

Benessere e lavoro nel Comune di Modena

Introduzione

Il decreto legislativo n. 81 del 2008 sulla tutela della salute sul lavoro introduce un'importantissima novità che riguarda la nozione giuridica di salute (art. 1, c. 2, lett. o).

La nuova definizione contiene un'idea innovativa di salute da tutelare in ambito lavorativo correlata al "benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità".

La nuova nozione giuridica di salute pone quindi una forte sfida di cambiamento alle organizzazioni pubbliche che vogliono effettivamente promuovere il benessere e la salute dei lavoratori.

Le organizzazioni pubbliche possono infatti - anzi sono chiamate a - introdurre diverse misure di prevenzione e contrasto allo stress lavoro-correlato ed in generale al disagio sul lavoro, anche alla luce del fatto che "in tutte le amministrazioni pubbliche la complessità dei problemi da affrontare è in aumento, l'insoddisfazione per gli strumenti tradizionali di gestione del personale è evidente e crescono le esigenze di individuare nuove politiche di sviluppo e di intervento e la dimensione gerarchica e le procedure soltanto non possono governare la convivenza organizzativa"¹.

Il comune di Modena ha cercato di perseguire tali obiettivi a partire dall'anno 2003, quindi prima dell'entrata in vigore del testo unico sulla sicurezza dei lavoratori e quasi in concomitanza con la direttiva della presidenza del consiglio dei ministri, dipartimento della funzione pubblica, del 24 marzo 2004 avente ad oggetto "misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni", la quale ha dato avvio ad una serie di interventi "normativa" in materia (si veda paragrafo 3).

L'attenzione verso la "qualità interna" nel nostro ente è stata fin dall'inizio caratterizzata da finalità conoscitive ed operative, in cui a partire dai processi di ascolto dei dipendenti, passando attraverso la progettazione e realizzazione di interventi volti ad accrescere il senso di appartenenza e la motivazione e di piani di miglioramento dell'organizzazione del lavoro interno, si è tesi a giungere ad una maggiore qualità dei servizi offerti al cittadino.

In tale ottica non vi è demarcazione tra i processi di qualità dei servizi e la qualità interna all'organizzazione del lavoro: qualità e benessere organizzativo sono tematiche molto vicine perché inducono a riflettere sull'organizzazione, sui processi interni, sui servizi resi, sui servizi percepiti, sulle aspettative dei cittadini e sul ruolo, fondamentale, di chi presta questi servizi, come li presenta e quali sono le condizioni soggettive e oggettive che permettono di operare al meglio, di ottimizzare le performance e la qualità dei servizi.

In questo numero di Pillole l'intento è quello di fornire un quadro di sintesi delle attività che in questi anni (dal 2003 ad oggi) sono state progettate e realizzate nel Comune di Modena, a partire dalla prima indagine rivolta ai dipendenti fino alla realizzazione dello Sportello di ascolto.

Gli strumenti messi in campo sono stati numerosi e diversificati fra loro ed hanno visto un alternarsi fra:

- 1) strumenti conoscitivi e di ascolto: tra questi questionari, focus group, gruppi settoriali, sportello d'ascolto;
- 2) progetti di miglioramento: tra questi piani di comunicazione, piani di informazione, piani di formazione, processi di riorganizzazione;

Ascolto ed azione conseguente non possono essere scissi; non sono sufficienti metodologie e strumenti per verificare lo stato del "benessere organizzativo" nelle amministrazioni pubbliche; questi devono essere finalizzati all'attivazione di strategie e interventi per realizzarlo laddove non sia presente.

Tutto ciò tenendo presente la natura e le finalità dell'attività pubblica in cui la dimensione soggettiva, il coinvolgimento e l'intelligenza emotiva dei lavoratori non possono non rivestire un ruolo prioritario rispetto ai meccanismi di carriera e ricompensa spesso rigidi e lontani da logiche di sviluppo professionale, in cui risulta quindi fondamentale investire sulla motivazione intrinseca dei lavoratori, sul legame tra i lavoratori e le istituzioni e sull'immagine di sé con ricadute positive sull'autostima, l'efficacia personale ed infine sui risultati del lavoro pubblico.

1) I progetti e le attività del Comune di Modena in tema di benessere organizzativo

1.1. Anni 2000-2003: *L'identikit del dipendente comunale*

Il primo intervento conoscitivo è stato condotto nei primi anni del 2000 ed ha perseguito lo scopo di costruire una sorta di identikit del dipendente comunale, a partire da una raccolta e classificazione dei dati socio-anagrafici dei dipendenti

Sono state classificate, raccolte ed osservate le variabili di classi di età, anzianità di servizio, sesso, età, profilo formativo, profilo professionale di tutti i dipendenti

Si è così inteso ottenere in tale fase una migliore conoscenza dei dipendenti comunali sulla base delle loro caratteristiche "oggettive", ciò anche al fine di ragionare su dati attendibili, e non solo su stereotipi o convinzioni personali, e di acquisire indicazioni utili per gestione delle risorse umane e gli strumenti ad essa connessi (mobilità, progressioni verticali, ecc.)

1.2. Anno 2003: *Il primo questionario sull'identità del dipendente comunale*

Nel 2003 è stata progettata e realizzata la prima indagine quantitativa rivolta ad un campione rappresentativo dei dipendenti del comune.

La stessa è stata preceduta da appositi 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).

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)

1.3. Anno 2004: *analisi delle risultati delle indagini*

I dati e le risultanze emerse dalla prima indagine del 2003 sono state analizzate in dettaglio. Emergono 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 connessa alle variabili di informazione, comunicazione, coinvolgimento, partecipazione rispetto a piani, programmi, obiettivi, strategie dell'ente e delle u.o. di appartenenza

Dai dati analizzati le "richieste" per migliorare il lavoro sono orientate verso la finalità di aumentare la gratificazione nell'ambito del rapporto di pubblico impiego attraverso:

- il riconoscimento-valorizzazione della professionalità
- l'organizzazione del personale come attivazione di canali comunicativi ed informativi diretti
- il coinvolgimento nei processi di lavoro.

Un'altra risultanza rilevata dall'incrocio con le variabili prese in esame mette in luce una "polarizzazione" delle risposte più positive e più negative rispetto ad alcune aree professionali, relativamente a soddisfazione, realizzazione, motivazione, progettualità, valorizzazione: area educativa e culturale da un alto (polo positivo) e area amministrativa (polo negativo)

Si tratta in sintesi di due aree professionali complessivamente caratterizzate da maggiore e minore benessere lavorativo percepito dai dipendenti nei termini di soddisfazione, realizzazione, valorizzazione, motivazione, progettualità, professionalità.

1.4. Anno 2005: Il “progetto Benessere”

I risultati emersi hanno posto 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, con l'ulteriore obiettivo di far acquisire alle indagini conoscitive 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.

Nel 2005 si è dato pertanto 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.

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

- 1) 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”
- 2) orientare l'organizzazione dei vari servizi ed uffici al benessere dei dipendenti tramite la messa in campo di iniziative ad hoc

Il progetto si è articolato nelle seguenti fasi:

- 1) E' stata progettata e realizzata la 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;
- 2) Sono stati organizzati due workshop con i 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.
- 3) Sono stati realizzati 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
- 4) Sono state realizzate Iniziative di formazione/informazione/divulgazione per tutti i dipendenti dell'ente sulle risultanze dell'analisi svolta

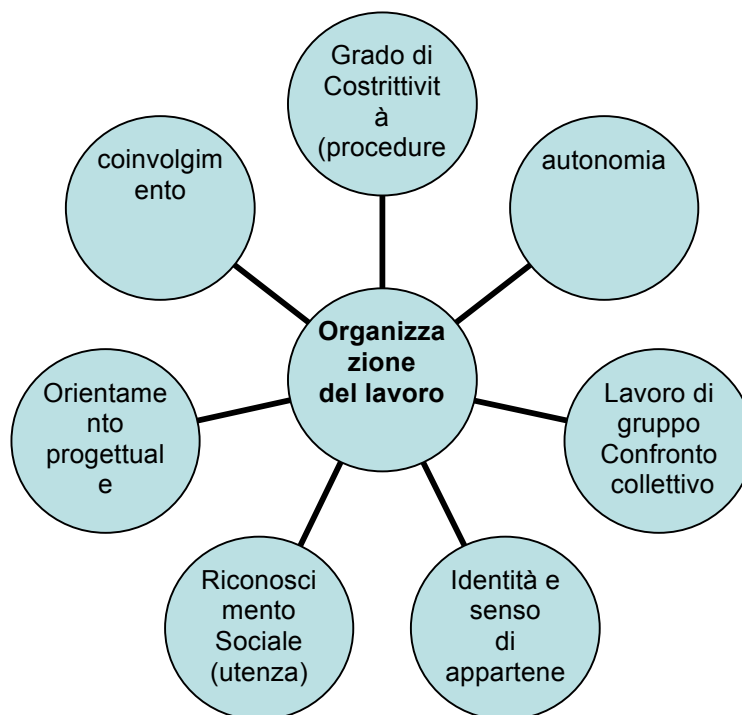
Gli esiti dell'analisi:

- 1) hanno confermato che il benessere del personale è connesso anche all'organizzazione del lavoro, e dunque che certi "modi di lavorare" hanno un impatto migliore di altri sullo stare al lavoro;
- 2) Le differenze sistematiche fra questi "modi di lavorare" sono connesse anche alle diverse organizzazioni del lavoro nei settori considerati, ovvero alla diversa natura delle attività svolte;
- 3) le informazioni raccolte hanno tuttavia 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.

La logica che ne deriva quindi evidenzia che il benessere organizzativo dei dipendenti risulta essere ancorato ad alcune variabili organizzative.

Tra queste le principali sono:

- il livello di autonomia nello svolgimento del proprio lavoro
- il lavoro di gruppo e quindi il confronto collettivo
- il basso grado di costrittività in termini di procedure e vincoli
- il coinvolgimento nei processi di lavoro
- l'orientamento progettuale
- il riconoscimento sociale (utenza)
- la (conseguente) identità e senso di appartenenza al contesto di lavoro



Esiste una relazione positiva tra tali variabili e livelli differenti di benessere sul lavoro. Esse sono in grado di influenzare il livello di benessere dei dipendenti sul luogo di lavoro. Ovvero sono in grado di agire positivamente su motivazione, senso di appartenenza, idoneità professionale, soddisfazione delle aspettative.

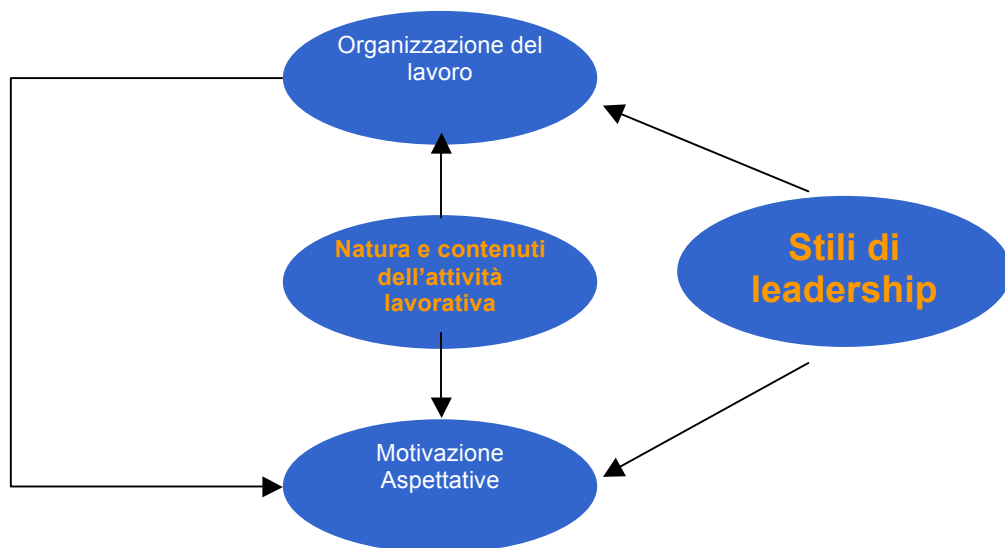
Ma da cosa sono determinate tali variabili? In parte, dalla natura e dai contenuti dell'attività lavorativa stessa.

L'insegnante della scuola d'infanzia, in virtù delle caratteristiche proprie della sua organizzazione del lavoro e della sua professione è generalmente più motivata, più soddisfatta, di un istruttore amministrativo perché svolge con ampia autonomia il suo lavoro nella relazione insegnante-bambino, insegnante-genitore, opera su progetti, partecipa ai collettivi della scuola,

Ma allora, laddove si tratti di aree professionali non caratterizzate di per sé da tali variabili organizzative? Di aree professionali come quella amm.va viceversa connaturate da poco autonomia, standardizzazione e ripetitività dell'attività, alti gradi di costruttività.

La natura intrinseca della professione non può certo essere mutata ma è possibile prendere "spunto" da quelle condizioni che in altri contesti svolgono effetti benefici sullo stare sul lavoro.

Non sono sufficienti i meccanismi di riconoscimento economico (si pensi alla produttività) fruibili nell'ente locale ed identici per tutto il personale perché non sono questi a fare la differenza, in quanto ancora lontani da logiche di sviluppo professionale, ma altresì sono la dimensione soggettiva, il coinvolgimento, la partecipazione, l'intelligenza emotiva, l'autonomia, l'appartenenza, la stima, l'autorealizzazione. Su ciò può lavorare l'amministrazione ma prima di tutto la dirigenza, data l'importanza dello stile di direzione nel sostenere la motivazione del personale e nel mantenere condizioni di lavoro il più possibile gratificanti.



1.5. Anno 2006: i piani di miglioramento

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.

- Gruppo e piano di miglioramento relativo al tema "modalità di coinvolgimento dei dipendenti"	Documento su Organismi di partecipazione e di informazione
- Gruppo e piano di miglioramento relativo a strumenti di informazione interna	Documento su Rivista interna "Strettamente personale"
- Gruppo di miglioramento relativo ai processi di formazione settoriale/specialistica	Documento su Processi di formazione settoriali

a) modalità 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 condiviso in primo luogo dal Coordinamento dei dirigenti di PEG; successivamente dai dirigenti di Servizio e alle Posizioni Organizzative dell'Ente 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 che amministrativa</u>)
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 <u>di Servizio</u>), 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 ed è direttamente proporzionale alla responsabilità connessa alla funzione

	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.

b) 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	

c) 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.

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

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

E' stato formato un apposito Comitato di redazione i cui componenti 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.

1.6 Anno 2007 L'analisi delle 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 che ha portato alla *definizione di una nuova metodologia di valutazione ai fini dell'erogazione di un incentivo ad hoc*

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

costruzione di una traccia di intervista per descrivere le responsabilità attribuite ed agite nel contesto di ciascuna posizione di lavoro

Illustrazione dello strumento e del fasi di indagine a dirigenti, funzionari, organizzazioni sindacali

autocompilazione da parte di tutti i funzionari delle suddetta griglia

Elaborazione statistica di dati

Analisi dei risultati ottenuti

Stesura rapporto finale e sua illustrazione

Definizione di una nuova metodologia di valutazione ai fini dell'erogazione di un incentivo ad hoc

1.7. Anno 2007: Il secondo questionario sull'identità del dipendente comunale

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 indagate nel primo questionario ma che è al contempo più mirata e volta a cogliere particolari atteggiamenti e percezioni dei dipendenti.

- Riproposizione del questionario del 2003
- Semplificazione degli items, focus sulle identità
- Focus su "nuovi" e "vecchi" assunti
- Auto-somministrazione del questionario ad un campione rappresentativo di 350 unità

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).

Il cuore della ricerca riguarda "l'identità" del dipendente comunale, la percezione di sé come lavoratore presso un ente pubblico, le caratteristiche del proprio ruolo sociale e dentro la struttura organizzativa. Si sono inoltre toccati temi dell'organizzazione ed indicato possibili ambiti di miglioramento al fine anche di cogliere il grado di appartenenza all'Ente, la soddisfazione di tale appartenenza, la dimensione motivante della propria attività, nella convinzione che anche gli aspetti organizzativi risulteranno più o meno risolvibili in relazione all'identità di sé e del proprio ruolo nel lavoro pubblico.

Rispetto ai risultati, le risposte agli *items* confrontabili con l'anno 2003 mettono sinteticamente in luce una crescente preoccupazione per l'aspetto economico della propria vita, preoccupazione che si riflette inevitabilmente anche su quella strettamente professionale, per cui prevalgono, in vari casi, atteggiamenti "strumentali" verso il lavoro, la rilevanza del "posto sicuro" garantito fino alla pensione, l'idea del lavoro come necessità e quindi l'aspetto funzionale della professione che rappresenta, tra le altre cose, anche la principale aspettativa al momento dell'assunzione.

A conferma di ciò, se, nel 2003, l'aver più tempo a disposizione rappresentava la principale aspirazione degli intervistati, nel 2007 l'esigenza di maggiore reddito prevale quale mezzo per migliorare la propria vita quotidiana e la richiesta di aumento retributivo quale azione principale per migliorare il lavoro.

Non per questo, tuttavia, cessano di esistere gli aspetti etici legati al proprio ruolo di dipendente comunale: l'utilità sociale del lavoro ed il perseguimento dell'interesse collettivo indicano infatti dimensioni intrinseche al lavoro svolto nell'ente locale, determinando un'alternanza fra una dimensione individuale, associata alla propria

professione, fatta prevalentemente di garanzia e sicurezza (il posto sicuro) ed una sociale, composta dal senso di utilità e di interesse collettivo.

Il tutto con anche notevoli differenze fra i dipendenti in relazione all'età, all'anzianità di servizio, ai settori, ecc.

In particolare, risulta ancora (rispetto al 2003) marcata la peculiarità dell'area educativa-culturale: è in tale contesto che si concentrano le dimensioni della passione per il lavoro, della partecipazione ad un progetto (e del relativo coinvolgimento nei progetti), dell'utilità sociale. D'altro canto, se l'idea di garantire con il proprio lavoro servizi che fanno civile una città comunque attraversa in maniera trasversale le varie aree professionali, per l'area amministrativa e quella tecnico informatica l'idea del posto sicuro ma poco gratificante continua a determinare in gran parte le risposte date.

E' inoltre nell'area culturale -educativa e sociale che prevale nettamente la sottolineatura del proprio ruolo e profilo professionale, ciò a determinare un "orgoglio" più mercato per la propria specifica professione la quale, anche al momento dell'assunzione, ha rappresentato una vera opportunità professionale.

E' sempre in queste due aree inoltre che si registrano i gradi più alti di soddisfazione in generale rispetto al fatto di essere un dipendente del comune, il maggior investimento sul lavoro, il grado più alto di soddisfazione per il lavoro svolto, il maggior coinvolgimento nei progetti del settore.

Rispetto al confronto fra neo e vecchi assunti in diverse risposte si evince da parte dei dipendenti assunti più di recente un maggior investimento sul lavoro e i suoi significati, maggior aspettative di crescita professionale, più curiosità e atteggiamenti propositivi.

I dipendenti più "anziani", invece, si autopercepiscono e sono visti come maggiormente rassegnati, delusi, disilluso, quasi ad indicare un progressivo logoramento nel rapporto col proprio lavoro.

Un altro dato rilevante riguarda l'immagine sociale del dipendente comunale: anche rispetto al 2003, voci quali "rispetto da parte degli altri", che già non registravamo valori particolarmente alti, diminuiscono ulteriormente: cala sensibilmente quindi la percezione del riconoscimento e del prestigio sociale del proprio ruolo, che infatti appartengono di più all'idea di dipendente comunale di anni fa.

Tale calo viene ulteriormente sottolineato dalla percezione che, secondo gli intervistati, hanno le persone vicine (parenti, amici) del loro lavoro: l'idea di scarsi controlli, privilegi, poco lavoro prevalgono su altre dimensioni.

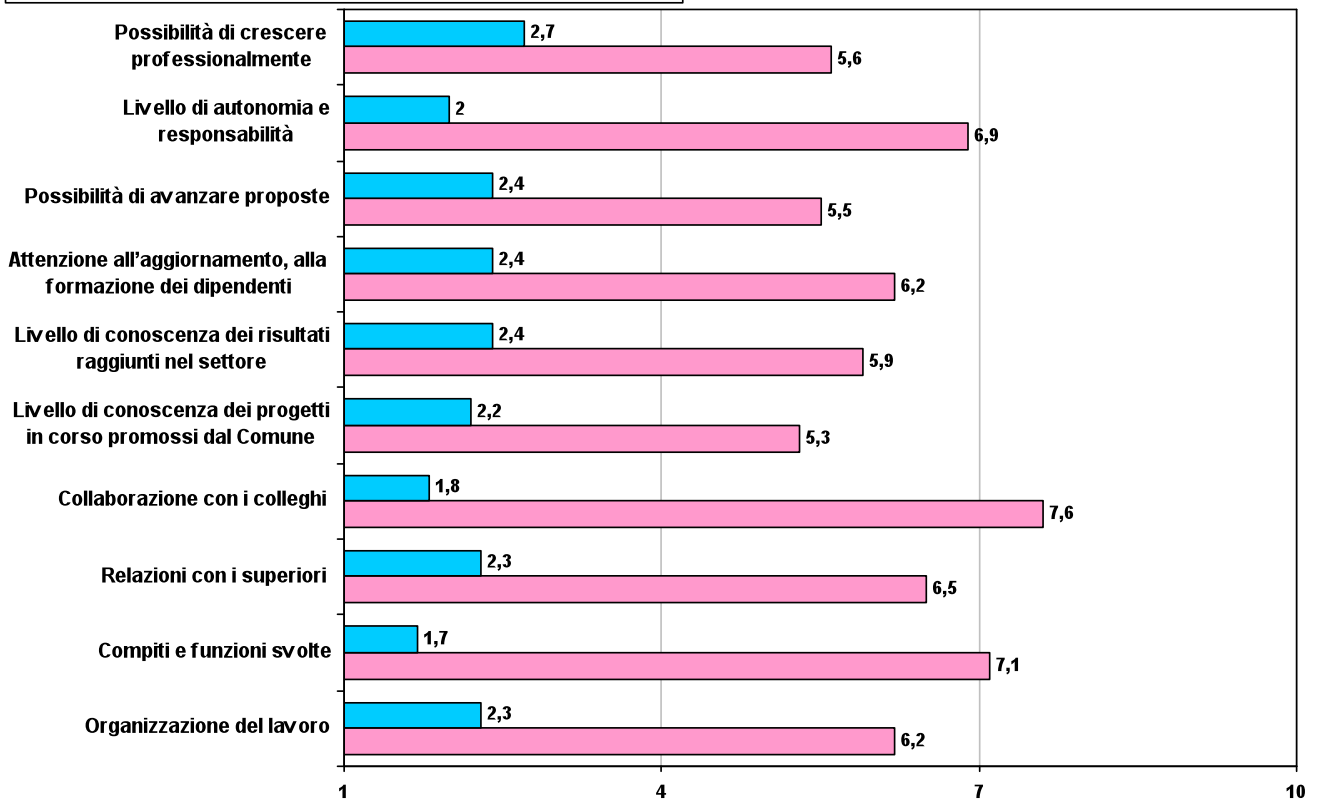
Dopo l'aumento retributivo, che si conferma quale esigenza primaria, il maggior coinvolgimento nell'organizzazione del lavoro e più corsi di formazione rappresentano le principali richieste per migliorare l'attuale vita professionale; tra gli auspici di futuro cambiamento sul lavoro, viene largamente nuovamente ribadito in primo luogo l'aumento della retribuzione, a cui segue la maggiore professionalità, la conciliazione con i tempi di vita, il maggior coinvolgimento nei processi di lavoro.

Quindi i dipendenti chiedono precisamente due cose:

1. maggiore coinvolgimento nei processi di lavoro: inteso come un insieme di conoscenza, partecipazione, senso di appartenenza e valorizzazione del lavoro.
2. - 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

Pensando al Suo lavoro indichi qual è il Suo grado di soddisfazione per ciascuno degli aspetti qui elencati (voto 1-10)

media voto dev.std.



1.8. Anni 2008-2010: gli interventi settoriali

Negli anni 2008-2010 l'Amministrazione comunale ha proseguito l'attività rispetto al tema del benessere lavorativo con la progettazione e la realizzazione di interventi di supervisione rivolti a specifici contesti di lavoro dell'ente.

La scelta è quindi ricaduta prioritariamente su unità organizzative caratterizzate da una forte esposizione relazionale con l'utenza, dalla complessificazione dei processi di lavoro, da riorganizzazioni interne.

Qui di seguito si riporta una scheda sintetica degli interventi realizzati:

a) Il percorso di formazione e ascolto per i dipendenti dell'anagrafe

Nell'anno 2007 sono stati realizzati per i dipendenti del Comune (categoria C) diversi percorsi formativi volti a fornire strumenti concettuali ed operativi per migliorare i processi di comunicazione interpersonale nei contesti organizzativi.

L'esito di tali percorsi ha consentito di riscontrare – soprattutto nei settori /servizi più numerosi e/o in quelli interessati da recenti riorganizzazioni interne - alcune criticità legate alla comunicazione organizzativa.

Un esempio in tal senso è dato dal Servizio Anagrafe, dove la riorganizzazione interna è coincisa con l'assegnazione al Servizio di nuove competenze precedentemente attribuite ad altre Istituzioni.

Nel corso delle attività formative infatti, i partecipanti provenienti da tale servizio avevano manifestato un significativo livello di disagio dovuto ad una congiuntura di fattori critici e all'elevata intensità relazionale che quotidianamente caratterizza il loro lavoro, divenuta sempre più complessa e stressogena.

Per tali ragioni, nel 2008 è stato avviato presso il Servizio Anagrafe un ciclo di incontri a valenza formativa e "consulenziale", finalizzati a sostenere gli operatori nel ricoprire un ruolo che per la crescente complessità dei servizi erogati e la diversificazione dell'utenza, richiede grande versatilità sul piano delle strategie comunicative e relazionali nonché la capacità di governare il contrasto e l'eventuale conflitto.

Questi incontri, oltre a fornire ai partecipanti strumenti concettuali ed operativi inerenti le tecniche comunicative e relazionali, hanno permesso anche di rielaborare casi particolarmente critici e

comunque vissuti come tali dai protagonisti, per individuare le strategie e i comportamenti più opportuni da tenere con l'utenza.

La dimensione di ascolto che ha caratterizzato questi incontri, ha consentito anche di cogliere alcune criticità connesse più direttamente alle dinamiche relazionali interne (relazioni fra colleghi e fra colleghi e superiori) e quindi inerenti la dimensione del gruppo di lavoro.

Per tali ragioni, nel corso del 2009 è stato realizzato un secondo percorso rivolto agli stessi partecipanti, finalizzato ad approfondire alcune tematiche legate più specificamente all'organizzazione del lavoro, con particolare riferimento all'ottimizzazione del lavoro di gruppo e all'integrazione dei diversi ruoli (e delle diversità).

- Modulo I: benessere psicologico e lavoro allo sportello: un binomio possibile
- ❖ *Anno 2008*
- ❖ *Durata 38 ore*
- ❖ *28 operatori suddivisi in 3 gruppi*

1. Metodologia: supervisione a piccoli gruppi in incontri a cadenza bi-settimanale; focus group, analisi di casi e autocasi
2. Incarico: psicologo del lavoro
3. Destinatari: operatori amministrativi del servizio anagrafe
4. Obiettivi: fornire e condividere tecniche comunicative e relazionali, strumenti di governo del contrasto e del "conflitto"

■ Modulo II: dal gruppo alla squadra come elemento funzionale al benessere dell'organizzazione e delle persone

❖ *Anno 2009*

❖ *Durata 20 ore*

❖ *29 operatori suddivisi in 3 gruppi*

1. Metodologia: supervisione a piccoli gruppi in incontri a cadenza bi-settimanale; focus group, analisi di casi e autocasi
2. Incarico: psicologo del lavoro
3. Destinatari: operatori amministrativi del servizio anagrafe
4. Obiettivi: ottimizzazione del lavoro di gruppo e integrazione dei diversi ruoli

b) Il percorso di formazione – ascolto per i dipendenti amministrativi del settore Politiche sociali: "Benessere psicologico e gestione delle relazioni: un binomio possibile attraverso lo sviluppo delle competenze comunicative relazionali"

La sperimentazione condotta con gli operatori dei servizi demografici nel 2008, ha offerto significativi elementi di valutazione sia rispetto alla metodologia utilizzata ("supervisione" intesa come organizzazione di momenti di ascolto e sostegno) che rispetto ai contenuti trattati (*focus* sull'identificazione delle migliori strategie comunicative per interagire con l'utenza).

L'Amministrazione ha pertanto ritenuto opportuno proporre tale tipologia di intervento anche ad altri servizi che gestiscono servizi diretti al cittadino.

In particolare, è stato progettato un percorso rivolto specificamente al personale amministrativo che opera nel settore Politiche Sociali, finalizzato a sviluppare nei partecipanti le competenze comunicative e relazionali utili a prevenire o risolvere situazioni conflittuali che possono intervenire nelle relazioni con l'utenza esterna.

L'intervento si propone di fornire ai partecipanti strumenti concettuali e tecniche operative per :

- incrementare il ricorso a stili relazionali utili a prevenire o risolvere situazioni conflittuali e più in generale a conseguire comportamenti funzionali all'evoluzione dei rapporti interpersonali e alla creazione di una fiducia relazionale reciproca;
- gestire efficacemente e salvaguardare la qualità del rapporto, le situazioni relazionali caratterizzate da interdipendenza e forte diversità di punti di vista, interessi ed obiettivi;
- affrontare con maggiore efficacia e minore stress le situazioni relazionali che nella pratica quotidiana sono caratterizzate da una particolare delicatezza;
- analizzare e individuare i comportamenti più opportuni da tenere con l'utenza.

1. Metodologia: supervisione a piccoli gruppi in incontri a cadenza bi-settimanale; focus group, analisi di casi e autocasi
2. Durata: 38 ore

3. Incarico: psicologo del lavoro
4. Destinatari: personale amministrativo del settore Politiche sociali (38 dipendenti)
5. Obiettivi: apprendere e condividere stili relazionali per prevenire o risolvere situazioni relazionali complesse, interdipendenti, conflittuali con l'utenza e organizzative

c) Il percorso di formazione per il benessere fisico delle insegnanti della scuola infanzia

Il miglioramento del benessere fisico delle insegnanti, rientra tra le azioni di prevenzione e tutela della salute e della sicurezza del dipendente, per diverse ragioni:

- complessità delle relazioni delle insegnanti nei confronti di bambini e famiglie (da cui possono conseguire tensioni fisiche e psicologiche);
- necessità di affrontare al meglio un lungo e impegnativo percorso professionale

Per tali ragioni, nel 2009, il servizio Formazione in raccordo con il Servizio Prevenzione e protezione, è stata progettata e realizzata un'iniziativa finalizzata al benessere personale ed al recupero fisico, gestita da insegnanti di educazione fisica e motoria di lunga esperienza, che ha trattato i seguenti temi:

- miglioramento della consapevolezza e percezione del corpo durante le sequenze di movimenti e anche in funzione delle azioni quotidiane per prevenire gli inconvenienti legati a posture non corrette;
- modalità di allungamento(*stretching*) con esercizi e movimenti eseguiti in varie posizioni;
- ascolto e percezione del respiro e controllo della respirazione;
- tecniche di rilassamento da poter utilizzare nelle esperienze con i bambini.

L'esperienza condotta è stata valutata positivamente da parte degli insegnanti coinvolti e ha evidenziato alcune interessanti considerazioni, utili a rendere ancora più mirata la risposta al bisogno di Ben-essere professionale.

Per tale motivazione, l'Amministrazione ha ritenuto opportuno riproporre un seconda edizione di

tale iniziativa, realizzata a partire dal mese di gennaio 2010.

- I edizione: modulo da 8 ore anno 2009 –8 gruppi
- Il intervento: modulo da 8 ore anno 2010- 8 gruppi

1. Metodologia: incontri a cadenza settimanale a piccoli gruppi
2. Incarico: personale specializzato
3. Destinatari: ca. 150 insegnanti scuola infanzia
4. Obiettivi: insegnare tecniche di miglioramento delle tensioni fisiche e psicologiche

1.9. Anno 2009: Convegno "Benessere organizzativo e lavoro pubblico: esperienze di comuni a confronto"

Il 2 aprile 2009 il Comune di Modena ha organizzato un convegno allo scopo di condividere con altre amministrazioni i principali approcci teorici e metodologici relativi al tema del benessere organizzativo anche per favorire il confronto fra buone prassi in tale ambito di intervento.

- Gli Interventi sono stati i seguenti :

Direttore Generale Comune di Modena

prof. F. Avallone

Comune di Cremona

Comune di Ravenna

Comune di Cesena

Comune di Bolzano

Comune di Trieste

Tutto il materiale del convegno ed in genere tutto il materiale relativo al Progetto Benessere si può trovare sul sito del Comune di Modena:
www.comune.modena.it/qualitaente/benessere-organizzativo.

1.10 Anno 2009: *L'apertura dello sportello di ascolto*

L'amministrazione comunale (Settore Personale e servizio prevenzione), in riferimento anche al quadro normativo in materia di sicurezza sul lavoro e in continuità con le altre iniziative volte a promuovere il benessere organizzativo, ha deciso di offrire ai propri dipendenti uno strumento di attenzione tramite l'apertura di uno sportello psicologico di ascolto.

Si tratta di un servizio di sostegno e di analisi per tutte le problematiche relazionali e non che ogni dipendente si può trovare ad affrontare, quotidianamente, nel proprio ambiente di lavoro.

Preliminare alla sua attivazione, è stata svolta una capillare campagna informativa (dirigenti, dipendenti, OO.SS. e Rsu, conferenza stampa) finalizzata anche a chiarire obiettivi, natura, regole e modalità di fruizione del servizio stesso.

Le regole e le modalità dello sportello di ascolto, orientate alla tutela della privacy e alla delimitazione di un corretto campo di intervento, sono le seguenti :

- Lo sportello di ascolto è un servizio gratuito da fruire fuori orario di lavoro, rivolto a tutti i dipendenti del Comune di Modena
- È attivo ogni 15 gg. il venerdì pomeriggio presso un ambulatorio privato che è sede del medico competente, tramite cui vengono anche gestiti gli appuntamenti
- E' gestito da una psicologa del lavoro /psicoterapeuta
- Il numero massimo di colloqui individuati viene definito dalla psicologa, in relazione ad ogni singolo caso, indicativamente per un massimo di ca 4 incontri
- Sono possibili colloqui di gruppo
- Sono previsti feedback con i responsabili

Lo sportello di ascolto è uno spazio in cui affrontare:

- problematiche relazionali sia nel loro stadio iniziale, per prevenire l'aggravarsi del disagio, sia nel loro stadio avanzato, per gestire e superare le situazioni più radicate di malessere organizzativo
- momenti di crisi e di particolare demotivazione, perdita di realizzazione e di identità in ambito professionale e lavorativo.

Lo sportello di ascolto è uno spazio in cui un professionista, esperto in psicologia del lavoro e psicoterapeuta:

- ACCOGLIE i dipendenti del Comune di Modena che avvertono un disagio e un malessere riconducibile all'ambiente lavorativo
- SUPPORTA il dipendente nell'analisi del proprio disagio al fine di individuarne le possibili cause
- FORNISCE un momento di confronto per trovare in modo condiviso soluzioni personali ed organizzative per superare la situazione di disagio.

Lo sportello di ascolto invece **non è** uno spazio in cui si offre un supporto terapeutico a problematiche valutate dal professionista come soggettive e personali, slegate dal

contesto lavorativo; non è uno spazio in cui si fa attività di psicoterapia; non è uno spazio dove si ricevono indicazioni di carattere medico, farmacologico o legale.

Ogni anno la psicologia del lavoro produce un report finale in cui sono riportate, a totale tutela della privacy, i dati quantitativi relativi agli accessi allo sportello, alcune considerazioni qualitative relative alle tipologie di disagio emerso, alcune proposte di miglioramento del servizio e di eventuali indicazioni per l'organizzazione del lavoro.

Le relazioni finali prodotte dalla psicologa mettono in luce sinteticamente quanto segue:

- le persone che hanno usufruito del servizio hanno portato problemi di natura psicologica afferenti alla dinamica lavorativa e quindi il servizio erogato è sempre rimasto allineato agli obiettivi originali e fondanti lo stesso

- la maggior parte del disagio riportato dagli utenti riguarda la dimensione relazionale con i colleghi di lavoro, con il capo e in alcuni casi con i collaboratori

- Il processo seguito nei colloqui è stato sempre il seguente:

1. disamina e comprensione del problema (così come lo stesso è percepito e vissuto dall'utente)

2. fase di problem solving centrata sull'attivazione delle risorse dell'utente

L'utente viene infatti sollecitato ad essere parte attiva e propositiva attraverso la messa in campo di atteggiamenti e comportamenti funzionali a superare la criticità, sia nella fase di analisi del problema che di individuazione di ipotesi risolutorie.

A partire dai casi di consulenza effettuati allo sportello di ascolto, si possono dedurre alcune condizioni organizzative che possono favorire la compromissione della salute dei singoli, dei gruppi e dell'organizzazione; queste afferiscono le seguenti dimensioni:

Stile di leadership: a tale dimensione vengono associate scarsa empatia, scarsa capacità di ascolto, modalità relazionali evitanti, non trasparenti, mancanza di coinvolgimento, di condivisione, incapacità di delegare e fare squadra, scarsa capacità d'intervento, eccessiva tolleranza

Cultura del Contrasto: a ciò è correlata la difficoltà a mantenere la discussione e il confronto entro un'area costruttiva e "generativa".

Processo di socializzazione: a questo ambito afferisce la non adeguata diffusione delle informazioni rispetto al contesto di lavoro (mission, strategie, obiettivi), ai compiti connessi ai ruoli, al sistema di valutazione e al sistema premiante, al feedback sulle prestazioni

Organizzazione del lavoro e distribuzione dei carichi di lavoro (equità): si fa riferimento in questo caso sia al disagio derivante da sovraccarico di lavoro e/o da un mancato allineamento tra contenuto del lavoro e competenze professionali, sia al malessere derivante da un sottoutilizzo delle competenze.

Analisi dei risultati

- Periodo: 11/2009 – 06/2014
- Accessi:
 - Individuali: 84
 - Di gruppo: 14

Di seguito i dati di sintesi relativi agli 84 accessi individuali:

Sesso	N° persone
M	19
F	65

Fascia d'età	N° persone
23-34 anni	18
35-44 anni	14
45-54 anni	33
> 55 anni	19

Anni di servizio	N° persone
< 5 anni	26
> 5 anni	68

Cat. Giuridica	N° persone
A	2
B1	6
B3	14
C	53
D1	4
D3	5

TIPOLOGIA DI DISAGIO	Relazionale	56
	Motivazionale	10
	Relazionale/Motivazionale	21
	Altro	2

TIPOLOGIA DI DISAGIO RELAZIONALE	Colleghi	52
	Superiori	41
	Collaboratori	6
	Utenti	3

1.11. Anno 2011: Il terzo questionario sull'identità del dipendente comunale

Nel 2011 si è progettata e realizzata la somministrazione tramite autocompilazione a tutti i dipendenti del Comune - dirigenti compresi - di un questionario orientato da una duplice finalità:

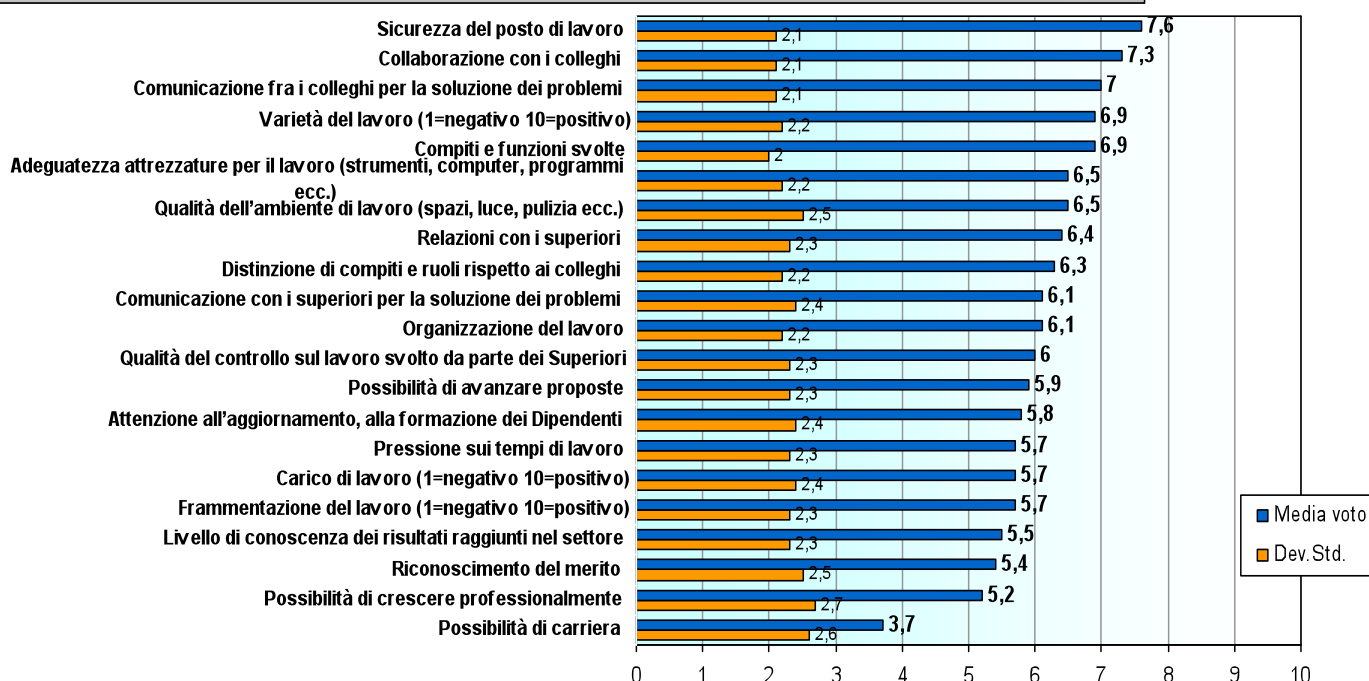
- *riprendere alcune domande proposte nelle indagini degli anni 2003 e 2007, allo scopo di analizzarne i risultati in termini diacronici*
- *inserire alcune variabili volte a cogliere le dimensioni legate allo stress lavoro-correlato, previste nella L. 183/2010 e nei successivi indirizzi emanati del Ministero del lavoro*

Le principali risultanze di tale analisi sono che nel 2003 il carattere distintivo evidenziato dalla ricerca sull'identità del dipendente comunale era una sostanziale soddisfazione dell'esistente, nel 2007 è stato l'emergere di una questione retributiva e un calo del prestigio sociale del dipendente comunale. Nel 2011 l'impressione generale è quella di una fase caratterizzata da inquietudine, da un senso di disagio, da un'incertezza paralizzante, che frena progetti ed investimento di proprie energie; è una condizione che spinge nella dimensione individuale, nell'accontentarsi di svolgere il proprio lavoro, che riduce in generale la disponibilità.

Ciò che sembra determinare questo stato di sospensione è il sommarsi di:

1. incertezza economica non solo come timore per il futuro ma come concreta e già sperimentata contrazione dei livelli di reddito
2. i tagli e alcuni indirizzi emergenti verso la riduzione della spesa e delle funzioni della pubblica amministrazione
3. la percezione di un sempre più scarso riconoscimento del merito sia per istituti contrattuali datati sia per un progressivo "accomodarsi nell'esistente"
4. la difficoltà a trovare stimoli ed incentivi utili per un nuovo investimento di energie individuali e di progetti collettivi

Pensando al suo lavoro indichi qual è il suo grado di SODDISFAZIONE per ciascuno degli aspetti qui elencati (voto 1=del tutto insoddisfatto - 10=del tutto soddisfatto)



1.12. Anno 2014: Il quarto questionario rivolto ai dipendenti comunali

Nel 2014 si è progettata e realizzata la somministrazione tramite autocompilazione on line a tutti i dipendenti del Comune - dirigenti compresi – del quarto questionario.

L'elaborazione del questionario è stata orientata dalle seguenti finalità.

In primo luogo, il questionario è stato predisposto sulla base del modello elaborato dalla Civit (ora Anac – Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche), la quale ha fornito agli Organismi indipendenti di valutazione un modello di questionario per realizzare le indagini sul personale dipendente. Ai sensi dell'art. 14, comma 5 del D. Lgs. 150/09, l'Organismo indipendente di valutazione deve infatti curare annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

Il modello proposto dall'Autorità ha inteso quindi esaminare tre ambiti:

- 1) il "benessere organizzativo" ovvero lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa
- 2) il "grado di condivisione del sistema di valutazione" della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento
- 3) la "valutazione del superiore gerarchico" cioè la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance.

Il modello di indagine, articolato in queste 3 aree, individua per ciascun ambito un gruppo di domande, obbligatorie per tutte le amministrazioni, ritenute fondamentali per procedere ad una analisi sistematica del contesto entro cui si svolge l'attività lavorativa, nonché alla comparabilità dei risultati tra le diverse amministrazioni e tra i diversi comparti.

L'adozione del modello dell'Autorità consente infatti l'uniformità di analisi per tutte le pubbliche amministrazioni ma soprattutto la comparabilità dei risultati ottenuti con le domande individuate per ciascun ambito.

In secondo luogo, l'amministrazione comunale, in considerazione della possibilità di integrare le domande del questionario dell'Autorità, ha inteso inserire alcuni items dei questionari somministrati a campioni rappresentativi del personale negli anni 2003, 2007 e 2011, che riguardano in maniera specifica i temi della motivazione, i cambiamenti ed i miglioramenti auspicati nell'ambito dell'organizzazione sul lavoro, allo scopo di analizzarne i risultati anche in termini diacronici.

In ultimo, anche questo nuovo questionario contempla l'osservazione di alcune variabili volte a cogliere le dimensioni legate allo stress lavoro- correlato, previste nella L.183/2010 e nei successivi indirizzi emanati dal Ministero del lavoro e quindi finalizzate alla valutazione del rischio stress lavoro -correlato.

La somministrazione è avvenuta nel mese di aprile 2014.

Al termine della rilevazione ed elaborazione dei dati, i risultati aggregati dell'indagine dovranno essere pubblicati nel sito web del Comune (ai sensi dell'art. 20, comma 3 del D. Lgs. 33/2013) nella sezione "Amministrazione trasparente" ed i risultati dell'indagine saranno inseriti nell'applicazione web dell'Autorità dedicata al benessere organizzativo, la

quale permette di predisporre dettagliati rapporti di indagine. Saranno inoltre predisposti e pubblicati dalla Autorità periodicamente report di monitoraggio complessivi sui risultati delle rilevazioni trasmesse, al fine di permettere alle amministrazioni di confrontare i propri dati con i valori medi del comparto di appartenenza.

I risultati dell'indagine saranno infine discussi con i dirigenti e verranno presentati ai dipendenti. Lo scopo finale è quello di dedurre dalle risultanze dell'indagine eventuali piani di miglioramento, per favorire il benessere sul lavoro nelle sue molteplici dimensioni. In continuità con le iniziative proposte in passato, questa indagine è volta quindi a fornire indicazioni per migliorare l'organizzazione dell'Ente e il senso di appartenenza, nonché a mantenere un canale di ascolto tra l'Ente e i suoi dipendenti.

Anno 2014: gli interventi settoriali

Anche a seguito di indicazioni pervenute dai dati sullo sportello di ascolto e dalle indagini dei dipendenti, nel corso del 2014, l'Amministrazione comunale ha proseguito l'attività rispetto al tema del benessere lavorativo anche nuovamente con la progettazione e la realizzazione di interventi di supervisione rivolti a specifici contesti di lavoro dell'ente.

La scelta è ricaduta prioritariamente su unità organizzative caratterizzate da una forte esposizione relazionale con l'utenza da un lato e da una marcata esigenza di sviluppo di competenze omogenee in tema di leadership.

Qui di seguito si riporta una scheda sintetica degli interventi realizzati:

- **Le abilità relazionali nella gestione dei gruppi di lavoro: Tecniche di comunicazione e leadership per il coordinamento del gruppo di lavoro e strategie di comunicazione per trasformare i momenti "difficili" in opportunità**

Anno: 2014

Durata: 14 ore

Rivolto a: Pedagogiste del settore Istruzione

Metodologia: Altamente interattiva, con proposta di test, casi e simulazioni.

Obiettivi: Essere consapevoli del proprio stile di relazione e di leadership, comprendere meglio gli altri, ragionare intorno alle proprie capacità ed energie. Aumentare le proprie competenze per affrontare i tanti e differenti momenti critici nella gestione dei servizi e delle equipe educative in modo positivo e propositivo. Valorizzare il proprio stile di leadership e individuare quello più utile al proprio lavoro. Acquisire le tecniche di comunicazione strategica, valutare come risolvere o gestire problematiche spinose nella relazione con i gruppi di lavoro e altri interlocutori dei servizi educativi, partendo dalla autovalutazione delle proprie capacità persuasive. Il corso mira a proporre e utilizzare tecniche e metodi per fare in modo che i gruppi di lavoro siano sempre più orientati e capaci di condividere e portare avanti gli obiettivi fissati.

- **Supporto formativo rivolto al personale di front-office del Settore Istruzione**

Anno: 2014

Durata: 16 ore

Rivolto a: operatori front-office del settore Istruzione

Metodologia: Interattiva, con stimoli teorici proposti dalla docente e analisi di situazioni problematiche e di casi proposti direttamente dai partecipanti

Obiettivi: fornire stimoli e strumenti che facilitino una presa in carico delle situazioni da parte degli operatori nel modo più consapevole possibile e che ottimizzino la coerenza tra ciò che viene agito e gli obiettivi del Servizio. Inoltre, si propone di trasferire agli operatori coinvolti abilità metodologiche e conoscenze specifiche tali da:

- Migliorare la capacità di gestire correttamente il rapporto con il pubblico;
- Dare ai partecipanti la consapevolezza dell'importanza dell'apporto personale per una corretta relazione con gli utenti;
- Interpretare e valutare correttamente le diverse "relazioni", in modo da poter perseguire gli obiettivi della "comunicazione interpersonale efficace";

- Favorire nelle persone la capacità di riconoscere le situazioni di difficoltà comunicativa e relazionale specifiche delle proprie esperienze;
- Facilitare la consapevolezza, l'ottimizzazione e la coerenza tra ciò che viene agito e gli obiettivi della comunicazione;
- Acquisire strumenti volti a facilitare la risoluzione di situazioni problematiche e conflittuali.

2) La normativa in materia di benessere organizzativo

A partire dal 2004, gli interventi del legislatore anche in tema di benessere organizzativo hanno caratterizzato quel processo di rinnovamento della Pubblica amministrazione tutt'ora in atto.

Non esistono norme che legiferano ad hoc in materia ma si trovano ad essa dei rimandi in alcuni anche dei più recenti interventi normativi.

Qui di seguito viene fornita una breve sintesi delle principali ... in tema di benessere amministrazione con riferimento alle pubbliche amministrazioni.

- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA - DIRETTIVA 24 marzo 2004
Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni
 - Con la presente direttiva Il Dipartimento della funzione pubblica intende sostenere la capacità delle amministrazioni pubbliche di attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni.

- DECRETO LEGISLATIVO 9 aprile 2008 , n. 81 Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.
 - Il decreto introduce in materia, un'importantissima novità giuridica che riguarda la nozione giuridica di salute (art. 1, c. 2, lett. o) da proteggere in ambito lavorativo: essa deve consistere nel "benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità".
 - Il decreto all'art. 28 prescrive inoltre l'obbligo per il datore di lavoro di effettuare la valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute di tutti i lavoratori, "...compresi quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 Ottobre 2004".

- DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150.
 - Il decreto all'art. 14 comma 5 individua nuove competenze con riferimento all'organo di controllo interno: l'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione.

- Lettera circolare Ministero del Lavoro 18 novembre 2010, n. 23692 *Indicazioni per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato*

- La lettera indica un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato per tutti i datori di lavoro pubblici e privati, la quale deve integrare il documento di valutazione dei rischi e prendere in considerazione anche fattori di contenuto e di contesto del lavoro oltre agli "eventi sentinella".
- DECRETO LEGISLATIVO 14 marzo 2013, n. 33: Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.
- Il decreto all'art. 20 avente ad oggetto "Obblighi di pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale" al comma 3 definisce, tra gli obblighi in tema di trasparenza, che le pubbliche amministrazioni pubblichino i dati relativi ai livelli di benessere organizzativo.
- L'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC) con il Documento del 29/05/2013 emana i "Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico"

3) Riflessioni finali

Le analisi e gli interventi svolti negli ultimi oltre dieci anni in tema di benessere organizzativo ci consentono di ipotizzare alcune riflessioni in merito.

Primo fra tutti il limite evidente della organizzazione (pubblica²) nell'incidere sul disagio/benessere nell'ambito del contesto lavorativo.

Tale limite deriva da una pluralità di fattori:

In primis, l'eziologia multifattoriale della sofferenza/disagio psicologico sul luogo di lavoro. Nella dinamica dello stress lavoro-correlato incidono infatti le differenze individuali, i vissuti soggettivi, le dinamiche personali del rapporto individuo/ambiente (contesto lavorativo), rispetto alle quali l'organizzazione non può *direttamente* intervenire.

Segue il limite intrinseco agli strumenti conoscitivi che vengono tradizionalmente utilizzati per rilevare le tipologie e la natura del disagio sul lavoro: gli strumenti di natura quantitativi, sebbene atti a rilevare dei "trend" rispetto all'universo osservato, non sempre sono in grado di isolare aspetti prettamente qualitativi legati all'ambito motivazionale, soggettivo, emotivo dei soggetti.

A ciò è associato il limite dell'autopercezione del soggetto nell'individuare e quindi indicare tramite gli strumenti conoscitivi messi in campo le reali cause del disagio sul lavoro: accade cioè che il soggetto che compila un questionario individui ad esempio - tra le scelte che gli vengono offerte - nella richiesta di maggiore informazione o di "maggiore coinvolgimento nei processi di lavoro", lo strumento idoneo ad incrementare il benessere lavorativo, senza tuttavia essere in grado di sondare (o di trovare nello strumento proposto) la causa /le cause profonde del suo disagio: non è facilmente percepibile cioè l'eziologia - appunto multifattoriale - dello stress lavoro correlato né altrettanto facilmente inquadrabile tra le variabili di una *multiple choice*.

Di qui forse anche la spiegazione dell' "insuccesso" di alcune azioni di miglioramento messe in campo alla luce degli esiti deducibili dalle elaborazioni dei dati delle indagini quantitative.

Non ultimo quanto detto (vedi par.) a riguardo della "natura" di alcune professioni: natura e contenuti intrinseci ad alcune attività lavorative permettono e favoriscono alcune caratteristiche legate all'organizzazione del lavoro³: il livello di autonomia nello svolgimento del proprio lavoro, il lavoro di gruppo e quindi il confronto collettivo, il basso grado di costrittività in termini di procedure e vincoli, il coinvolgimento nei processi di lavoro, l'orientamento progettuale, il riconoscimento sociale (utenza), la (conseguente) identità e senso di appartenenza al contesto di lavoro. A tali caratteristiche sono associati livelli più alti (rispetto ad altre aree professionali) di benessere organizzativo.

Il limite sta qui nella non mutabilità di tali caratteristiche connaturate alle diverse professioni.

2

In cui peraltro le risorse economiche ed umane da destinare a tali attività hanno limiti oggettivi

3 La "polarizzazione" del benessere percepito tra aree professionali differenti viene confermato in tutte le 4 indagini svolte sul personale dipendente dal 2003 al 2014.

Si possono nonostante ed anzi forse alla luce di tali limiti comunque operare azioni positive per favorire il benessere organizzativo?

Intanto l'osservazione e l'isolamento di quelle variabili che sono in grado di influenzare il livello di benessere dei dipendenti sul luogo di lavoro, che sono in grado di agire positivamente su motivazione, senso di appartenenza, idoneità professionale, soddisfazione delle aspettative, benché - come detto - in parte connesse alla natura ed ai contenuti dell'attività lavorativa stessa, possono costituire un punto di riflessione: è possibile cioè prendere "spunto" da quelle condizioni che in determinati contesti svolgono effetti benefici sullo stare sul lavoro e "trasporli" in altri, caratterizzati invece da poca autonomia, standardizzazione e ripetitività dell'attività, alti gradi di costrittività....

Partire da tale osservazione significa innanzitutto considerare nell'organizzazione del lavoro come strategici fattori quali la dimensione soggettiva, il coinvolgimento, la partecipazione, l'intelligenza emotiva, l'autonomia, l'appartenenza, la stima, l'autorealizzazione ...

Significa cioè investire fortemente sulla dirigenza, poiché se non è nella natura della attività lavorativa, può essere nello stile di direzione che si individua lo strumento con cui sostenere la motivazione del personale e mantenere condizioni di lavoro il più possibile gratificanti.

Tanto più i contesti lavorativi risultano per loro natura come poco gratificanti, tanto più risulta essenziale uno stile di leadership attento alle dimensioni citate (coinvolgimento, partecipazione .. e quindi motivazione, gratificazione...)

Se tali condizioni organizzative, cioè, non hanno una natura endogena (alla professione) tanto più devono essere etero-stimolate (dal leader).

Tuttavia anche lo stile e le caratteristiche del "leader" sono in parte connaturati; cioè non tutto si può imparare. Ci sono cioè anche in tale ambito le propensioni e le caratteristiche individuali.

Le nostre indagini confermano le differenze individuali dello stile di leadership: vi sono infatti settori che a parità di area professionale di appartenenza mostrano livelli differenti di benessere organizzativo.

A supporto di ciò anche alcune esperienze fatte sul campo, in cui una leadership motivata e orientata al coinvolgimento, alla partecipazione, alla comunicazione è stato in grado, anche in contesti professionali non favorevoli, di migliorare i livelli di benessere interno.

In conclusione quindi l'organizzazione del lavoro può anche direttamente e consapevolmente contribuire alla manifestazione del disagio o, al contrario, ad un maggior benessere sul luogo del lavoro, soprattutto:

- 1) mettendo in campo strumenti sia quanti che qualitativi di ascolto
- 2) investendo sullo stile di leadership della dirigenza
- 3) rafforzando l'"immagine sociale" del contesto di lavoro