

LE AZIONI DI INTERVENTO RIVOLTE AI DIPENDENTI COMUNALI ANNI 2003-2008

Anno 2003: il questionario sulle "identità del dipendente comunale"

Ne corso dell'anno 2003, l'amministrazione comunale ha dato avvio ad un percorso di ascolto e di iniziative rivolti ai dipendenti comunali.

Nello specifico, le prime iniziative messe in campo sono state finalizzate ad una migliore conoscenza dei dipendenti comunali: non solo delle loro caratteristiche "oggettive" (titolo di studio, età, ecc.), ma anche di quelle più "soggettive". Ciò al fine di ragionare su dati attendibili, e non solo su stereotipi o convinzioni personali, e di acquisire indicazioni per migliorare l'organizzazione dell'ente e il senso di appartenenza dei dipendenti all'organizzazione stessa.

Le iniziative messe in campo sono state:

1. **Costruzione dell'identikit del dipendente comunale:** si è trattato di un'elaborazione e aggiornamento di dati statistici sulle caratteristiche del personale in servizio (sesso, età, anzianità di servizio, profilo formativo, profilo professionale ecc.), sulla base di precedenti dati raccolti in una rilevazione svolta a partire dalla fine dell'anno 1999.
2. **Colloqui di gruppo (*focus group*):** ne sono stati realizzati n. 4, coinvolgenti ognuno 8-10 operatori individuati in base al genere, alla categoria e all'area professionale; sono stati condotti da una psicologa; la finalità è stata quella di cogliere aspetti motivazionali, atteggiamenti e attese preminenti che caratterizzano il dipendente comunale, finalizzati a costruire in modo più adeguato l'indagine strutturata (questionario).
3. **Indagine quantitativa:** anche sulla base degli esiti dei *focus group*, è stato costruito un questionario prevalentemente strutturato, che è stato somministrato ad un campione di dipendenti rappresentativo (per sesso, età, categoria giuridica, anzianità di servizio, area di attività) di circa 300 unità. Lo scopo è stato quello di verificare la percezione della identità lavorativa dei dipendenti comunali, i giudizi e le aspettative rispetto al proprio lavoro, al rapporto tra loro ed il Comune inteso come "organizzazione che produce servizi per il territorio" e tra il Comune ed i cittadini come utenti/acquirenti di quei servizi.

Tale indagine ha individuato alcune, e non solo una, identità dei dipendenti del Comune di Modena, tra cui anche quella riferita al genere ed alla variabile anzianità di servizio (chi lavora da più tempo nell'Amministrazione e viceversa i neo assunti)

Anno 2005: il progetto benessere, l'indagine

Queste prime iniziative conoscitive hanno avuto, tra i vari obiettivi, anche quello di acquisire un carattere di continuità nel tempo, per instaurare in questo modo un canale duraturo di ascolto e rapporto tra l'Ente e i suoi dipendenti.

Infatti, sono state successivamente messe in campo altre iniziative finalizzate ad un approfondimento di alcuni temi emersi dalla ricerca sulle "Identità del dipendente comunale".

Nello specifico, dai dati emersi dai questionari somministrati nel corso dell'anno 2003 sono emerse alcune criticità relative all'organizzazione del lavoro con particolare riferimento a due aree:

- l'area della professionalità individuale che risulta declinabile nei seguenti specifici temi: sviluppo professionale, percorsi di formazione, meccanismi di riconoscimento professionale, sentieri di carriera, immagine della propria professionalità, identità e senso di appartenenza
- l'area dell'organizzazione del lavoro da intendersi scomponibile innanzitutto nei seguenti temi specifici: coinvolgimento- partecipazione ed informazione-comunicazione rispetto:
 - a) alle finalità, ai piani/programmi dell'ente come "struttura unitaria"
 - b) alle finalità, ai piani/programmi e dei settori in cui gli operatori lavorano (ruolo della dirigenza di settore)
 - c) ai cambiamenti relativi alle modalità gestionali dei servizi

Un certo grado di disorientamento nei confronti dei cambiamenti in atto ed al contempo una generalizzata esigenza di valorizzazione e partecipazione individuale risultano pertanto essere le variabili su cui si è inteso orientare l'approfondimento successivo.

Dai dati analizzati infatti, le "richieste" per migliorare il lavoro pubblico sono chiare e sono orientate verso la finalità di aumentare la gratificazione nell'ambito del rapporto di pubblico impiego attraverso innanzitutto il riconoscimento-valorizzazione della professionalità, l'organizzazione del personale come attivazione di canali comunicativi ed informativi diretti, il coinvolgimento nei processi di lavoro.

Di qui la necessità di approfondire i suddetti temi con una metodologia in grado di isolare le variabili che caratterizzano il rapporto individuo-organizzazione dando luogo ad un maggiore o minore benessere sul luogo di lavoro.

Sulla base di queste premesse, si è dato avvio al progetto " **benessere organizzativo**" attraverso un percorso che si è mosso, in primo luogo, proprio dall'indagine sul dipendente comunale realizzata dall'Amministrazione e dalle risultanze emerse in quella sede.

I passaggi che hanno caratterizzato la realizzazione di questa prima fase del progetto benessere sono state le seguenti:

- 1) analisi critica dei dati del questionario sulle identità del dipendente comunale con particolare riferimento alle variabili (items) correlabili al benessere organizzativo
- 2) individuazione delle aree professionali distinguibili in relazione ad un minore e maggiore *benessere* percepito dai dipendenti nei termini di soddisfazione, realizzazione, valorizzazione, motivazione, progettualità, professionalità
- 3) conduzione di 6 colloqui di gruppo – da parte di un esperto esterno in materia di organizzazione - ognuno con 10-12 operatori (campione di dipendenti selezionati casualmente dall'universo di riferimento rappresentato dalle due aree professionali che, dai dati del questionario sull'identità, risultano distinguibili in relazione ad un minore e maggiore benessere percepito dai dipendenti); tali colloqui sono stati volti a rilevare e comprendere le condizioni organizzative che comportano livelli differenti di benessere sul lavoro;
- 4) Organizzazione di due workshop con di dirigenti delle aree professionali prescelte per discutere delle prime risultanze dei colloqui di gruppo ed al fine di completare la conoscenza dell'organizzazione delle rispettive aree a includere gli stili direttivi che le caratterizzano
- 5) Stesura del rapporto di ricerca
- 6) Interventi di informazioni/formazione con tutti i dirigenti dell'ente finalizzati a illustrare il rapporto di ricerca, socializzare/condividere la progettazione di interventi ad hoc, ovvero soluzioni organizzative prospettabili per il miglioramento del benessere sul lavoro ed infine favorire l'acquisizione di una metodologia di analisi e di intervento replicabile in autonomia e rafforzando il ruolo di privato datore di lavoro
- 7) Iniziative di formazione/informazione/divulgazione per tutti i dipendenti dell'ente sulle risultanze dell'analisi svolta

L'obiettivo ultimo di questi progetti è stato quello di:

- individuare quei fattori di organizzazione del lavoro sui quali si possa intervenire al fine di migliorare lo "stare al lavoro" e quindi anche il "benessere dei dipendenti"
- orientare l'organizzazione dei vari servizi ed uffici al benessere dei dipendenti tramite la messa in campo di iniziative ad hoc

Il rapporto di ricerca suddetto 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" sono connesse alle diverse organizzazioni del lavoro nei settori considerati, ovvero alla diversa natura delle attività svolte. Tuttavia, le informazioni raccolte hanno consentito di individuare alcune modalità di intervento a miglioramento del benessere del personale: rispetto ad alcune l'amministrazione comunale ha deciso di operare una serie di iniziative ad hoc.

Anno 2006: le iniziative del progetto benessere organizzativo

La prima indagine realizzata dal Comune di Modena sul Benessere Organizzativo, conclusasi nel 2005 e mirata ad approfondire le condizioni organizzative che all'interno dell'Ente sono in grado di influenzare il livello di benessere dei dipendenti sul luogo di lavoro, ha messo in luce quindi una serie di possibili azioni positive da intraprendere in un'ottica di miglioramento continuo e di risposta alle esigenze espresse dal personale.

Un'area che dall'indagine si conferma come strategica e da presidiare con maggiore attenzione è proprio l'area del coinvolgimento, della partecipazione, comunicazione e informazione dei dipendenti. Una delle esigenze più ribadite dai dipendenti è infatti quella di essere coinvolti di più, anche attraverso la modalità dell'incontro: ovvero attraverso momenti periodici di informazione, programmazione e verifica.

Su questo in particolare, il Coordinamento dei Dirigenti di PEG ha dato mandato ad un gruppo intersettoriale costituito da Dirigenti di Settore, di Servizio, P.O. e quadri di elaborare delle proposte di intervento.

Le proposte delineate dal gruppo di lavoro si articolano essenzialmente in due ambiti di intervento: il primo riguarda un insieme di organismi di partecipazione e informazione dedicati ai dipendenti anche in relazione ai loro differenti ruoli; il secondo concerne il processo di formazione all'interno dei singoli settori, inteso, anch'esso, quale luogo privilegiato di coinvolgimento del personale.

1) MODALITA DI COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI COMUNALI

Il Gruppo di lavoro ha deciso di formalizzare le proposte elaborate in forma scritta al fine di consolidare delle buone prassi effettive e tendenzialmente omogenee all'interno dell'Ente, salvaguardando tuttavia la specificità dei contesti settoriali.

Il documento in oggetto è stato presentato e condiviso in primo luogo dal Direttore generale e dal Coordinamento dei dirigenti di PEG; successivamente presentato ai dirigenti di Servizio e alle Posizioni Organizzative dell'Ente – in quanto soggetti direttamente coinvolti nella gestione degli strumenti di comunicazione in oggetto – e, nella sua versione definitiva, illustrato alla Giunta Comunale.

Esso rappresenta per il management dell'Ente un impegno (relativamente agli strumenti) e un protocollo di intenti a cui aderire (rispetto agli obiettivi) per perseguire il coinvolgimento e il benessere di tutta l'organizzazione.

Il documento organizzativo in oggetto individua in primo luogo alcuni organismi di coordinamento a livello intersettoriale e di settore e, in ragione delle loro attribuzioni, ne stabilisce un'agenda ed un contenuto minimi.

Complessivamente i diversi organismi di coordinamento proposti coinvolgono tutte le figure presenti nella struttura comunale, dal vertice politico e gestionale ai dipendenti di vario livello.

Per quanto concerne gli organismi di coordinamento settoriali, il documento ne definisce la scansione ed il *contenuto standard*, che sono stati poi contestualizzati nelle realtà organizzative dei singoli settori, nel rispetto comunque degli obiettivi esplicitati.

A tale scopo si è chiesto a ciascun dirigente di definire e formalizzare le modalità specifiche di comunicazione e coinvolgimento a partire dalla base proposta

1. *riunioni di settore*, intese come strumento che in primo luogo costituisce per tutti i dipendenti del settore il momento di informazione essenziale rispetto agli obiettivi del settore stesso; le modalità di attuazione fattive dipendono dalla dimensione e articolazione delle unità organizzative interessate
2. *comitato di direzione*, quale luogo privilegiato in cui dare attuazione alla *partecipazione*, anche da parte dei quadri del settore coinvolti, nella *individuazione, definizione e costruzione* degli obiettivi del PEG e del P.d.O. del Settore stesso; il comitato di direzione deve essere svolto in primo luogo a livello settoriale e, in relazione all'organizzazione specifica, *anche* a livello di solo servizio
3. *riunioni di ufficio*: i responsabili degli uffici definiscono - in coordinamento con il dirigente di settore (e di servizio) ed in relazione alla configurazione organizzativa in cui operano - le modalità concrete di attuazione di questo strumento

GLI ORGANISMI DI COORDINAMENTO PREVISTI

DIPENDENTI

INCONTRO PLENARIO	
Soggetti coinvolti	Sindaco/Assessori, dirigenti, dipendenti
Contenuti:	RPP e Bilancio preventivo
Obiettivi:	conoscenza diffusa delle principali politiche e obiettivi dell'Ente
Comunicazione:	informativa
Livello:	intersettoriale
Periodicità:	annuale
Modalità:	3 – 4 incontri in cui suddividere tutto il personale

INCONTRI DI SETTORE	
Soggetti coinvolti:	Assessore di riferimento, dirigenti, dipendenti
Contenuti:	presentazione PEG e consuntivo anno precedente; stato di attuazione al 31/8
Obiettivi:	informazione relativa agli obiettivi definiti nel PEG e nel PdO di ciascun Settore; verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'anno precedente; informazione sullo stato d'avanzamento in corso d'anno
Comunicazione:	informativa e di confronto
Livello:	settoriale
Periodicità:	2 volte all'anno
Modalità:	ogni Dirigente di Settore è tenuto a definire la/le modalità più coerente con le caratteristiche organizzative dell'unità operativa da lui diretta

RIUNIONI DI UFFICIO (O ALTRA UNITA' ORGANIZZATIVA RISTRETTA)	
Soggetti coinvolti:	personale di ciascun ufficio (responsabile dell'ufficio e operatori)
Contenuti:	condivisione del piano di lavoro, verifiche intermedie, programmazione a breve-medio termine
Obiettivi:	programmazione analitica del lavoro, suddivisione dei compiti, definizione dei tempi e delle modalità di realizzazione
Comunicazione:	informativa/operativa
Livello:	ufficio
Periodicità:	di norma mensile
Modalità:	ogni ufficio si organizzerà, in raccordo con dirigente di riferimento, in base alla natura dei propri piani di lavoro ed alla propria configurazione organizzativa

QUADRI

COMITATO DI DIREZIONE DI SETTORE E DI SERVIZIO	
Soggetti coinvolti:	dirigente di Settore e di Servizio, P.O., quadri (coinvolgimento in tutti i settori delle figure sia di area <u>tecnica</u> che amministrativa)
Contenuti:	programmazione, pianificazione, monitoraggio, verifica dei risultati e dei conseguenti piani di lavoro degli uffici del Settore/Servizio, predisposizione e gestione del bilancio, applicazione strumenti contrattuali (incentivi, formazione) , piani ferie e straordinari
Obiettivi:	partecipazione alla definizione e costruzione degli obiettivi del PEG e del P.d.O. del Settore; coordinamento dell'attività tra i diversi responsabili degli uffici; soluzione criticità; responsabilizzazione sulla gestione delle risorse umane e finanziarie
Comunicazione:	operativa
Livello:	settoriale o di servizio
Periodicità:	COMITATI DI DIREZIONE DI SETTORE: almeno 3-4 volte annue COMITATI DI DIREZIONE DI SERVIZIO: in relazione alla configurazione organizzativa
Modalità:	in relazione alla configurazione organizzativa di ciascun Settore; ogni Dirigente di Settore è tenuto pertanto a definire la modalità più coerente con le caratteristiche organizzative dell'unità operativa da lui diretta (articolazione o meno in servizi, ecc.)

POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DIRIGENTI DI SERVIZIO

CONFERENZA DEI DIRIGENTI E DELLE P.O.	
Soggetti coinvolti:	tutti i dirigenti (di Settore e di Servizio), P.O.
Contenuti:	discussione di temi di rilevanza di Ente e a valenza intersettoriale, soprattutto con riferimento ai principali processi direzionali quali la formulazione delle proposte di bilancio, la definizione degli strumenti gestionali e alla necessità di adottare decisioni di notevole importanza (art. 23 Regolamento di Organizzazione)
Obiettivi:	partecipazione e coinvolgimento dei ruoli direttivi; migliore determinazione della pianificazione del lavoro; circolarità delle informazioni; omogeneità di intervento dell'intera struttura.
Comunicazione:	informativa/operativa
Livello:	intersettoriale
Periodicità:	indicativamente 2 volte all'anno

Modalità:	convocazione del Sindaco, dell'Assessore delegato o del Direttore Generale; oppure su richiesta di almeno 1/3 dei dirigenti (Art. 23, comma 3 Regolamento di Organizzazione)
-----------	--

DIRIGENTI DI SETTORE

COORDINAMENTO DEI DIRIGENTI	
Soggetti coinvolti:	dirigenti di PEG coordinati dal Direttore Generale
Contenuti:	gestione delle risorse umane e finanziarie; temi e problematiche di natura trasversale; definizione degli indirizzi per la costituzione del Bilancio e dei principali strumenti e documenti di programmazione comunale
Obiettivi:	assicurare l'accordo delle attività settoriali con le politiche gestionali complessive di Ente, in relazione alla programmazione e all'utilizzo delle risorse umane e finanziarie nonché rispetto ad ogni problematica sulla quale la Giunta o il Direttore Generale ritenga opportuno attivare un momento di confronto. (art. 23, comma 4 Regolamento di Organizzazione)
Comunicazione:	principalmente operativa
Livello:	intersettoriale
Periodicità:	indicativamente 4 volte all'anno
Modalità:	convocazione del Sindaco, dell'Assessore delegato o del Direttore Generale; oppure su richiesta di almeno 1/3 dei dirigenti (Art. 23, comma 3 Regolamento di Organizzazione)

L'impegno ed il coinvolgimento dei singoli attori varia in funzione del ruolo ricoperto. L'impegno è direttamente proporzionale alla responsabilità connessa alla funzione; l'impegno massimo è previsto per i dirigenti responsabili di PEG, quello minimo per i dipendenti.

Fanno eccezione gli Amministratori, che sono coinvolti soltanto negli strumenti mirati a informare e condividere i programmi, le politiche e gli obiettivi.

	Sindaco	Assessori	Dirigenti PEG	Dirigenti Servizio, P.O.	Quadri	Dipendenti
Incontro plenario						
Incontro di Settore						
Riunioni di Ufficio						
Comitato di Direzione						
Conferenza dei dirigenti e P.O.						
Coordinamento dei Dirigenti						

Sono state infine previste alcune modalità di verifica per poter valutare, dopo un determinato periodo di tempo, se e in che misura gli organi di coordinamento e gli strumenti di comunicazione proposti hanno inciso sulla percezione di informazione e coinvolgimento da parte dei dipendenti; a tale riguardo ogni settore produce a scadenze regolari un resoconto formale del lavoro condotto (date degli incontri, l'ordine del giorno, ecc.)

L'obiettivo che ci si è proposto 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.

2) IL PROCESSO DI FORMAZIONE NEI SINGOLI SETTORI

In tale ambito l'obiettivo è stato quello di 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 è proposto pertanto che ciascun settore operasse in tale direzione nell'ambito della formazione specialistica settoriale ed in particolare:

- effettuare all'interno di ciascun settore - tra dipendenti dello stesso - una rilevazione annuale dei fabbisogni formativi
- definire, in maniera formalizzata e comunicata anche alla Direzione generale, il Piano annuale di formazione settoriale
- mettere in campo, ovviamente in coordinamento con i fornitori prescelti, le verifiche necessarie, soprattutto nella direzione di rilevazione del gradimento dei partecipanti

A tale scopo, l'ufficio sviluppo organizzativo e formazione ha messo a disposizione strumenti di rilevazione del fabbisogno formativo e del gradimento che vengono abitualmente utilizzati nel contesto della formazione trasversale gestita dall'ufficio stesso.

Attività	Tempi
Rilevazione dei fabbisogni formativi all'interno dei Settori	Parte finale dell'anno
Definizione, formalizzazione e invio alla Direzione Generale del Piano annuale di formazione settoriale	Inizio anno
Realizzazione dei Piani Formativi Settoriali	
Monitoraggio e verifica	

3) LA PUBBLICAZIONE DI STRETTAMENTE PERSONALE

Il Gruppo di lavoro ha prodotto anche, nell'ambito del progetto benessere, un documento relativo ad uno strumento di informazione rivolto ai dipendenti comunali: la rivista interna "Strettamente Personale".

Le amministrazioni pubbliche, soprattutto nel corso dell'ultimo decennio, si stanno sempre più convincendo del valore strategico della comunicazione, come strumento a sostegno dei processi organizzativi e di crescita del fattore umano e finalizzato al rafforzamento della propria identità ed immagine.

24/11/09

L'informazione interna è di fondamentale importanza per motivare i collaboratori dell'ente, renderli partecipi dei successi e infondere in tutti il senso di appartenenza. Competenza e professionalità sono decisivi per comunicare con efficacia e puntualità. In tale ambito, l'efficacia dell'*house organ* (giornale interno) è stata riconfermata da molti studi nel settore della comunicazione.

Gli obiettivi che ci si è posti con l'attivazione di tale pubblicazione interna sono stati

- la conoscenza dell'ente, le sue politiche, le sue strategie, la sua organizzazione, i suoi bilanci
 - il rafforzamento del rapporto con il territorio e del senso di appartenenza all'ente
 - il rafforzamento del rapporto con gli utenti

lo scopo è stato quello di creare al contempo:

- l'accettazione di valori e progetti propri dell'Ente
- l'incremento dell'efficienza
- lo sviluppo di nuovi stili operativi
- la riduzione del rischio di *burn-out*

I contenuti di maggior interesse da diffondere con tale strumento, il cui linguaggio deve essere semplice e la cui periodicità (3 numeri annui) deve essere stabilita e rispettata, sono stati indicati quali:

- gli scenari in cui l'Ente si colloca, le novità per il futuro
- l'organizzazione e la gestione delle risorse umane
- la messa in rilievo, tramite interviste o articoli firmati, di figure interne ed esterne all'Ente
- i rapporti contrattuali, le opportunità professionali
- la professionalità e la formazione
- le innovazioni tecnologiche
- i miglioramenti in qualità del processo e del prodotto
- l'ambiente di lavoro, l'operatività quotidiana
- il rapporto con gli utenti
- il rapporto fra tempo di lavoro e tempo libero
- l'attenzione ai bisogni dei dipendenti, spazio per suggerimenti da parte dei dipendenti

24/11/09

Il coordinamento generale della rivista è attribuito al Servizio Comunicazione.

E' stato formato un apposito Comitato di redazione così strutturato:

1. giornalista
2. operatore dell'area dei servizi alla persona
3. operatore dell'area dei servizi di programmazione pianificazione e governo del Territorio
4. operatore dell'area dei servizi Risorse Economia e Rapporti con i Cittadini
5. 2 operatore del Settore Personale, Organizzazione e sempl.amm.va, privacy e qualità
6. operatore dell'area della Comunicazione

I componenti del comitato di redazione sono stati individuati tra il personale delle diverse aree sulla base di alcuni criteri guida:

- buona conoscenza trasversale delle attività delle aree di riferimento;
- interesse e predisposizione alle attività di comunicazione;
- sufficiente capacità di scrittura e redazione di testi

Il comitato di redazione decide gli argomenti del numero della rivista, e definisce chi sono le persone che scriveranno gli articoli, sia al proprio interno sia all'esterno (altri operatori del Comune o persone esterne). Il Giornalista, oltre eventualmente a scrivere egli stesso, ha il compito di supervisionare gli articoli presentati (semplificazione linguaggio, comprensibilità, lunghezza, ecc.), di definire titolazione e occhiello, di collaborare con il grafico per l'impaginazione, di "chiudere" la rivista per la stampa.

Anno 2007: l'analisi della responsabilità dei funzionari di categoria D

Un'altra iniziativa di "ascolto" rivolta a una parte di dipendenti comunali (la categoria D) è stata poi quella condotta nel corso dell'anno 2007 ed avente ad oggetto la responsabilità dei funzionari di categoria D

Nell'ambito della trattativa sindacale inerente la metodologia per l'attribuzione dei compensi per particolari responsabilità attribuite ai funzionari di categoria D, è emersa la richiesta di approfondire la tematica di cui sopra, al fine di arrivare a delineare ed applicare una metodologia adeguata. Ciò anche a fronte di una percezione non univoca di tale realtà da parte dell'amministrazione e dei dirigenti da un lato e da parte dei dipendenti interessati dall'altro: se, infatti, le responsabilità formalmente attribuite si giocano fundamentalmente a livello di assetto direzionale (dirigenti di Peg, di servizio e posizioni organizzative), in generale i funzionari rilevano il cadere su di loro l'esercizio fattivo di tali responsabilità (responsabilità di istruttoria di atti, ecc.) nonché l'esercizio anche formale di responsabilità associate a particolari professioni e quindi profili professionali (assistenti sociali, geometri, ecc.).

Parallelamente alla discussione in sede di trattativa sindacale, negli ultimi anni è stato svolto - da alcuni dirigenti dell'ente - un lavoro istruttorio relativamente alla categoria professionale D per quanto concerne il tema delle "responsabilità attribuite": in tale sede, è emersa una realtà organizzativa complessa, fatta di modelli organizzativi e di stili direzionali anche differenti fra loro che, rispetto al tema delle responsabilità, mettono in campo contesti necessitanti di approfondimenti nonché di "linee guida" maggiormente omogenee rispetto alla loro stessa gestione.

Si è deciso quindi, sulla base di tali premesse, di dare avvio ad un progetto ad hoc su questo tema:

- la prima fase è stata rappresentata da un approfondimento formativo – rivolto ai funzionari degli uffici che operano nell'ambito di tali tematiche - con l'obiettivo principale di arrivare alla costruzione di uno strumento adeguato alla rilevazione delle responsabilità dei funzionari di categoria D nell'ambito delle posizioni di lavoro da loro ricoperte.

- la seconda fase del progetto ha visto quindi l'applicazione dello strumento suddetto condotta tramite autocompilazione dall'universo di riferimento (circa 300 funzionari) e la successiva elaborazione dei dati raccolti.

La stesura del rapporto finale e la presentazione dei risultati ai sindacati, dirigenti e dipendenti di cat. D hanno concluso questa fase di lavoro mentre è ad oggi tuttora in corso la discussione in sede sindacale della metodologia di valutazione.

Oggetto di indagine:	descrizione delle responsabilità dei funzionari di cat. D1 e D3 del Comune di Modena nell'ambito delle posizioni di lavoro ricoperte
Consistenza dell'universo di riferimento (esclusi gli incaricati di po):	cat. D1: 203 Cat. D3: 121
Fasi dell'indagine	Soggetti preposti
- costruzione di una traccia di intervista	- consulente con funzionari dell'ufficio

24/11/09

per descrivere le responsabilità attribuite ed agite nel contesto di ciascuna posizione di lavoro	sviluppo organizzativo
- Illustrazione dello strumento e del fasi di indagine a dirigenti, funzionari, organizzazioni sindacali	- Consulente
- autocompilazione da parte di tutti i funzionari delle suddetta griglia	- funzionari dell'ente
- Elaborazione statistica di dati	- Ufficio ricerche
- Analisi dei risultati ottenuti	- consulente con funzionari dell'ufficio sviluppo organizzativo e ufficio ricerche
- Stesura rapporto finale e sua illustrazione	- Consulente

Anno 2007: il questionario sull'identità del dipendente comunale: ripetizione dell'indagine

A quattro anni dall'Indagine sull'identità del dipendente comunale, si è ritenuto opportuno approfondire il percorso di ricerca iniziato nel 2003, promuovendo un'indagine che riprende numerose variabili indagata nel primo questionario ma che è al contempo più mirata e volta a cogliere particolari atteggiamenti e percezioni dei dipendenti.

L'Indagine del 2007 focalizza l'analisi sulle differenze esistenti fra due "generazioni" di dipendenti - quelli assunti negli ultimi quattro anni e quelli con un'anzianità maggiore - relativamente ad aspetti quali l'identità, il senso di appartenenza e il gradimento del contesto organizzativo di riferimento.

In particolare, oltre a possibili differenze relative all'identità in termini socio anagrafici, etici e sociali, si sono voluti analizzare eventuali diversità nel rapporto che questi due gruppi di dipendenti hanno con il lavoro genericamente inteso, con il lavoro nell'Ente locale e, non da ultimo, con quello svolto all'interno del Comune di Modena.

L'Indagine in oggetto si è rivolta ad un campione di dipendenti assunti negli ultimi quattro anni e ad uno di dipendenti con un'anzianità superiore, coinvolgendo complessivamente circa 350 unità. L'individuazione specifica dei dipendenti da intervistare è stata fatta secondo estrazione casuale sulla base di alcune variabili (sesso, età, categoria giuridica, area di attività).

SINTESI INIZIATIVE PER IL "BENESSERE ORGANIZZATIVO"

Anno 2003	Costruzione dell'identikit socio-anagrafico del dipendente comunale
	4 focus group sul tema dell'identità del dipendente comunale
	Somministrazione a 300 dipendenti di un questionario sul tema dell'identità del dipendente comunale
Anno 2005	Avvio del progetto benessere
	- analisi dei dati relativi al benessere organizzativo scaturiti dal questionario del 2003
	- 6 colloqui di gruppo volti ad individuare le condizioni organizzative correlate al benessere sul lavoro
	- interventi di informazione-formazione rivolti a dirigenti per la condivisione dei risultati
Anno 2006	Costituzione di gruppi di lavoro intersettoriali che hanno prodotto:
	- documento sulle modalità di coinvolgimento del personale dipendente
	- documento relativo alla definizione di un modello omogeneo intersettoriale relativo alla fasi essenziali del processo di formazione per gestire la formazione specialistica
	- creazione di un comitato di redazione per la pubblicazione delle rivista interna "strettamente personale" ed avvio della pubblicazione della stessa con tre numeri all'anno
Anno 2007	Costruzione e autosomministrazione del questionario rivolto ai quadri del comune sul tema la responsabilità dei funzionari di cat. D
	Costruzione auto-somministrazione del secondo questionario sulle identità del dipendente comunale
Anno 2008	Percorso di formazione-ascolto per i dipendenti dell'Anagrafe
	Percorso di formazione per il benessere fisico delle insegnanti scuola infanzia
Anno 2009	Percorso di formazione-ascolto per i dipendenti dell'Anagrafe – livello II
	Percorso di formazione-ascolto per i dipendenti dei servizi di sociali
	Apertura sperimentale dello sportello di ascolto per i dipendenti del Comune di Modena



Tutte le iniziative qui illustrate sono state ideate e realizzate per:

- 1) instaurare un canale duraturo di ascolto e rapporto tra l'Ente e i suoi dipendenti**
- 2) fornire indicazioni indispensabili per migliorare l'organizzazione dell'Ente e il senso di appartenenza dei dipendenti all'organizzazione stessa.**