



*Comune di Belluno*

**INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO  
PER UN'AMMINISTRAZIONE POSITIVA  
ottobre 2015 – giugno 2016**

# COS'È IL BENESSERE ORGANIZZATIVO?

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


(“Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente” ANAC)

# FINALITÀ DEL PROGETTO

Per migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi si deve valorizzare il ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione. Ciò richiede la consapevolezza che la gestione delle risorse umane non può esaurirsi in una mera amministrazione del personale, ma implica un'adeguata considerazione della persona del lavoratore proiettata nell'ambiente di lavoro.

- **Prendere atto delle problematiche lavorative del personale e acquisire conoscenze sulle rappresentazioni e sull'immagine che i dipendenti hanno del Comune;**
- **Individuare gli elementi che favoriscono od ostacolano il benessere e la produttività;**
- **Raccogliere informazioni utili per pianificare interventi di miglioramento.**


# TEMPISTICHE E RISORSE UTILIZZATE

- 
- Ottobre 2015 – gennaio 2016: definizione della struttura del questionario, sviluppo di un software di calcolo, campagna di comunicazione interna.


- 
- Gennaio – febbraio: somministrazione dei questionari, elaborazione e analisi dei dati.

- 
- Marzo: stesura della relazione.

# TEMPISTICHE E RISORSE UTILIZZATE

- 
- Aprile : presentazione dei risultati e pubblicazione sul sito web del Comune.

- 
- Maggio – giugno: pianificazione, approvazione e avvio degli interventi con il coordinamento del comitato guida.

- 
- Hanno fatto parte del gruppo di lavoro un funzionario comunale della Segreteria Generale e due tirocinanti dell'Università di Trento e Padova.
  - Il progetto non ha comportato nessuna spesa per l'Amministrazione

# LAVORO PREPARATORIO

Confronto tra il questionario del “Programma Cantieri” adottato dal Comune nell’indagine del 2004-2005 e quello proposto dall’ANAC nel 2013.

Scelta dello strumento offerto  
dall’ANAC

Focus group  
12 dicembre 2015

Questionario  
definitivo

# STRUTTURA DEL QUESTIONARIO

- Scheda dati anagrafici (anonima);
  
- 72 domande chiuse suddivise in tre ambiti:
  - 1) “Benessere organizzativo”;
  - 2) “Grado di condivisione del sistema di valutazione”;
  - 3) “Valutazione del superiore gerarchico”.
  
- Domanda aperta finale *“Quali azione ritiene necessarie per migliorare il benessere organizzativo all’interno del Comune? (max tre risposte)”*.

# STRUTTURA DEL QUESTIONARIO

- Scala di risposta a sei classi in ordine crescente da 1 (per nulla d'accordo) a 6 (del tutto d'accordo);
- La maggior parte delle domande ha polarità positiva (es. "Il mio lavoro mi dà senso di realizzazione personale?", un punteggio alto esprime un significato molto positivo) quattro hanno polarità negativa (es. "Se potessi, cambierei Ente?", un punteggio alto esprime un significato negativo).



# PROCEDURA DI CONVOCAZIONE E DI SOMMINISTRAZIONE

Contattati i capi servizio



```
graph TD; A[Contattati i capi servizio] --> B[Consegna personale della lettera di convocazione]; B --> C[Somministrazioni dei questionari in formato cartaceo tra gennaio e febbraio presso la sede del Municipio o presso le sedi distaccate per gruppi di 30-40 persone]; C --> D[Sessione finale di recupero per gli assenti];
```

Consegna personale della lettera di convocazione

Somministrazioni dei questionari in formato cartaceo tra gennaio e febbraio presso la sede del Municipio o presso le sedi distaccate per gruppi di 30-40 persone

Sessione finale di recupero per gli assenti

# STRUMENTI DI ANALISI STATISTICA

- Software di elaborazione dati sviluppato dai Servizi Informatici del Comune di Belluno;
- Più raffinate e specifiche analisi sono state eseguite dal Servizio di Consulenza Statistica della Scuola di Psicologia dell'Università degli Studi di Padova.

# **RISULTATI DELL'INDAGINE**

# PARTECIPANTI

- Convocato tutto il personale (dipendenti e dirigenti) in servizio a tempo indeterminato presso il Comune di Belluno da almeno 3 mesi;
- Totale dipendenti convocati: 231
- 22 non si sono presentati;
- Dipendenti che hanno collaborato: **209**

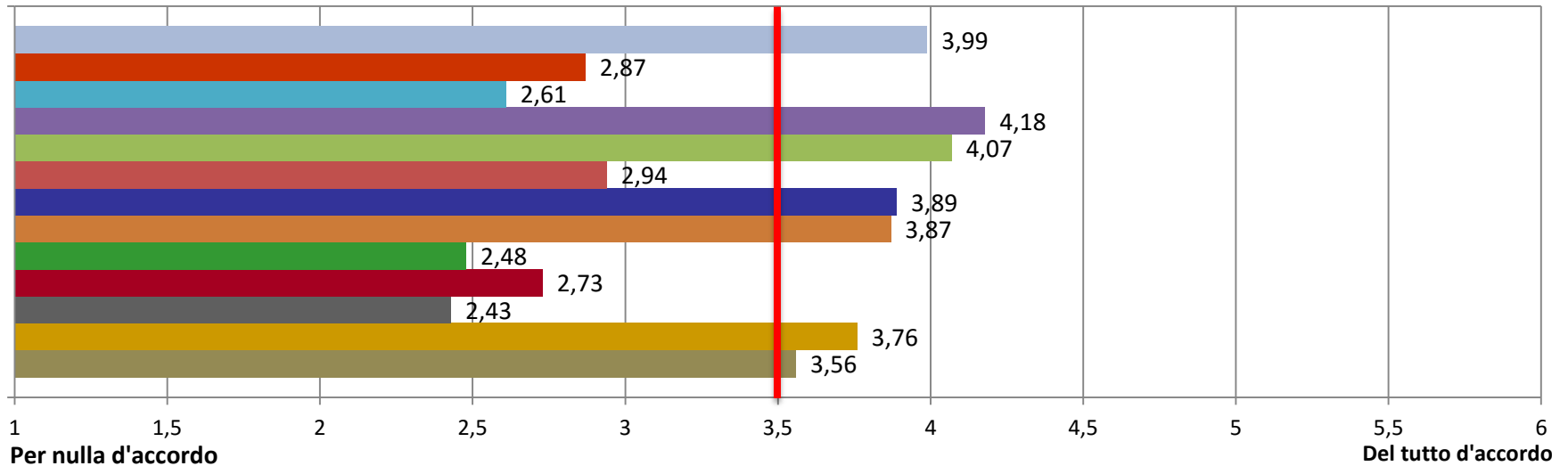


**Percentuale di partecipazione molto elevata pari al 90,48%**

# PARTECIPANTI – dati anagrafici

		NUM. DIPENDENTI
GENERE	Donna	105
	Uomo	89
	non risposto	15
ETÀ ANAGRAFICA	< 30	2
	31 - 40	22
	41 - 50	84
	51 - 60	73
	> 60	10
	non risposto	18
ANZIANITÀ DI SERVIZIO	< 5	8
	5 - 10	18
	11 - 20	73
	> 20	95
	non risposto	15
LAVORO AMMINISTRATIVO	Sì	113
	No	78
	non risposto	18
FRONT OFFICE	Sì	94
	No	78
	non risposto	19

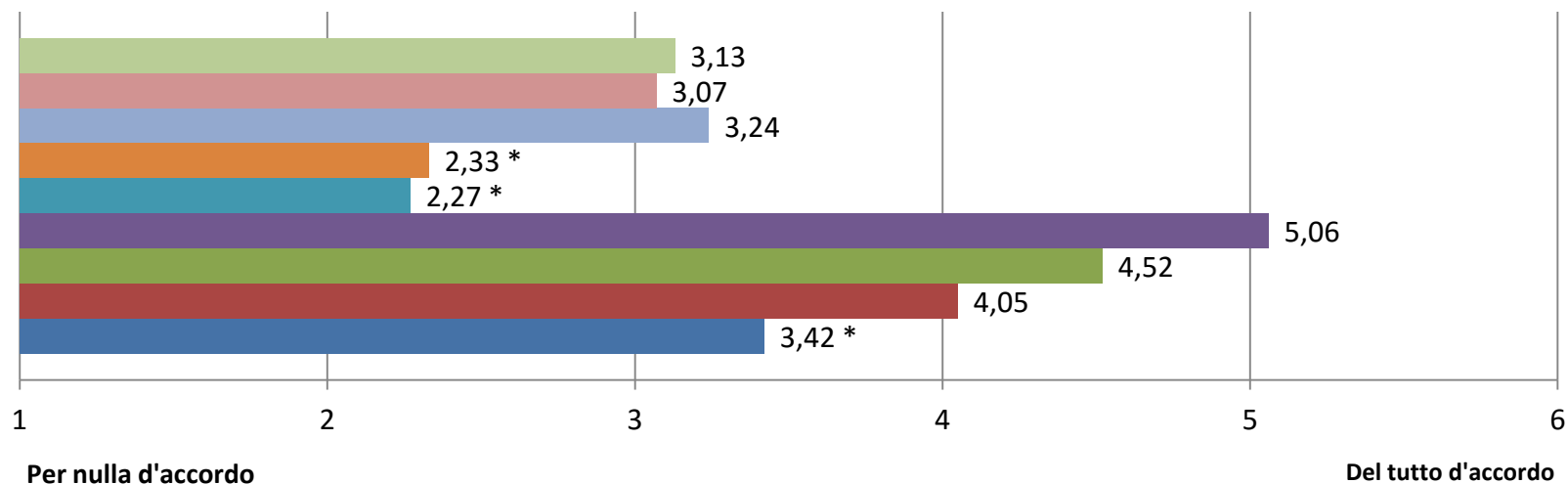
## Medie delle singole sezioni d'indagine



- A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato
- B - L'equità nella mia amministrazione
- C - Carriera e sviluppo professionale
- D - Il mio lavoro
- E - I miei colleghi
- F - Il contesto del mio lavoro
- G - Il senso di appartenenza
- H - L'immagine della mia amministrazione
- I - La mia organizzazione
- L - Le mie performance
- M - Il funzionamento del sistema
- N - Il mio capo e la mia crescita
- O - Il mio capo e l'equità

## Ambito "BENESSERE ORGANIZZATIVO"

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



■ A.01 Il mio luogo di lavoro è sicuro

■ 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 sono soddisfacenti

■ A.04 Ho subito atti di mobbing

■ A.05 Sono soggetto a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro

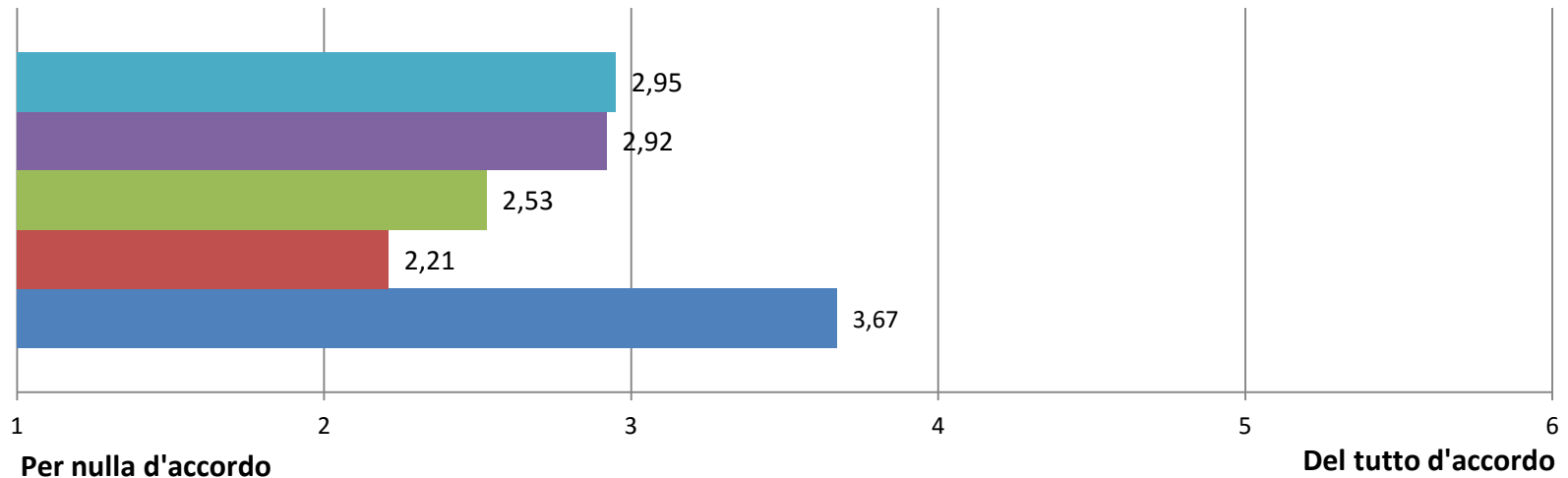
■ A.06 Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare

■ 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

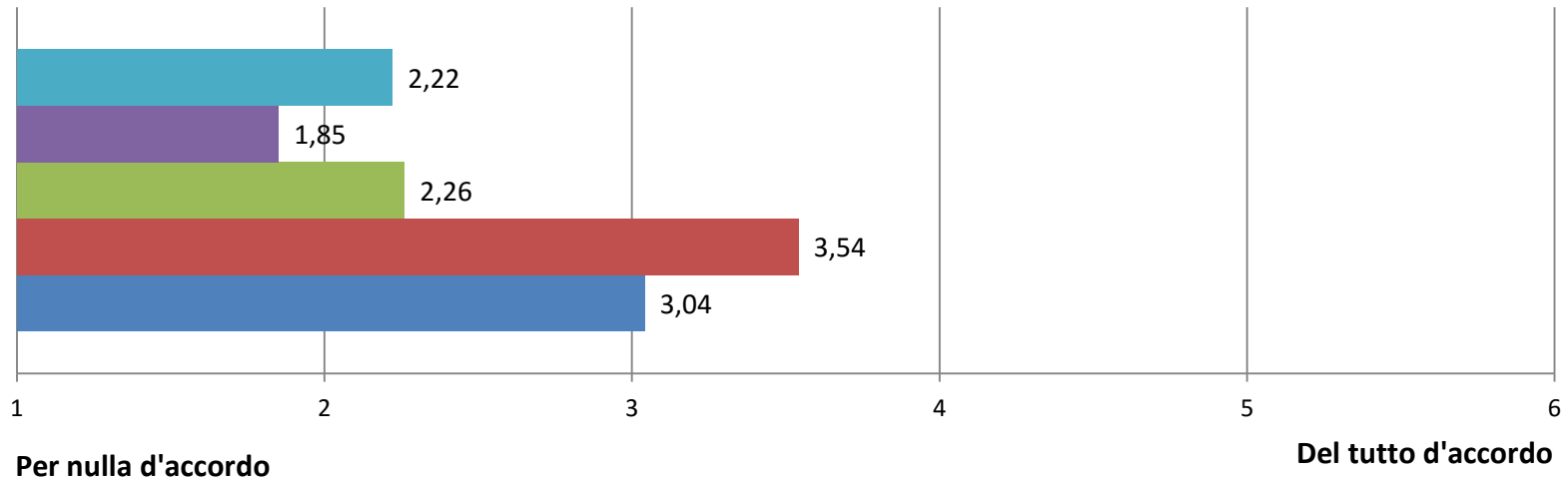
## B - L'equità nella mia amministrazione



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

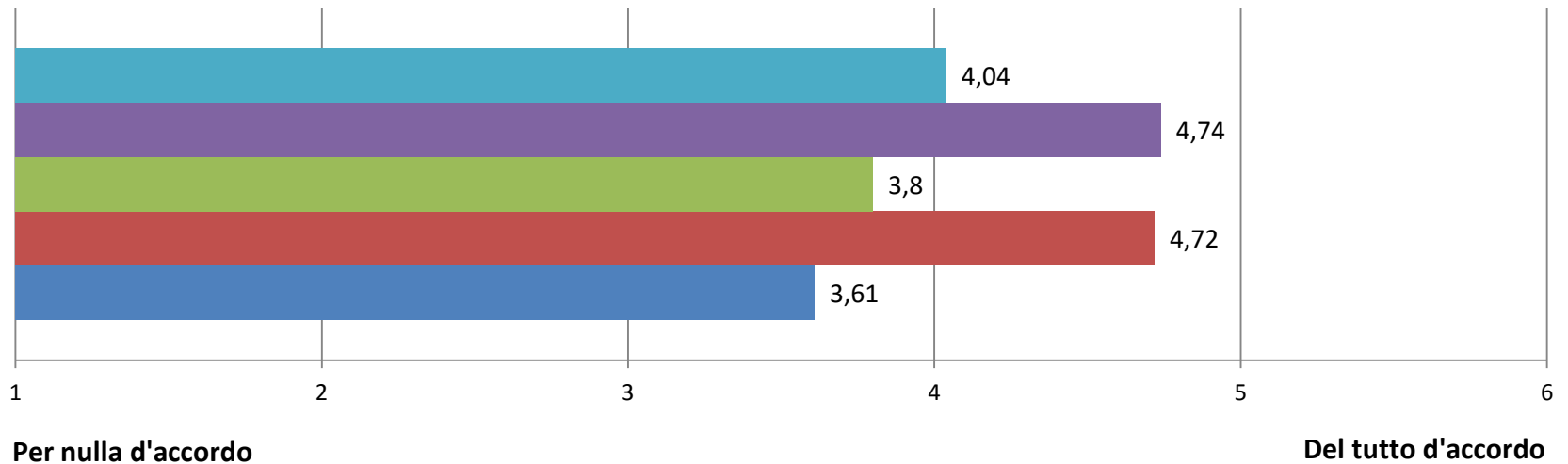


## C - Carriera e sviluppo professionale



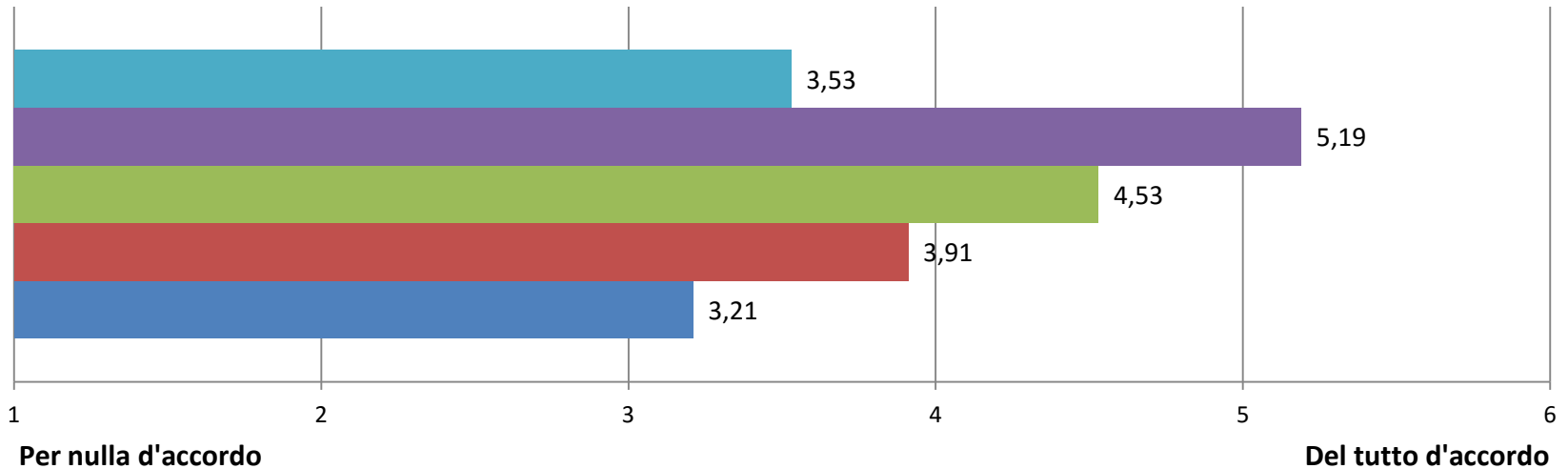
- C.01 Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro
- C.02 Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito
- C.03 Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti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

## D - Il mio lavoro



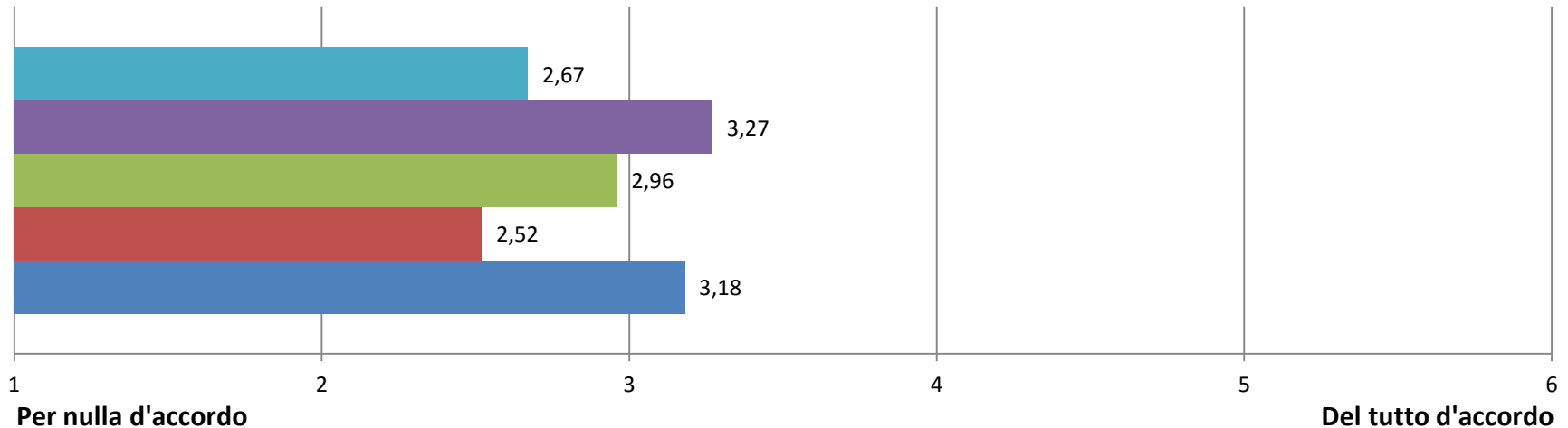
- D.01 So quello che ci si aspetta dal mio lavoro
- D.02 Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro
- D.03 Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro
- D.04 Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro
- D.05 Il mio lavoro mi dà un senso di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

## E - I miei colleghi



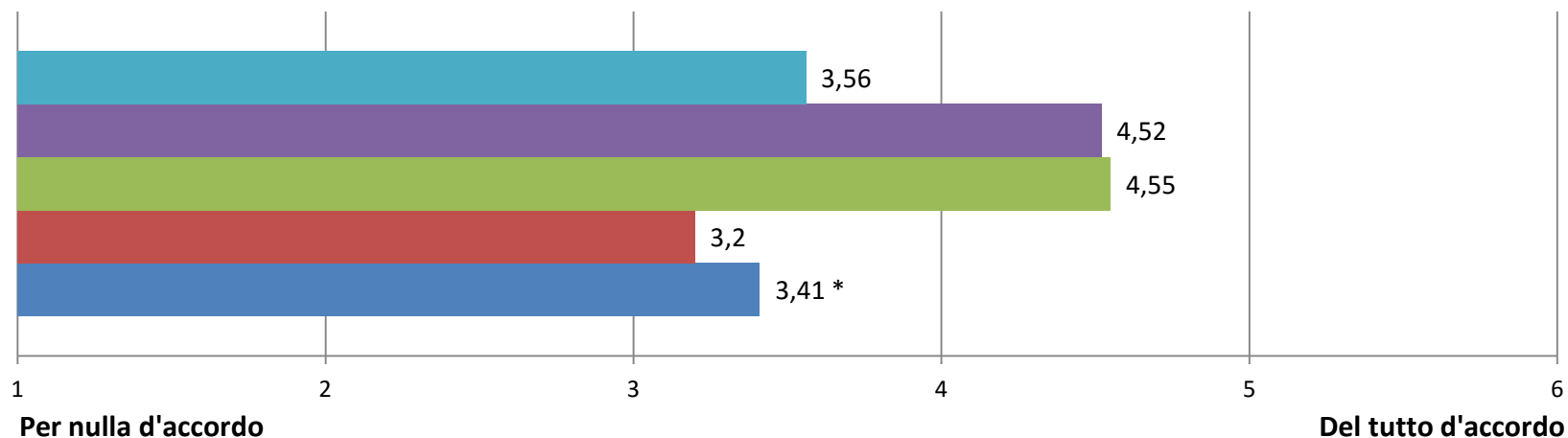
- E.01 Mi sento parte di una squadra
- E.02 Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti
- E.03 Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi
- E.04 Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti
- E.05 L'organizzazione spinge a lavorare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

## F - Il contesto del mio lavoro



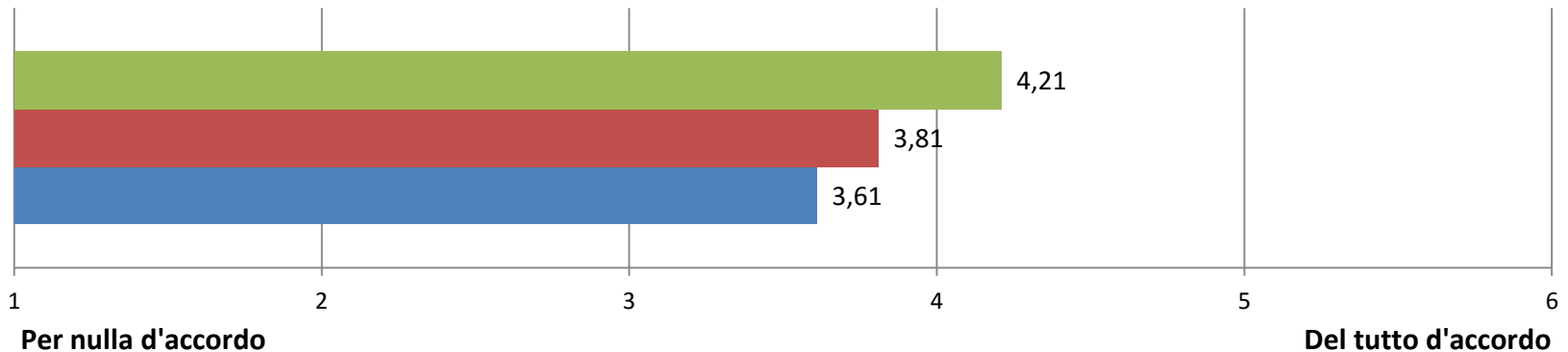
- F.01 La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione
- F.02 Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro
- F.03 I compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti
- F.04 La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è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

## G - Il senso di appartenenza



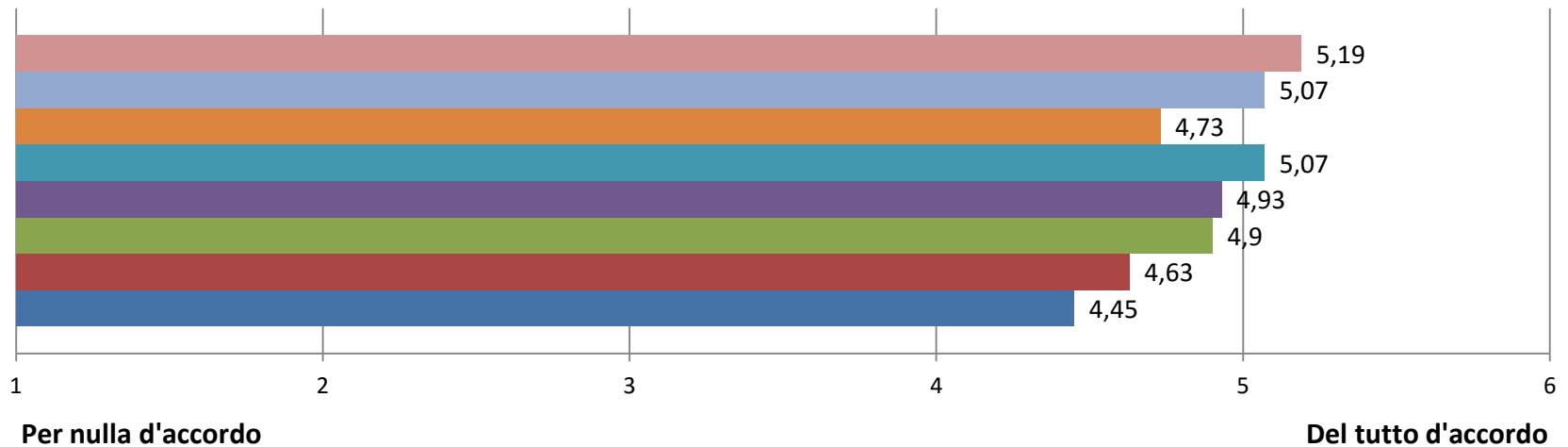
- G.01 Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente
- G.02 Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato
- G.03 Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente
- G.04 I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali
- G.05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

## H - L'immagine della mia amministrazione



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

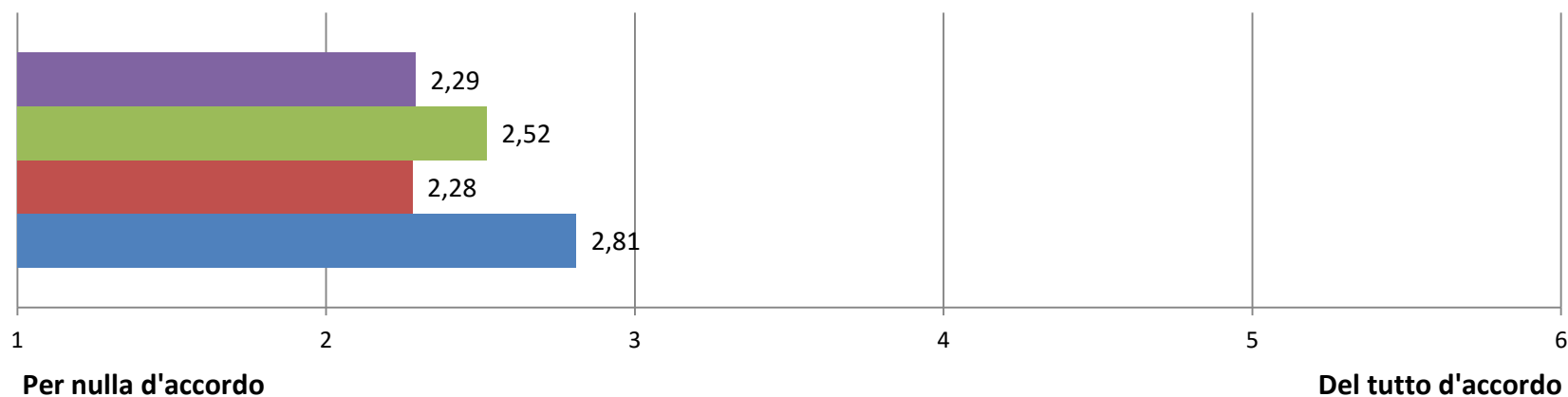
## Importanza degli ambiti di indagine



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

# Ambito “GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE”

## I - La mia organizzazione



■ I.01 Conosco le strategie della mia amministrazione

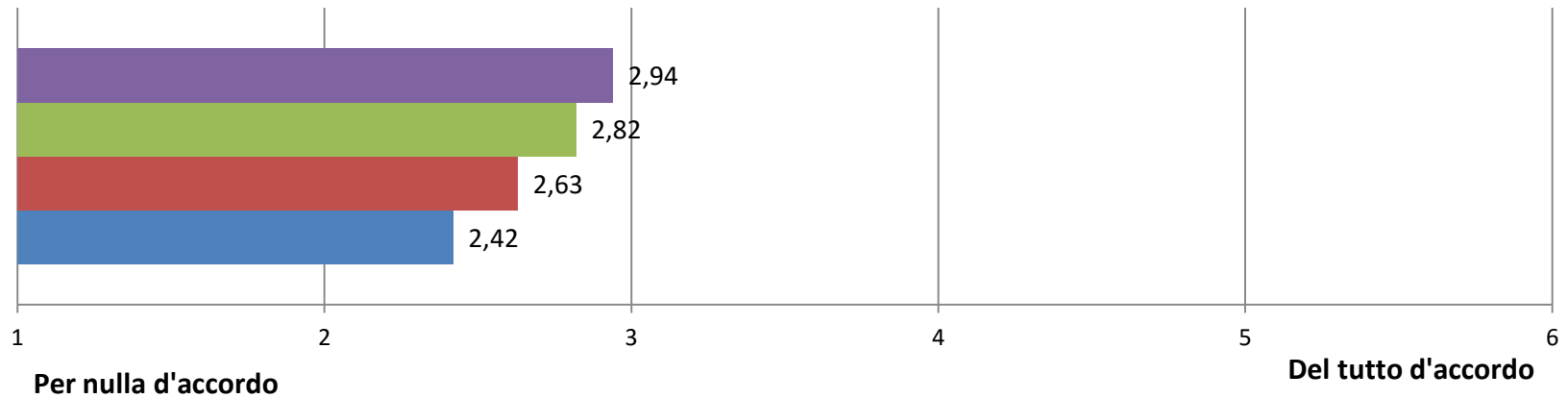
■ I.02 Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione

■ I.03 Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione

■ I.04 è chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione

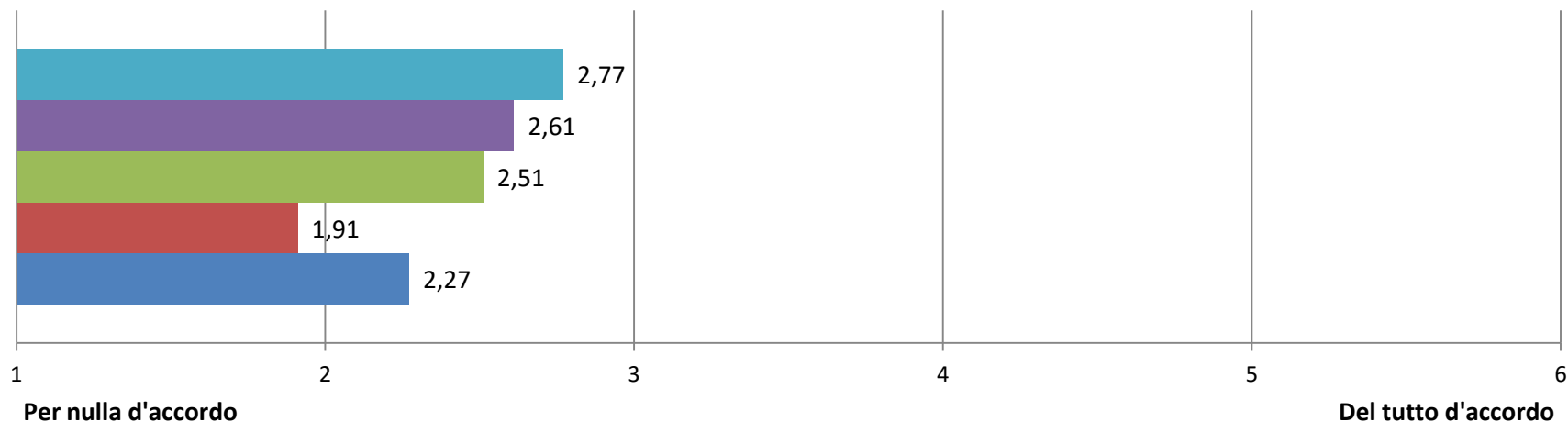


## L - Le mie performance



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

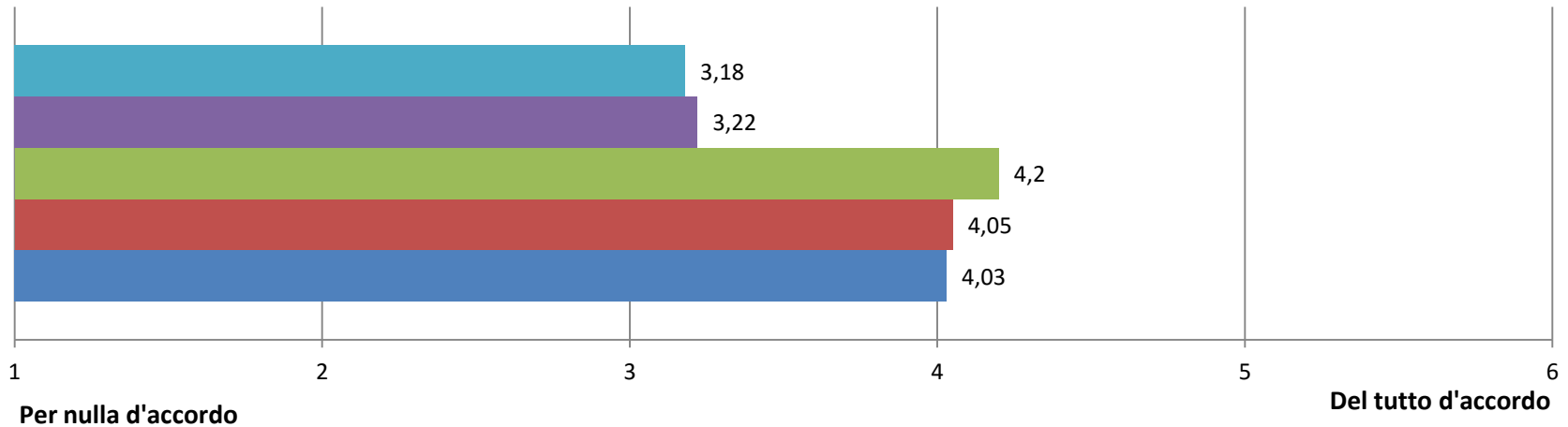
## M - Il funzionamento del sistema



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

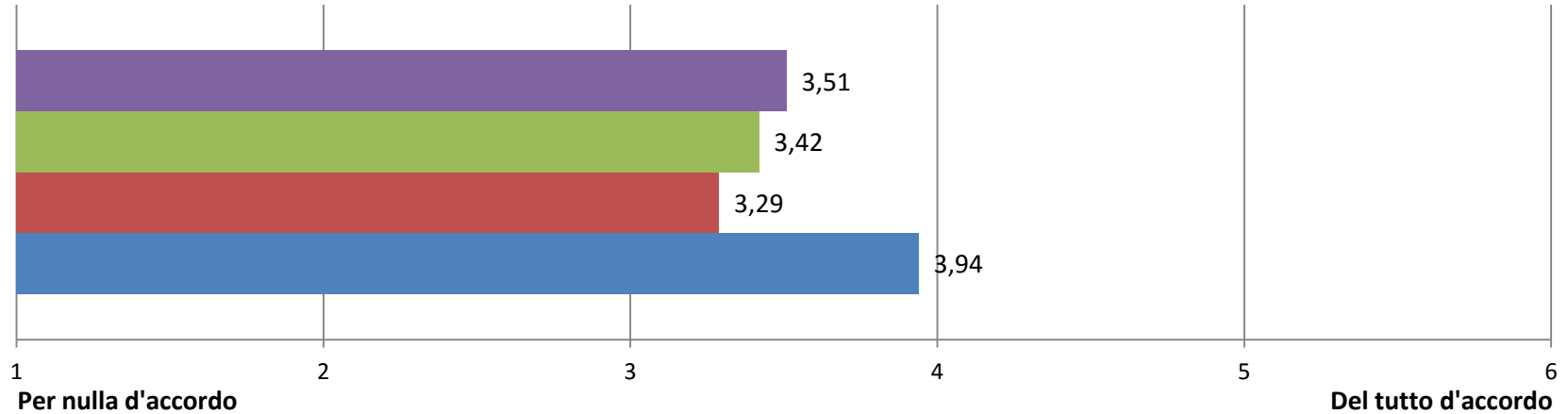
# Ambito “VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO”

## N - Il mio capo e la mia crescita



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

## O - Il mio capo e l'equità



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

# DOMANDA APERTA “Quali azioni ritiene necessarie per migliorare il benessere organizzativo all’interno del Comune?”

- Hanno risposto 96 dipendenti su 209 (45,93%) che hanno partecipato;
- 12 aree tematiche ricorrenti nelle risposte che rispecchiano la maggior parte dei settori esplorati dal questionario:
  - sicurezza/salute sul luogo di lavoro e stress,
  - equità all'interno dell'amministrazione (es. *“uguaglianza e trasparenza nel trattamento della persona e dei carichi lavorativi”*);
  - possibilità di carriera e sviluppo professionale, (es. *“premiare chi lavora” e “creare le possibilità per fare carriera”*);
  - comunicazione (es. *“fare più riunioni di gruppo”*);
  - collaborazione tra settori/uffici (es. *“migliorare la collaborazione e informazione tra settori, soprattutto tra quelli che svolgono attività collegate”*);

- sistema di valutazione del personale (es. *“rivedere la modalità attraverso cui si valuta il personale”, “valutare ciò che i dipendenti fanno nell’amministrazione i risultati conseguiti”*);
  - necessità di formazione/aggiornamento professionale (es. *“formazione tecnica negli aspetti del servizio svolto”*);
  - attenzione e considerazione del personale (es. *“non lasciare il personale abbandonato a sé stesso nell’esecuzione delle funzioni”, “coinvolgimento dei dipendenti”*);
  - retribuzione;
  - rapporti con i capi, i dirigenti e l'amministrazione (es. *“maggiore scambio e confronto tra i dipendenti e gli amministratori”, “rapporti più umani con i vertici”*);
  - considerazioni varie sull’indagine.
- Anche queste risposte verranno tenute in considerazione per gli interventi.

# RISULTATI IN RELAZIONE AD ALTRE REALTÀ ANALOGHE

Confronto con i dati raccolti dall'ANAC relativi ai risultati ottenuti da altri Enti Locali e Amministrazioni italiane nel 2013-2014.

SETTORI	COMUNE DI BELLUNO	SCARTO TRA LE MEDIE	ENTI LOCALI IN ITALIA	TUTTE LE AMMINISTRAZIONI ITALIANE
A-sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	3,99	-0,21	4,2	4,2
B-l'equità nella mia amministrazione	2,87	-0,23	3,1	3,2
C-carriera e sviluppo professionale	2,61	-0,39	3	3
D-il mio lavoro	4,18	-0,22	4,4	4,4
E-i miei colleghi	4,07	-0,33	4,4	4,3
F-il contesto del mio lavoro	2,94	-0,46	3,4	3,3
G-il senso di appartenenza	3,89	-0,31	4,2	4,3
H-l'immagine della mia amministrazione	3,87	-0,03	3,9	4
I-la mia organizzazione	2,48	-0,62	3,1	3,1
L-le mie performance	2,73	-0,67	3,4	3,4
M-il funzionamento del sistema	2,43	-0,57	3	3
N-il mio capo e la mia crescita	3,76	-0,14	3,9	3,8
O-il mio capo e l'equità	3,56	-0,24	3,8	3,7

# RISULTATI IN RELAZIONE AD ALTRE REALTÀ ANALOGHE

Confronto con i risultati di altri Comuni (con 25.000-55.000 abitanti) e di altri Capoluoghi di Provincia (fino a 100.000 abitanti) di tutta Italia che hanno reso disponibili i risultati.

SETTORE	COMUNE DI BELLUNO	SCARTO	ALTRI COMUNI E CAPOLUOGHI
L-le mie performance	2,73	-0,56	3,29
I-la mia organizzazione	2,48	-0,49	2,97
M-il funzionamento del sistema	2,43	-0,41	2,84
C-carriera e sviluppo professionale	2,61	-0,37	2,98
F-il contesto del mio lavoro	2,94	-0,35	3,29
B-l'equità nella mia amministrazione	2,87	-0,17	3,04
E-i miei colleghi	4,07	-0,14	4,21
G-il senso di appartenenza	3,89	-0,12	4,01



## Nota metodologica:

Il raffronto fra i dati deve tenere conto della diversa rappresentatività dei campioni considerati poiché ciò incide sulla variabilità (e quindi sull'attendibilità) del dato relativo allo scarto. Mentre per il Comune di Belluno, con più del 90% di partecipazione all'indagine, tale variabilità dei punteggi è quasi nulla, negli altri Comuni individuati come campione normativo la percentuale è sensibilmente più bassa: da ciò deriva che l'intervallo di fiducia (ovvero l'intervallo di valori all'interno del quale si stima che cada il valore rilevato) nei Comuni con minore partecipazione è più ampio di quello del Comune di Belluno. L'ampiezza dell'intervallo rende meno affidabile la misura conseguita.

# COSA SI FARÀ ORA?

Sulla base dei risultati dell'indagine e delle criticità emerse, il Comune avvierà a breve alcune azioni di miglioramento al fine di “assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale” (D.Lgs 150/09 art. 2), attraverso **interventi di natura formativa e di tipo organizzativo.**

# CHI FARÀ COSA?

- la **GIUNTA** programma e adotta gli atti organizzativi per creare una corollario metodologico coerente;
- i **DIRIGENTI** sostengono il cambiamento e promuovono le attività necessarie;
- **TUTTO IL PERSONALE** partecipa alle iniziative di formazione ed organizzative;
- I **DIPENDENTI COINVOLTI** accettano e riconoscono che il proprio ruolo non si riduce a fare bene il proprio compito, ma si amplia a una nuova disponibilità verso l'organizzazione;
- Gli **ALTRI ATTORI DEL SISTEMA-COMUNE** (OO.SS, RR.SSU., OIV, etc.) riconoscono le necessità emerse e adottano un atteggiamento partecipativo e di coinvolgimento.

# il gruppo di lavoro

dr Mauro Martinelli

dr.ssa Selene Costa

dr.ssa Silvia Mantovani