

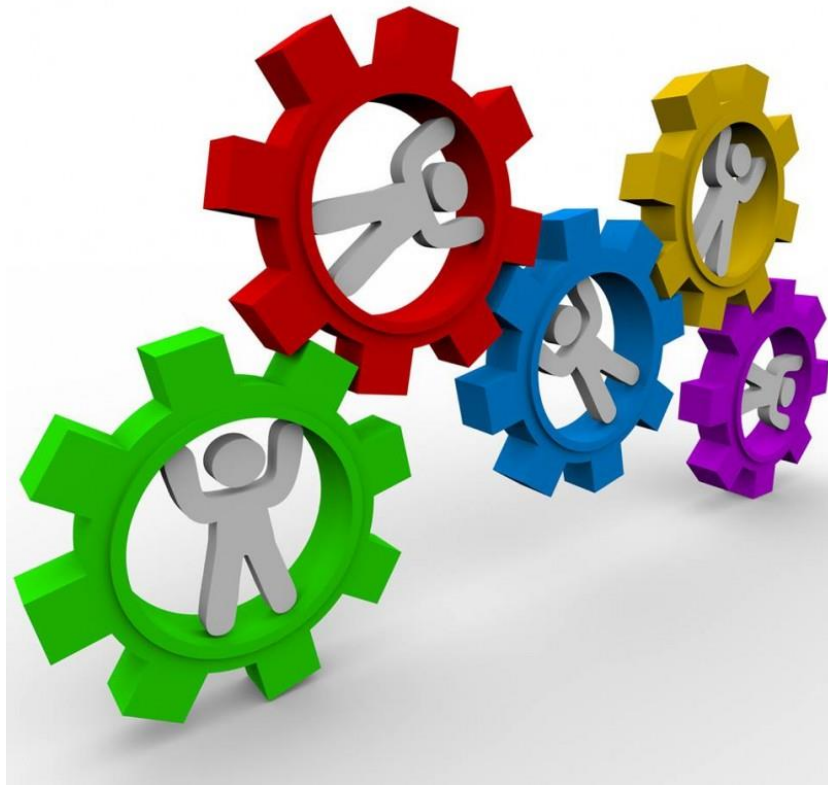


AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA

---

# Indagine sul benessere organizzativo

## Relazione anno 2020



## Indice

1.	Premessa	pag. 3
2.	Il questionario	pag. 4
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. 14

## 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.

Nella consapevolezza che l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e il miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi non può prescindere dalla creazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza, anche solo morale o psichica, sui lavoratori, nelle more dell'istituzione del Comitato Unico di Garanzia, l'AOUP Giaccone ha riproposto nel mese di dicembre 2020 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 vari 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, ecc.

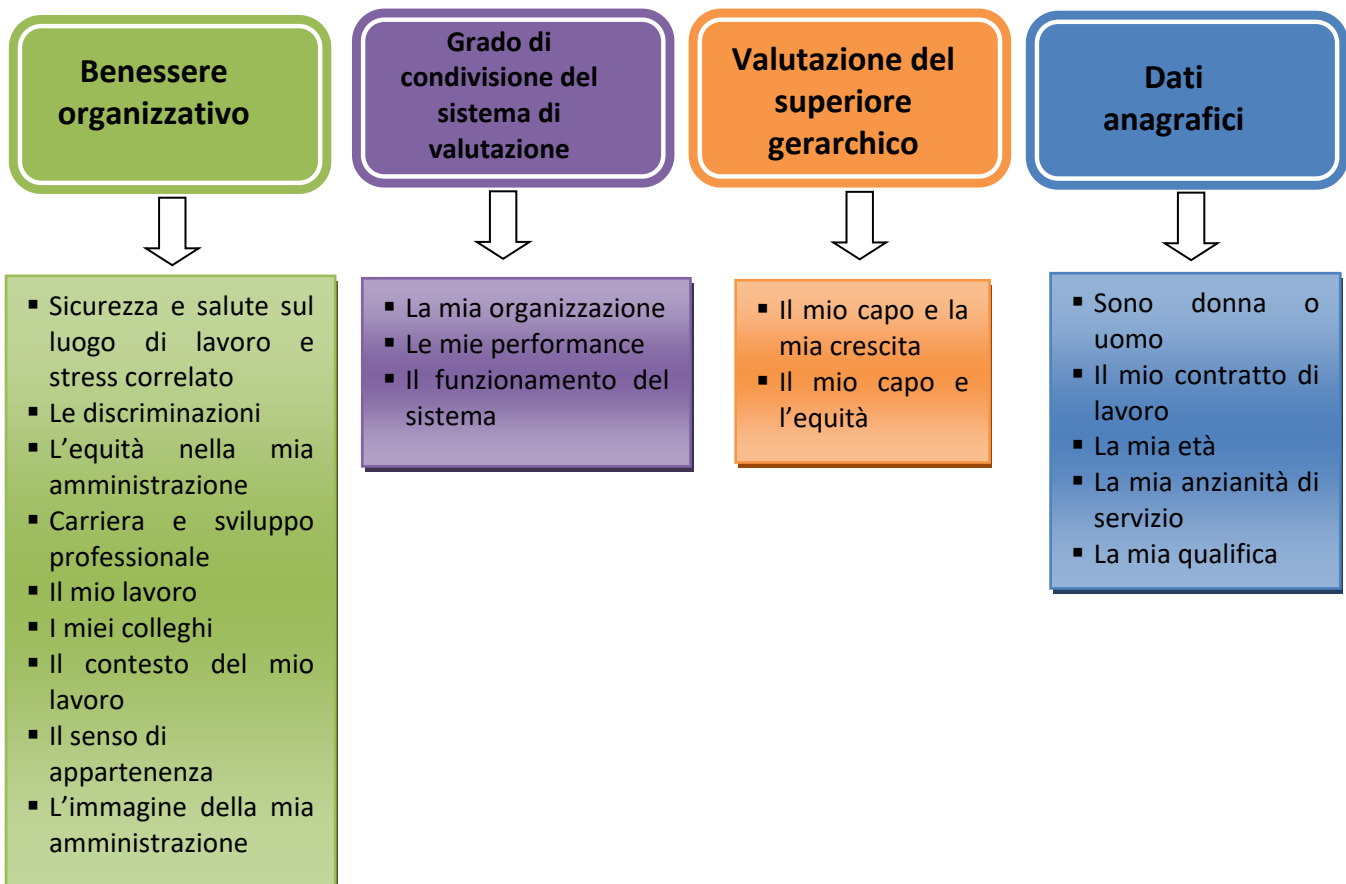
Occorre altresì sottolineare che l'insieme delle informazioni ricavate dall'analisi dei risultati dell'indagine contribuiscono a definire un concetto più ampio di benessere organizzativo. I risultati della presente indagine, infatti, sono strumentali all'attuazione del ciclo della performance, ciò nella 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 subsidiario).

Ai partecipanti all'indagine è stato richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. La persona intervistata per ogni domanda e/o affermazione è stata invitata a esprimere il proprio grado di valutazione in relazione a quanto si riteneva d'accordo e meno con l'affermazione o a quanto la riteneva importante o non importante.

PER NULLA			DEL TUTTO		
1	2	3	4	5	6
<b>MINIMO GRADO DI IMPORTANZA ATTRIBUITO</b>					<b>MASSIMO GRADO DI IMPORTANZA ATTRIBUITO</b>
<b>IN TOTALE DISACCORDO CON L'AFFERMAZIONE</b>					<b>IN TOTALE ACCORDO CON L'AFFERMAZIONE</b>

Il questionario è suddiviso in tre parti principali che si riferiscono, rispettivamente, a:

- 1) Benessere organizzativo
- 2) Grado di condivisione del sistema di valutazione
- 3) Valutazione del superiore gerarchico

Chiude il questionario una parte relativa ai dati anagrafici e professionali.

Le 3 parti principali sono a loro volta suddivise in sezioni, di seguito singolarmente illustrate.

Nel questionario sono presenti domande con polarità positiva e altre con polarità negativa. 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. Pertanto, se alla domanda "Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale?" si è ottenuto un punteggio alto (vicino al 6), l'indagine esprime un significato molto positivo (polarità positiva); mentre, al contrario, se alla domanda "Se potessi, cambierei ente?" si è riscontrato lo stesso punteggio, si ha un risultato negativo (polarità negativa).

Nell'analisi viene utilizzato il dato globale positivo e negativo, ottenuto aggregando le percentuali delle 3 risposte a polarità positiva e delle 3 a polarità negativa, come sopra specificato.

Esempio: Affermazione X

PER NULLA			DEL TUTTO		
1	2	3	4	5	6
10%	15%	5%	20%	37%	13%

In disaccordo con l'affermazione X = 10%+15%+5% = 30% = risposte negative

In accordo con l'affermazione X = 20%+37%+13% = 70% =risposte positive

### 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 e il questionario è stato pubblicato dal 21 al 31 dicembre 2020.

La somministrazione del questionario è avvenuta con la modalità on-line e, al fine di raccogliere un campione significativo, è stato consentito l'accesso alla intranet solo dopo la compilazione del formulario. È stato utilizzato 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 **1.138 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, in virtù della procedura informatica, è stato pari al **55% della popolazione** aziendale, costituita da 2.086 unità di personale con rapporto di lavoro dipendente, sia a tempo indeterminato che determinato, di cui 614 appartenenti all'area della dirigenza e 1.472 al comparto (dati al 31.12.2020).

La **distribuzione per sesso** del campione mostra una seppur lieve maggiore partecipazione delle donne (40% donne, 37% uomini e 23% non l'ha dichiarato) e una differenza significativa in relazione **al tipo di contratto di lavoro** (60% ha un contratto a tempo indeterminato, 17% a tempo determinato e 24% non l'ha dichiarato).

La distribuzione in base all'**età anagrafica** evidenzia il 24% del campione con età compresa tra 51 e 60 anni, il 20% tra 41 e 50, il 14% oltre 60 anni, il 12% tra 31 e 40 anni, il 7% fino a 30 anni e il 23% non l'ha dichiarato.

Relativamente all'**anzianità di servizio**, il 33% presta servizio da oltre 20 anni, il 19% ha un'anzianità di servizio compresa tra 11 e 20 anni, l'8% tra 5 e 10 anni, il 17% inferiore a 5 anni e il 20% non l'ha dichiarato e, in base alla **qualifica**, il 49% è non dirigente, il 28% è dirigente e il 23% non l'ha dichiarato.

Rispetto al 2019, il campione che ha partecipato all'indagine ha una minore età anagrafica e anzianità di servizio.

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

### Area 1 - 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.

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**

Per quanto riguarda le domande dalla A01 alla A03, riferite alla **sicurezza e adeguatezza "fisica"** del luogo di lavoro, il punteggio medio delle risposte esprime **giudizi in lieve prevalenza positivi**, con una media di valutazioni a polarità positiva (4-6) per le tre domande del 58%, contro il 42% di negative (1-3).

Le domande A04 e A05 riguardano rispettivamente il **fenomeno del mobbing e delle molestie fisiche o verbali**. Nello specifico, la domanda A04 è stata illustrata elencando, a titolo esemplificativo, esempi di atti che possono configurare mobbing, quali: demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ecc. Il **50% degli intervistati dichiara di aver vissuto una delle situazioni sopra riportate**. Rispetto alla domanda A05, in relazione a molestie fisiche o verbali subite, il 25% nega di esserne stata vittima. Occorre segnalare che le due domande precedenti sono poste con **inversione di polarità** rispetto alle altre della sezione e ciò potrebbe risultare fuorviante in caso di compilazione superficiale.

La domanda A06 riguarda il rispetto del **divieto di fumare e il 79% dichiara** che il divieto di legge nel proprio luogo di lavoro **non viene rispettato**.

Le domande A07 e A08 indagano la **sostenibilità dei ritmi di lavoro e la sufficienza delle pause**, in prevalenza **giudicate positivamente** dal campione, con un punteggio medio rispettivamente di 4,7 e 3,8 e una media per le due risposte rispettivamente del 74% e 60% di risposte positive.



Per la domanda A09 sono stati suggeriti alcuni esempi di **malessere e disturbi legati al lavoro**: 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, ecc.. In questo caso il giudizio è **prevalentemente negativo**, in quanto il 62% degli intervistati esprime giudizi da 4-6 (giudizio medio 3,9). Occorre segnalare che anche questa domanda è posta con **inversione di polarità** rispetto alle altre della sezione e ciò potrebbe risultare fuorviante in caso di compilazione superficiale.

### **Settore B - Le discriminazioni**

La sezione B è rivolta alla tematica delle discriminazioni.

In particolare, dal **79% all'87%** del campione ritiene di essere **trattato correttamente e con rispetto in relazione all'orientamento politico, religione, etnia e/o razza, lingua e orientamento sessuale**, con un punteggio medio compreso tra 4,7 e 5,1. Invece, il **66% è in disaccordo** con la stessa affermazione per quanto riguarda **l'appartenenza sindacale**.

Per quanto riguarda **l'identità di genere**, il dato è molto critico, infatti **l'84%** del campione, in maniera più o meno accentuata, afferma che essa costituisca un **ostacolo alla propria valorizzazione sul lavoro**.

**Anche l'età** viene percepita quale ostacolo alla propria valorizzazione professionale dall'**87%** degli intervistati. Occorre, tuttavia, segnalare che le due domande precedenti sono poste con **inversione di polarità** rispetto alle altre della sezione e ciò potrebbe risultare fuorviante in caso di compilazione superficiale.

### **Settore C - L'equità nella mia amministrazione**

Questa sezione prende in considerazione la percezione rispetto all'applicazione del principio dell'equità e dell'imparzialità nell'Azienda.

L'esame dei dati raccolti rivela un **punteggio medio** assegnato alle risposte della sezione di **4,5** con prevalenza di **giudizi positivi** rispetto all'**equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro (87%) e delle responsabilità (78%)**, netta soddisfazione rispetto all'equilibrio tra **impegno richiesto e retribuzione (83%)** e lieve prevalenza di positività per quanto riguarda la **differenza retributiva in base a quantità e qualità di lavoro svolto (58%)**.

L'**imparzialità del proprio responsabile** rispetto alle decisioni che riguardano il lavoro è riconosciuta dal **57%** del campione.

### **Settore D - La carriera e lo sviluppo professionale**

Le 5 domande proposte nella sezione D hanno ad oggetto la crescita professionale del personale e fanno registrare un **punteggio medio pari a 3,7**.

Emerge una **lieve prevalenza di giudizi critici** circa l'adeguatezza dell'informazione sui **percorsi professionali** per il singolo che risultano **non chiari per il 57%** e sulla **possibilità di far carriera** in base al **merito (59%)**. Giudicata **positiva** la capacità dell'ente di **valorizzare capacità e attitudini degli individui** in relazione al ruolo ricoperto (**64%**). **L'84%** si dichiara **soddisfatto del proprio percorso professionale**.

### **Settore E - Il mio lavoro**

Collegandosi alla sezione precedente, le domande del settore E (**punteggio medio 3,9**) approfondiscono la percezione del proprio lavoro e dell'adeguatezza dei mezzi per adempiervi.

In questo ambito, la **percezione risulta leggermente negativa in termini di chiarezza delle aspettative (58%) e adeguatezza delle competenze possedute (56%).**

Invece, il **66% del campione ritiene di avere le risorse e gli strumenti necessari** per svolgere il proprio lavoro. Il **60% ritiene adeguato il livello di autonomia riconosciuto** e **l'88% esprime un senso di realizzazione personale** nello svolgimento del proprio lavoro che consegue un punteggio medio di 5,2.

### **Settore F - I miei colleghi**

La sezione F (**punteggio medio 4,7**) indaga il rapporto degli intervistati con i colleghi e lo spirito di squadra. L'**82%** del campione esprime senso di **appartenenza a una squadra** e il **90% degli intervistati si dichiara solidale con i colleghi**, il **69% afferma di essere ricambiato con stima e rispetto**. Netamente prevalente la percezione della **condivisione delle informazioni (85%)** e della **spinta alla collaborazione da parte dell'amministrazione (78%)**. 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**

Un approfondimento sull'aspetto organizzativo del lavoro viene affrontato nella sezione G che registra un **punteggio medio di 4,8** e denota quindi un quadro organizzativo abbastanza soddisfacente. Si registra una **prevalente soddisfazione (88%)** rispetto alla **valorizzazione delle persone** da parte dell'amministrazione, qui focalizzata rispetto alle necessità formative. Il **73%** è d'accordo per quanto riguarda la **chiarezza delle definizioni delle regole di comportamento**, la **definizione di compiti e ruoli organizzativi (91%)**, la circolazione delle **informazioni all'interno dell'organizzazione (86%)** e la promozione di **azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita (75%)**.

### **Settore H - Il mio senso di appartenenza**

La sezione H indaga sul senso di appartenenza all'amministrazione. L'esame delle risposte rivela in generale un **elevato grado di appartenenza** all'ente che si esprime nell'**orgoglio di esserne dipendente (72%)** e di **apprendere i successi (87%)**. Lievemente prevalenti i giudizi positivi sul **dispiacimento in caso di critiche allo stesso (52%)**. Il **60% del campione condivide i valori e i comportamenti praticati nell'ente**. Tuttavia, il **60%** degli intervistati, con diversi gradi di convinzione, dichiara che, **potendo, cambierebbe ente** ma occorre segnalare che la domanda è posta con **inversione di polarità** rispetto alle altre della sezione e ciò potrebbe risultare fuorviante in caso di compilazione superficiale.

### ***Settore I - L'immagine della mia amministrazione***

La sezione I, strettamente correlata alla sezione precedente (**punteggio medio 4,2**) ha ad oggetto la percezione degli intervistati rispetto all'immagine esterna dell'amministrazione. Il **58% afferma che familiari e persone vicine ritengono l'ente importante per la collettività**, lievemente minore la percentuale se riferita agli utenti (57%) e **decisamente più elevata se riferita alla gente in generale (89%)**.

### ***Settore Sussidiario - Importanza degli ambiti d'indagine***

La parte di questionario relativa al benessere organizzativo si chiude con una serie di domande di verifica dell'idoneità degli ambiti analizzati, corrispondenti alle sezioni sopra illustrate, nel rilevare il clima organizzativo dell'ente. Anche in questa sezione è utilizzata la stessa scala adottata per le sezioni di contenuto.

La **rilevanza di tutti gli ambiti indagati risulta ampiamente riconosciuta dagli intervistati**, con un punteggio medio di 4,5 a dimostrazione dell'adeguatezza e della congruenza degli ambiti di indagine alle esigenze e alla sensibilità del personale.

## **Area 2 - IL GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

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.

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 particolare, la sezione L è relativa alla percezione del dipendente rispetto agli obiettivi aziendali.

Le risposte fornite **suggeriscono margini di miglioramento** per quanto riguarda il livello di conoscenza e condivisione degli obiettivi e delle strategie dell'ente, con un punteggio **medio per la sezione di 3,4**. Infatti il **57%** degli intervistati dichiara, con maggior o minore convinzione, di **non conoscere le strategie dell'ente** e il **52% di non condividerle**.

Ancora in misura simile (**55%**), i **risultati ottenuti dall'amministrazione non sono considerati chiari**. Per poco meno della metà degli intervistati (**46%**) **non è inoltre chiaro il contributo** del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

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 operativi che non facilita il coinvolgimento e la condivisione da parte del personale. In sintesi, il campione che ha compilato il questionario evidenzia una insufficiente 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.

Va tuttavia sottolineato che i risultati della sezione L mostrano un **progressivo miglioramento negli ultimi anni** (indagine benessere 2017: media 2,8 – indagine 2018: media 2,6 - indagine 2019: 3,3 – indagine 2020: 3,4)

### ***Settore M - Le mie performance***

La performance individuale, e il sistema di misurazione e valutazione della stessa, è oggetto delle 4 domande della sezione M.

L'analisi delle risposte alle domande della sezione M fanno registrare un valore globale al di sopra della sufficienza (**punteggio medio 3,9**) e rivela come gli **elementi sui quali si basa la valutazione siano considerati importanti** da più della metà del campione (**62%**).

Al **60%** degli intervistati risultano **chiare le attese dell'amministrazione** rispetto agli obiettivi e ai risultati loro assegnati. L'**informazione sulla propria valutazione è definita corretta dal 62%** del campione e la misura è leggermente inferiore (**58%**) per quanto riguarda la percezione **dell'adeguatezza delle indicazioni su come migliorare il proprio risultato**.

I livelli di soddisfazione registrati confermano un miglioramento nella chiarezza dei metodi di valutazione e indicano la necessità di migliorare l'informazione rispetto al possibile miglioramento dei risultati prodotti. Come visto per il settore L, anche nel settore M si osserva un **progressivo miglioramento negli ultimi anni** (indagine benessere 2017: media 3,2 – indagine 2018: media 2,9 - indagine 2019: 3,7 – indagine 2020: 3,9)

### ***Settore N - Il funzionamento del sistema***

Le domande del settore N approfondiscono alcuni elementi del sistema e la sua efficacia. Il quadro fornito dalle risposte a questa sezione (**media 3,6**) rivela che oltre la metà degli intervistati (**57%**) si ritiene **sufficientemente coinvolta nel processo di definizione degli obiettivi e dei risultati attesi** dal proprio lavoro. Gli **strumenti di tutela** rispetto alla valutazione attribuita dal valutatore sono ritenuti abbastanza **adeguati (59%)**.

L'efficacia dei risultati della valutazione nel **miglioramento della propria performance** è riconosciuta dal **59%** degli intervistati; minore (**47%**) è la percentuale di coloro che ritengono che l'amministrazione valuti **premiando le persone capaci e impegnate**, con un punteggio medio di 3,3. Infine, **l'illustrazione al personale del sistema di misurazione e valutazione** della performance adottato è ritenuta adeguata dal **48%** del campione.

Anche nel settore N si osserva un **progressivo miglioramento da alcuni anni** (nel 2017 media 2,8 - nel 2018 media 2,6 - nel 2019 media 3,5 e nel 2020 media 3,6).

### **Area 3 - LA VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE DEL PROPRIO SUPERIORE GERARCHICO**

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. Ai fini dell'indagine, l'ANAC intende il superiore gerarchico individuato nella figura del dirigente che assegna gli obiettivi e valuta le performance individuali.

#### ***Settore O - Il mio capo e la mia crescita***

La sezione O, relativa al rapporto dell'intervistato con il proprio responsabile gerarchico, mostra un **punteggio medio pari a 4,1**. In particolare, il **61%** del campione ritiene che il proprio responsabile **lo aiuti a comprendere come raggiungere i propri obiettivi** e il **62%** gli riconosce la **capacità di motivarlo**. La percentuale sale al **68%** nel riconoscimento al proprio superiore di **sensibilità** rispetto ai propri bisogni personali e al **70%** per la capacità di **apprezzare l'impegno e la qualità** della prestazione. La **capacità di ascolto** e di ricettività delle proposte è riconosciuta al proprio superiore dal **68%** degli intervistati.

Il settore indica una buona considerazione da parte dei dipendenti del responsabile che rappresenta una figura sensibile, con buone capacità di ascolto, di motivare il personale, 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***

La sezione P ha un **punteggio medio pari a 4,2**. Il **65%** ritiene che il proprio responsabile **agisca equamente** secondo la propria percezione, percentuale analoga (66%) se riferita alla percezione dei colleghi. Il **66%** riconosce al proprio superiore la capacità di **gestire efficacemente problemi**, criticità e conflitti, apprezzamento che si alza al **74%** se allargato al **valore della persona e alla sua competenza**.

## 6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E PROPOSTE DI INTERVENTO

I dati illustrati nella sezione precedente possono essere rappresentati, in estrema sintesi quantitativa, nella tabella che segue, che riporta il punteggio medio per le tre aree di indagine, ossia: 1) benessere organizzativo (A-I); 2) grado di condivisione del sistema di valutazione (L-N); 3) valutazione del superiore gerarchico (O-P).

Area	Sezione		Punteggio medio (scala 1-6)
1	A	La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato (*)	3,7
	B	Le discriminazioni (*)	3,3
	C	L'equità nella mia amministrazione	4,5
	D	La carriera e lo sviluppo professionale	3,7
	E	Il mio lavoro	3,9
	F	I miei colleghi	4,7
	G	Il contesto del mio lavoro	4,8
	H	Il senso di appartenenza (*)	3,8
	I	L'immagine della mia amministrazione	4,2
2	L	La mia organizzazione	3,4
	M	Le mie performance	3,9
	N	Il funzionamento del sistema	3,6
3	O	Il mio capo e la mia crescita	4,1
	P	Il mio capo e l'equità	4,2

(\*) al fine di una lettura omogenea dell'andamento dei dati, per la determinazione del punteggio medio della sezione, i punteggi relativi alle domande a polarità invertita sono stati misurati come scostamento tra il punteggio massimo esprimibile (6) e il punteggio medio assegnato alla domanda.

In generale, nelle varie sezioni emerge un punteggio medio prevalentemente positivo, **superiore cioè al valore di 3,5 (considerato valore soglia)**.

Un punteggio **medio inferiore a 3,5** invece si registra in relazione al tema delle **discriminazioni** mettendo in evidenza la necessità che l'Azienda costituisca il "**Comitato unico di garanzia per le pari opportunità**" per migliorare l'efficienza delle prestazioni garantendo un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.

L'altra sezione con un punteggio medio **seppur di poco inferiore al valore soglia**, "**La mia organizzazione**", indica l'esigenza di un maggior coinvolgimento del personale nella gestione dei processi aziendali al fine di favorire una migliore condivisione delle strategie perseguite e una **piena conoscenza dell'apporto dei singoli al perseguimento degli obiettivi aziendali**. Occorrerebbe definire una "costruzione partecipata" di processi di lavoro attraverso un processo di comunicazione/condivisione di obiettivi e strategie e un coinvolgimento attivo dei dipendenti come forma strutturata di organizzazione del lavoro.

Nell'ambito della "**Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato**", ancorché l'indagine abbia fatto rilevare un punteggio sopra il valore soglia, occorre favorire lo sviluppo di una **cultura della prevenzione** attraverso la formazione e l'informazione dei dipendenti. Infatti, i lavoratori non devono essere solamente i soggetti tutelati, ma anche **attori attivi** e, come tali, devono essere consapevoli delle condizioni del proprio ambiente di lavoro, dell'utilizzo dei dispositivi di sicurezza e partecipare alla valutazione dei rischi e alla prevenzione.

Il miglioramento della comunicazione/informazione interna deve essere finalizzato a chiarire le condizioni di contesto nelle quali l'Azienda opera, al fine di incrementare il grado di coinvolgimento del personale nella gestione dei processi lavorativi e definire modalità operative quanto più possibile condivise, pur nel rispetto dei reciproci ruoli.

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