionale tra le differenti realtà organizzative dell'ente.

La formazione intesa anche quale *strumento di coinvolgimento e partecipazione* deve in primo luogo articolarsi attraverso un processo predefinito di fasi successive:

- rilevazione dei fabbisogni formativi
- progettazione degli interventi
- implementazione degli interventi
- verifiche in itinere
- verifiche finali

Si propone pertanto che ciascun settore operi in tale direzione nell'ambito della formazione specialistica settoriale ed in particolare che:

- venga effettuata all'interno di ciascun settore - tra dipendenti dello stesso - una rilevazione annuale dei fabbisogni formativi
- venga definito e comunicato al Segretario comunale, entro il mese di aprile, la proposta annuale di formazione settoriale, da parte di ogni responsabile di area.

Stante la scarsità delle risorse disponibili debbono essere preferiti per il personale dipendente strumenti di formazione on line, riviste informatiche e settoriali che consentano una formazione continua e non limitata alla partecipazione a convegni della durata di poche ore spesso con costi elevati e di limitata utilità.

Vanno inoltre preferiti strumenti informatici che consentano di accedere alla normativa di settore, aggiornata con proposte di relativa modulistica.

5.3 Comitato di Garanzia

Anche se è risultata irrilevante, nel complesso, la percentuale di personale che risponde positivamente alle domande:

- “ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso di informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esagerato)” – punti 1,1
- avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie) – punti 2,3

A tale proposito va precisato che non qualsiasi tipo di conflitto può essere considerato come mobbing, ma solo quella particolare forma di violenza psicologica che si attui per un periodo di tempo prolungato e con il volontario scopo di nuocere: diversamente valutando, si finirebbe per considerare patologico ogni tipo di contrasto o di disagio che colpisca le emozioni del lavoratore.

Questo non risulta sempre ben chiaro al lavoratore; ho avuto modo di confrontarmi con il personale dell'ente ed ho notato che, ancora oggi, c'è grande confusione in merito al fenomeno del mobbing sul posto di lavoro .

Naturalmente non tutti i problemi sul lavoro costituiscono davvero forme di Mobbing: una certa dose di conflittualità all'interno di uffici è fisiologica e del tutto naturale.

Anche lo stress in ambito lavorativo, se racchiuso entro una certa soglia, è una reazione normale: è importante fare questa distinzione, perché molto spesso ai sindacati si rivolgono persone che, in maniera semplicistica, affermano di essere vittime di violenza psicologica, quando poi in realtà stanno soltanto attraversando un periodo temporaneo di sovraccarico emotivo o lavorativo.

Bisogna quindi partire da un presupposto fondamentale: il Mobbing non è una “moda passeggera” che può essere sfruttata a vantaggio di qualunque lavoratore insoddisfatto, ma una vera e propria patologia del lavoro che si manifesta con atti di persecuzione nei confronti del lavoratore.

Sul posto di lavoro lo stress è naturale e può derivare da molti fattori di carattere personale (difficoltà collegate all'incarico da svolgere, responsabilità per il ruolo ricoperto sul lavoro, sovraccarico temporaneo di lavoro, incapacità di far fronte alle proprie responsabilità lavorative, incapacità di sostenere i ritmi lavorativi, incapacità di svolgere correttamente e nel rispetto dei tempi procedurali le competenze rientranti nel proprio profilo professionale); il Mobbing, invece, non è mai un fatto isolato o una situazione temporanea ma, come già detto in precedenza, si caratterizza per gli attacchi ripetuti e reiterati nel tempo a danno della stessa persona.

Bisogna quindi resistere alla tentazione di applicare un nuovo termine accattivante a qualsiasi contesto sociale in cui si sviluppano dei conflitti: finché persisteranno equivoci e incomprensioni, sarà difficile avvicinarsi al problema in maniera corretta.

Il Mobbing è una situazione lavorativa di conflittualità sistematica, persistente ed in costante progresso, in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di parità, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo e gravità. Il mobbizzato si trova nell'impossibilità di reagire adeguatamente a tali attacchi e a lungo andare accusa disturbi psicosomatici, relazionali e dell'umore che possono portare anche a invalidità psico - fisica permanente.”

E' importante comprendere il concetto di intento persecutorio: per intento persecutorio s'intende lo scopo politico, l'obiettivo conflittuale e la carica emotiva soggettiva, messa in atto dal mobber nel compiere le proprie azioni.

Ciò premesso, si ritiene comunque utile provvedere alla costituzione del Comitato Unico di Garanzia con il fine:

- di assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, parità e pari opportunità di genere,

rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua.

- di favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative, anche attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici.
- di razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della Pubblica Amministrazione anche in materia di pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e benessere dei lavoratori e delle lavoratrici.

Il Nucleo di Valutazione

Dott. Mariano Rainone