

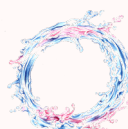
Direzione Generale
Servizio Risorse Umane
Ufficio Sviluppo delle Risorse Umane

Indagine
sul Benessere organizzativo
anno 2025
rivolta al personale dipendente
del Comune di Modena

Report finale
Gennaio 2026



Comune
di Modena



Valore Comune

Sommario

1. Breve premessa metodologica	2
2. Il campione	7
3. L'organizzazione.....	10
4. L'equità e la valutazione	13
5. Le aspettative e il rapporto con i superiori.....	19
6. Il funzionamento dell'attuale sistema di valutazione	24
7. La valutazione dal punto di vista del valutatore – Sezione riservata a Dirigenti e incaricati di Elevata Qualificazione.....	29
8. Conclusioni.....	34

1. Breve premessa metodologica

Da diversi anni l'indagine sul benessere organizzativo viene proposta ai dipendenti del Comune di Modena; l'edizione qui presentata, l'ottava, è stata ideata nell'ambito del processo di riorganizzazione del Comune che ha preso avvio nel 2025 e ha previsto, tra le tante azioni, la revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance. Proprio in tale contesto, l'Amministrazione ha ritenuto di raccogliere i feedback di tutti i dipendenti come presupposto necessario per la successiva elaborazione dei documenti relativi alla valutazione, in un'ottica di valorizzazione e crescita delle persone.

Il questionario riprende in parte la struttura della precedente edizione e prende in esame, tra gli altri, i seguenti principali ambiti:

- il benessere organizzativo, inteso come lo stato di salute dell'organizzazione in relazione alla qualità della vita lavorativa e al livello di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità professionale;
- il grado di condivisione del sistema di valutazione della performance, approvato e implementato all'interno dell'organizzazione di riferimento;
- la valutazione del superiore gerarchico, ovvero la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del proprio responsabile, delle funzioni direttive orientate alla gestione del personale e al miglioramento della performance;
- il sistema di valutazione dal punto di vista del valutatore, con particolare riferimento alla capacità del sistema di supportare i processi valutativi e di favorire il miglioramento della performance.

Al sistema di valutazione in vigore è stata dedicata una specifica batteria di domande, riservata esclusivamente ai Dirigenti e agli incaricati di Elevata Qualificazione. Tale sezione riveste particolare rilevanza, in quanto le domande relative all'equità dell'Amministrazione consentono di valutare la capacità dell'Ente di misurare le prestazioni dei dipendenti in modo imparziale, oggettivo, trasparente e coerente, garantendo pari opportunità di riconoscimento, sviluppo e trattamento.

Per ciascuna batteria di domande, il questionario richiedeva di esprimere il grado di accordo o disaccordo rispetto alle affermazioni proposte, attraverso una scala articolata su sei livelli (completamente, molto, abbastanza). È pertanto possibile ricondurre le risposte a un punteggio da 1 a 6, dove 1 rappresenta il massimo disaccordo e 6 il massimo accordo. Questa impostazione consente il confronto con i risultati dell'indagine del 2022, che prevedeva la medesima scala di valutazione.

I punteggi da 1 a 3 sono stati considerati espressione di disaccordo, mentre i punteggi da 4 a 6 sono stati interpretati come espressione di accordo. Come già avvenuto nella precedente edizione, non è previsto un valore neutro centrale; i rispondenti sono pertanto chiamati a esprimere una posizione chiara, in accordo o in disaccordo con ciascuna affermazione.

Di seguito viene presentato il questionario, suddiviso in due parti: la prima rivolta a tutto il personale dell'Ente e la seconda riservata al personale con funzioni di valutazione dei collaboratori, ovvero Dirigenti di Settore, Dirigenti di Servizio e incaricati di Elevata Qualificazione.

Le aree di appartenenza	1. Lei è
	• Dirigente
	• IEQ
	• Responsabile di Servizio
	• Alta Specializzazione
	• Area dei funzionari
	• Area degli Istruttori
	• Area degli operatori
L'anzianità di servizio	2. Da quanti anni lavora presso il Comune di Modena
	• Meno di 3
	• Da 3 a 5
	• Da 6 a 10
	• Oltre 10
Le aree professionali	3. In quale area professionale lavora?
	• Amministrativa
	• Informatica
	• Di vigilanza
	• Culturale/comunicazione
	• Educativa
	• Sociale
	• Di servizio
• Tecnica	
	Domande rivolte al personale
	Di seguito troverà una serie di affermazioni. Le chiediamo di indicare quanto è in accordo o in disaccordo con ciascuna di esse
Le strategie e gli obiettivi	4. Conosco le strategie della mia amministrazione
	5. Conosco le strategie del mio settore
	6. Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione
	7. Condivido gli obiettivi strategici del mio settore
	8. È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione
	9. È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi del mio settore

Il sistema di valutazione	10. Il sistema di valutazione delle performance attuale mi aiuta a focalizzarmi sugli elementi davvero importanti (quelli sui quali nel corso dell'anno il Sindaco e gli Assessori chiedono maggiore attenzione)
	11. Il sistema attuale è uno strumento utile per contribuire alla realizzazione del piano strategico e alla generazione di valore per il Territorio, i Cittadini e gli altri Stakeholder
L'equità	12. Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro
	13. Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità
	14. Mi sento valutato in modo equo anche quando sono in smart working
	15. Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione
L'equità e la valutazione	16. Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione accessoria viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto
	17. Il sistema attuale è uno strumento equo
	18. So quello che ci si aspetta dal mio lavoro
	19. Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro
	20. Ho le informazioni necessarie per svolgere il mio lavoro
	21. Il sistema di valutazione attuale contribuisce a chiarire cosa ci si aspetta dal mio lavoro
	22. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro
	23. Il sistema attuale mi aiuta ad acquisire le competenze per svolgere il mio lavoro
	24. Vorrei avere maggiore autonomia
	25. A volte mi sento abbandonato dal mio capo
	26. Nel corso dell'anno, il mio capo condivide con me le informazioni relative al grado di raggiungimento intermedio degli obiettivi di performance in modo chiaro
	27. Nel corso dell'anno, il mio capo condivide con me le informazioni relative alla mia valutazione individuale in modo chiaro
	28. Alla fine dell'anno, il mio capo condivide con me le informazioni relative al grado di raggiungimento finale degli obiettivi di performance in modo chiaro
	29. Quando il mio capo condivide con me la valutazione, mi è chiaro il risultato e le sue motivazioni
Le aspettative e il rapporto con i superiori	30. Vorrei che il mio capo dedicasse più tempo a parlare con me della mia valutazione
	31. Il mio capo mi valuta sulla base di elementi importanti del mio lavoro
	32. Il mio capo mi informa sulla valutazione del mio lavoro
	33. Il mio capo mi indica come migliorare i miei risultati

	34. Il mio capo mi coinvolge nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro
	35. Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance
Il sistema di valutazione	36. I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance
	37. La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano
	38. Il mio capo mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi
	39. Il mio capo riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro
	40. Mi sento valorizzato dal sistema attuale
	41. Il sistema attuale mi fornisce informazioni utili per il mio sviluppo e la mia crescita professionale
	42. Il sistema di valutazione attuale mi aiuta a sentirmi parte di una squadra
	Domande rivolte a Dirigenti ed IEQ
Il sistema di valutazione (domande dedicate a Dirigenti ed EQ)	43. Effettua o collabora alla predisposizione della valutazione di collaboratori o colleghi?
	Sì
	No
	Entriamo nello specifico del sistema attuale come strumento di gestione dei collaboratori.
	44. Il sistema attuale mi aiuta ad indicare le priorità ai miei collaboratori
	45. Il sistema attuale facilita i processi di delega
	46. Il sistema attuale permette di riconoscere le prestazioni effettivamente eccellenti
	47. Il sistema attuale mi aiuta a motivare i miei collaboratori
	48. Il sistema attuale mi aiuta a far tendere i miei collaboratori a produrre risultati di qualità
	49. Il sistema attuale mi aiuta a costruire lo spirito di gruppo fra i miei collaboratori
	50. Il sistema attuale mi aiuta a facilitare l'integrazione tra i miei collaboratori e quelli delle altre strutture del Comune
	51. Il sistema attuale mi aiuta a supportare lo sviluppo e la crescita dei miei collaboratori
	52. Quali sono i fattori che rendono più complesso dare valutazioni che segnalino delle criticità/aree di crescita ai collaboratori? (può selezionare più risposte)
	Nessuno, non ho difficoltà nel dare valutazioni basse
	Le valutazioni sono legate alle progressioni orizzontali
	La comunicazione di valutazioni non pienamente positive o negative è un momento conflittuale che preferisco evitare
	Temo che dopo una valutazione non pienamente positiva o negativa, il collaboratore riduca ulteriormente i propri sforzi
	Si impegnano tutti e mi dispiace demoralizzarli

	È difficile motivare le valutazioni non pienamente positive o negative
	Altro (specificare)
	53. Quali sono gli elementi più importanti per il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance? Per ognuna delle voci Le chiediamo di indicare la priorità dove 1 è il più importante e 10 il meno importante
	L'equità
	La capacità di riconoscere i risultati eccellenti
	La capacità di riconoscere il merito
	La capacità di rendere chiari gli obiettivi del settore
	La capacità di rendere chiari gli obiettivi del Comune
	La capacità di aiutare a definire le priorità
	La capacità di supportare lo sviluppo delle competenze
	La capacità di facilitare i processi di delega
	La capacità di facilitare la collaborazione fra i colleghi del settore
	La capacità di facilitare la collaborazione con colleghi di altri settori
	54. La preghiamo di indicare qui eventuali suggerimenti per rendere il sistema più efficace e motivante

2. Il campione

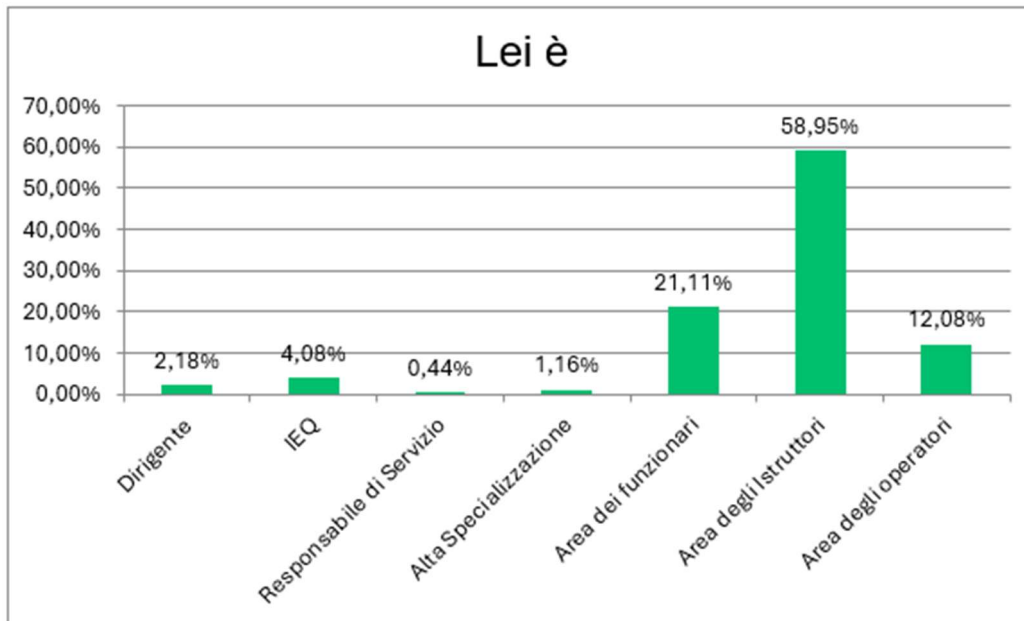
L'indagine è stata somministrata in forma anonima e in modalità digitale, tramite la piattaforma SurveyMonkey, a tutti i dipendenti dell'Ente che, alla data del 30 settembre 2025, risultavano pari a 1.286 unità. Tale numero comprende il Direttore Generale ed esclude il Segretario Generale, in convenzione con la Provincia.

I questionari compilati sono stati complessivamente 688, corrispondenti a un tasso di risposta del 53,50% del personale in servizio.

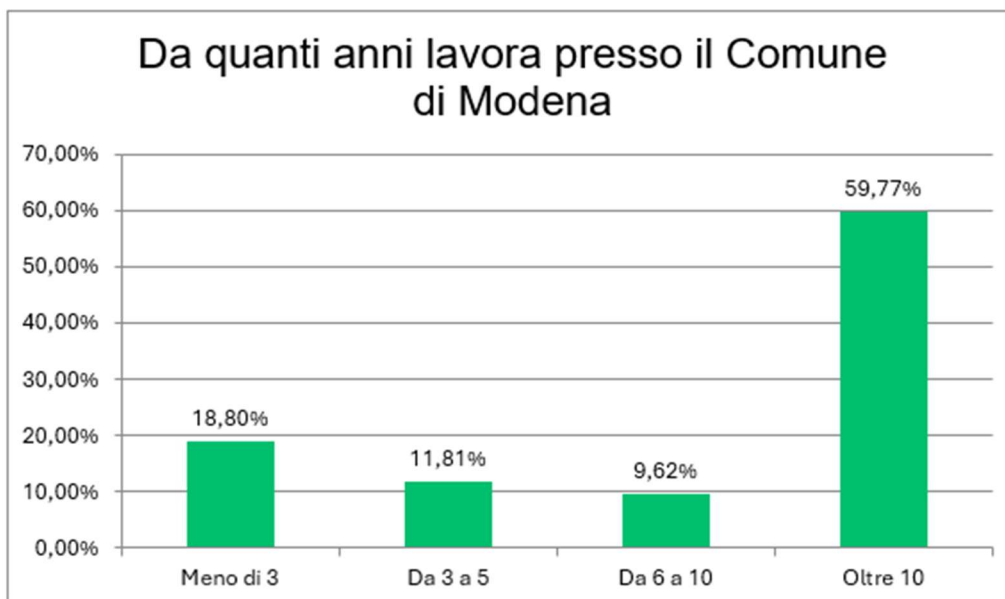
Rispetto alla precedente rilevazione del 2022, il tasso di partecipazione risulta in diminuzione del 21,3%, a fronte di una sostanziale stabilità del numero di dipendenti in servizio alla data di somministrazione della precedente indagine, che erano pari a 1.273 unità (-13 rispetto al 2025). Ai destinatari della mail di avvio dell'indagine è stato chiesto di rispondere entro due giorni, lasso di tempo alquanto limitato dovuto alla necessità di iniziare al più presto il percorso partecipato per la revisione del SMVP. Il tempo di somministrazione relativamente ridotto può aver inciso sulla percentuale di risposta.

Nell'edizione attuale, tra i rispondenti il 58,95% appartiene all'area degli Istruttori, il 21,11% all'area dei Funzionari e il 12,08% all'area degli Operatori. Percentuali significativamente inferiori, ma, come le precedenti, in linea con la numerosità dei dipendenti per aree di appartenenza, si registrano invece per le figure Dirigenziali (2,18%), per gli incaricati di Elevata Qualificazione – IEQ (4,08%), per i Responsabili di Servizio (0,44%) e per il personale di Alta Specializzazione (1,16%).

In relazione alle figure dirigenziali e agli incarichi di Elevata Qualificazione, è stato inoltre attivato un percorso specifico di coinvolgimento che ha previsto la partecipazione a incontri in presenza, organizzati sia prima, sia dopo la somministrazione del questionario.



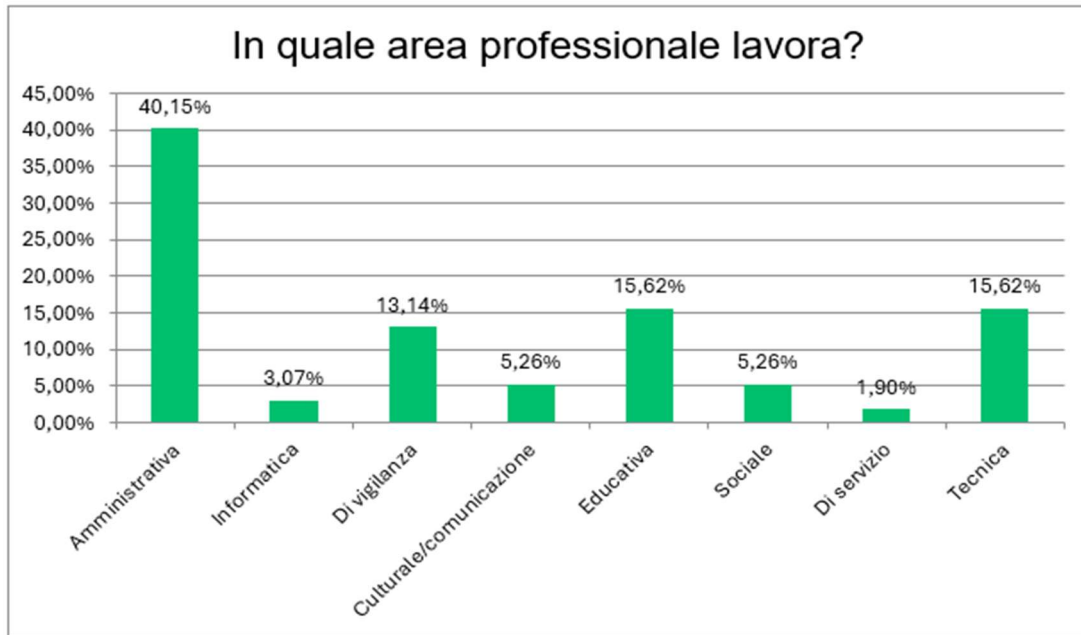
Un'ampia maggioranza dei partecipanti all'indagine, il 59,77%, lavora presso il Comune di Modena da oltre 10 anni, mentre solo il 18,80% dichiara di lavorarvi da meno di 3 anni.



Percentuali inferiori rappresentano coloro che lavorano presso il Comune da 3 a 5 anni (11,81%) e coloro che vi lavorano da 6 a 10 anni (9,62%).

La maggior parte dei rispondenti, pari al 40,15%, svolge attività amministrativa. Una percentuale minore degli intervistati lavora in ambito educativo o tecnico (15,62%), seguita dal personale di vigilanza, che si attesta su una percentuale pari al 13,14%.

Si ferma invece a percentuali nettamente inferiori il personale che lavora in ambito informatico, culturale, sociale e di servizio.



3. L'organizzazione

Per quanto riguarda la conoscenza delle strategie dell'Amministrazione, il 46,60% degli intervistati si dichiara abbastanza d'accordo con l'affermazione, mentre il 26,18% si colloca nella fascia dell'abbastanza in disaccordo.

Una percentuale analoga di risposte "abbastanza d'accordo" si riscontra anche in relazione alla conoscenza delle strategie del proprio Settore (47,81%), mentre diminuisce la quota di coloro che si dichiarano in disaccordo (18,56%). Confrontando i due ambiti, emerge tuttavia una diversa distribuzione delle risposte più "estreme": chi si dichiara completamente d'accordo passa dal 3,14% per le strategie dell'Amministrazione al 7,01% per quelle del Settore, mentre la percentuale di chi si dichiara molto d'accordo cresce dall'8,90% al 15,41%. Analogamente, le percentuali di forte disaccordo si riducono, passando da valori intorno al 7-8% (Amministrazione) a circa il 5-6% (Settore).

Tendenze in larga parte analoghe si riscontrano anche con riferimento agli obiettivi strategici, per i quali prevalgono ancora i valori mediani: il 50,61% degli intervistati si dichiara abbastanza d'accordo, mentre il 22,07% risulta abbastanza in disaccordo. Anche in questo caso, il passaggio dal livello dell'Amministrazione a quello del Settore evidenzia un aumento dell'aderenza: la quota di chi si dichiara molto d'accordo passa dal 12,26% (Amministrazione) al 21,89% (Settore). A livello di Settore, tale percentuale supera quella di chi si dichiara abbastanza in disaccordo (18,74%), mentre a livello di Amministrazione la quota dei molto d'accordo (12,26%) rimane nettamente inferiore rispetto a quella degli abbastanza in disaccordo (22,07%).

Sommando le percentuali di coloro che si dichiarano completamente, molto o abbastanza d'accordo, emerge che poco più della metà degli intervistati (58,63%) dichiara di conoscere le strategie dell'Amministrazione. Il confronto con l'indagine del 2022 evidenzia un miglioramento significativo: in quell'occasione, infatti, il 67,6% dei rispondenti si dichiarava in disaccordo (punteggi da 1 a 3), mentre solo il 24,7% esprimeva accordo (punteggi da 4 a 6).

Il dato risulta ulteriormente migliore se riferito alle strategie del Settore di appartenenza: il 70,23% degli intervistati dichiara infatti di conoscerle. Anche in questo caso, il confronto con il 2022 mostra un netto miglioramento, poiché allora il 58,2% dei rispondenti assegnava un punteggio da 1 a 3 e solo il 34,8% da 4 a 6. Nel 2025, oltre due terzi degli intervistati dichiarano di essere a conoscenza delle strategie del proprio Settore.

Per quanto riguarda la condivisione degli obiettivi, emerge nuovamente una differenza tra i due livelli analizzati: il 66,02% degli intervistati condivide gli obiettivi dell'Amministrazione, mentre la percentuale sale al 71,10% con riferimento agli obiettivi del Settore. Il confronto con il 2022 evidenzia anche in questo caso un miglioramento significativo: la condivisione degli obiettivi dell'Amministrazione passa dal 52,8% al 66,02% (+13 punti percentuali), mentre per il Settore si registra un incremento ancora più marcato, dal 34,6% del 2022 al 71,10% del 2025.

Le ultime due domande di questo gruppo erano finalizzate a rilevare la consapevolezza degli intervistati rispetto al contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione e del Settore. In relazione all'Amministrazione, le valutazioni risultano prevalentemente positive: il 38,07% si dichiara abbastanza d'accordo e il 21,05% molto d'accordo, mentre il 19,65% si colloca nella fascia dell'abbastanza in disaccordo. Complessivamente, il 68,07% degli intervistati dichiara di essere consapevole del proprio contributo, a fronte di un 31,93% che esprime disaccordo.

Anche in questo caso, passando dal livello dell'Amministrazione a quello del Settore, le percentuali positive aumentano ulteriormente: il 14,81% si dichiara completamente d'accordo e il 23,46% molto d'accordo. Sommando le risposte positive, la consapevolezza del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi del Settore raggiunge il 73,37%, superando di oltre tre punti percentuali il dato relativo all'Amministrazione. Di conseguenza, la quota di coloro che non si dichiarano consapevoli del proprio apporto si riduce al 26,63%.

Il confronto con l'indagine del 2022 conferma anche per questo item un miglioramento significativo: la consapevolezza del contributo individuale agli obiettivi dell'Amministrazione passa dal 40% del 2022 al 68,07% del 2025 (+28 punti percentuali). Analogamente, la consapevolezza del contributo agli obiettivi del Settore cresce dal 46,6% del 2022 al 73,37% del 2025.

	Comple- tamente d'accordo	Molto d'accordo	Abba- stanza d'accordo	Abba- stanza in disac- cordo	Molto in disac- cordo	Comple- tamente in disac- cordo
Conosco le strategie della mia Amministrazione	3,14%	8,90%	46,60%	26,18%	7,85%	7,33%
Conosco le strategie del mio Settore	7,01%	15,41%	47,81%	18,56%	5,43%	5,78%
Condivido gli obiettivi strategici della mia Amministrazione	3,15%	12,26%	50,61%	22,07%	7,18%	4,73%
Condivido gli obiettivi strategici del mio Settore	5,95%	21,89%	43,26%	18,74%	6,30%	3,85%

È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	8,95%	21,05%	38,07%	19,65%	6,84%	5,44%
È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi del mio settore	14,81%	23,46%	35,10%	16,93%	5,29%	4,41%

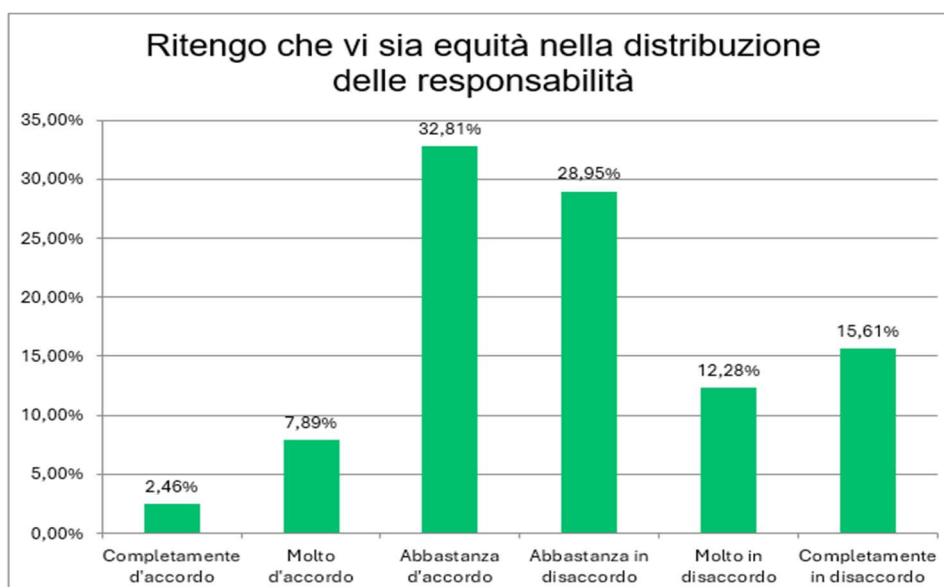
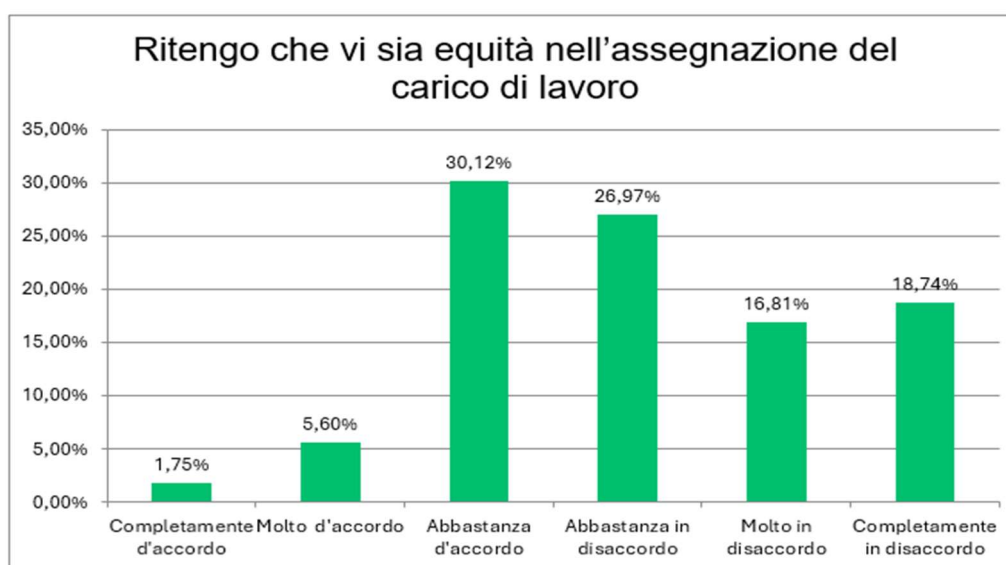
	Completamente/molto/abbastanza d'accordo (2025)	2022	Completamente/molto/abbastanza in disaccordo (2025)	2022
Conosco le strategie della mia Amministrazione	58,64%	24,7%	41,36%	67,6%
Conosco le strategie del mio Settore	70,23%	34,8%	29,77%	58,2%
Condivido gli obiettivi strategici della mia Amministrazione	66,02%	26,7%	33,98%	52,8%
Condivido gli obiettivi strategici del mio Settore	71,1%	34,6%	28,89%	47,5%
È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	68,07%	40,0%	31,93%	47,4%
È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi del mio settore	72,66%	46,6%	26,63%	43,3%

Confronto anno 2022

4. L'equità e la valutazione

Ulteriori ambiti di indagine hanno riguardato il tema dell'equità nell'assegnazione del carico di lavoro e nella distribuzione delle responsabilità tra i diversi uffici dell'Ente.

Entrambi questi aspetti evidenziano significative criticità, come mostrato dai grafici sottostanti, con percentuali rilevanti concentrate anche nei livelli più negativi della scala di valutazione. In particolare, la quota di rispondenti che si dichiara completamente in disaccordo si attesta al 18,74% in relazione all'equità nell'assegnazione del carico di lavoro e al 15,61% per quanto riguarda l'equità nella distribuzione delle responsabilità.



Si segnala tuttavia che una quota rilevante di rispondenti si dichiara abbastanza d'accordo con entrambe le affermazioni: il 30,12% in relazione all'equità nell'assegnazione del carico di lavoro e il 32,81% per quanto riguarda la distribuzione delle responsabilità.

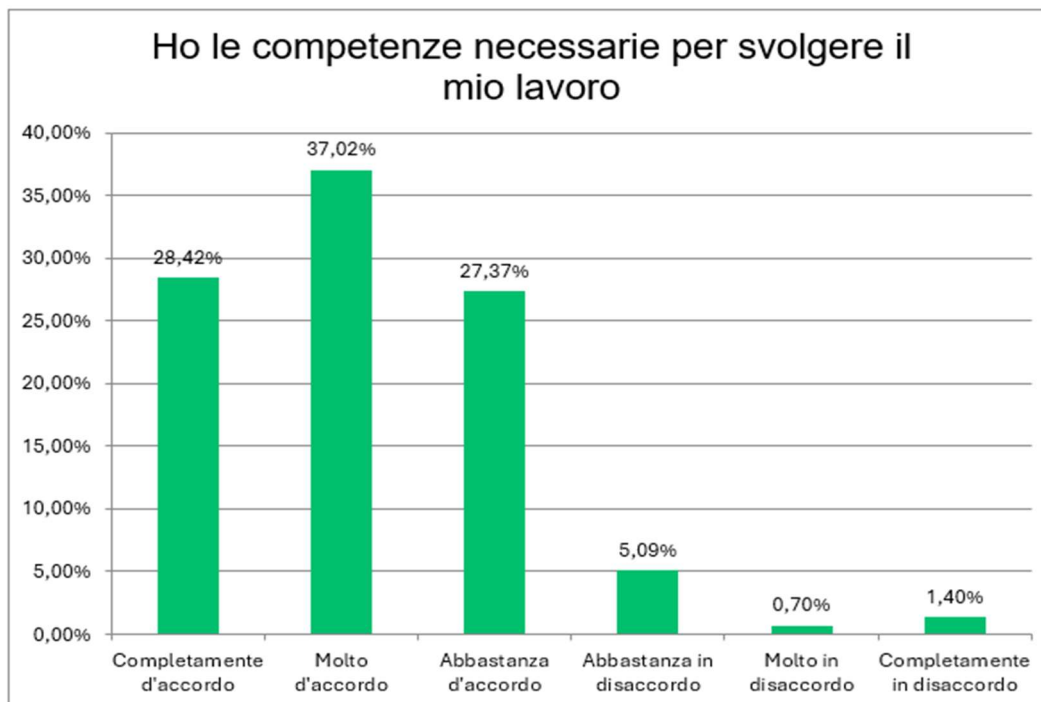
Il confronto con l'indagine del 2022 evidenzia, per il tema del carico di lavoro, una lieve flessione: la percentuale di coloro che ritenevano equa l'assegnazione del carico di lavoro era infatti pari al 40,9% nel 2022, mentre nel 2025 scende al 37,47%, segnalando una criticità rispetto alla rilevazione precedente.

Diversamente, per quanto concerne la distribuzione delle responsabilità, si registra un lieve miglioramento: nel 2025 il 43,16% degli intervistati si dichiara completamente, molto o abbastanza d'accordo, a fronte del 41,3% rilevato nel 2022.

A fronte di queste valutazioni più critiche, emergono invece risultati decisamente positivi quando agli intervistati viene chiesto di esprimere un giudizio sul proprio operato. Il 37,02% si dichiara molto d'accordo e il 28,42% completamente d'accordo, mentre le risposte collocate agli estremi negativi della scala risultano estremamente contenute (0,70% molto in disaccordo e 1,40% completamente in disaccordo), tra le percentuali più basse rilevate nell'intera indagine.

Considerando complessivamente le risposte completamente, molto e abbastanza d'accordo, nel 2025 la quota raggiunge il 92,81%, evidenziando un aumento significativo della consapevolezza del proprio operato rispetto al 2022, quando tale valore si attestava all'86,8%. Il dato cresce pertanto di oltre 6 punti percentuali, coinvolgendo ormai la quasi totalità degli intervistati.

Analoga tendenza si osserva con riferimento alla percezione di possedere le competenze necessarie: alla medesima domanda posta nell'indagine del 2022, il 71,9% dei rispondenti esprimeva una valutazione positiva; nel 2025 il dato risulta in crescita di quasi 6 punti percentuali (+5,81), attestandosi al 77,71%.



Passando all'analisi delle risorse, degli strumenti e delle informazioni necessarie per lo svolgimento del proprio lavoro, si osserva una riduzione delle percentuali positive rispetto ad altri ambiti indagati, pur mantenendosi complessivamente su livelli ancora medio-alti. In particolare, la quota di rispondenti che si dichiara abbastanza d'accordo supera il 40% per entrambe le affermazioni, come evidenziato dai dati riportati di seguito.

Nel dettaglio, coloro che si dichiarano molto d'accordo rappresentano il 23,68% in relazione alla disponibilità di informazioni e il 15,82% per quanto riguarda risorse e strumenti; le percentuali di chi si dichiara completamente d'accordo si attestano rispettivamente all'11,05% (informazioni) e al 7,73% (risorse e strumenti). Le risposte collocate agli estremi negativi della scala (molto e completamente in disaccordo) risultano invece contenute e si attestano complessivamente intorno al 5%.

Il confronto con l'indagine del 2022 evidenzia una sostanziale stabilità, con lievi miglioramenti. In particolare, la percentuale di coloro che ritengono di disporre delle risorse e degli strumenti necessari per svolgere il proprio lavoro passa dal 66,7% del 2022 al 68,89% del 2025. Per quanto riguarda la disponibilità di informazioni, la quota di risposte positive cresce dal 71,9% del 2022 al 77,71% del 2025, con un incremento di 5,81 punti percentuali. Parallelamente, la percentuale di rispondenti in disaccordo diminuisce dal 26,1% al 22,28%, registrando un calo di circa 4 punti percentuali.

Il successivo item ha riguardato l'equilibrio tra l'impegno richiesto e la retribuzione percepita. Su questo tema emergono criticità particolarmente marcate: solo l'1,58% degli intervistati si dichiara completamente d'accordo con l'affermazione, mentre il 23,90% si colloca nel livello di completo disaccordo. Sommando le risposte completamente, molto e abbastanza d'accordo, la percentuale di giudizi positivi si ferma al 25,3%, a fronte di un 74,69% di valutazioni negative. Il confronto con l'indagine del 2022 mostra una sostanziale stabilità delle risposte positive (26,8%), mentre si rileva un aumento delle valutazioni negative, che passano dal 70,5% al 74,69%.

Infine, è stato analizzato il tema dell'equità e dell'equilibrio tra la retribuzione accessoria e la differenziazione in relazione alla quantità e alla qualità del lavoro svolto. Anche in questo caso emerge una criticità significativa: solo il 33,21% degli intervistati ritiene il sistema equilibrato, mentre il 66,78% si dichiara in disaccordo.

Il confronto con il 2022 evidenzia tuttavia un miglioramento: la percentuale di coloro che ritenevano equilibrata la distribuzione della retribuzione accessoria era allora pari al 23,5%, mentre nel 2025 cresce di quasi 10 punti percentuali. Parallelamente, la quota di rispondenti in disaccordo scende dal 68,5% del 2022 al 66,78% del 2025, registrando una lieve riduzione.

	Completa- mente d'accordo	Molto d'accordo	Abba- stanza d'accordo	Abba- stanza in disac- cordo	Molto in disac- cordo	Completa- mente in disac- cordo
Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	1,75%	5,60%	30,12%	26,97%	16,81%	18,74%
Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	2,46%	7,89%	32,81%	28,95%	12,28%	15,61%
Ho le informazioni necessarie per svolgere il mio lavoro	11,05%	23,68%	42,98%	15,79%	4,21%	2,28%
Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	7,73%	15,82%	45,34%	20,74%	5,62%	4,75%
Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	1,58%	4,04%	19,68%	29,00%	21,79%	23,90%
Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione accessoria viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	1,41%	5,12%	26,68%	30,92%	16,43%	19,43%

	Completa- mente/molto/ab- bastanza d'ac- cordo (2025)	2022	Completa- mente/molto/ab- bastanza in disac- cordo (2025)	2022
Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	37,47%	40,9%	62,52%	55,7%
Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	43,16%	41,3%	56,84%	53,1%
Ho le informazioni necessarie per svolgere il mio lavoro	77,71%	71,9%	22,28%	26,1%
Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	68,95%	66,7%	31,11%	31,9%
Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	25,3%	26,8%	74,69%	70,5%
Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione accessoria viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	33,21%	23,5%*	66,78%	68,5%*

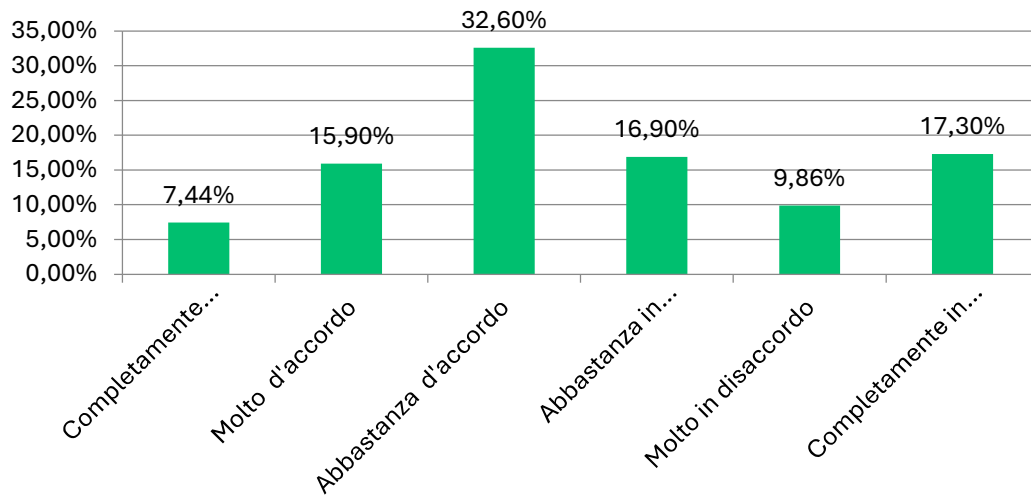
Confronto 2022 (*nell'anno 2022 l'8% degli intervistati non ha risposto alla domanda)

Infine, l'ultimo item indagato, non presente nell'indagine del 2022, riguarda la percezione dell'equità della valutazione anche in regime di smart working.

Come evidenziato dal grafico che segue, la maggioranza dei rispondenti (32,60%) si dichiara abbastanza d'accordo con l'affermazione, mentre solo il 7,44% si colloca nel livello di completo accordo. Sommando le risposte completamente, molto e abbastanza d'accordo, la quota complessiva raggiunge il 55,94% degli intervistati, a fronte di un 44,06% che si dichiara completamente, molto o abbastanza in disaccordo.

Si può pertanto affermare che la maggioranza dei rispondenti ritiene che la valutazione da parte del proprio superiore sia equa anche quando l'attività lavorativa viene svolta in modalità di smart working, pur in presenza di una quota non trascurabile di dipendenti che esprime una percezione critica su questo aspetto.

Mi sento valutato in modo equo anche quando sono in smart working

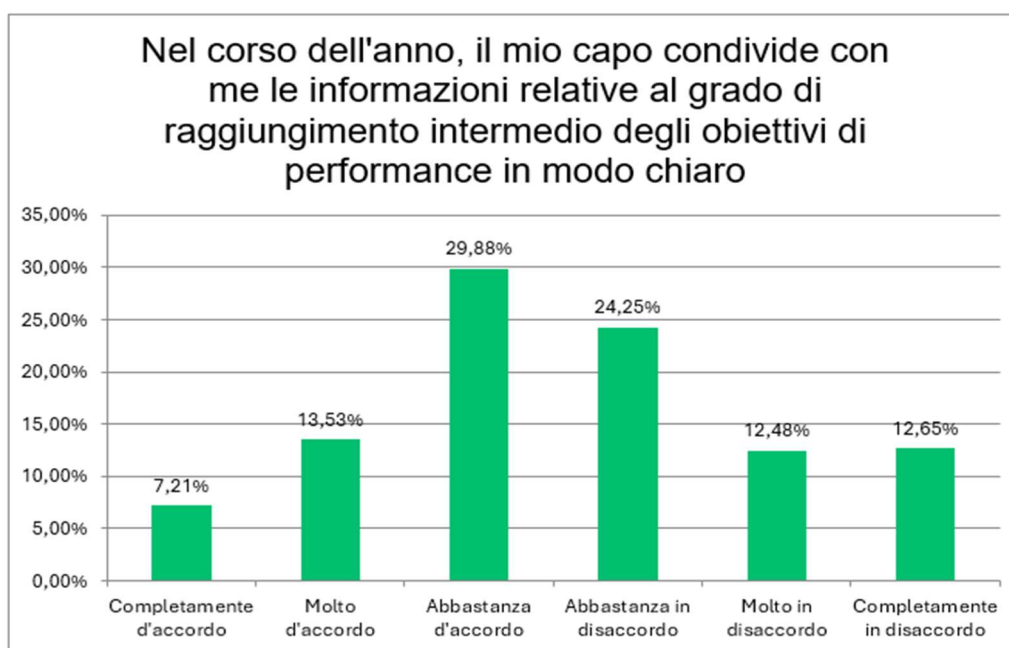


5. Le aspettative e il rapporto con i superiori

Viene ora analizzato quanto emerso dai quesiti volti a indagare il rapporto con i propri superiori. In particolare, rispetto alla condivisione del raggiungimento intermedio degli obiettivi di performance, la percentuale più alta registrata per questa domanda, pari al 29,88%, corrisponde a coloro che si dichiarano abbastanza d'accordo.

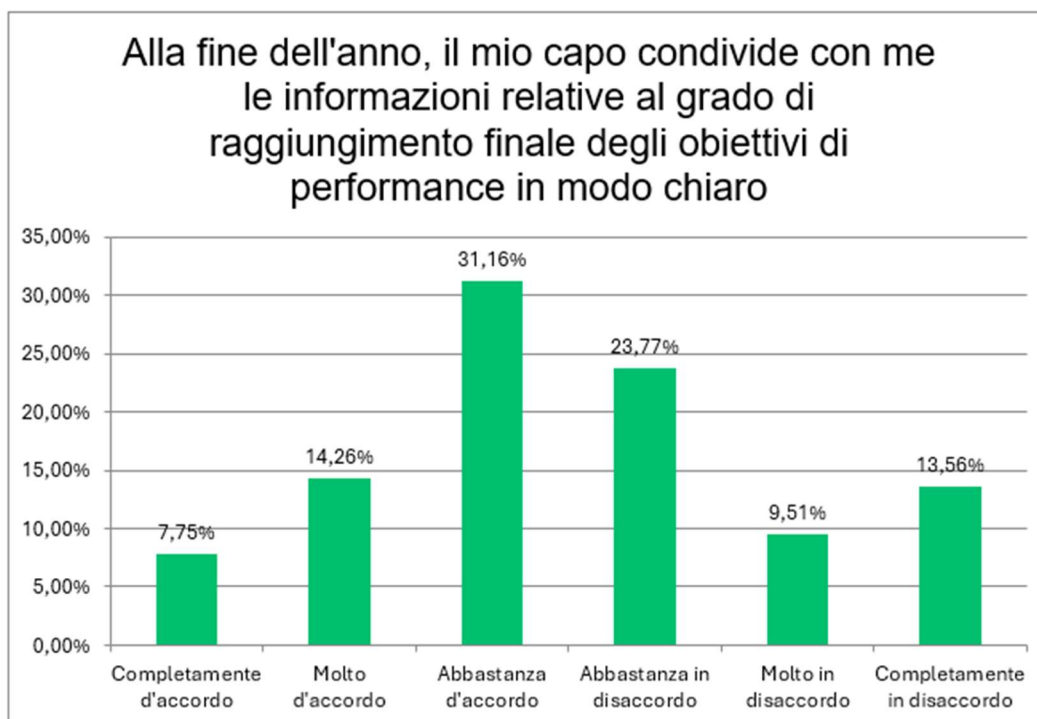
Sommando le risposte completamente, molto e abbastanza d'accordo, la quota complessiva raggiunge il 50,62%, a fronte del 49,38% di rispondenti che si collocano in disaccordo (completamente, molto o abbastanza).

All'estremo negativo della scala, il 12,65% si dichiara completamente in disaccordo, mentre il 12,48% esprime un giudizio di molto in disaccordo.

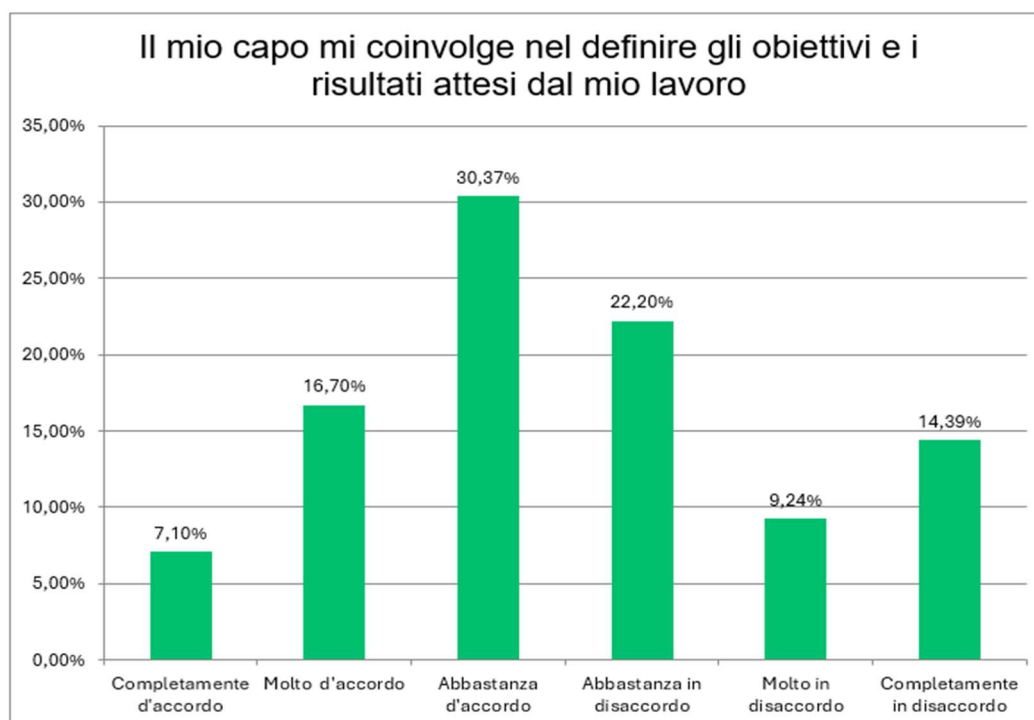


Le percentuali rimangono sostanzialmente stabili se l'analisi si sposta sull'orizzonte temporale di fine anno. In particolare, la quota di intervistati che si dichiara abbastanza d'accordo sale al 31,16%, mentre le valutazioni più critiche si attestano al 9,51% per il molto in disaccordo e al 13,56% per il completamente in disaccordo.

Sommando le risposte positive (completamente, molto e abbastanza d'accordo), la percentuale complessiva raggiunge il 53,17%, a fronte del 46,80% di coloro che si collocano in disaccordo (completamente, molto o abbastanza).



Percentuali analoghe si riscontrano anche rispetto al coinvolgimento dei dipendenti nella definizione degli obiettivi e dei risultati attesi. Come evidenziato dal grafico sottostante, si conferma uno “zoccolo duro” di rispondenti abbastanza d'accordo (30,37%) e, allo stesso tempo, l'andamento complessivo dei valori lungo l'intera scala di valutazione. Tra i picchi più rilevanti si evidenziano il 16,70% di coloro che si dichiarano molto d'accordo e il 14,39% di chi si colloca completamente in disaccordo.



In definitiva, sommando le risposte completamente, molto e abbastanza d'accordo, il 54,17% degli intervistati esprime un giudizio positivo, mentre il 45,83% si colloca in disaccordo. Si evidenzia quindi una discreta uniformità tra gli esiti della batteria di domande.

Non è possibile effettuare un confronto con l'indagine del 2022, in quanto queste domande non erano presenti nella precedente rilevazione.

La batteria introdotta nel 2025 sulle aspettative nei confronti del responsabile relativamente alla valutazione del proprio lavoro evidenzia alcune criticità, soprattutto in termini di coinvolgimento e supporto.

Alla domanda sul tempo dedicato dal responsabile alla valutazione, il 61,39% degli intervistati si dichiara completamente, molto o abbastanza d'accordo sulla necessità di maggiore tempo per il confronto, a fronte di un 38,61% in disaccordo. Ciò evidenzia un'esigenza chiara di aumentare il tempo di dialogo con il personale riguardo alla valutazione.

Analizzando gli elementi della valutazione, il 63,67% dei rispondenti ritiene di essere valutato su aspetti rilevanti del proprio lavoro, mentre il 36,33% non è d'accordo. La maggioranza degli intervistati percepisce quindi che il proprio responsabile conosca bene gli elementi fondamentali del lavoro.

Per quanto riguarda l'informazione sulla valutazione, il 61,03% degli intervistati si dichiara d'accordo, mentre il 38,96% in disaccordo. Tuttavia, scendendo alla domanda relativa alle indicazioni su come migliorare i propri risultati, la quota positiva cala al 52,30%, con un 47,70% di disaccordo, indicando un lieve calo tra la consapevolezza della valutazione e le informazioni operative per il miglioramento.

Sulle indicazioni del responsabile finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, il 54,34% si colloca in accordo, mentre il 45,66% è in disaccordo. Analizzando gli estremi, si nota che il 5,66% si dichiara completamente d'accordo, mentre il 12,57% è completamente in disaccordo, segnale di criticità nel supporto al conseguimento degli obiettivi.

Infine, sulla capacità del responsabile di motivare i dipendenti a dare il massimo, il 51,51% si colloca in accordo, mentre il 45,66% è in disaccordo. Gli estremi mostrano che il 13,63% è completamente in disaccordo, quasi il doppio di coloro che si dichiarano completamente d'accordo (7,79%), sebbene le percentuali di "abbastanza d'accordo" (28,32%) e "abbastanza in disaccordo" (24,60%) siano abbastanza vicine.

Gli ultimi tre item riguardano la consapevolezza delle aspettative sul proprio lavoro, il livello di autonomia e il supporto percepito da parte del responsabile. Il dato relativo alla consapevolezza delle aspettative risulta particolarmente elevato: l'81,02% degli intervistati si dichiara completamente, molto o abbastanza d'accordo, a fronte di un 18,98% in disaccordo. A differenza delle precedenti domande, la quota di chi si dichiara completamente in disaccordo è molto contenuta (3,69%), mentre il 15,29% si dichiara completamente d'accordo. Il divario emerge con ancora maggiore chiarezza osservando le risposte mediane: il 41,83% si colloca nella categoria "abbastanza d'accordo", una percentuale quasi quattro volte superiore rispetto a chi si dichiara "abbastanza in disaccordo" (11,42%). Solo questo item era presente anche nell'anno 2022: nella precedente indagine coloro che si dichiaravano d'accordo con l'affermazione erano il 73,5%, nel 2025 il dato è aumentato di 7,7 punti percentuali. Coloro che si dichiaravano in disaccordo con l'affermazione erano il 23,3%. In questo caso si assiste ad una crescita della consapevolezza che nel 2025 di 4,32 punti percentuali.

Il confronto con il 2022 evidenzia un netto rafforzamento della consapevolezza delle aspettative: nel 2025 aumenta significativamente la quota di accordo e si riduce quella di disaccordo. Il dato suggerisce un miglioramento nella chiarezza comunicativa del responsabile e una maggiore comprensione del proprio ruolo da parte dei dipendenti.

Passando alla richiesta di maggiore autonomia nel proprio lavoro, anche in questo caso emerge una prevalenza netta di accordo: il 74,21% degli intervistati si dichiara d'accordo con l'affermazione, contro il 25,80% in disaccordo. Il dato mediano conferma questa tendenza, con il 47% di risposte "abbastanza d'accordo", a fronte del 19,79% di "abbastanza in disaccordo". Letti congiuntamente, questi due risultati suggeriscono che, a fronte di un'elevata consapevolezza del proprio ruolo e delle aspettative, gli intervistati ritengano di poter operare con un maggiore livello di autonomia.

Infine, il dato relativo al sentimento di abbandono da parte del responsabile mostra valori più contenuti: il 44,09% degli intervistati si dichiara d'accordo con l'affermazione, mentre la maggioranza (55,91%) esprime disaccordo. Questo risultato indica che, nella maggior parte dei casi, i dipendenti percepiscono la presenza del proprio responsabile. Tale evidenza rafforza ulteriormente l'interpretazione precedente: il responsabile è percepito come presente e il valutato è consapevole del proprio lavoro, condizioni che rendono plausibile una richiesta di maggiore autonomia operativa.

Nel complesso, i dati evidenziano una buona consapevolezza da parte dei dipendenti rispetto alla propria valutazione e alle aspettative del responsabile, a fronte di criticità significative legate al tempo dedicato al confronto e al supporto operativo. Quest'area emerge come prioritaria per interventi di

miglioramento, al fine di rafforzare il rapporto tra responsabile e personale e favorire il miglioramento delle performance e, di conseguenza, degli esiti valutativi.

	Completa- mente d'accordo	Molto d'accordo	Abba- stanza d'accordo	Abba- stanza in disac- cordo	Molto in disac- cordo	Completa- mente in disac- cordo
Vorrei che il mio capo dedicasse più tempo a parlare con me della mia valutazione	12,10%	13,70%	35,59%	25,09%	7,65%	5,87%
Il mio capo mi valuta sulla base di elementi importanti del mio lavoro	9,70%	17,99%	35,98%	17,81%	8,29%	10,23%
Il mio capo mi informa sulla valutazione del mio lavoro	9,79%	17,79%	33,45%	19,04%	9,07%	10,85%
Il mio capo mi indica come migliorare i miei risultati	6,01%	14,66%	31,63%	24,73%	10,25%	12,72%
Il mio capo mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	5,66%	13,81%	34,87%	22,12%	10,97%	12,57%
Il mio capo riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	7,79%	15,40%	28,32%	24,60%	10,27%	13,63%
So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	15,29%	23,90%	41,83%	11,42%	3,87%	3,69%
Vorrei avere maggiore autonomia	8,13%	19,08%	47,00%	19,79%	3,36%	2,65%
A volte mi sento abbandonato dal mio capo	8,11%	12,52%	23,46%	24,69%	16,23%	14,99%

	Completa- mente/molto/ab- bastanza d'ac- cordo (2025)	2022	Completa- mente/molto/ab- bastanza in disac- cordo (2025)	2022
So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	81,02%	73,5%	18,98%	23,3%

Confronto anno 2022

6. Il funzionamento dell'attuale sistema di valutazione

Parte del questionario era volta a raccogliere opinioni e considerazioni sull'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance.

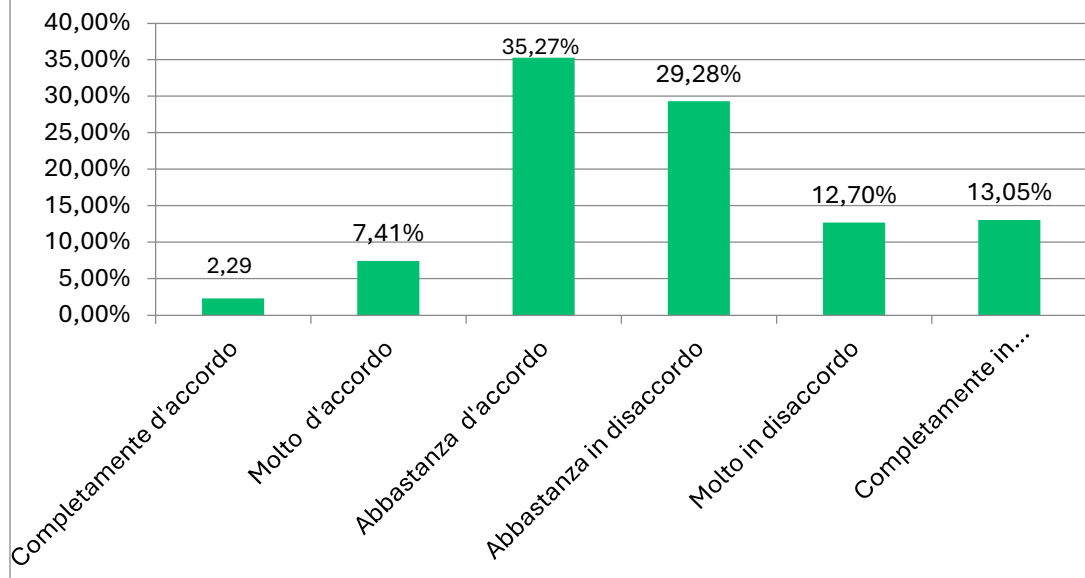
Si riportano di seguito gli items relativi al sistema di valutazione, confrontandoli, ove possibile, con i risultati delle stesse domande poste nell'indagine del 2022.

Le prime due domande erano dedicate alla valutazione del sistema nel suo complesso, mentre la seconda parte del questionario ha indagato la percezione dei dipendenti rispetto all'applicazione del sistema a livello individuale e alla valutazione ricevuta.

Per quanto riguarda l'affermazione relativa all'utilità dello strumento per la realizzazione del piano strategico di generazione di valore per il Territorio, il 44,97% degli intervistati lo ritiene utile, mentre la maggioranza (55,03%) si dichiara in disaccordo.

Da evidenziare è il marcato divario tra gli estremi della scala: il 13,05% dei rispondenti è completamente in disaccordo, a fronte del solo 2,29% che si dichiara completamente d'accordo. Ciò evidenzia una criticità significativa nella percezione del collegamento tra il sistema di valutazione e i risultati percepiti in esito alle azioni del Comune sul territorio.

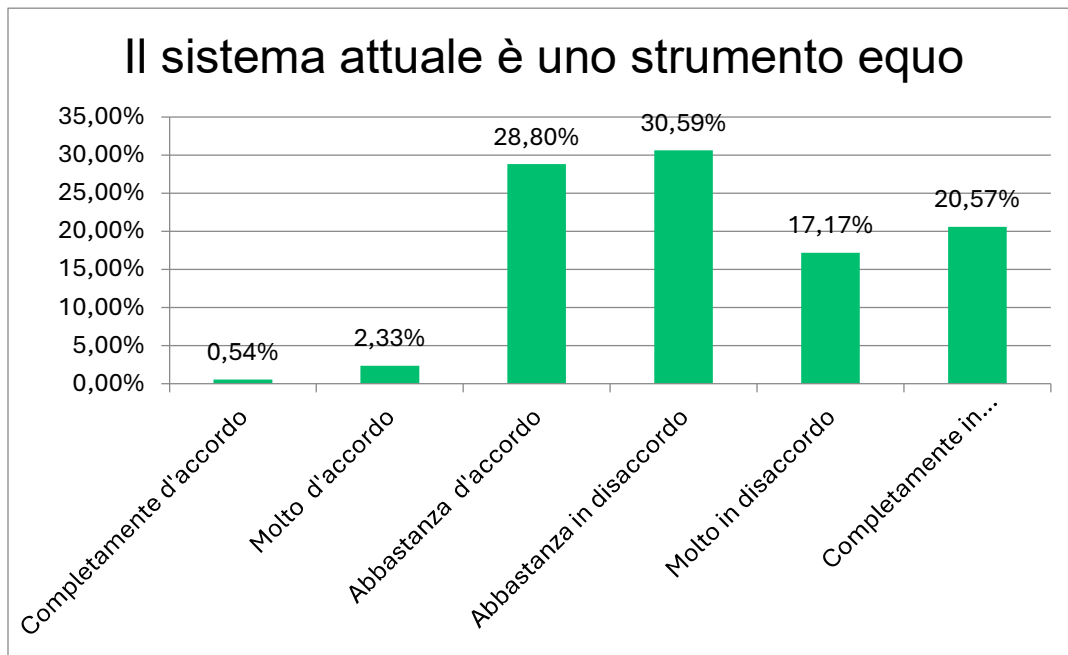
Il sistema attuale è uno strumento utile per contribuire alla realizzazione del piano strategico e alla generazione di valore per il Territorio, i Cittadini e gli altri Stakeholder



La seconda domanda mirava a rilevare il sentimento degli intervistati rispetto all'equità del sistema di valutazione.

In questo caso emerge una criticità piuttosto evidente, soprattutto agli estremi della scala: solo lo 0,54% dei rispondenti si dichiara completamente d'accordo con l'affermazione, mentre il 20,57% si colloca completamente in disaccordo.

Sommando le risposte positive (completamente, molto e abbastanza d'accordo), la quota di coloro che ritengono il sistema equo raggiunge il 31,67%, a fronte del 68,33% che lo percepisce come non equo (completamente, molto o abbastanza in disaccordo).



Passando alle domande relative alla valutazione e alla performance in relazione diretta con gli intervistati, emergono risultati interessanti. Per quanto riguarda la tutela in caso di disaccordo con il valutatore, il 51,63% degli intervistati si dichiara completamente, molto o abbastanza d'accordo con l'affermazione, mentre il 48,36% è in disaccordo, evidenziando una sostanziale parità. Tuttavia, agli estremi della scala si osserva un marcato divario: solo il 3,45% è completamente d'accordo, a fronte del 13,09% completamente in disaccordo. La differenza positiva è principalmente determinata da coloro che si dichiarano abbastanza d'accordo, che superano di oltre 10 punti percentuali coloro che sono abbastanza in disaccordo (+10,91%). Rispetto al 2022, la quota di chi era completamente, molto o abbastanza d'accordo era del 33,2%, mentre chi era in disaccordo era il 45,9%. Si osserva quindi un miglioramento significativo nella percezione del rapporto tra valutante e valutato, sebbene il disaccordo abbia subito un lieve incremento, passando dal 45,9% al 48,36%.

Per quanto riguarda il miglioramento della performance in seguito alla valutazione, il 39,86% si dichiara d'accordo, mentre il 60,14% è in disaccordo, con un divario di oltre 20 punti percentuali, a indicare una certa sfiducia nella capacità della valutazione di favorire il miglioramento. Anche in questo caso, agli estremi della scala si osservano differenze rilevanti: completamente d'accordo 3,74%, completamente in disaccordo 17,79%, mentre le percentuali dei valori medi (abbastanza d'accordo/disaccordo) sono intorno al 27%. Rispetto al 2022, la quota di chi era d'accordo era del 30,6%, in crescita di oltre 9 punti percentuali, mentre chi era in disaccordo era il 58,2%, sostanzialmente stabile rispetto al 60,14% del 2025.

Riguardo alla capacità dell'Amministrazione di premiare chi si impegna, il 31,50% si dichiara completamente, molto o abbastanza d'accordo, mentre il 68,50% è in disaccordo. La criticità

principale si evidenzia agli estremi: completamente d'accordo 2,83%, completamente in disaccordo 24,96%. Rispetto al 2022, le percentuali positive sono cresciute dal 24% al 31,50%, mentre quelle negative dal 62,2% al 68,50%, confermando una certa sfiducia nel riconoscimento degli sforzi individuali.

Per quanto riguarda la chiarezza delle aspettative dell'Amministrazione, solo il 39,51% si dichiara d'accordo, mentre il 60,49% è in disaccordo, con un divario superiore a 20 punti percentuali, a indicare una criticità nella percezione della chiarezza delle aspettative. La situazione migliora leggermente quando si valuta il supporto del sistema sugli elementi fondamentali del lavoro: il 44,04% degli intervistati si dichiara d'accordo, mentre il 55,97% è in disaccordo.

Infine, relativamente alla capacità del sistema di far sentire il dipendente parte di una squadra, solo il 33,69% si dichiara d'accordo, mentre il 66,31% è in disaccordo. Anche in questo caso emerge un marcato scarto tra gli estremi (completamente d'accordo 2,30%, completamente in disaccordo 19,68%), ma a differenza degli altri items, i valori medi non sono allineati: abbastanza d'accordo 24,65% contro abbastanza in disaccordo 30,32%, con un divario di quasi 6 punti percentuali (5,67%).

	Completa- mente d'accordo	Molto d'accordo	Abba- stanza d'accordo	Abba- stanza in disac- cordo	Molto in disac- cordo	Completa- mente in disac- cordo
Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	3,45%	11,45%	36,73%	25,82%	9,45%	13,09%
I risultati della valutazione veramente a migliorare la mia performance	3,74%	8,72%	27,40%	27,05%	15,30%	17,79%
La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	2,83%	4,60%	24,07%	29,91%	13,63%	24,96%
Il sistema di valutazione attuale contribuisce a chiarire cosa ci si aspetta dal mio lavoro	2,12%	7,05%	30,34%	33,86%	12,52%	14,11%
Il sistema di valutazione delle performance attuale mi aiuta a focalizzarmi sugli elementi davvero importanti (quelli sui quali nel corso dell'anno il Sindaco e gli Assessori chiedono maggiore attenzione)	2,28%	9,65%	32,11%	28,25%	12,46%	15,26%
Il sistema attuale mi aiuta ad acquisire le competenze per svolgere il mio lavoro	2,47%	8,99%	37,39%	31,57%	11,46%	8,11%

Quando il mio capo condivide con me la valutazione, mi è chiaro il risultato e le sue motivazioni	11,11%	17,81%	30,16%	20,11%	8,47%	12,35%
Mi sento valorizzato dal sistema attuale	2,82%	6,17%	28,40%	24,87%	18,34%	19,40%
Il sistema attuale mi fornisce informazioni utili per il mio sviluppo e la mia crescita professionale	2,12%	4,96%	28,32%	32,21%	14,51%	17,88%
Il sistema di valutazione attuale mi aiuta a sentirmi parte di una squadra	2,30%	6,74%	24,65%	30,32%	16,31%	19,68%

	Completamente/molto/abbastanza d'accordo (2025)	2022	Completamente/molto/abbastanza in disaccordo (2025)	2022
Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	51,63%	33,2%*	48,36%	45,9%*
I risultati della valutazione a migliorare la mia performance	39,86%	30,6%	60,14%	58,2%
La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	31,50%	24%	68,50%	62,2%

Confronto 2022 (*nell'anno 2022 il 21% degli intervistati non ha risposto alla domanda)

7. La valutazione dal punto di vista del valutatore – Sezione riservata a Dirigenti e incaricati di Elevata Qualificazione

La seconda parte del questionario era rivolta a coloro che sono tenuti a effettuare la valutazione. Degli intervistati, solo il 17,55% collabora o predispone la valutazione di collaboratori o colleghi, mentre la maggioranza, pari all'82,45%, non è coinvolta nel processo di valutazione.

Gli esiti delle domande successive riguardano quindi coloro che effettuano, in modo diretto o indiretto, la valutazione del personale. Poiché queste domande non erano presenti nell'indagine del 2022, non è possibile effettuare confronti temporali.

La prima domanda riguardava il supporto fornito dal sistema nell'indicare, da parte del valutante, le priorità ai colleghi valutati. Il 64,65% degli intervistati ritiene il sistema utile in questo senso, mentre il 35,35% non è d'accordo. Tra gli estremi, coloro che sono completamente d'accordo coincidono con la percentuale di coloro che sono completamente in disaccordo, mentre nella linea mediana la quota di abbastanza d'accordo (50,51%) supera di gran lunga quella di abbastanza in disaccordo (24,24%).

Per quanto riguarda la facilità dei processi di delega, la percentuale di chi si dichiara d'accordo diminuisce al 56,69%, pur rimanendo maggioritaria. La quota di disaccordo cresce rispetto all'affermazione precedente, attestandosi al 43,30%, con un netto divario tra i valori mediani, seppur inferiore rispetto al primo item.

La capacità del sistema di riconoscere le eccellenze riceve un riscontro positivo dal 59,18% dei rispondenti, mentre il 40,81% non è d'accordo. Anche in questo caso, gli abbastanza d'accordo sono quasi il doppio degli abbastanza in disaccordo, mentre agli estremi la quota di completamente d'accordo è solo dell'1,02% e quella di completamente in disaccordo del 5,10%.

Sul tema della motivazione dei collaboratori, il dato positivo scende al 49,49%, mentre coloro che ritengono che il sistema non aiuti a motivare raggiungono il 50,50%. Anche qui emerge un divario tra i valori mediani, con abbastanza d'accordo al 42,42% e abbastanza in disaccordo al 29,29%, mentre gli estremi mostrano completamente d'accordo al 2,02% e completamente in disaccordo al 5,05%.

Per quanto riguarda il supporto del sistema nel conseguire risultati di qualità, la percentuale di risposte positive torna a superare la maggioranza, con il 51,02%, mentre quelle negative si attestano al 48,97%. In questo caso il divario tra gli estremi cala, mentre aumenta quello tra i risultati medi.

Due domande erano dedicate alla capacità del sistema di migliorare il gruppo di lavoro e le interazioni con il resto dell'Amministrazione. Per quanto riguarda lo spirito di gruppo, il 48,97% degli intervistati ritiene il sistema utile, mentre il 51,01% lo giudica poco utile. Per la capacità di favorire l'integrazione con le altre strutture del Comune, i dati peggiorano: solo il 42,26% ritiene il sistema efficace, mentre il 57,73% è in disaccordo. Questo rappresenta il dato peggiore della batteria, con un forte scarto tra gli estremi: completamente d'accordo 1,03%, completamente in disaccordo 13,40%, superiore di 3 punti percentuali rispetto alla domanda sullo spirito di gruppo.

L'ultima domanda riguardava la capacità del sistema di supportare lo sviluppo e la crescita dei collaboratori. In questo caso, la percentuale di risposte positive torna a prevalere, con il 54,54% di coloro che sono completamente, molto o abbastanza d'accordo e il 45,45% di chi si dichiara in disaccordo.

Alla luce dei risultati, si può affermare che il sistema di valutazione è generalmente promosso, pur con risultati che non vanno molto oltre la sufficienza, con il dato migliore pari al 64,65%. Le criticità più rilevanti riguardano il gruppo di lavoro e le interazioni con le altre strutture dell'Amministrazione, temi fondamentali per un'Amministrazione di qualità. La qualità dei rapporti tra i lavoratori e l'efficacia delle interazioni incide direttamente sul clima organizzativo, sulla collaborazione, sulla circolazione delle informazioni e, in ultima analisi, sull'efficienza e l'efficacia dei servizi erogati ai cittadini. Relazioni professionali improntate alla cooperazione, alla chiarezza dei ruoli e alla condivisione degli obiettivi favoriscono processi decisionali più rapidi, una maggiore responsabilizzazione del personale e una migliore capacità dell'Amministrazione di rispondere in modo coordinato e tempestivo alle esigenze dell'utenza.

	Completa- mente d'accordo	Molto d'accordo	Abba- stanza d'accordo	Abba- stanza in disac- cordo	Molto in disac- cordo	Completa- mente in disac- cordo
Il sistema attuale mi aiuta ad indicare le priorità ai miei collaboratori	4,04%	10,10%	50,51%	24,24%	7,07%	4,04%
Il sistema attuale facilita i processi di delega	3,09%	4,12%	49,48%	25,77%	11,34%	6,19%

Il sistema attuale permette di riconoscere le prestazioni effettivamente eccellenti	1,02%	8,16%	50,00%	26,53%	9,18%	5,10%
Il sistema attuale mi aiuta a motivare i miei collaboratori	2,02%	5,05%	42,42%	29,29%	16,16%	5,05%
Il sistema attuale mi aiuta a far tendere i miei collaboratori a produrre risultati di qualità	3,06%	6,12%	41,84%	36,73%	8,16%	4,08%
Il sistema attuale mi aiuta a costruire lo spirito di gruppo fra i miei collaboratori	6,12%	8,16%	34,69%	29,59%	11,22%	10,20%
Il sistema attuale mi aiuta a facilitare l'integrazione tra i miei collaboratori e quelli delle altre strutture del Comune	1,03%	5,15%	36,08%	32,99%	11,34%	13,40%
Il sistema attuale mi aiuta a supportare lo sviluppo e la crescita dei miei collaboratori	2,02%	5,05%	47,47%	33,33%	5,05%	7,07%

Al termine del questionario sono stati proposti alcuni quesiti di carattere più generale. Il primo riguardava coloro che si trovano a dover valutare i propri collaboratori e mirava a indagare gli aspetti di maggiore complessità connessi all'espressione di valutazioni critiche; era possibile selezionare più risposte.

L'elemento di criticità che registra le percentuali più elevate riguarda il timore che una valutazione non positiva possa demoralizzare i dipendenti, inducendoli a ridurre ulteriormente il proprio impegno (28,26%). Seguono la percezione che i dipendenti si impegnino comunque tutti e che, di conseguenza, una valutazione negativa possa risultare demotivante (22,83%) e la consapevolezza del legame diretto tra le valutazioni e le progressioni orizzontali, con il rischio che una valutazione negativa possa avere ricadute concrete sul percorso di carriera del dipendente (22,83%). La percentuale più contenuta è invece associata ai potenziali aspetti conflittuali derivanti dalla comunicazione di una valutazione negativa (17,39%).

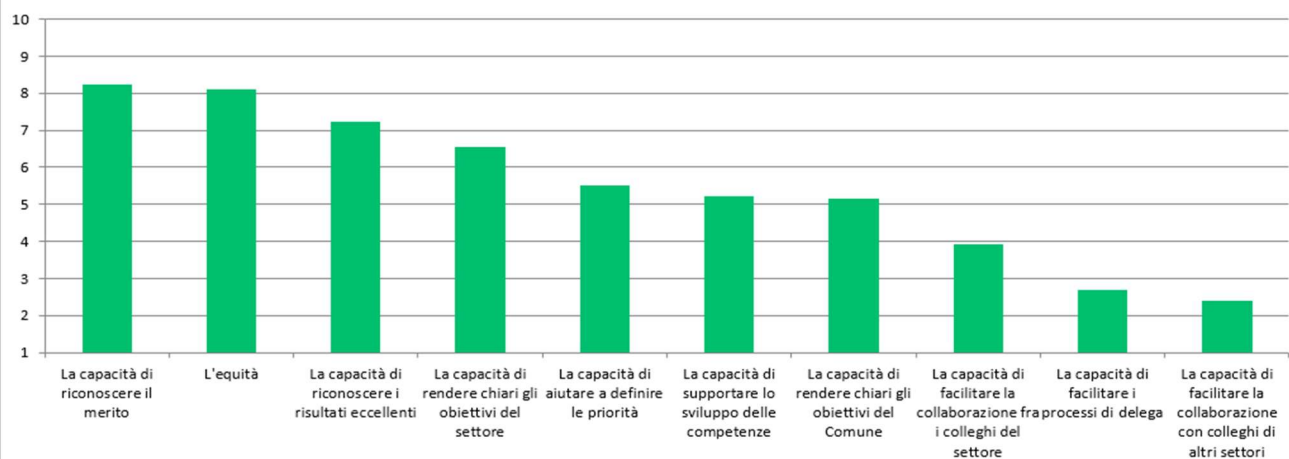


Un'ultima domanda di carattere generale riguardava quali sono gli elementi più importanti per un sistema di misurazione e valutazione della performance. I rispondenti erano tenuti a ordinare da 1 a 10 gli item proposti, dove 1 rappresentava la massima importanza e 10 la minor importanza.

Il grafico riportato, normalizzando i vari punteggi attribuiti a ogni variabile, ordina gli item da quello ritenuto più importante, a sinistra, a quello ritenuto meno importante, a destra.

Gli aspetti che emergono come maggiormente rilevanti sono quelli direttamente connessi al processo di valutazione in senso stretto: tra le prime posizioni si collocano gli item relativi al riconoscimento del merito, all'equità e alla capacità di valorizzare risultati eccellenti. Seguono, in posizione intermedia, gli aspetti più legati all'organizzazione e allo sviluppo, quali la definizione delle priorità, la chiarezza degli obiettivi e lo sviluppo delle competenze. Tra gli item ritenuti di minore importanza figurano invece aspetti di natura più relazionale e collaborativa, come la collaborazione intersettoriale e infrasettoriale e i processi di delega.

Quali sono gli elementi più importanti per il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance? Per ognuna delle voci Le chiediamo di indicare la priorità dove 1 è il più importante e 10 il meno importante



8. Conclusioni

L'indagine evidenzia un miglioramento della consapevolezza dei dipendenti rispetto alle strategie e agli obiettivi sia dell'Amministrazione sia del proprio Settore, con una chiara percezione del contributo individuale al loro raggiungimento. Restano però criticità relative all'equità nella distribuzione del carico di lavoro, delle responsabilità e della retribuzione.

Il rapporto con i superiori appare generalmente positivo, sebbene emergano esigenze di maggiore supporto, informazioni e indicazioni per migliorare la performance individuale. La percezione del sistema di misurazione e valutazione della performance è variegata: viene riconosciuto il suo ruolo nella definizione di priorità e nel riconoscimento del merito, ma permane scetticismo sulla sua equità e sulla capacità di premiare adeguatamente chi si impegna.

In generale, i dati indicano progressi rispetto al 2022, ma rimane evidente la necessità di interventi mirati su equità, trasparenza e supporto manageriale per consolidare il clima organizzativo e la fiducia nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Per quanto riguarda i valutatori, emerge che il sistema è considerato generalmente utile per guidare i collaboratori, indicare priorità, riconoscere eccellenze e supportare lo sviluppo del gruppo di lavoro. Tuttavia, le criticità principali riguardano la motivazione del personale, lo spirito di gruppo e le interazioni con le altre strutture, elementi fondamentali per un'Amministrazione efficace.

In sintesi, l'Amministrazione mostra progressi nella consapevolezza e nella valorizzazione del personale, ma sono necessari interventi mirati su equità, supporto, motivazione e miglioramento dei processi di valutazione, sia per i valutati sia per i valutatori.