

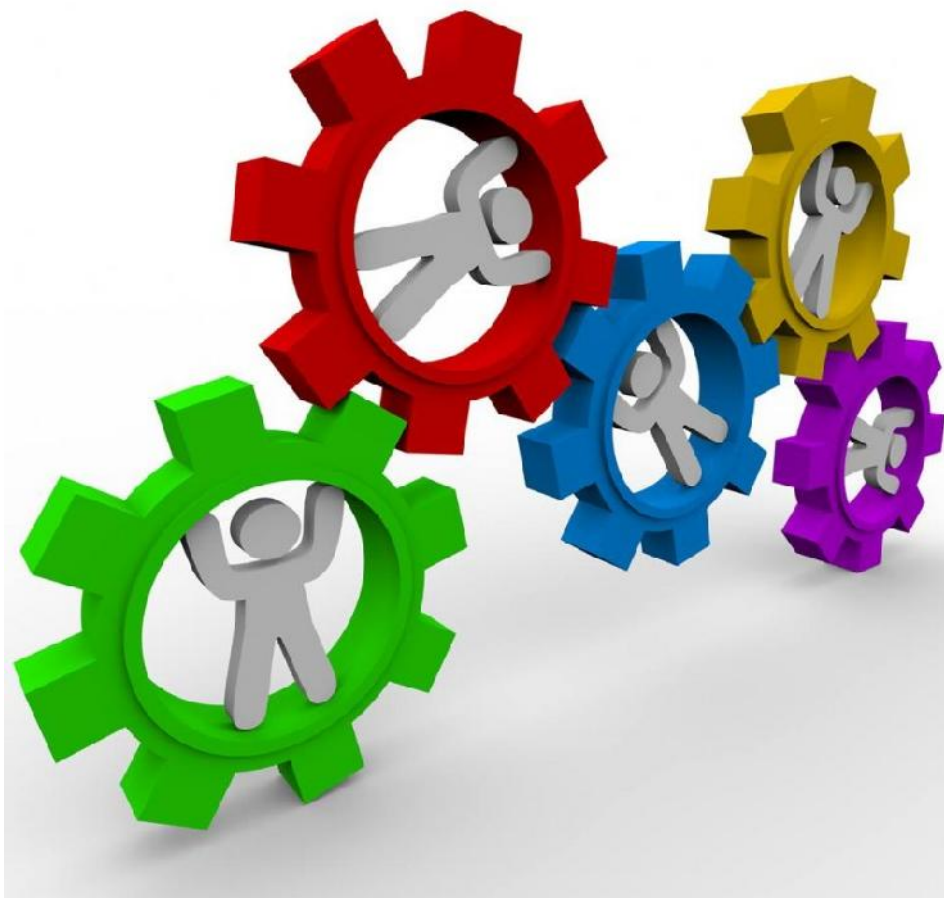


Azienda Ospedaliera Universitaria
Policlinico Paolo Giaccone
di Palermo



Indagine sul benessere organizzativo

Relazione anno 2018



Indice

1.	Premessa	pag. 3
2.	Il questionario	pag. 5
3.	Criteri generali e modalità di somministrazione del questionario	pag. 6
4.	Dati sintetici dei questionari validati	pag. 7
5.	Analisi delle aree del questionario e dei settori di indagine	pag. 8
6.	Considerazioni conclusive e proposte di intervento	pag. 13

1. PREMESSA

Negli ultimi anni è cresciuto sempre più l'interesse per l'analisi del clima di lavoro all'interno delle organizzazioni, atteso che il miglioramento del benessere nell'organizzazione costituisce uno dei fattori che ne migliorano la qualità dei risultati e la produttività delle risorse.

I suddetti principi sono stati sanciti dal D.Lgs. 150 del 27 ottobre 2009 che detta una serie di norme in materia di "ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", stabilendo (art. 3, comma 2) che "ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti".

Il concetto di "benessere organizzativo" viene utilizzato per descrivere sia lo stato soggettivo di coloro che svolgono la loro attività in uno specifico contesto organizzativo nonché per indicare l'insieme dei fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora.




In generale, ci si riferisce alla capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione ed è da intendersi come quel complesso di condizioni che garantiscono e favoriscono il benessere psicofisico delle persone sul posto di lavoro.

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

Nelle Aziende Sanitarie e Ospedaliere, la tematica del benessere organizzativo scaturisce principalmente dall'esigenza di assicurare il migliore utilizzo delle risorse in termini di efficienza ed efficacia, valorizzare il merito introducendo adeguati meccanismi di riconoscimento dei risultati e definire un sistema di responsabilità dei dipendenti.

Benessere organizzativo, motivazione, soddisfazione, sviluppo delle competenze, sono infatti le leve strategiche per valorizzare il capitale umano che opera nell'ambito delle strutture sanitarie.

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

-  il livello di benessere organizzativo;
-  il grado di condivisione del sistema di valutazione;
-  la valutazione del proprio responsabile gerarchico.

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.

Per "grado di condivisione del sistema di valutazione" si intende la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento.

Per "valutazione del superiore gerarchico" si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance.

Nella consapevolezza che l'indagine sul benessere organizzativo rappresenti una importante opportunità per costruire "dal basso" il miglioramento delle politiche del personale e della performance organizzativa ed individuale dei dipendenti, l'AOUP Giaccone ha riproposto nel mese di dicembre 2018 l'indagine sul clima interno con il preciso obiettivo di rilevare le percezioni e i motivi di soddisfazione e di insoddisfazione dei dipendenti nei confronti della propria realtà organizzativa.

I dipendenti sono stati chiamati ad esprimere la propria opinione in relazione a temi quali le condizioni di lavoro in cui si trovano ad operare, la comunicazione e l'informazione all'interno dell'azienda, le opportunità di crescita professionale, la qualità delle relazioni con i colleghi e con i superiori, la capacità di lavorare in squadra, le opportunità formative messe a disposizione dell'azienda e la conoscenza dei meccanismi di programmazione e controllo dell'azienda.

Occorre altresì sottolineare che l'insieme delle informazioni ricavate dall'analisi dei risultati dell'indagine contribuiscono a definire un concetto più ampio di benessere organizzativo. I risultati della presente indagine, infatti, sono strumentali all'attuazione del ciclo della performance, ciò nella prospettiva di fornire alla Direzione Strategica informazioni e dati in forma strutturata, utili per attivare azioni di miglioramento nelle politiche di gestione e valorizzazione delle risorse umane.

Ai sensi dell'art. 20, comma 3 del D. Lgs. 33/2013, il presente documento sarà pubblicato nel sito web dell'Azienda nella sezione "Amministrazione trasparente".

2. IL QUESTIONARIO

Il questionario sul benessere organizzativo del personale dipendente, è strutturato in ambiti di indagine e, per ciascun ambito, è stato individuato un gruppo di domande. Ogni ambito prende in considerazione alcuni degli aspetti più rappresentativi della specifica indagine e l'insieme degli ambiti descrive l'intero fenomeno analizzato.


La struttura del questionario è articolata nelle seguenti sezioni:



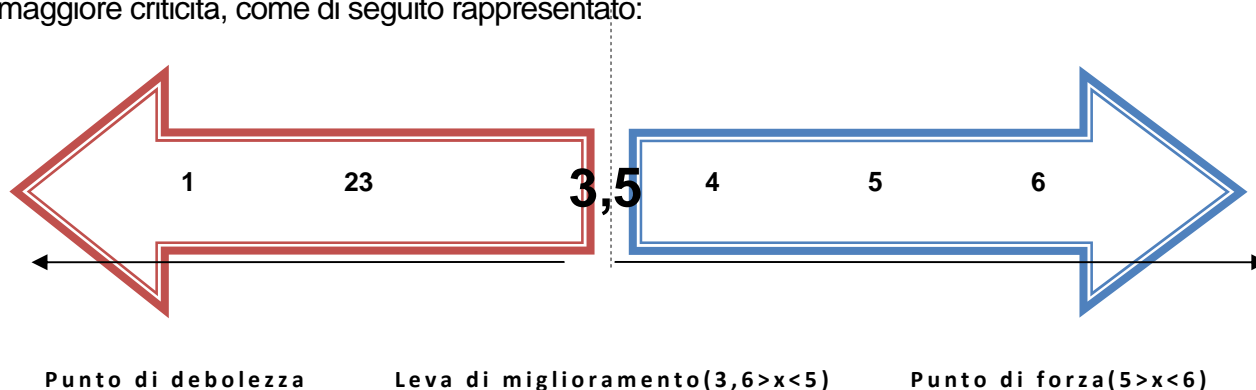
Per ogni ambito di indagine è stato individuato un gruppo di domande, obbligatorie per tutte le amministrazioni, ritenute fondamentali per procedere ad una analisi sistematica del contesto entro cui si svolge l'attività lavorativa, nonché alla comparabilità dei risultati tra le diverse amministrazioni e tra i diversi comparti.

Per una migliore elaborazione delle informazioni, il questionario per l'indagine sul benessere organizzativo prevede una tabella per la rilevazione dell'importanza che il dipendente attribuisce ad ogni singolo ambito indagato (c.d. Settore sussidiario).

Nel questionario sono presenti domande con polarità positive e altre con polarità negative. Le prime sono caratterizzate da una correlazione positiva tra il punteggio ottenuto e il livello di benessere associato, mentre le seconde al contrario presentano una correlazione negativa. A ciascuna opzione di risposta è stato, quindi, assegnato un numero crescente che consentirà di determinare il punteggio. In particolare, agli intervistati, è stato chiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. In altre parole, l'intervistato per ogni domanda e/o affermazione ha potuto esprimere il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante come di seguito rappresentato:

Per nulla					Del tutto
1	2	3	4	5	6
Minimo grado di importanza attribuito					Massimo grado di importanza attribuito
In totale disaccordo con l'affermazione					In totale accordo con l'affermazione

Al fine di poter trarre delle valutazioni significative dalle risposte espresse nei singoli ambiti di indagine, la soglia di soddisfazione è stata fissata convenzionalmente a 3,5 al fine di evincere le aree del questionario che presentano punti di forza/debolezza e i relativi settori di maggiore criticità, come di seguito rappresentato:



3.CRITERI GENERALI E MODALITÀ DI SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO

In coerenza con le indicazioni nazionali e tenuto conto delle finalità dell'iniziativa, si è ritenuto che nella somministrazione del questionario si dovessero rispettare i seguenti criteri generali:

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

L'indagine, rivolta a tutto il personale dell'AOUP con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, è stata pubblicizzata attraverso la predisposizione di un avviso nella intranet aziendale ed avviata il 14 dicembre 2018 per concludersi il 31 dello stesso mese.

La somministrazione del questionario è avvenuta con la modalità on-line attraverso l'accesso nella intranet. A tal fine, si è scelto di avvalersi di un software open source in grado di garantire l'anonimato della rilevazione attraverso l'utilizzo delle credenziali di accesso, diverse per ogni partecipante. Anche se si è risposto al questionario tramite gli identificativi di accesso, non è stato memorizzato alcun collegamento tra questi e le risposte. Lo strumento di rilevazione è stato strutturato in modo da rendere facoltativa la risposta a tutte le domande.

Il dipendente poteva pertanto scegliere liberamente a quali domande rispondere, chiudendo e poi trasmettendo il proprio questionario anche privo di alcune risposte. Chiusa la rilevazione, si è proceduto all'aggregazione dei dati per classi tali da produrre una numerosità sufficiente a rendere impossibile l'associazione delle risposte a gruppi ristretti di compilatori.

4. DATI SINTETICI DEI QUESTIONARI VALIDATI

L'indagine sul benessere organizzativo ha prodotto **133 questionari "validi"**, cioè questionari "visitati" in tutte le sue pagine e, infine, confermati dal dipendente. Il questionario è considerato valido anche se mancante di alcune risposte, stante la facoltà esplicitamente accordata all'intervistato di rispondere o meno alle diverse domande.

Il tasso di partecipazione all'indagine è stato pari al **6,56% della popolazione** aziendale, costituita da 2.025 unità di personale con rapporto di lavoro dipendente, di cui 1.085 personale aziendale e 940 personale universitario (dati al 30.09.2018)

La **distribuzione per sesso** del campione, mostra un'uguale partecipazione di uomini e di donne, mentre differenze significative si riscontrano in relazione **al tipo di contratto di lavoro** (l'88% del campione ha un contratto a tempo indeterminato), **all'età anagrafica** (il 39% ha un'età compresa tra 51 e 60 anni, il 31% tra 41 e 50, il 23% oltre 60 anni, il 5% 31÷40 anni), **all'anzianità di servizio** (il 53% presta servizio da oltre 20 anni, il 26% ha un'anzianità di servizio compresa tra 11 e 20 anni, il 13% tra 5 e 10 e l'8% inferiore a 5 anni) e alla **qualifica** (il 58% è dirigente e il 42% non dirigente).

5. ANALISI DELLE AREE DEL QUESTIONARIO E DEI SETTORI DI INDAGINE

Per ogni settore di indagine è stata calcolata la media aritmetica di tutte le risposte relative a tutte le domande afferenti allo stesso settore, evidenziando il grado medio di soddisfazione/insoddisfazione dei rispondenti.

Nell'analisi dei risultati sono stati considerati sufficienti, per ciascun settore di indagine, i valori medi che risultino pari o superiori al livello di soddisfazione minimo (livello 1 della scala riparametrata che corrisponde al livello 4 della scala originale). In sintesi, per le valutazioni che seguono, si sono considerate le risposte 1-3 come "globalmente negative" e quelle 4-6 come "globalmente affermative" rispetto alla domanda posta.

Di seguito si riporta un quadro di sintesi dal quale si evince, con riferimento alle tre aree di indagine, il grado medio di soddisfazione/insoddisfazione espresso dai dipendenti che hanno aderito all'indagine.

AREA DEL QUESTIONARIO	SETTORE DI INDAGINE	MEDIA	VALUTAZIONE	
AREA 1: Benessere organizzativo (3,61)	A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	3,2		
	B - Le discriminazioni	4,4		
	C - L'equità nella mia amministrazione	2,6		
	D - Carriera e sviluppo professionale	2,7		
	E - Il mio lavoro	4,4		
	F - I miei colleghi	4,2		
	G - Il contesto del mio lavoro	2,7		
	H - Il senso di appartenenza	4,0		
	I - L'immagine della mia amministrazione	4,3		
AREA 2: Il grado di condivisione del sistema di valutazione(2,72)	L - La mia organizzazione	2,6		
	M - Le mie performance	2,9		
	N - Il funzionamento del sistema	2,6		
AREA 3: La valutazione del dipendente del proprio superiore gerarchico (3,32)	O - Il mio capo e la mia crescita	3,3		
	P - Il mio capo e l'equità	3,4		

I valori che rappresentano livelli di insoddisfazione (o soddisfazione negativa) sono evidenziati in rosso, mentre quelli che rappresentano livelli di soddisfazione positiva, sono indicati in verde.

Questo quadro di sintesi suggerisce anche su quali settori occorre intervenire per migliorare il clima organizzativo interno nonché la scelta degli indicatori e dei target da inserire nel piano delle performance dell'AOUP Giaccone.

Dall'analisi di cui sopra si possono immediatamente evincere le aree del questionario che presentano punti di forza/debolezza e i relativi settori di maggiore criticità messi in luce dall'indagine, in particolare:

Area 1- BENESSERE ORGANIZZATIVO

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

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

Di seguito, si riportano i dati, riaggregati, relativi alle domande sul Benessere Organizzativo.

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

Relativamente alle domande di questo settore, la soddisfazione media si posiziona al di sotto della sufficienza (**media 3,2**). Solo nelle risposte alla domanda A.06 - "Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare" i giudizi sono positivi (media 4,2); le risposte alle domande A.07 - "Ho la possibilità di prendere sufficienti pause" (media 3,7) e A.08 - "Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili" (media 3,6) superano di poco la soglia di soddisfazione.

Settore B - Le discriminazioni

Nel settore B compaiono in generale risposte positive (**media 4,4**) con valori particolarmente elevati. Complessivamente, emerge un clima abbastanza sereno per quanto riguarda la percezione delle discriminazioni. Si segnala il disaccordo dei dipendenti alle due domande: B.04 - "La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro" (media 2,8) e B.07 - "La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro" (media 2,8).

Settore C - L'equità nella mia amministrazione

Relativamente a questo settore, le risposte evidenziano un quadro ampiamente insufficiente (**media 2,6**) e risulta essere il più basso fra tutte le medie del settore della macroarea "benessere organizzativo". In particolare, le due seguenti domande mostrano un giudizio marcatamente negativo: C.03 - "Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione" (media 2,4) e C.04 - "Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto" (media 2,2). Solo nelle risposte alla domanda C.05 - "Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale" il livello di gradimento raggiunge una media di 3,2.

Settore D - La carriera e lo sviluppo professionale

Anche questo settore ha registrato un livello di soddisfazione globale mediamente negativo (**media 2,7**), soprattutto nei primi tre item D.01 - "Nel mio ente il percorso professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro" (media 2,3); D.02 - "Ritengo che le possibilità reali di carriera nel mio ente siano legate al merito" (media 2,1) e D.03 - "Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli" (media 2,3). Raggiunge la soglia di soddisfazione la domanda D.04 - "Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale" (media 3,5).

Settore E - Il mio lavoro

Le domande del settore E registrano un livello di soddisfazione abbastanza alto (**media 4,4**) tra i quali spicca quello relativo alle domande E.01 - "So quello che ci si aspetta dal mio lavoro", E.02 - "Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro" ed E.04 - "Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro" che segnalano un elevato e generalizzato grado di autostima. Sembrerebbe dunque che la maggioranza degli intervistati ritenga di essere in grado e di avere la preparazione necessaria per svolgere con profitto la propria attività e di godere di un adeguato livello di autonomia, anche con riferimento alla gestione delle proprie attività. Si segnala una valutazione più bassa in merito alla domanda E.03 - "Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro" (media 3,2).

Settore F - I miei colleghi

Anche questo settore fa registrare un valore di soddisfazione medio globale positivo (**media 4,2**). In particolare, si registrano valori elevati in corrispondenza delle domande: F.02 - "Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra tra i miei compiti" (media 5,3) ed F.03 - "Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi" (media 4,9) che hanno a che fare con la percezione di caratteristiche "individuali" (disponibilità, stima e rispetto). L'analisi dei dati suggerisce dunque l'idea di un ambiente lavorativo in cui i singoli descrivono un buon livello di relazioni orizzontali tra le persone (collaborazione tra colleghi e gestione delle conflittualità), una discreta capacità di far fronte all'operatività quotidiana (efficienza organizzativa) nonché un buon livello di scambio e di circolazione delle informazioni tra colleghi (comunicazione efficace).

Settore G — Il mio contesto di lavoro

Le risposte alle domande di questo settore fanno registrare un valore di soddisfazione medio globalmente negativo (**media 2,7**). Dalle risposte alle domande di questo settore emerge, infatti, un quadro organizzativo non particolarmente soddisfacente.

Oltre alle carenze nel processo di formazione del personale viene, infatti, rimarcata una percezione di inadeguatezza riguardo alla circolazione dell'informazione all'interno del sistema, alla mancata definizione dei compiti e dei ruoli organizzativi e all'insufficiente promozione di azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita familiare dei dipendenti.

Settore H — Il mio senso di appartenenza

Questo settore fa registrare risposte complessivamente positive (**media 4,0**), segno che comunque vi è un certo senso di attaccamento e di identificazione con l'Azienda. In particolare, si osserva come i valori di soddisfazione più elevati si registrino in corrispondenza delle domande: H.02 - "Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato" (media 5,0) e H.03 - "Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente" (media 4,7). Si rileva un valore meno elevato in corrispondenza della domanda: H.04 - "I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali" (media 3,5).

Settore I — L'immagine della mia amministrazione

Globalmente, questo settore fa registrare risposte complessivamente positive (**media 4,3**), segno che gli intervistati avvertono un livello di considerazione particolarmente elevato nei confronti dell'AOUP Giaccone da parte dei familiari, degli amici, degli utenti e dei cittadini in generale.

Settore Sussidiario — Importanza degli ambiti d'indagine

Molto elevato appare il giudizio dei dipendenti relativamente all'importanza dei settori oggetto dell'indagine per il proprio benessere organizzativo, con valori **medi pari a 5,1** a dimostrazione dell'adeguatezza e della congruenza degli ambiti di indagine alle esigenze ed alla sensibilità del personale.

Area 2 — IL GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Questa area investiga, attraverso 13 domande specifiche, il grado di condivisione/soddisfazione del personale in merito al coinvolgimento nel processo "produttivo" dell'organizzazione (conoscenza delle strategie, degli obiettivi e dei risultati attesi; condivisione/apprezzamento del sistema di valutazione nel suo complesso; riconoscimento/valutazione delle proprie performance).

Di seguito si riporta l'analisi del livello di gradimento dei tre settori oggetto di indagine.

Settore L — La mia organizzazione

In questo settore le risposte sono state sostanzialmente poco soddisfacenti (**media 2,6**). L'incertezza manifestata rivela la difficoltà a identificare e condividere gli obiettivi aziendali, di conseguenza l'azione dei singoli appare non discendere da una visione strategica.

Ciò potrebbe essere imputabile a un difetto di comunicazione sugli obiettivi strategici e sui relativi programmi realizzativi che non facilita il coinvolgimento e la condivisione da parte del personale. In sintesi, il campione che ha compilato il questionario, ancorché poco rappresentativo della popolazione aziendale, evidenzia una carenza della conoscenza delle strategie, degli obiettivi e dei risultati dell'amministrazione, nonché dei criteri e metodi di valutazione delle proprie performance. Gli obiettivi strategici, ma soprattutto operativi dell'Azienda sono percepiti dagli intervistati come non chiari e un carente sistema di verifica del loro conseguimento rende difficile il coinvolgimento anche emotivo dei dipendenti nelle attività loro assegnate.

Settore M — Le mie performance

I livelli di bassa soddisfazione registrati in questo settore (**media 2,9**) confermano la non chiarezza dei metodi di valutazione e la disinformazione rispetto al possibile miglioramento dei risultati prodotti. I risultati complessivi di questo ambito suggeriscono le seguenti ulteriori considerazioni: il feedback da parte dell'Amministrazione sulla qualità, utilità e valutazione del lavoro svolto dal singolo appare percepito come carente così come le indicazioni e le strategie finalizzate al miglioramento dei risultati conseguiti e/o delle attività svolte.

Settore N — Il funzionamento del sistema

Questo ambito di indagine, insieme ai settori C (L'equità nella mia amministrazione) ed L (La mia organizzazione), registra il più basso livello di soddisfazione tra quelli oggetto di indagine (**media 2,6**). Le risposte fornite dagli intervistati evidenziano una forte sfiducia nelle valutazioni meritocratiche e una insoddisfacente informazione sui sistemi di misurazione della performance. Appare confermata una lacuna nel processo di diffusione e circolazione delle informazioni all'interno dell'Azienda sia per quanto riguarda la *mission*, e conseguentemente gli obiettivi strategici e operativi da perseguire, che per quanto attiene al sistema di misurazione della performance adottato.

Area 3 — LA VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE DEL PROPRIO SUPERIORE GERARCHICO

Questa Area del questionario ha preso in esame il rapporto tra dipendente e superiore gerarchico, rispetto alle tematiche della crescita professionale e del riconoscimento dei meriti (equità).

Settore O — Il mio capo e la mia crescita

Questo settore registra un valore medio poco al di sotto della soglia di soddisfazione (**media 3,3**) segno che la considerazione del responsabile da parte dei dipendenti è, tutto sommato, abbastanza accettabile. Da questo quadro emerge dunque una figura di responsabile con buone capacità di ascolto, in grado di riconoscere il lavoro svolto e disponibile a prendere in considerazione le proposte dei dipendenti.

Settore P — Il mio capo e l'equità

Questo settore fa registrare un valore vicino alla soglia di soddisfazione (**media 3,4**). Le domande P.01 – “Agisce con equità, in base alla mia percezione”, P02 - "Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro" e P03 - “Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti” registrano un valore medio un po' inferiore, rispettivamente pari a 3,2 la prima e 3,1 la seconda e la terza. Le risposte alla domanda conclusiva P.04 – “Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore” hanno un valore medio pari a 3,9.

6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E PROPOSTE DI INTERVENTO

Le conclusioni di seguito riportate sono incentrate sulle principali criticità rilevate dall'analisi dei dati per permettere all'Azienda, ove possibile, di attuare possibili azioni di miglioramento.

In prima battuta, si pone l'attenzione sulla scarsissima partecipazione all'indagine dei dipendenti (6,56%). Una riflessione in merito induce a pensare a una generalizzata diffidenza nei confronti di tale strumento di indagine, ovvero a un senso di rassegnazione rispetto alla possibilità di miglioramento del clima organizzativo, in considerazione della condizione di disagio/disparità lavorativa percepita. Al fine di ovviare a questa criticità, per l'indagine 2019, si adotterà una soluzione informatica sull'intranet per garantire una partecipazione statisticamente rappresentativa della popolazione aziendale.

Nonostante le perplessità circa la bassissima partecipazione dei dipendenti alla rilevazione, dall'analisi dei risultati dell'indagine, sono emerse alcune criticità/aree di miglioramento su cui è opportuno soffermare l'attenzione.

Per quanto riguarda l'Area 1 (Benessere Organizzativo), settori di criticità appaiono essere, in ordine di importanza:

L'equità nella mia amministrazione, in cui si evidenzia una scarsa correlazione tra impegno profuso nel lavoro svolto e retribuzione percepita ciò a causa probabilmente di una distribuzione delle retribuzioni non basata su sistemi di valutazione delle performance individuali effettivamente condivisi ed efficaci.

La carriera e lo sviluppo professionale, dove emerge una percepita mancanza di chiarezza nella definizione del percorso di sviluppo professionale del singolo, nonché la percezione che la possibilità di fare carriera non sia legata al merito.

Il mio contesto di lavoro, in cui si lamenta la scarsa attenzione rivolta alle risorse umane e alla formazione e l'inadeguata circolazione dell'informazione all'interno della realtà aziendale. Si evidenzia altresì un'insufficiente promozione di azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita familiare dei dipendenti.

Per quanto riguarda l'Area 2 (Il grado di condivisione del sistema di valutazione), emerge la criticità dell'intera Area, segno di una carente informazione, a tutti i livelli, su quali siano gli obiettivi, le strategie e i risultati dell'amministrazione, nonché il contributo del lavoro del singolo dipendente al raggiungimento di tali obiettivi, in particolare:

La mia organizzazione, in cui viene segnalata una carente condivisione della *mission* aziendale e delle strategie perseguite con un conseguente scarso coinvolgimento degli obiettivi organizzativi e individuali da parte del personale.

Le mie performance, in cui emerge un problema di conoscenza e condivisione del sistema di valutazione e dei criteri di distribuzione degli incentivi al personale.

Il funzionamento del sistema, in cui viene segnalata una sfiducia nelle valutazioni meritocratiche e una insoddisfacente informazione sui sistemi di misurazione della performance.

Per quanto riguarda l'Area 3 (La valutazione del proprio superiore gerarchico), non emergono particolari criticità in quanto si può notare che, per entrambi i settori di indagine, la valutazione, ancorché non particolarmente elevata, è prossima alla soglia di soddisfazione.

Alla luce di quanto sin qui rappresentato, si possono ipotizzare le seguenti azioni di miglioramento nell'ambito dei settori in cui sono emerse le criticità sopra elencate:

"L'equità nella mia amministrazione": è auspicabile che da parte dei responsabili delle singole strutture aziendali vi sia un maggiore equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro e nella distribuzione delle responsabilità fra i collaboratori, garantendo imparzialità nei criteri di valutazione e differenziazione della performance dei dipendenti.

"La carriera e lo sviluppo professionale": occorre definire percorsi di avanzamento di carriera improntati alla valorizzazione del merito attraverso sistemi predefiniti e oggettivabili che prevedano lo sviluppo del ruolo e l'aggiornamento delle competenze, al fine di incrementare la motivazione collegata allo sviluppo professionale e al senso di appartenenza alla propria amministrazione.

"Il mio contesto di lavoro": è auspicabile che da parte degli organi preposti venga definito un adeguato piano formativo che, partendo dalla rilevazione dei fabbisogni formativi, sia in grado di produrre un arricchimento professionale di base, una trasmissione di valori di riferimento, norme comportamentali, per consentire a ciascun dipendente di assumere il ruolo che i diversi aspetti istituzionali ed organizzativi gli impongono.

Occorrerebbe altresì investire maggiormente sulla "trasparenza", intesa come accessibilità da parte dei dipendenti alle informazioni su ogni aspetto dell'organizzazione, sui processi decisionali e sul trattamento del personale.

Il miglioramento della comunicazione/informazione interna deve essere finalizzata a chiarire le condizioni di contesto nelle quali l'Azienda opera, al fine di incrementare il grado di coinvolgimento del personale tutto nella gestione dei processi lavorativi e definire modalità operative quanto più possibile condivise, pur nel rispetto dei reciproci ruoli. Nell'ambito "Il mio contesto di lavoro", emerge altresì l'esigenza di promuovere azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita, proponendo e dando attuazione ad azioni positive nel Piano Triennale per le pari Opportunità.

"La mia organizzazione": ci si augura un'azione di maggior coinvolgimento del personale tutto nella gestione dei processi aziendali al fine di favorire una migliore condivisione della *mission* e delle strategie perseguite nonché una piena conoscenza dell'apporto dei singoli al perseguimento degli obiettivi aziendali. Occorrerebbe, in sostanza, definire una "costruzione partecipata" di processi di lavoro attraverso l'ingegnerizzazione di processi di comunicazione/condivisione di obiettivi e strategie, sviluppo delle competenze al fine di individuare modalità sistematiche di coinvolgimento attivo dei dipendenti come forma strutturata di organizzazione del lavoro.

"Le mie performance": occorrerebbe migliorare il sistema di misurazione e valutazione della performance per la promozione e la valorizzazione del merito, attraverso un costante monitoraggio della performance individuale e di gruppo rispetto a obiettivi ben definiti e misurabili dando piena attuazione al ciclo delle performance.

Inoltre, è necessario definire un nuovo Regolamento aziendale per la valutazione del personale e per la retribuzione di risultato/produttività, in sostituzione di quello adottato con Deliberazione n. 1151 del 19.10.2012, ampiamente superato.

"Il funzionamento del sistema": anche in questo ambito emerge la necessità di un maggiore coinvolgimento dei singoli nelle dinamiche organizzative della struttura di appartenenza nonché di introdurre valutazioni meritocratiche nei sistemi di misurazione della performance individuale e una maggiore equità nella gestione dei sistemi premianti e di incentivazione.