



**Convegno “Benessere organizzativo e  
lavoro pubblico: esperienze di comuni a  
confronto”**

**Giovedì 2 aprile 2009**

**Presentazione del Direttore generale del  
Comune di Modena**

**dott.ssa Mara Bernardini**

## Premessa

Con molto piacere apriamo questo confronto tecnico delle reciproche esperienze su queste tematiche come facemmo il 14 febbraio 2008 sui temi della qualità.

Possiamo dire che qualità e benessere organizzativo sono tematiche molto vicine perché ci inducono a riflettere sulla nostra organizzazione, sui processi interni, sui servizi resi e sui servizi percepiti, sulle aspettative dei nostri cittadini e sul ruolo, fondamentale, di chi presta questi servizi, come li presenta e quali sono le condizioni soggettive e oggettive che ci permettono di operare al meglio.

È ormai ampiamente condivisa la necessità da parte delle amministrazioni di dotarsi di modalità e strumenti periodici di rilevazione di quegli indicatori significativi per il “benessere” dei dipendenti nelle organizzazioni.

In tal senso, a partire dall'anno 2003, il comune di Modena ha avviato una serie di iniziative di ascolto, al fine di migliorare la conoscenza dei propri dipendenti. Non solo attraverso la mappatura delle loro caratteristiche “oggettive” (titolo di studio, età, ecc.), ma anche di quelle più “soggettive”. Ciò al fine di ragionare su informazioni e 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.

La consultazione dei dipendenti rappresenta un momento utile e necessario per coinvolgere il personale nei processi decisionali, per sostenere e riconoscere valenza e ruolo del lavoro pubblico. L'ascolto dei dipendenti consente di individuare le aree critiche dell'organizzazione e di elaborare coerenti piani di miglioramento, che consentano di mettere a punto adeguate politiche di sviluppo organizzativo mirate a valorizzare le professionalità, a progettare ruoli orientati alle competenze, ad arricchire i contenuti del lavoro.

Dalla lettura delle relazioni degli altri Comuni ho rinvenuto molti denominatori comuni nei risultati, perfino, nei settori o servizi che le hanno espresse.

## 2003 - L'indagine sull'identità del dipendente comunale

L'indagine realizzata ha sviluppato le seguenti linee di attività :

- **Costruzione dell'identikit del dipendente comunale:** attraverso un'elaborazione e aggiornamento di dati statistici sulle caratteristiche del personale in servizio (sesso, età, anzianità di servizio, profilo formativo, profilo professionale ecc.)
- **Colloqui di gruppo (focus group):** attraverso il coinvolgimento di dipendenti individuati sulla base del genere, della categoria e dell'area professionale, al fine di cogliere aspetti motivazionali, atteggiamenti e attese preminenti che caratterizzano il dipendente comunale.

- **Indagine quantitativa:** sulla base degli esiti dei *focus group*, è stato costruito un questionario che è stato poi somministrato ad un campione di dipendenti di circa 300 unità allo scopo di verificare la percezione della identità lavorativa dei dipendenti comunali, i giudizi e le aspettative rispetto al proprio lavoro, il 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.

Dalla ricerca è emerso un diffuso senso di appartenenza, a tratti di orgoglio, rispetto al Comune di Modena e un profondo rispetto verso il proprio lavoro; la convinzione di appartenere ad un’esperienza di qualità e riconosciuta. L’analisi condotta non ha quindi registrato disinteresse o incomunicabilità fra dipendenti e Amministrazione.

Tuttavia non sono mancate questioni aperte e talvolta criticità: è stata più volte richiamata la necessità di migliorare il coinvolgimento nell’organizzazione del lavoro e la conoscenza rispetto ad obiettivi e progetti di settore e dell’intera Amministrazione comunale. Infine, la formazione professionale è stata indicata quale priorità al fine di accrescere competenze e capacità di risposta ai cambiamenti organizzativi.

## 2005 - Il progetto benessere, l’indagine

Nel 2005 a partire dalle criticità emerse dall’indagine del 2003, è stato avviato un ulteriore approfondimento relativo al “**Benessere organizzativo**” con l’intento di procedere alla individuazione delle aree professionali caratterizzate da un minore o maggiore *benessere* percepito in termini di **soddisfazione, realizzazione, valorizzazione, motivazione, progettualità, professionalità**.

Tale analisi è stata effettuata attraverso la realizzazione di *focus group* con operatori selezionati casualmente tra le due aree professionali che, dai dati del questionario sull’identità, risultano distinguibili in relazione ad un minore (area amministrativa) e maggiore (area culturale-educativa) benessere percepito dai dipendenti, al fine di rilevare le condizioni organizzative che determinano livelli differenti di benessere sul lavoro. I *focus* hanno messo in evidenza come i diversi “modi di lavorare” siano connessi alle diverse “modalità” di organizzazione del lavoro nelle aree professionali considerate. Le informazioni raccolte hanno consentito di individuare i possibili ambiti di intervento a miglioramento del benessere del personale, che hanno trovato risposta in una serie di iniziative progettate *ad hoc*.

## 2006 - Il progetto benessere organizzativo, le iniziative

Sulla base di quanto emerso circa la necessità strategica di presidiare con maggiore attenzione le aree del coinvolgimento-partecipazione e della comunicazione-informazione dei dipendenti, la conferenza dei Dirigenti ha incaricato un gruppo intersettoriale di elaborare delle proposte specifiche, che hanno sviluppato due ambiti di intervento:

1. la progettazione di un insieme di modalità di coinvolgimento e informazione dei dipendenti;
2. il miglioramento dei processi formativi settoriali.

## **Modalità di coinvolgimento**

Il primo ambito di intervento è stato teso a consolidare modalità di coinvolgimento già utilizzate all'interno dell'Ente, con l'obiettivo di renderle omogenee pur salvaguardando la specificità dei singoli contesti settoriali. È stato a tal fine redatto un documento che prevede un insieme di organismi di coordinamento a livello intersettoriale e intrasettoriale e ne stabilisce un'agenda ed un contenuto minimi. Rappresenta per il management dell'Ente un impegno per perseguire il coinvolgimento di tutti gli operatori della struttura comunale, dal vertice politico e gestionale ai dipendenti di vario livello.

A tale scopo ciascun dirigente è tenuto a formalizzare le modalità specifiche di comunicazione e coinvolgimento nel proprio settore. Il settore Personale ha il compito di monitorare periodicamente l'effettiva attuazione dei precedenti piani.

## **Comunicazione interna**

È stata inoltre ripensata e riprogettata la newsletter interna "Strettamente Personale", come strumento diretto a motivare i dipendenti, renderli partecipi delle politiche, delle strategie e della organizzazione dell'ente, infondere in tutti il senso di appartenenza.

A tal fine è stato formato un apposito Comitato di redazione con personale interno dei vari settori, che ha reimpostato la rivista sia da un punto di vista grafico che dei contenuti.

L'attuale struttura prevede un articolo centrale che presenta i principali progetti dell'Ente e alcune rubriche fisse pensate come spazi per stimolare il dialogo e il confronto tra i dipendenti e quindi migliorare l'informazione e la partecipazione alla vita del Comune.

Tra i materiali che vi sono stati consegnati trovate l'ultimo numero pubblicato, che presenta tuttavia una struttura differente rispetto ai precedenti, in quanto si tratta di un numero monografico dedicato alla presentazione dei risultati dell'indagine effettuata nel 2007 sull'identità del dipendente comunale.

## **Processi formativi di settore**

Il secondo ambito di intervento ha mirato a consolidare ed omogeneizzare all'interno dei singoli settori alcune fasi essenziali del processo di formazione, al fine di garantire equità di opportunità formative e, quindi, di sviluppo professionale tra le differenti realtà organizzative dell'ente.

Infatti va evidenziato come già il settore Personale elabori un piano di formazione biennale che prevede una serie di opportunità formative di natura trasversale suddivise per aree tematiche di intervento. Si è voluto pertanto far sì che ciascun settore operasse nell'ambito della formazione specialistica settoriale ed in particolare effettuasse una rilevazione annuale dei fabbisogni formativi tra i propri dipendenti e definisse, in maniera formalizzata il Piano annuale di formazione settoriale.

A tale scopo, il settore Personale fornisce il proprio supporto mettendo a disposizione strumenti di rilevazione del fabbisogno formativo e del gradimento abitualmente utilizzati nel contesto della formazione trasversale gestita dallo stesso.

## **2007 - L'analisi della responsabilità dei funzionari di cat. D**

Un'altra iniziativa di "ascolto" rivolta solo ad una parte di dipendenti è stata quella condotta nel corso del 2007 sul tema della **responsabilità dei funzionari di categoria D**. Nell'ambito della trattativa sindacale inerente i compensi per "particolari responsabilità", è emersa l'esigenza di approfondire tale tematica, anche a fronte di una percezione non univoca di tale realtà tra amministrazione e dipendenti interessati. L'indagine ha coinvolto tutti i 300 funzionari dell'ente, attraverso la somministrazione di un questionario strutturato che articolava le responsabilità in otto classi e per ciascuna di queste prefigurava una serie di possibili specificazioni, azioni o atti in cui, in concreto, l'esercizio effettivo di quella responsabilità si traduce.

In seguito sono stati condotti tre *focus groups*, selezionati in base al criterio della rappresentatività dei profili professionali, con l'obiettivo di arricchire l'esito dei questionari con considerazioni e osservazioni più libere e utili, quindi, a meglio interpretare i risultati del questionario.

L'analisi svolta ha messo in luce come i funzionari dell'ente esercitino concretamente responsabilità sostanziali nei processi di settore e abbiano un elevato nonché diffuso grado di responsabilizzazione rispetto all'attività professionale esercitata. Sulla base di queste risultanze è stata elaborata una metodologia di corresponsione dell'incentivo che valorizzi le prestazioni professionali di tutti i funzionari di categoria D con specifico riferimento all'esercizio di responsabilità sostanziali nei processi di settore.

## 2007 - L'identità del dipendente comunale: ripetizione dell'indagine

Tutte le iniziative qui illustrate sono state ideate e realizzate per instaurare un canale duraturo di ascolto tra l'Ente e i suoi dipendenti. Proprio in quest'ottica, a quattro anni dall'Indagine sull'identità del dipendente comunale, l'amministrazione del Comune di Modena ha ritenuto opportuno approfondire il percorso di ricerca iniziato nel 2003.

È stato pertanto predisposto un questionario che consentisse di avere *items* confrontabili con quelli dell'anno 2003 e che mirasse quindi ad indagare e rilevare aspetti quali l'identità, il senso di appartenenza e il gradimento del contesto organizzativo di riferimento. Al tempo stesso il questionario è stato pensato per mettere in luce le eventuali differenze esistenti fra due "generazioni" di dipendenti: quelli assunti negli ultimi quattro anni e quelli con un'anzianità maggiore.

Tale questionario è stato somministrato ad un campione di dipendenti assunti negli ultimi quattro anni e ad uno di dipendenti con un'anzianità superiore, ed ha coinvolto complessivamente circa 350 unità.

Il dott. Martinelli, responsabile dell'ufficio Ricerche, vi presenterà i risultati dell'indagine ed entrerà nel merito dell'analisi condotta.

Io mi limito a sottolineare come - posto un livello mediamente elevato di soddisfazione generale per il lavoro svolto - i dipendenti confermino di avere rispetto al proprio lavoro le medesime esigenze ed aspettative esternate in occasione dell'indagine condotta nel 2003:

- maggiore coinvolgimento nei processi di lavoro: inteso come un insieme di conoscenza, partecipazione, senso di appartenenza e valorizzazione del lavoro;
- maggiore professionalità, da perseguire anche attraverso percorsi formativi di sviluppo delle competenze professionali che siano sempre più adeguati ovvero più utili al lavoro svolto e coerenti con le aspettative espresse.

Pertanto l'Amministrazione si sta impegnando a promuovere piani di miglioramento che consentano di dare risposta alle esigenze espresse.

Nel corso del 2008 è stato realizzato un percorso di formazione-intervento rivolto al personale dei Servizi demografici, per la ridefinizione di strategie comunicative e relazionali di gestione di situazioni conflittuali e stressogene con l'utenza esterna, di cui vi parlerà nel pomeriggio l'arch. Castelli, dirigente del settore Sistemi informativi e Servizi demografici.

Nei primi mesi di quest'anno è stato, inoltre, realizzato un percorso per il miglioramento fisico delle insegnanti delle scuole d'infanzia, di cui vi parlerà nel pomeriggio la dott.ssa Turrini.

Per il 2009 sono infine programmate le seguenti attività per migliorare il “benessere organizzativo”:

- la sperimentazione di due percorsi sul benessere fisico e psicologico rivolti agli operatori del settore politiche sociali;
- l'avvio di un percorso di supporto psicologico per gli operatori della Polizia Municipale;
- la riprogettazione del percorso e dei documenti relativi all'accoglienza dei neo-assunti.

Per quanto riguarda invece i “processi formativi”, sono stati individuati dei piani di miglioramento dichiarati nella Carta dei servizi della Formazione recentemente approvata, e che trovate tra il materiale che vi è stato consegnato:

- la riprogettazione delle modalità di rilevazione dei fabbisogni formativi;
- la creazione di una rete di referenti settoriali per la formazione;
- la costruzione di un set di indicatori di efficacia dell'azione formativa;
- la definizione, costruzione e applicazione di una nuova reportistica dei dati settoriali di formazione.