

## **PREMESSA**

### **Cos'è il benessere organizzativo?**

Negli ultimi anni la P.A. ha preso in considerazione, almeno in teoria, la dimensione del benessere organizzativo dei propri dipendenti, in quanto il miglioramento della performance di una organizzazione (tanto più se complessa) è strettamente collegato ad una più attenta gestione e motivazione delle risorse umane.

Per benessere organizzativo si intende la capacità di ciascuna P.A. di promuovere un alto grado di benessere fisico e psicologico dei lavoratori, intervenendo sull'impatto che l'accrescimento di benessere può avere sullo stato di salute dell'intero Ente.

Il c.d. "benessere organizzativo" non è altro che la misurazione di un insieme di elementi che descrivono il c.d. "clima organizzativo" ovvero l'atmosfera prevalente che circonda l'organizzazione, il livello morale e l'intensità dell'insieme dei sentimenti di appartenenza e di affezione e buona volontà che si riscontra tra i dipendenti (*Mullins 2005*).

Di conseguenza il clima organizzativo è una qualità interna dell'organizzazione, che viene sperimentata dai suoi dipendenti, ne influenza il comportamento e può essere descritta in termini dei valori e caratteristiche dell'organizzazione stessa (*Taguri, Litwin 1968*).

In relazione a tali tematiche il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato la "Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo sulle Pubbliche Amministrazioni". (*G.U. n° 80 del 05/04/2004*).

### **Perché il CUG ha deciso di effettuare una indagine conoscitiva sul benessere organizzativo?**

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) di cui all'art. 21 della legge 4 novembre 2010 n. 183, oltre ad unificare in un solo organismo i comitati per le pari opportunità ed i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, ha compiti di valorizzazione del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici nonché quelli di prevenire e vigilare verso ogni forma di discriminazione (Direttiva del 28/03/2011).

Nell'ambito della Provincia Regionale di Catania il CUG è stato nominato con Determinazione del Direttore Generale n. 24 del 20/12/2011 e, immediatamente dopo l'approvazione del Regolamento e del Piano di Lavoro per il quadriennio, il Comitato ha avviato una prima interlocuzione (tramite una lettera inviata per posta elettronica a tutti i dipendenti) per instaurare un rapporto tra il Comitato e le persone che lavorano all'interno dell'Ente, al fine di rimuovere gli eventuali ostacoli che impediscono la valorizzazione del contesto lavorativo.

In considerazione della sua stessa ragion d'essere, il CUG ha avvertito la necessità di venire a conoscenza delle eventuali situazioni di disagio lavorativo del personale tramite l'avvio di una generale indagine conoscitiva sul tema.

Pertanto, nello stesso piano di lavoro del CUG (Delibera n. 2 del 16/02/2011) è stato previsto di effettuare tale ricerca per conoscere meglio il contesto lavorativo e le domande che, esplicitamente ed implicitamente, provengono da tale contesto, in riferimento alla percezione che i dipendenti hanno del clima organizzativo dell'Ente.

L'indagine, già di per sé, è una azione positiva in quanto fornisce all'Ente un quadro aggiornato sulle percezioni/considerazioni del personale circa l'organizzazione nella quale interagiscono e costituisce una "fonte di ascolto" di tutti i membri della stessa organizzazione.

Il CUG ha maturato la consapevolezza che l'avvio un percorso di rilevazione sui temi del benessere organizzativo e della qualità di convivenza nei propri contesti lavorativi propone l'opportunità di espandere una cultura dell'ascolto, intesa come strumento volto a mettere in luce la reale esigenza dei singoli lavoratori e fornire concreti momenti di partecipazione.

Ciò in quanto un contesto lavorativo improntato al benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e alla cultura dell'ascolto rappresenta un elemento imprescindibile per garantire un miglior apporto sia in termini di affezione al lavoro che di crescita di produttività e qualità del lavoro.

## II PERCORSO METODOLOGICO

Nel mese di maggio 2012 il CUG ha proceduto all'elaborazione di un questionario composto da 17 domande oltre ad un campo aperto riservato a note, osservazioni o suggerimenti.

Attraverso l'indagine si è scelto di analizzare solo alcune variabile del c.d. "benessere organizzativo" e specificatamente quelle relative alla percezione dei seguenti fattori:

- **Fattori di crescita professionale e definizione dei percorsi di carriera (merito, giustizia ed equità)** – Domanda n. 6 ;
- **Fonti di eventuale disagio (elementi che lo caratterizzano)** – Domande n. 7 e 8;
- **Eventuali comportamenti discriminatori (elementi che li determinano, soggetti che li determinano)** – Domande n. 9, 10, 11 e 12;
- **Relazioni di fiducia** – Domanda n. 13;
- **Elementi di valutazione della performance superiore gerarchico** – Domanda 14.

Sono state inoltre poste alcune domande (Domande n. 15, 16 e 17) relative all'opportunità di **creare uno sportello di ascolto, alle modalità di gestione ed alle competenze dello stesso.**

Il questionario si compone naturalmente anche di una serie di variabili relativi a dati anagrafici (**genere, età, livello di scolarità, categoria di inquadramento**). Domande n. 1, 2, 3 e 4.

Infine, si è chiesto all'intervistato di specificare se il **diretto superiore fosse un uomo o una donna** (Domanda n. 5). Il rilevamento di tale variabile è effettuato al fine di mettere eventualmente tale dato in relazione con altre variabili.

Si è tralasciato di analizzare la percezione delle caratteristiche dell'ambiente "fisico" in cui si svolge il lavoro (confort/sicurezza) e gli eventuali fattori di rischio da stress da lavoro correlato, in quanto sono state oggetto di una precedente indagine sulla sicurezza ambientale, svolta dall'Ufficio di Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro nel 2011.

Si può perciò affermare che l'attuale indagine costituisce una integrazione rispetto a quella già realizzata, poiché rende più nitida la "fotografia" dell'Ente, prendendo in considerazione le variabili sulla percezione delle condizioni di lavoro in riferimento a fattori e aspetti incidenti prevalentemente sui livelli motivazionali (gratificazione/mortificazione, disagio/benessere, soddisfazione/insoddisfazione).

Dal punto di vista metodologico si è scelto di elaborare un questionario breve (con poche domande e perciò di rapida compilazione) e non si è eseguito alcun campionamento del personale (nel senso di riproposizione in piccolo dell'universo osservato), in quanto si è privilegiata l'adesione spontanea alla ricerca, al posto di altre forme di selezione ancorate ad aspetti puramente statistici.

La rilevazione non è stata effettuata in maniera settoriale (per struttura organizzativa) in quanto si è ritenuto, attraverso questa prima indagine, di andare a definire un quadro generale dell'Ente, soprattutto al fine di "tranquillizzare" i partecipanti sulla garanzia massima dell'anonimato.

I questionari sono stati somministrati a tutto il personale dell'Ente nel mese di giugno, di luglio e di agosto (la somministrazione si è protratta a lungo in quanto si trattava di periodo feriale) attraverso la rete intranet, ma sono stati raccolti (e talvolta anche somministrati) direttamente dai componenti del CUG.

Ciascun questionario è stato accompagnato da una lettera di presentazione dello stesso nella quale si è evidenziato, fra l'altro, che:

- il questionario è stato costruito per rilevare la eventuale presenza di situazioni di disagio all'interno dell'Ente;
- si parla di disagio lavorativo quando si realizzano situazioni, imputabili al cattivo funzionamento di una struttura lavorativa che, di fatto, impedendo o rendendo difficoltoso l'accesso ad opportunità e riconoscimenti per il ruolo o il lavoro svolto, provocano a singole persone o gruppi di persone, condizioni di disagio fisico e/o psicologico;
- nel rispondere apertamente e sinceramente a tutte le domande, si chiede agli intervistati di fare riferimento esclusivamente all'esperienza all'interno dell'Ente, escludendo perciò tutte le esperienze lavorative al di fuori di questo ambito;
- si assicura l'anonimato di tutti i partecipanti perché si vuole garantire la massima libertà di espressione e che, pertanto i questionari che si sarebbero eventualmente presentati con segni di riconoscimento, firme o quant'altro possa favorire il riconoscimento della persona rispondente sarebbero stati invariabilmente distrutti.

Sono stati compilati n.184 questionari, di cui n.84 da donne e n.100 da uomini.

Il campione preso in considerazione rappresenta, complessivamente, il 24 % dello universo esaminato (cioè di tutto il personale in servizio) composto da 765 unità di cui 480 maschi e 285 donne.

## Questionario relativo ad eventuali situazioni di disagio per il personale dell'Ente

1. Sesso           o     Maschi  
                  o     Femmine

2. Fascia di età
- Meno di 30
  - Tra i 30 ed i 40
  - Tra i 41 ed i 50
  - Tra i 51 ed i 60
  - Oltre i 60

3. livello di scolarità
- Licenza media inferiore
  - Diploma professionale (2/3 anni)
  - Diploma di maturità
  - Diploma di laurea breve
  - Diploma di laurea (vecchio ordinamento e specialistica)

4. Categoria di inquadramento (specificare se cat A, B, C, D o dirigente)  
.....

5. Il suo diretto superiore è:
- un uomo
  - una donna

6. Relativamente alle opportunità di crescita all'interno dell'Ente e alle definizioni dei percorsi di carriera, ritiene che si siano verificate o si verifichino situazioni di (indicare al massimo tre):
- le carriere sono definite all'interno di una effettiva valorizzazione delle capacità e dei meriti
  - le carriere sono definite tenendo conto dei titoli di studio e dei percorsi di esperienza lavorativa
  - esiste un effettivo riconoscimento delle professionalità ai fini dell'avanzamento di carriera e/o nell'attribuzione degli incarichi
  - il merito è il criterio utilizzato per l'avanzamento di carriera e/o per l'attribuzione di incarichi
  - gli istituti contrattuali premianti (produttività, posizioni organizzative, ecc.) sono determinati dal giudizio insindacabile dei dirigenti
  - i criteri di merito non sono oggettivamente determinati e adottati
  - esistono corsie preferenziali e/o favoritismi nell'attribuzione di incarichi e nell'applicazione degli istituti contrattuali premianti
  - non vi è un adeguato riconoscimento delle professionalità ai fini dell'avanzamento di carriera e/o nell'attribuzione degli incarichi
  - altro (*specificare*) .....

7. Ritiene che l'ambiente di lavoro presso il suo Servizio sia per lei o per altri fonte di disagio?
- Sì
  - No

8. In caso affermativo, per quale/i dei seguenti motivi ciò si verifica (indicarne al massimo tre):

- Cattiva organizzazione del Servizio
- Scadenze difficili o impossibili da rispettare
- Definizione dei compiti e delle mansioni non chiara o approssimativa
- Mancanza di autonomia ed eccessivo controllo nello svolgimento delle singole mansioni
- Stress generato da particolari condizioni di tensione nell'ambiente lavorativo
- Dialogo inesistente, insufficiente o poco efficace
- Confusa definizione dei ruoli e delle responsabilità
- Altro (*specificare*).....

9. All'interno dell'Ente è a conoscenza di pregiudizi, prassi o atteggiamenti discriminatori nei confronti di particolari categorie basati su (indicarne al massimo tre):

- genere (donne o uomini discriminati rispetto agli altri, o viceversa, nelle opportunità o nel trattamento)
- orientamento sessuale
- opinioni politiche
- militanza sindacale
- presenza di disabilità
- non sono a conoscenza di pregiudizi, prassi o atteggiamenti discriminatori nei confronti di particolari categorie
- altro (*specificare*).....

10. All'interno dell'Ente è a conoscenza di comportamenti discriminatori, protratti nel tempo, che si caratterizzano come una vera e propria forma di persecuzione psicologica o violenza morale?

- Sì
- No
- Non so

11. In caso affermativo, si tratta dei seguenti comportamenti (indicarne al massimo tre):

- calunnie o diffamazioni
- maltrattamenti verbali
- minacce e/o atteggiamenti miranti ad intimorire o avvilitare la persona
- critiche immotivate ed atteggiamenti ostili
- attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi, e comunque idonei a provocare eccessivo stress
- esclusione o marginalizzazione dell'attività lavorativa
- attribuzione di compiti dequalificanti in relazione al profilo posseduto
- marginalizzazione del lavoratore/trice rispetto ad iniziative formative
- atti vessatori correlati alla sfera privata del lavoratore

12. In caso affermativo, può indicare chi ha operato tali giudizi e/o atteggiamenti discriminatori (può indicare più risposte)

- Superiori gerarchici
- Colleghi
- Organi politici
- Altro (*specificare*)

13. A chi si rivolgerebbe, nella situazione attuale, per comunicare e/o segnalare un suo eventuale disagio o malessere lavorativo?

.....  
.....

14. Ritiene utile, ai fini del miglioramento del clima organizzativo, dare attuazione all'art. 40 lettere f del vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, che prevede la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale ad esso subordinato? (indicarne al massimo quattro):

- sì
- sì, a condizione che si realizzi un sistema che garantisca la riservatezza del dipendente che valuta un superiore gerarchico onde evitare eventuali ritorsioni
- sì, a condizione che l'OIV (organo di valutazione dei dirigenti) tenga in dovuta considerazione il giudizio espresso dai dipendenti
- sì, a condizione che gli strumenti di rilevazione siano formulati in modo efficace
- no
- no, in quanto si potrebbero creare situazioni di rivalsa dei superiori gerarchici verso quei collaboratori che hanno espresso giudizi non graditi
- no, in quanto i dati raccolti potrebbero essere falsati da giudizi personali non attinenti al lavoro o al clima organizzativo
- no, in quanto i dati raccolti potrebbero essere manipolati da chi svolge l'analisi degli stessi
- non so
- altro (specificare)

15. Sarebbe utile uno sportello di ascolto che raccolga segnalazioni in merito a condizioni o situazioni di disagio (naturalmente garantendo la riservatezza)?

- Sì
- No
- Non so

16. Personalmente si rivolgerebbe ad uno sportello di ascolto?

- No
- Sì
- Sì, a condizione che venga gestito da operatori estranei all'Ente
- Sì, a condizioni che venga gestito da colleghi dell'Ente
- Sì, a condizioni che venga gestito da organizzazioni sindacali
- Altro (specificare).....

17. Quali competenze dovrebbe avere l'eventuale attività di sportello?

- Solo legale
- Solo psicologica
- Legale e psicologica
- Altro (specificare).....

NOTE, OSSERVAZIONI O SUGGERIMENTI

---

---

---

---

# Analisi dei dati

## Dati anagrafici

La disponibilità alla compilazione del questionario è stata del 29% delle dipendenti e del 21% dei dipendenti. Pertanto, complessivamente il campione rappresenta il 24% dell'universo indagato.

Pur non essendo stato eseguito alcun campionamento statistico del personale, come già specificato, il campione però può considerarsi altamente rappresentativo poiché hanno aderito alla ricerca quasi un dipendente su quattro, con una significativa prevalenza delle donne.

## Categoria contrattuale

La categoria di inquadramento contrattuale del campione distinta per genere (dalla tabella si rileva il numero dei dipendenti per categoria contrattuale nonché la percentuale del campione, per categoria contrattuale, rispetto all'universo indagato) è la seguente:

N. dipendenti in servizio nella categoria di inquadramento (Universo)	questionari compilati	% rispetto all'universo di riferimento
Cat. A		
Maschi	2	-
Femmine	0	-
Cat. B		
Maschi	214	30
Femmine	109	28
Cat. C		
Maschi	122	32
Femmine	86	27
Cat. D		
Maschi	132	33
Femmine	86	29
Dirigenti		
Maschi	10	-
Femmine	4*	-
Non indica la categ. contrattuale		
Maschi	5	-
Femmine	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>765</b>	<b>184</b>
		<b>24%</b>

\*Due dirigenti, il Direttore Generale ed il Segretario Generale



Si evidenzia che nessun dirigente (a prescindere dal genere) ha partecipato alla ricerca.

## Fasce di età

La fascia di età del campione, distinta per genere, è la seguente:

Età	Maschi *1	%*1	Femmine*1	%*2	Totale	% totale*3
Meno di 30 anni	-	-	-	-	-	-
Da 30 a 40 anni	4	4%	7	8 %	11	6 %
Da 41 a 50 anni	45	45%	26	31 %	71	39 %
Da 51 a 60 anni	46	46%	44	53 %	90	49 %
Oltre 60 anni	4	4%	6	7 %	10	5 %
Non risponde	1	1%	1	1 %	2	1 %
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>184</b>	<b>100%</b>

\*1 numero dei dipendenti, per fascia di età e per genere, che hanno compilato il questionario

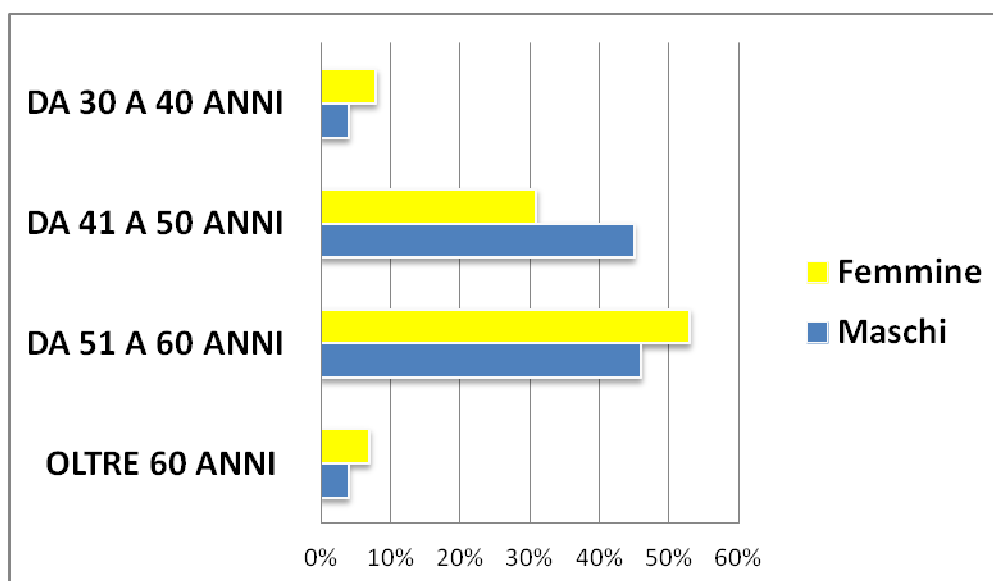
\*2 percentuale rispetto al campione di maschi

\*3 percentuale rispetto al campione di femmine

\*4 percentuale rispetto al totale del campione

Il personale che ha risposto al questionario è riconducibile, in modo preponderante (complessivamente l'88% del campione) alla fascia di età che va dai 41 ai 60 anni, sia per quanto riguarda gli uomini (91% del campione), sia per quanto riguarda le donne (84% del campione).

**TABELLA A**  
**Fascia di età del campione**



Si evidenzia che, nessun dipendente, di età inferiore ai 30 anni ha partecipato alla ricerca.

### Livello di scolarità

Il livello di scolarità del campione, distinto per genere, è il seguente:

Livello di scolarità	Maschi *1	%*2	Femmine *1	%*3	Totale	% totale*4
Licenza media inferiore	3	3%	3	4 %	6	3,0%
Diploma professionale	2	2%	1	1 %	3	1,6%
Diploma di maturità	61	61%	43	51 %	104	56,6%
Laurea breve	3	3%	7	8 %	10	5,5%
Laurea	31	31%	30	36 %	61	33,3%
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>184</b>	<b>100,0%</b>

\*1 numero dei dipendenti, per livello di scolarità e per genere, che hanno compilato il questionario

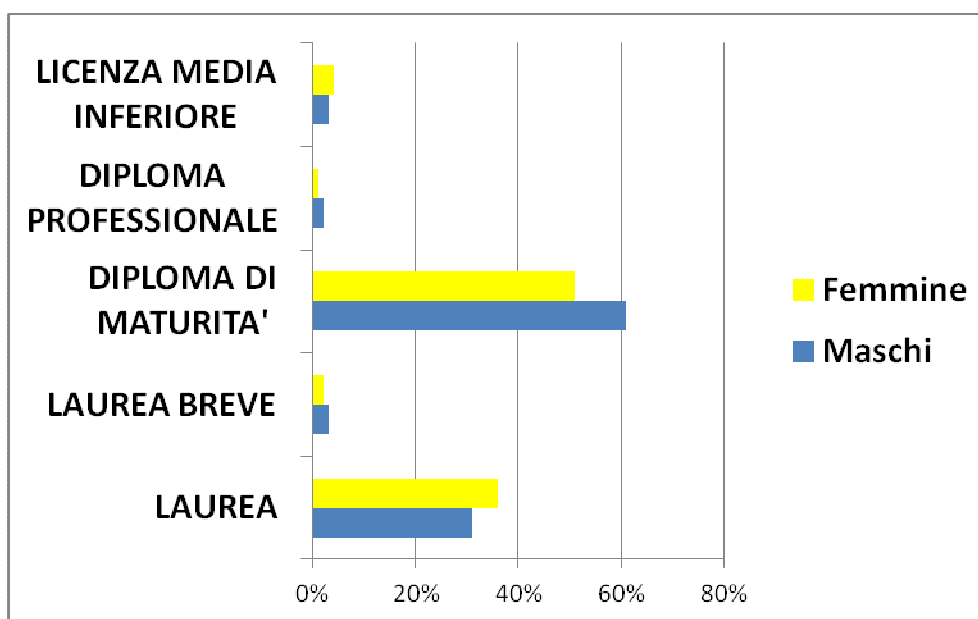
\*2 percentuale rispetto al campione di maschi

\*3 percentuale rispetto al campione di femmine

\*4 percentuale rispetto al totale del campione

E' stato riscontrato che il 95% del campione (di entrambi i generi) ha un livello di scolarità medio alta (Diploma di maturità, laurea breve, laurea vecchio ordinamento o specialistica).

**TABELLA B**  
**Livello di scolarità**



## Diretto superiore dell'intervistato/a distinto per genere

Nel domandare all'intervistato se il diretto superiore fosse un uomo o una donna (Domanda n. 5) si è scelto di testare l'eventuale differenze di genere nella percezione di altri fattori. Quindi la suddetta variabile viene rilevata al fine di essere incrociata con altre variabili.

Il dato rilevato è il seguente:

Intervistati per genere	dichiarano di avere un superiore uomo	dichiarano di avere un superiore donna	non risponde	totale
Uomini	76	24	-	100
Donne	59	22	3	84
	135	46	3	184

## **Fattori di crescita professionale e definizione dei percorsi di carriera (merito, giustizia ed equità)**

Relativamente alle opportunità di crescita professionale all'interno dell'Ente ed alle definizioni dei percorsi di carriera, si è chiesto all'intervistato (Domanda n. 6) di esprimere la propria opinione relativamente alle situazioni che possono incidere positivamente o negativamente sull'argomento, offrendo otto opportunità di risposta, oltre una risposta "aperta" che esula perciò dalle altre opzioni (risposta altro..specificare). L'intervistato ha avuto la possibilità di evidenziare al massimo tre risposte.

E' possibile accorpate le otto opzioni di risposta in quanto, pur nelle diverse sfumature, esse si riassumono in due sole percezioni di giudizio:  
giudizio positivo (risposte 1, 2, 3,4) - giudizio negativo (risposte 5, 6, 7, 8).

La scelta metodologica adottata (otto risposte più una aperta) mira però ad individuare gli elementi specifici che caratterizzano la percezione di giudizio che ciascun intervistato ha rispetto ai fattori di crescita professionale e alla definizione dei percorsi di carriera.

Infatti, dalle risposte rilevate alla domanda n.6, si evince, nel particolare, la percezione che gli intervistati hanno rispetto alla relazione che esiste tra la crescita professionale ed il merito, la giustizia e l'equità.

La suddetta domanda ha posto il seguente quesito: "Relativamente alle opportunità di crescita all'interno dell'Ente e alle definizioni dei percorsi di carriera, ritiene che si siano verificate o si verifichino situazioni di (*indicare al massimo tre*)".

Le risposte previste sono le seguenti:

1. Le carriere sono definite all'interno di una effettiva valorizzazione delle capacità e dei meriti
2. Le carriere sono definite tenendo conto dei titoli di studio e dei percorsi di esperienza lavorativa
3. Esiste un effettivo riconoscimento delle professionalità ai fini dell'avanzamento di carriera e/o nell'attribuzione degli incarichi
4. Il merito è il criterio utilizzato per l'avanzamento di carriera e/o per l'attribuzione degli incarichi
5. Gli istituti contrattuali premianti (produttività, posizioni organizzative, ecc.) sono determinati dal giudizio insindacabile dei dirigenti
6. I criteri di merito non sono oggettivamente determinati e adottati
7. Esistono corsie preferenziali e/o favoritismi nell'attribuzione di incarichi e nell'applicazione degli istituti contrattuali premianti
8. Non vi è un adeguato riconoscimento delle professionalità ai fini dell'avanzamento di carriera e/o nell'attribuzione degli incarichi
9. Altro (specificare.....)

Il quadro emerso è rappresentato dalla suddetta tabella:

Giudizio su merito	Frequenza risposte		Frequenza risposte		Totale	% totale*3
	Maschi	%*1	Femmine	%*2		
Risp. 1	4	2,1%	1	0,5%	5	1,4 %
Risp. 2	7	3,7%	2	1,3%	9	2,5 %
Risp. 3	3	1,5%	-		3	0,8 %
Risp. 4	4	2,1%	-		4	1,1 %
Risp. 5	27	14,2%	23	13,7%	50	13,9 %
Risp. 6	35	18,3%	35	20,8%	70	19,5 %
Risp. 7	39	20,5%	46	27,4%	85	23,7 %
Risp. 8	63	33,0%	55	32,7%	118	32,9 %
Risp. (Altro)	6	3,1%	3	1,8%	9	2,5 %
Non risponde	3	1,5%	3	1,8%	6	1,7 %
<b>Totale</b>	<b>191</b>	<b>100 %</b>	<b>168</b>	<b>100 %</b>	<b>359</b>	<b>100,0%</b>

\*1 percentuale rispetto al campione di maschi

\*2 percentuale rispetto al campione delle femmine

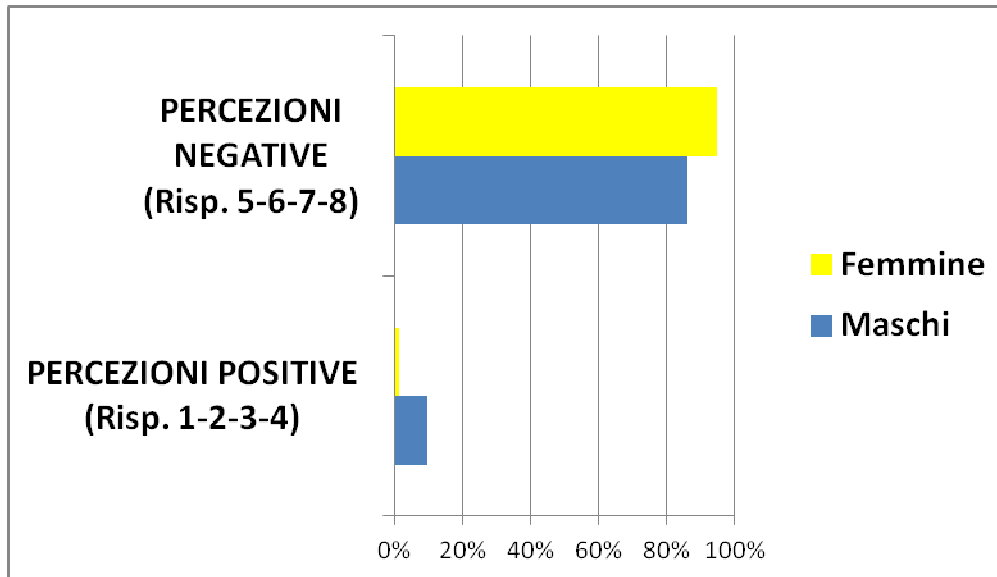
\*3 percentuale rispetto al totale del campione

Accorpendo i dati in percezioni positive (Risposte 1,2,3,4) e in percezioni negative (Risposte n. 5,6,7,8) rispetto al quesito posto, si evince che:

- ✓ per quanto riguarda il campione maschile su 191 riscontri, si sono ottenute solo 18 risposte positive, pari al 9,4% del campione maschile, contro 164 risposte negative, pari al 85,9% del campione maschile, con 6 risposte aperte e 3 non risposte.
- ✓ per quanto riguarda il campione femminile su 168 riscontri si sono ottenute solo 3 risposte positive (pari a 1,8 % del campione) e 159 risposte negative (pari al 94,6 % del campione). Si segnalano infine, complessivamente 9 risposte aperte e 3 non risposte.

Pertanto, in modo preponderante il campione, sia maschile che femminile, esprime una percezione negativa percentualmente rilevante (complessivamente il 90% del campione) rispetto alla relazione che esiste tra la crescita professionale ed il merito, la giustizia e l'equità.

**TABELLA C**  
**Percezioni su giustizia - merito - equità**



Esaminando nello specifico i fattori che incidono negativamente sulla relazione esistente fra crescita professionale e merito, giustizia ed equità (quindi dall'analisi delle sole risposte negative) si evince, nell'ordine percentuale, la seguente frequenza di risposte :

- il 33% degli uomini ed il 32,7% delle donne ritiene che non vi sia un adeguato riconoscimento delle professionalità ai fini dell'avanzamento di carriera e/o nell'attribuzione degli incarichi (Risposta 8);
- il 20,5% degli uomini ed il 27,4% delle donne pensa che esistono corsie preferenziali e/o favoritismi nell'attribuzione di incarichi e nell'applicazione degli istituti contrattuali premianti (Risposta 7);
- il 18,3% degli uomini ed il 20,8 delle donne, suppone che i criteri di merito non siano stati oggettivamente determinati e adottati (risposta 6);
- 14,2% degli uomini ed il 13,7% delle donne assume la percezione che l'applicazione degli istituti contrattuali è stata lasciata all'esclusivo arbitrio dei dirigenti.

Un dato curioso, anche se statisticamente irrilevante, in considerazione dell'esiguità dei casi, è dato dal fatto che le tre donne che non rispondono alla domanda n.6 hanno come dirigente una donna, mentre le tre donne che esprimono una percezione positiva rispetto all'argomento hanno un dirigente uomo.

Tra le 18 risposte fornite dagli uomini, indicanti una percezione positiva, non vi è una sostanziale differenza rispetto all'influenza del genere del diretto superiore. Infatti tra questi troviamo che 9 hanno dirigenti uomini e 7 hanno dirigenti donna.

Analizzando la relazione tra categoria contrattuale posseduta dagli intervistati e percezione negativa (distribuzione delle risposte 5, 6, 7, 8) si rileva quanto segue:

All'affermazione **“gli istituti contrattuali premianti (produttività, posizioni organizzative, ecc.) - risposta 5 - sono determinati dal giudizio insindacabile dei dirigenti”** gli intervistati rispondono:

Categoria Contrattuale	maschi	femmine
B	20%	31%
C	25%	31%
D	21%	38%

All'affermazione **“i criteri di merito non sono oggettivamente determinati e adottati”** - risposta 6 - gli intervistati rispondono:

Categoria Contrattuale	maschi	femmine
B	27%	33%
C	34%	34%
D	70%	33%

All'affermazione che **“esistono corsie preferenziali e/o favoritismi nell'attribuzione di incarichi e nell'applicazione degli istituti contrattuali premianti”** (risposta 7) gli intervistati rispondono:

Categoria Contrattuale	maschi	femmine
B	23%	30%
C	44%	35%
D	33%	35%

Va evidenziato infine che vi è una preponderante frequenza alla risposta 8 **“non vi è un adeguato riconoscimento professionalità ai fini dell’avanzamento di carriera e/o nell’attribuzione degli incarichi”** tra gli intervistati di categoria D:

27 uomini su un totale di 33 (82%)

22 donne su un totale di 29 (76%)

Le risposte aperte sono statisticamente irrilevanti (9 su 359 risposte): esse riguardano, prevalentemente, critiche rivolte alla dirigenza (valutazioni del dirigente non sulle reali capacità del dipendente ma sull’appartenenza alle lobby di potere), critiche rivolte al personale (atteggiamenti servilistici), critiche rivolte all’esistenza normative ed ai regolamenti vigenti (non consentono di avanzare in base al merito).



## Fonti del disagio ed elementi che lo caratterizzano

Alla domanda n. 7 “**Ritiene che l’ambiente di lavoro presso il suo Servizio sia per lei o per altri fonte di disagio**”, le risposte, distribuite per genere, sono le seguenti:

Percezione situazione di disagio	Maschi*1	%*2	Femmine*1	%*3	Totale	% totale*4
SI	44	44%	29	35%	73	40%
No	54	54%	55	65%	109	59%
Non risponde	2	2%	-	-	2	1%
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>184</b>	<b>100%</b>

\*1 numero di dipendenti, distinti per genere, che hanno risposto alla domanda

\*2 percentuale rispetto al campione di maschi

\*3 percentuale rispetto al campione di femmine

\*4 percentuale rispetto al totale del campione

La distribuzione della risposta “SI” alla domanda n. 7 è la seguente:

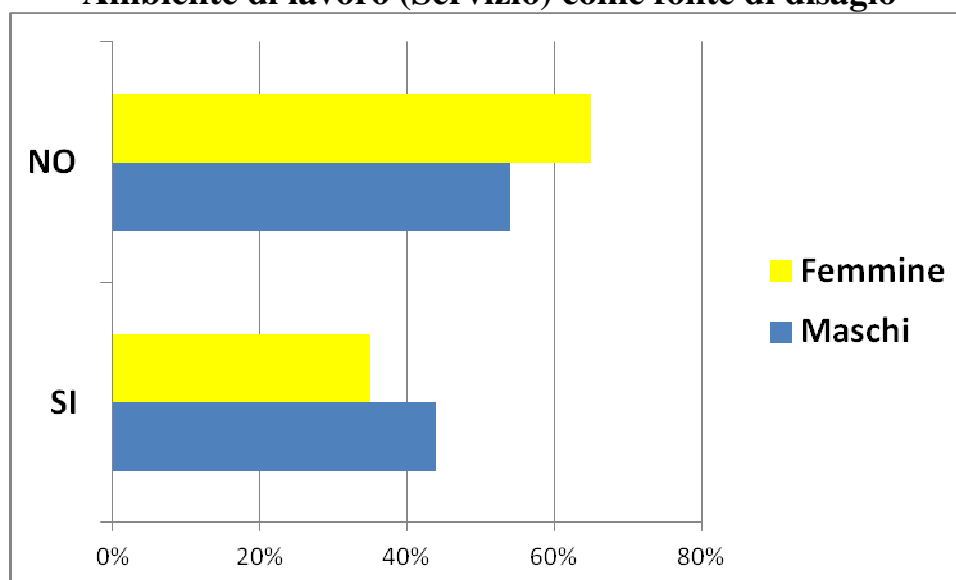
n. 44 uomini che rappresentano il 44% del campione maschile

n. 29 donne che rappresentano il 35 % del campione femminile.

Pertanto, una elevata percentuale di dipendenti, complessivamente il 40% del campione (con una significativa preponderanza del genere maschile) percepisce che l’ambiente di lavoro presso il quale svolge la propria attività lavorativa sia fonte di disagio, per sé stessi o per gli altri colleghi.

Va comunque evidenziato il fatto che la maggioranza degli intervistati (complessivamente il 59%) non avverte tale percezione negativa.

**TABELLA D**  
**Ambiente di lavoro (Servizio) come fonte di disagio**



Si è cercato di individuare, attraverso la Domanda n. 8, rivolta esclusivamente a chi ha risposto affermativamente alla precedente domanda n. 7 (Ambiente di lavoro come fonte di disagio) i **motivi per i quali si verifica tale disagio**, attribuendo agli intervistati la facoltà di indicare, tra le risposte disponibili, al massimo tre.

Le risposte previste sono le seguenti:

1. cattiva organizzazione del servizio
2. scadenze difficili o impossibili da rispettare
3. definizione dei compiti e delle mansioni non chiara o approssimativa
4. mancanza di autonomia ed eccessivo controllo nello svolgimento delle singole mansioni
5. stress generato da particolari condizioni di tensione nell'ambiente lavorativo
6. dialogo inesistente, insufficiente o poco efficace
7. confusa definizione dei ruoli e delle responsabilità
8. altro (specificare)

Il quadro che è emerso è il seguente:

Percezioni motivazioni del disagio	Frequenza risposte Maschi		Frequenza risposte Femmine		Totale	% totale
		%		%		
Risp. 1	24	20%	14	20%	38	20%
Risp. 2	5	4%	2	3%	6	3%
Risp. 3	21	17%	10	15%	31	16%
Risp. 4	4	3%	1	1%	5	3%
Risp. 5	20	16%	16	23%	36	19%
Risp. 6	15	12%	8	12%	23	12%
Risp. 7	23	19%	17	25%	40	21%
Risp. (Altro)	8	7%	1	1%	9	5%
Non risponde	2	2%	-	-	2	1%
<b>Totale risposte</b>	<b>122</b>	<b>100 %</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>

Analizzando le motivazioni per le quali si percepisce l'ambiente di lavoro come fonte di disagio, si riscontra che:

Il **campione maschile** attribuisce il "disagio", nell'ordine, ai seguenti fattori:

1. cattiva organizzazione del servizio (20%)
2. confusa definizione dei ruoli e delle responsabilità (19%)
3. definizione dei compiti e delle mansioni non chiara ed approssimativa (17%)
4. stress generato da particolari condizioni di tensione nell'ambiente lavorativo (16%)
5. dialogo inesistente, insufficiente o poco efficace (12%)

**Il campione femminile** attribuisce il “disagio”, nell’ordine, ai seguenti fattori:

1. confusa definizione dei ruoli e delle responsabilità (25%)
2. stress generato da particolari condizioni di tensione nell’ambiente lavorativo (23%)
3. cattiva organizzazione del servizio (20%)
4. definizione dei compiti e delle mansioni non chiara ed approssimativa (15%)
5. dialogo inesistente, insufficiente o poco efficace (12%)

Una percentuale molto bassa del campione (complessivamente il 3%) attribuisce il disagio alle scadenze difficili o impossibili da rispettare (risp. 2) oppure alla mancanza di autonomia ed eccessivo controllo nello svolgimento delle singole mansioni (risp. 4).

Gli intervistati che forniscono una risposta aperta “altro” sono quasi esclusivamente uomini (8 uomini ed una donna). Essi attribuiscono, prevalentemente, tra le cause di disagio l’ambiente logistico (locali non idonei).

## Comportamenti discriminatori ed elementi che eventualmente li determinano

Le Domande n. 9, 10, 11 e 12 mirano ad individuare la percezione di comportamenti discriminatori.

In particolare la domanda n. 9 chiede all'intervistato se **“all'interno dell'Ente è a conoscenza di pregiudizi, prassi o atteggiamenti discriminatori nei confronti di particolari categorie ...”** prevedendo la possibilità di esprimere sino ad un massimo di tre risposte.

Le risposte previste alla domanda n. 9 sono le seguenti:

1. genere (*donne o uomini discriminati rispetto agli altri, o viceversa, nelle opportunità o nel trattamento*)
2. orientamento sessuale
3. opinioni politiche
4. militanza sindacale
5. presenza di disabilità
6. non sono a conoscenza di pregiudizi, prassi o atteggiamenti discriminatori nei confronti di particolari categorie
7. altro (*specificare*)

Il quadro emerso è il seguente:

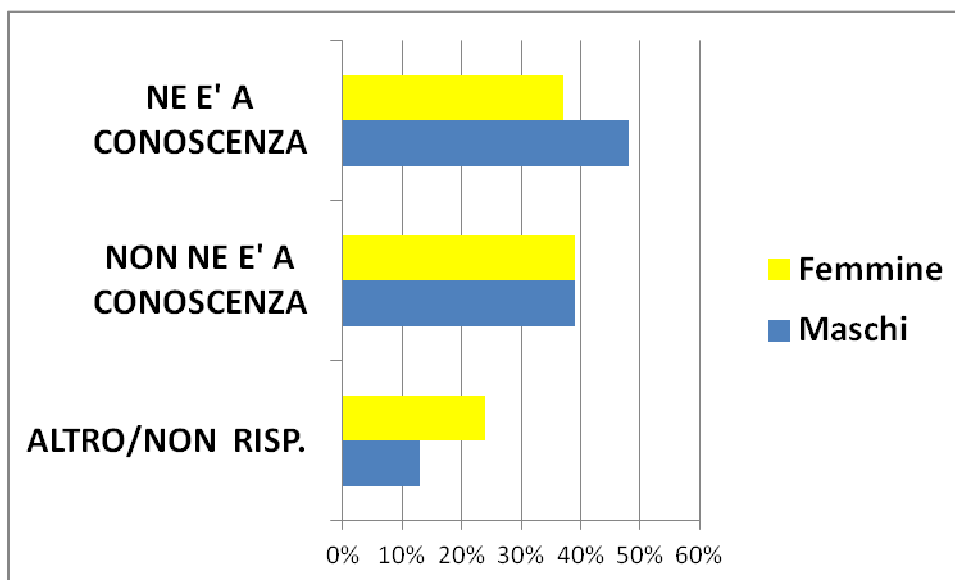
Eventuale percezione di discriminazioni	Frequenza risposte Maschi		Frequenza risposte Femmine		Totale	% totale
	Maschi	%	Femmine	%		
Risp. 1	11	9%	15	15%	26	12%
Risp. 2	7	5%	2	2%	9	4%
Risp. 3	22	18%	14	14%	36	16%
Risp. 4	18	15%	4	4%	22	10%
Risp. 5	1	1%	2	2%	3	1%
Risp. 6	48	39%	39	39%	87	39%
Risp. (Altro)	5	4%	8	8%	13	6%
Non risponde	11	9%	16	16%	27	12%
<b>Totale risposte</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>223</b>	<b>100%</b>

Complessivamente il 39% degli intervistati (in pari percentuale sia tra gli uomini che tra le donne) non è a conoscenza di pregiudizi, prassi o atteggiamenti discriminatori nei confronti di particolari categorie.

Per contro, il 43% del campione, con una prevalenza maschile (48% uomini e 37% donne) indica gli elementi che costituiscono oggetto di discriminazione.

Non risponde alla domanda una significativa percentuale degli intervistati (complessivamente il 12%) con una prevalenza delle donne (16%) sugli uomini (9%).

**TABELLA E**  
**Percezioni su pregiudizi - prassi o atteggiamenti discriminatori**



Il 16% del campione percepisce **le opinioni politiche** come il maggior elemento oggetto di discriminazione, avvertito in maniera più marcata negli uomini (il 18% contro il 14% nelle donne).

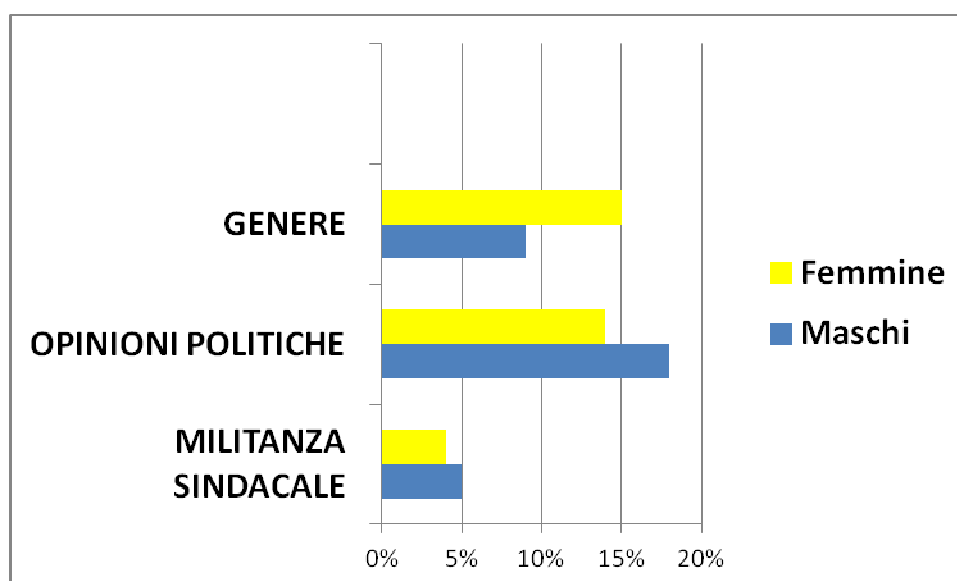
Queste ultime, invece avvertono come primo elemento discriminatorio **il genere** (15%), in questo caso quindi il genere femminile. Gli intervistati uomini, comunque, mettono tale elemento al 3° posto, con una percentuale del 9%.

**La militanza sindacale** è percepito come elemento oggetto di discriminazione dal 10% degli intervistati, con una discrepanza notevole tra uomini e donne: il 15% dei primi contro un solo 4% delle seconde.

La presenza di disabilità non è avvertita da entrambi i generi come elemento oggetto di discriminazione (complessivamente l'1% degli intervistati).

Le risposte aperte "Altro" rappresentano il 6% del campione (4% maschi – 8% femmine) e individuano quali elementi di discriminazione pregiudizi, favoritismi, opinioni personale, atteggiamenti negativi nei confronti dei dipendenti con qualifiche "basse".

**TABELLA F**  
**Elementi maggiormente avvertiti come**  
**fattori oggetto della discriminazione**



La domanda n. 10 (Tabella G) mira a testare la percezione di forme particolarmente opprimenti di discriminazioni; nello specifico chiede all'intervistato se **“all'interno dell'Ente è a conoscenza di comportamenti discriminatori, protratti nel tempo, che si caratterizzano come una vera e propria forma di persecuzione psicologica o violenza morale”**.

Rispetto alla suddetta domanda sono state previste le seguenti risposte:

1. si
2. no
3. non so

La situazione rilevata è la seguente:

Percezione situazioni di violenza morale	Maschi*1	%*2	Femmine*1	%*3	Totale	% totale*4
Si	27	27%	23	27%	50	27%
No	37	37%	26	31%	63	34%
Non so	33	33%	31	37%	64	35%
Non risponde	3	3%	4	5%	7	4%
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>184</b>	<b>100%</b>

\*1 valore assoluto del campione (maschi e femmine)

\*2 percentuale rispetto al campione di maschi

\*3 percentuale rispetto al campione di femmine

\*4 percentuale rispetto al totale del campione

Complessivamente la maggioranza relativa del campione (il 39%) non sa o non risponde: in particolare il 4% non risponde (3% uomini e 5% donne); il 35% non sa (33% uomini e 37% donne);

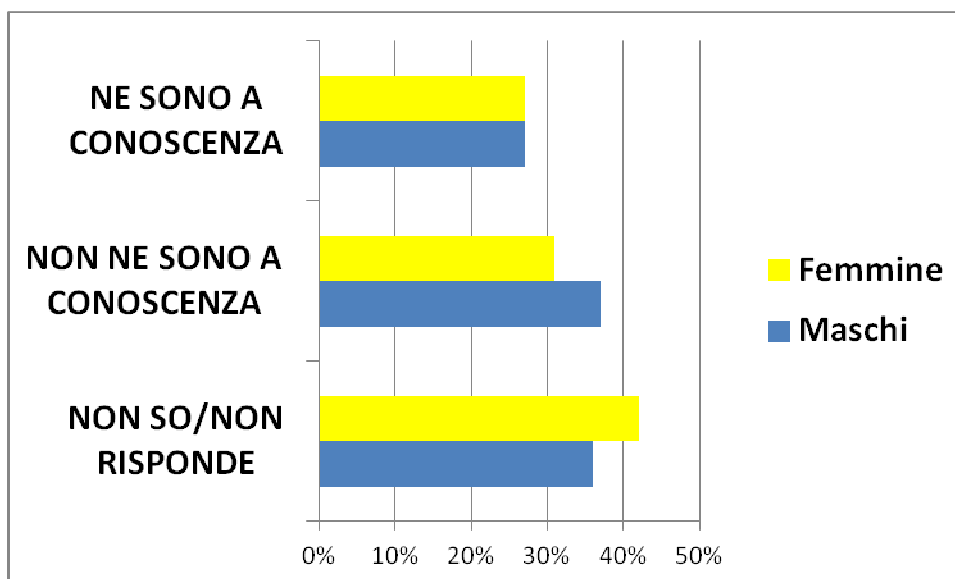
Il 34% non è a conoscenza di comportamenti discriminatori, protratti nel tempo, che si caratterizzano come una vera e propria forma di persecuzione psicologica o violenza morale (37% uomini e 31% donne).

Una minoranza, seppur significativa, rappresentata dal 27% del campione, con identiche percentuali sia per gli uomini che per le donne, afferma invece di essere a conoscenza di forme particolarmente opprimenti di discriminazioni identificate come “vere e proprie forme persecuzione psicologica o violenza morale”.

Il dato appare alquanto preoccupante in quanto oltre un quarto del campione ha esplicitamente affermato (quindi ha perlomeno una netta percezione) che all’interno dell’Ente si mettono in atto comportamenti che si caratterizzano come forme di persecuzione psicologica o violenza morale.

### TABELLA G

#### Comportamenti che si caratterizzano come forme di persecuzione psicologica o violenza morale



La domanda n. 11 chiede a tutti coloro che affermano di essere a conoscenza di tali gravi comportamenti discriminatori (quindi solo al 27% del campione) di specificare la **tipologia di comportamento che caratterizza la c.d. “persecuzione psicologica o violenza morale”**, indicando al massimo tre tipologie di comportamento.

Le risposte previste alla domanda n. 11 sono le seguenti:

1. calunnie o diffamazioni
2. maltrattamenti verbali
3. minacce e/o atteggiamenti miranti ad intimorire o avvilitare la persona
4. critiche immotivate ed atteggiamenti ostili
5. attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi, e comunque idonei a provocare eccessivo stress
6. esclusione o marginalizzazione dell'attività lavorativa
7. attribuzione di compiti dequalificanti in relazione al profilo posseduto
8. marginalizzazione del lavoratore/trice rispetto ad iniziative formative
9. atti vessatori correlati alla sfera privata del lavoratore

Coloro che dichiarano di essere a conoscenza di persecuzioni psicologiche o violenza morale individuano le seguenti tipologie di comportamenti quali elementi contrassegnanti le “persecuzioni psicologiche o violenza morale”:

Comportamenti individuati	Frequenza risposte Maschi		Frequenza risposte Femmine		Totale	% totale
	Maschi	%	Femmine	%		
Risp. 1	10	13%	3	5%	13	10%
Risp. 2	8	11%	12	22%	20	15%
Risp. 3	5	6%	8	14%	13	10%
Risp. 4	13	17%	14	25%	27	20%
Risp. 5	7	9%	0	-	7	5%
Risp. 6	12	16%	8	14%	20	15%
Risp. 7	10	13%	2	4%	12	9%
Risp. 8	5	6%	8	14%	13	10%
Risp. 9	7	9%	1	2%	8	6%
<b>Totale risposte</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Stilando la graduatoria relativa ai comportamenti percepiti come elementi fortemente discriminatori troviamo:

- al **1° posto**, sia per il campione maschile che per quello femminile “critiche immotivate ed atteggiamenti ostili” (complessivamente il 20% degli intervistati, nello specifico il 17% degli uomini ed il 25% delle donne);
- si collocano al **2° posto**, con una percentuale complessiva di frequenza del 15% sia la risposta n. 2 “maltrattamenti verbali” che la risposta n. 6 “esclusione o marginalizzazione dell'attività lavorativa”.



Va però evidenziato, rispetto alla percezione di genere, quanto segue:  
nella risposta n. 2 riscontriamo, per quanto riguarda il campione maschile, una frequenza dell'11% contro una frequenza doppia del campione femminile (22%);  
rispetto alla risposta n.6 notiamo una più simile percezione tra i due generi: la frequenza delle risposte maschili è del 16%, quella delle risposte femminili del 12%;

- al 3° posto si segnalano tre risposte:  
la risp. n. 1 “calunnie e diffamazioni”, la risp. n. 3 “minacce e/o atteggiamenti miranti ad intimorire o avvilitare la persona” e la risp. n. 8 “marginalizzazione del lavoratore/trice rispetto ad iniziative formative”.

Relativamente alla risposta n. 1 si evidenzia una forte differenza tra i generi nella frequenza alla stessa: il 13% degli uomini contro solo il 5% delle donne;  
anche per quanto riguarda la risposta n. 3 si rileva una elevata differenza tra i generi nella frequenza alla risposta (6% degli uomini contro il 14% delle donne),  
per quanto concerne l'ottava risposta, ancora una volta, si sottolinea una differente sensibilità tra i generi, esplicitata da elevata differenza nella frequenza alle risposte (6% degli uomini contro il 14% delle donne).

- Al 4° posto si colloca la settima risposta “attribuzione di compiti dequalificanti in relazione al profilo posseduto”, con complessivamente il 9% delle frequenze nelle risposte. Ancora una volta si riscontra una netta differenza tra i generi nelle risposte: il 13% di frequenza per gli uomini, contro un solo 4% di frequenza per le donne.

Statisticamente poco significanti le frequenze alla risposta n. 9 “atti vessatori correlati alla sfera privata del lavoratore” e alla risposta n. 5 “attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi, e comunque idonei a provocare eccessivo stress”. Per la precisione entrambi gli elementi sono avverti quasi esclusivamente dagli uomini (9% delle frequenze maschili contro il 2% delle frequenze femminili alla risp. 9) o solo ed esclusivamente dagli uomini alla risp. 5 con una frequenza del 9%

La Dom.n.12 chiede agli intervistati che hanno risposto positivamente alla dom. n° 10 (cioè coloro che dichiaravano di essere a conoscenza di c.d. persecuzioni psicologiche o violenza morale) di indicare **i soggetti che, a loro avviso, avrebbero operato tali giudizi e/o atteggiamenti discriminatori.** In particolare sono previste le seguenti risposte, con la possibilità di indicarne anche più di una:

1. superiori gerarchici
2. colleghi
3. organi politici
4. altro (specificare)

Si sono registrate le seguenti segnalazione:

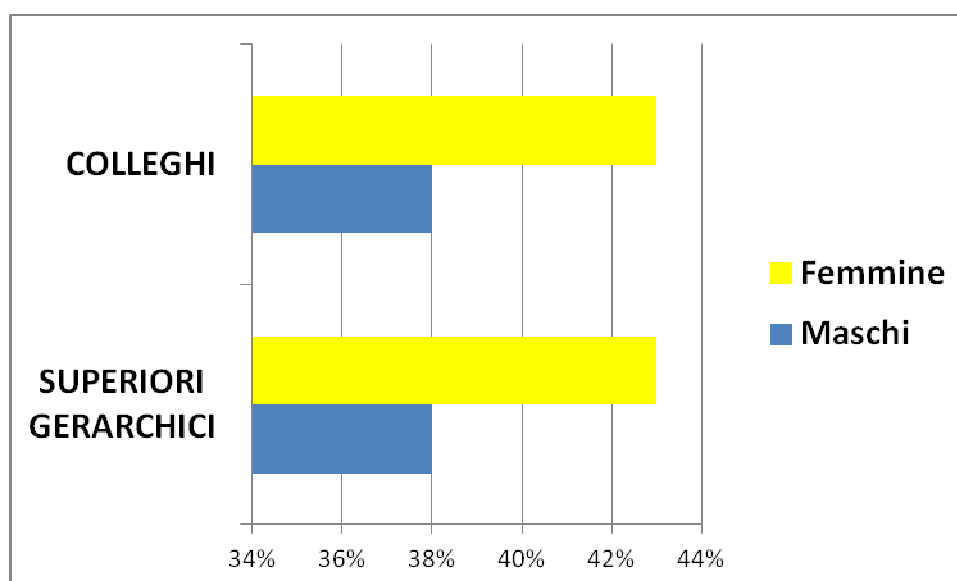
Soggetti individuati	Frequenza risposte Maschi		Frequenza risposte Femmine		Totale	% totale
		%		%		
Risp. 1	18	38 %	18	43%	36	40,5%
Risp. 2	18	38 %	18	43%	36	40,5%
Risp. 3	4	9 %	1	2%	5	6,0%
Risp. 4	1	2 %	-	-	1	1,0%
Non risponde	6	13 %	5	12%	11	12.0%
<b>Totale risposte</b>	<b>47</b>	<b>100 %</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

E' interessante notare che non si riscontrano differenze significative tra i due generi nella individuazione dei soggetti che, a loro avviso, mettono in atto tali gravi atteggiamenti discriminatori/persecutori.

Va evidenziato che vi è un 12% degli intervistati che non risponde, nonostante che, precedentemente, aveva dichiarato di essere a conoscenza di comportamenti discriminatori, protratti nel tempo, che si caratterizzano come una vera e propria forma di persecuzione psicologica o violenza morale).

Complessivamente l'81% del campione attribuisce, in modo netto ed inequivocabile, la responsabilità dei suddetti comportamenti a due soli soggetti: i superiori gerarchici ed i colleghi: infatti gli intervistati uomini individuano al 38% i superiori gerarchici e sempre al 38% i colleghi; parimenti, il 43% delle donne intervistate individuano al 43% i superiori gerarchici e, sempre al 43% i colleghi.

**TABELLA H**  
**Soggetti che mettono in atto comportamenti che si caratterizzano come forme di persecuzione psicologica**



Si può pertanto desumere che il fenomeno del bossing e quello del mobbing sono percepiti in uguale misura.

Un ultimo dato che va segnalato riguarda la individuazione dei citati comportamenti in capo agli organi politici: 4 risposte su 47 (9%) per quanto riguarda gli intervistati di genere maschile, una risposta su 42 (2%) per quanto riguarda gli intervistati di genere femminile. Da che si può agevolmente desumere che le relazioni conflittuali con gli organi politici sono statisticamente scarse.

## Relazioni di fiducia

La domanda n. 13 del questionario si pone l'obiettivo di comprendere quali sarebbero i **soggetti ai quali ci si rivolgerebbe nell'ipotesi di un eventuale disagio o malessere lavorativo.**

In particolare la domanda è aperta (non prospetta quindi risposte codificate e, comunque, prevede anche l'indicazione di più soggetti).

Nello specifico, la superiore domanda chiede all'intervistato "A chi si rivolgerebbe, nella situazione attuale, per comunicare e/o segnalare un suo eventuale disagio o malessere lavorativo?"

Gli intervistati uomini hanno segnalato, in ordine di maggiore frequenza, nessun soggetto o i seguenti soggetti:

1. Nessuno dell'Ente, non sa o non risponde (35 frequenze)
2. dirigente (27 frequenze)
3. rappresentante sindacale (9 frequenze)
4. avvocato o autorità giudiziaria (9 frequenze)
5. direzione generale (5 frequenze)

A seguire diretto superiore (non dirigente) e colleghi.

Le intervistate donne hanno segnalato, in ordine di maggiore frequenza, nessun soggetto o i seguenti soggetti:

1. Nessuno dell'Ente, non sa o non risponde (24 frequenze)
2. dirigente (20 frequenze)
3. rappresentante sindacale (16 frequenze)
4. direzione generale (8 frequenze)
5. Avvocato (7 frequenze)

A seguire operatori esterni, mass media, diretto superiore (non dirigente), Cug, l'OIV.

Il dato più rilevante (e nel contempo preoccupante) è rappresentato dal fatto che la maggioranza relativa del campione (35 frequenze negli uomini pari al 35% e 24 frequenze nelle donne pari al 32%) non saprebbe a chi rivolgersi o non si rivolgerebbe a nessuno nell'ipotesi di un eventuale disagio o malessere lavorativo, dimostrando perciò una elevata impreparazione nell'affrontare il fenomeno qualora si presentasse.

Altro dato, tutt'altro che trascurabile, è rappresentato dal fatto che, complessivamente, il 32% sia degli intervistati (sia uomini che donne) si rivolgerebbero alle strutture gerarchiche interne (dirigenti o direzione generale). Il che può essere interpretato con l'esistenza di un significativo senso di appartenenza e di fiducia nella struttura organizzativa interna all'Ente.

Più limitata di quanto ci si potrebbe aspettare è la percentuale di soggetti che si rivolgerebbe al sindacato (il 9% degli uomini ed il 19% delle donne). Non va sottovalutato, rispetto a questo dato, che esiste una forte discrepanza fra i generi: nelle donne, anche nel settore del disagio o malessere lavorativo, è decisamente più elevata la percentuale relativa alla individuazione degli ipotetici soggetti di tutela dei lavoratori/trici.

Scarsa nelle donne ed inesistente negli uomini la percezione dell'idea di potersi rivolgere al CUG per denunciare situazioni di disagio o malessere lavorativo, probabilmente disconoscendo le competenze e le prerogative del Comitato oppure non avendo ancora sperimentato relazioni di fiducia con l'organismo.

Una annotazione che merita di essere evidenziata riguarda la circostanza che nessuno degli intervistati (sia uomini che donne) ha dichiarato che si rivolgerebbe ai vertici politici dell'Ente per comunicare e/o segnalare un suo eventuale disagio o malessere lavorativo. Pertanto si constata che tutti gli intervistati hanno circoscritto la possibilità di affrontare eventualmente il fenomeno esclusivamente nell'ambito della sfera relativa all'attività di gestione.

## Valutazione performance superiore gerarchico

La domanda n. 14 chiede all'intervistato se ritiene utile, ai fini del miglioramento del clima organizzativo, dare attuazione all'art. 40 lettera f del vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, che prevede la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale ad esso subordinato. La domanda prevede la possibilità di indicare sino ad un massimo di quattro risposte.

Le risposte previste sono le seguenti:

1. si
2. si, a condizione che si realizzi un sistema che garantisca la riservatezza del dipendente che valuta il superiore gerarchico onde evitare eventuali ritorsioni
3. si, a condizione che l'OIV tenga in dovuta considerazione il giudizio espresso dai dipendenti
4. si, a condizione che gli strumenti di rilevazione siano formulati in modo efficace
5. no
6. no, in quanto si potrebbero creare situazioni di rivalsa dei superiori gerarchici verso quei collaboratori che hanno espresso giudizi non graditi
7. no, in quanto i dati raccolti potrebbero essere falsati da giudizi personali non attinenti al lavoro o al clima organizzativo
8. no, in quanto i dati raccolti potrebbero essere manipolati da chi svolge l'analisi degli stessi
9. non so
10. altro (specificare)

Si sono registrate le seguenti segnalazione:

opinioni espresse	Frequenza risposte		Frequenza risposte		Totale	% totale
	Maschi	%	Femmine	%		
Risp. 1	32	19%	27	19%	59	19%
Risp. 2	41	24%	31	22%	72	23%
Risp. 3	40	24%	34	24%	74	24%
Risp. 4	26	15%	24	17%	50	16%
Risp. 5	6	4%	3	2%	9	3%
Risp. 6	4	2%	3	2%	7	2%
Risp. 7	3	2%	8	6%	11	4%
Risp. 8	5	3%	-	-	5	1%
Risp. 9	2	1%	3	2%	5	1%
Risp.10	-	-	-	-	-	-
Non Risp.	11	6%	9	6%	20	7%
<b>Totale risposte</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>	<b>312</b>	<b>100%</b>

Pur nella diversità delle motivazioni, gli intervistati sostanzialmente esprimono tre tipologie di risposte:

1. risposte che ipotizzano che la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale ad esso subordinato migliorerebbe il clima organizzativo;
2. risposte, al contrario, lasciano presumere che la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale ad esso subordinato non serve a migliorare il clima organizzativo;
3. risposte di coloro che non si sentono nelle condizioni di valutare o non rispondono.

Rientrano nella **prima tipologia** le risposte nn.1-2-3-4. La frequenza della risposte è, complessivamente, dell'82%.

Pertanto, la stragrande maggioranza degli intervistati ritiene che la valutazione “dal basso” sugli stili di direzione possa determinare un miglioramento del clima.

Non si rilevano significative differenze di genere nell'attribuzione delle singole risposte, con la seguente concentrazione di frequenze:

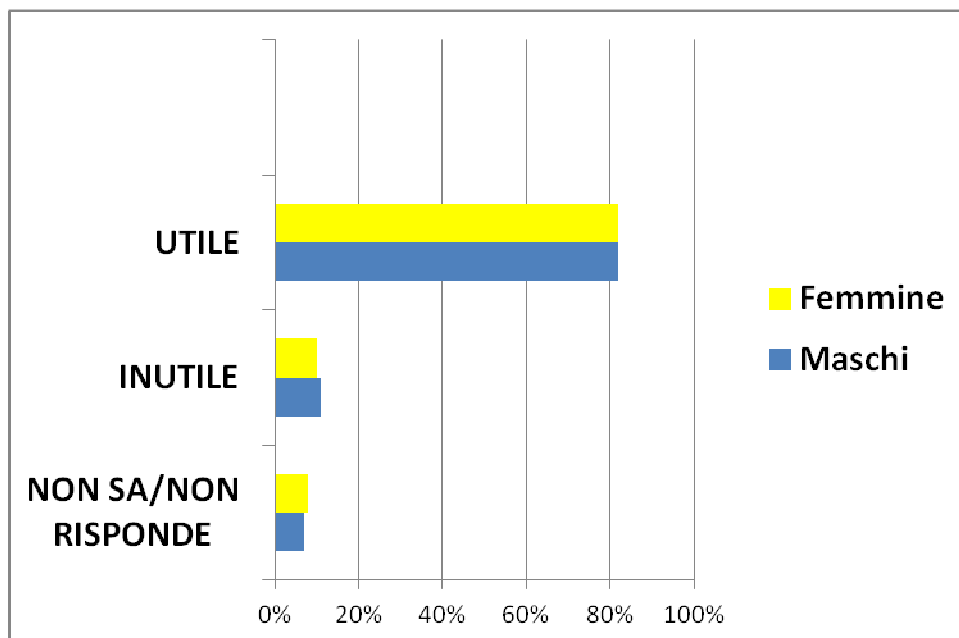
per la risposta n. 3 “sì, a condizione che l'OIV tenga in dovuta considerazione il giudizio espresso dai dipendenti” (24% del campione, per entrambi i generi),

per la risposta n.2 “sì, a condizione che si realizzi un sistema che garantisca la riservatezza del dipendente che valuta il superiore gerarchico onde evitare eventuali ritorsioni”(23% del campione di cui 24% uomini e 22% donne).

Fanno parte delle **seconda tipologia** (la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale ad esso subordinato non serve a migliorare il clima organizzativo) le risposte 5-6-7-8. Complessivamente il 10% degli intervistati esprime una valutazione negativa circa la possibilità di migliorare il clima organizzativo attraverso la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale ad esso subordinato. Le frequenze, per ciascuna singola risposta vanno dall'1% al 4%, con variazioni non significative tra i generi nella distribuzione delle risposte.

Nella **terza tipologia** va classificata sia la risposta n.9 “non so” ma anche la mancata risposta alla domanda, che può essere interpretato come un “non so” implicito. Complessivamente l'8% delle opinioni si raggruppa in questa categoria, con una concentrazione di mancata risposta (7%) e con solo l'1% di dichiarazione esplicita “non so”. Anche in questo caso non si riscontrano variazioni significative fra generi nella distribuzione delle risposte.

**TABELLA I**  
**Utilità nella valutazione della performance del diretto superiore da parte del personale ad esso subordinato**





## Sportello di ascolto

Le Domande n. 15, n.16 e n.17 sono relative all'eventuale opportunità di creare uno sportello di ascolto, alla definizione delle modalità di gestione, nonché alle competenze dello stesso.

La domanda n. 15 **“Sarebbe utile uno sportello di ascolto che raccolga segnalazioni in merito a condizioni o situazioni di disagio (naturalmente garantendo la riservatezza)?”** propone le seguenti tre risposte:

1. si
2. no
3. non so

Si sono registrate le seguenti segnalazione:

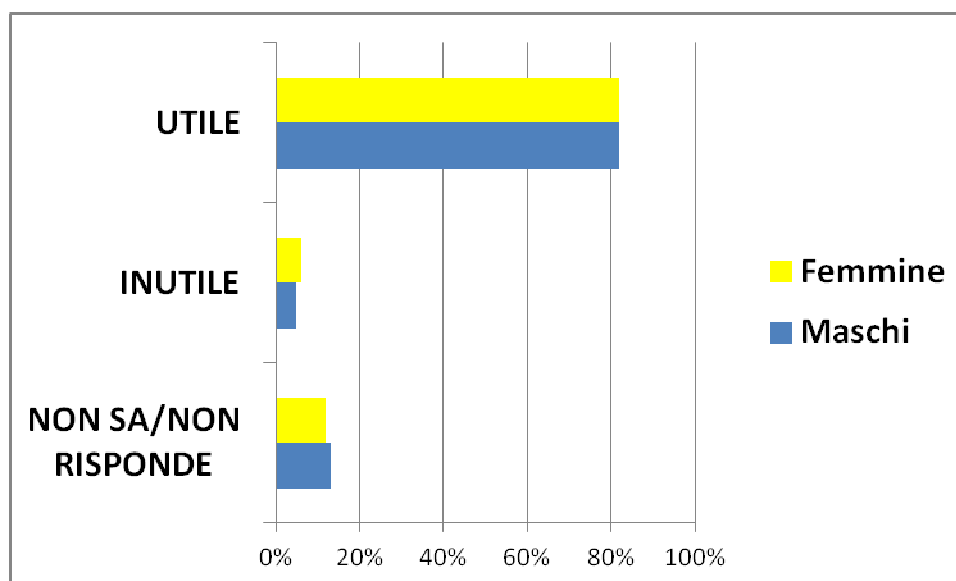
utilità sportello	Frequenza risposte Maschi		Frequenza risposte Femmine		Totale	% totale
		%		%		
Risp. 1	82	82%	69	82%	151	82%
Risp. 2	5	5%	5	6%	10	5%
Risp. 3	11	11%	6	7%	17	9%
Non risponde	2	2%	4	5%	6	4%
-----						
Totale risposte	100	100%	84	100%	184	100%

Appare evidente che si avverte da parte degli intervistati una utilità nell'attivazione di un c.d. “sportello di ascolto”.

Non si ravvisano differenze di genere nella distribuzione delle risposte:

- Infatti l'82% degli intervistati (in pari percentuale tra uomini e donne) dichiara che sarebbe favorevole all'apertura di uno sportello di ascolto che raccogliesse segnalazioni in merito a condizioni o situazioni di disagio;
- solo un 5% (5% uomini e 6% donne) non ne ravvisa l'utilità;
- chi “non sa” o “non risponde” rappresenta il 13% degli intervistati (13% uomini e 12% donne).

**TABELLA L**  
**Percezione di utilità dello sportello di ascolto**



La domanda n. 16 chiede all'intervistato se **“Personalmente si rivolgerebbe ad uno sportello di ascolto?”**. Attraverso le risposte previste, la domanda non solo propone un eventuale coinvolgimento diretto rispetto alla possibilità di rivolgersi ad uno sportello di ascolto, ma chiede anche all'interlocutore di esprimere una opinione personale circa le eventuali modalità organizzative dello sportello. Le risposte previste sono le seguenti:

1. no
2. si
3. si, a condizioni che venga gestito da operatori estranei all'Ente
4. si, a condizioni che venga gestito da colleghi dell'Ente
5. si, a condizioni che venga gestito da organizzazioni sindacali
6. altro (specificare)

Si sono registrate le seguenti segnalazioni (distinte per genere)

coinvolgimento personale circa sportello di ascolto	Frequenza risposte		Frequenza risposte		Totale	% totale
	Maschi	%	Femmine	%		
Risp. 1	15	15%	9	11%	24	13%
Risp. 2	39	39%	31	37%	70	38%
Risp. 3	26	26%	36	42%	62	34%
Risp. 4	8	8%	-	-	8	4%
Risp. 5	4	4%	3	4%	7	4%
Risp. 6	4	4%	1	1%	5	3%
Non risponde	4	4%	4	5%	8	4%
<b>Totale risposte</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>184</b>	<b>100%</b>

In generale, la maggioranza degli intervistati (il 38%) e specificatamente il 39% degli uomini ed il 37% delle donne dichiara che si rivolgerebbe personalmente ad uno sportello di ascolto “senza se e senza ma”, cioè a prescindere dalle modalità di gestione.

Una percentuale molto elevata, il 26% degli uomini ed il 42% delle donne (che rappresenta per il genere femminile la frequenza più elevata di risposte) si rivolgerebbe ad uno sportello di ascolto, ma solo a condizione che esso venga affidato alla gestione di operatori esterni.

L'8% degli intervistati uomini vorrebbe uno sportello gestito da colleghi dell'Ente contro il fatto che nessuna delle donne intervistate esprime questa opzione.

Va evidenziato il fatto che il 13% degli intervistati (15% uomini e 11% donne) personalmente non si rivolgerebbe ad uno sportello di ascolto. Questo dato va incrociato con il dato relativo alla risposta seconda della domanda 15 e cioè che il 5% degli intervistati (5 uomini e 5 donne) non vede l'utilità di uno sportello di ascolto che raccolga segnalazioni in merito a condizioni o situazioni di disagio.

Se ne potrebbe dedurre che coloro che non si rivolgerebbero personalmente ad uno sportello di ascolto sono coloro che non intravedono l'utilità o sono incerti “non so” sull'utilità di tale sportello.

Tale fattore è vero solo in parte in quanto oltre la metà degli uomini (8 su 15) ed un terzo delle donne (3 su 9) pur ritenendo utile uno sportello di ascolto che raccolga segnalazioni in merito a condizioni o situazioni di disagio dichiarano poi che, personalmente, non vi si rivolgerebbero. Ciò sembrerebbe rappresentare un'astratta fiducia nello strumento ma, nel merito, una condizione che necessita una fase di corroborazione dello stesso prima di ricevere una personale adesione.

La domanda 17 interroga l'intervistato circa le competenze eventualmente richieste all'attività di sportello. In particolare viene chiesto all'intervistato “Quali competenze dovrebbe avere l'eventuale attività di sportello?”

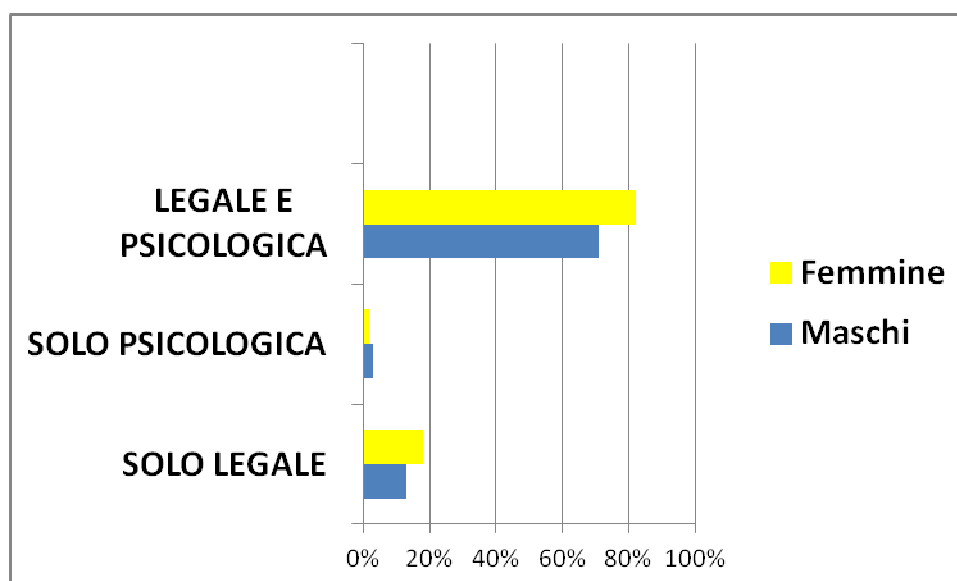
1. solo legale
2. solo psicologica
3. legale e psicologica
4. altro (specificare)

Si sono registrate le seguenti opinioni:

Competenze Sportello	Frequenza risposte Maschi		Frequenza risposte Femmine		Totale	% totale
		%		%		
Risp. 1	13	13%	5	6%	18	10%
Risp. 2	3	3%	2	2%	5	3%
Risp. 3	71	71%	69	82%	140	76%
Risp. 4	5	5%	-	-	5	3%
Non risponde	8	8%	8	10%	16	8%
<b>Totale risposte</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>184</b>	<b>100%</b>

- ✓ Il 76% degli intervistati ritiene che lo sportello dovrebbe avere competenze sia di natura legale che psicologica, con una propensione maggiore delle donne rispetto agli uomini (l'82% delle donne contro il 71% degli uomini) verso questa tipologia di sportello.
- ✓ Per contro il 13% degli uomini contro un 6% delle donne (mediamente il 10% degli intervistati) propende per uno sportello che abbia competenze solo di natura legale.
- ✓ Il dato relativo ad uno sportello che svolga solo attività psicologica è statisticamente insignificante. Infatti solo una percentuale irrisoria degli intervistati e solo di genere maschile (5%) sceglierebbe uno sportello che avrebbe come competenza l'attività psicologica.

**TABELLA M**  
**Competenze attribuibili ad uno sportello di ascolto**



## **Note, osservazioni e suggerimenti**

Il 7% degli intervistati (13 unità di cui 8 donne e 5 uomini) compila questa sezione prevalentemente per incoraggiare il CUG a proseguire nell'iniziativa già intrapresa con la ricerca in argomento e/o suggerisce la proposizione di azioni concrete per migliorare il clima organizzativo all'interno dell'Ente (6 su 13).

I rimanenti suggerimenti attengono ad argomenti già affrontati nel questionario, a questioni di natura esclusivamente sindacale, a critiche relative alla forbice troppo larga nella distribuzione delle retribuzioni tra dipendenti e dirigenti.

## Conclusioni e proposte

Il clima organizzativo, che nella premessa abbiamo definito come “l’atmosfera prevalente che circonda l’organizzazione, il livello morale e l’intensità dell’insieme dei sentimenti di appartenenza e di affezione e buona volontà che si riscontra tra i dipendenti” è una variabile dipendente in quanto è determinata da una relazione di aspettative: le aspettative che ciascun dipendente ha verso l’organizzazione e quelle che l’organizzazione ha verso ciascun dipendente.

Il Comitato Unico di Garanzia, partendo dall’assioma che la risorsa principale di una organizzazione è il suo capitale umano, ha analizzato il clima organizzativo scaturito dalla presente ricerca attraverso le percezioni avvertite dai dipendenti nelle diverse dimensioni analizzate, rilevando i punti di forza e le aree di disagio, con lo scopo di evidenziare lo scarto esistente tra le aspettative dell’individuo e la percezione della realtà organizzativa che lo circonda, al fine di sottoporre all’Amministrazione una serie di proposte su cui riflettere per eliminare (o perlomeno ridurre) tale scarto.

Ciò in quanto le percezioni positive o negative dei vari fattori analizzati costituiscono non solo le percezioni del benessere o del malessere dei soggetti che operano quotidianamente all’interno dell’organizzazione, ma anche lo stato di salute dell’organizzazione nel suo complesso.

### PUNTI DI FORZA

Costituisce punto di forza del clima organizzativo la massiccia e spontanea adesione alla ricerca (24% dell’universo indagato) con una propensione maggiore del genere femminile (29%) rispetto a quello maschile (21%).

Questo dato evidenzia una consapevolezza di identità comune nell’organizzazione in cui si lavora, manifestata attraverso la voglia di creare una rete relazionale (tra individui che si riconoscono come membri di quella comunità, se non altro per “destino comune”) nella quale ciascuno intende fornire il proprio apporto per contribuire al miglioramento dell’organizzazione stessa.

Sentirsi parte di un sistema di relazioni permette al dipendente di esprimere i diversi aspetti delle difficoltà percepite (segnalate nei vari elementi esaminati) che possono essere rimosse solo se portate alla luce.

Una conferma del riconoscimento del senso di appartenenza all’organizzazione è data dalle risposte fornite alla domanda n.13 “a chi si rivolgerebbe nell’ipotesi di disagio o malessere lavorativo?”. Elemento che noi abbiamo definito come “relazioni di fiducia”.

Se è vero che la risposta più frequente (35% uomini – 30% donne) alla suddetta domanda è “nessuno dell’Ente, non sa o non risponde”, va evidenziato che, subito dopo, al secondo posto per numero di frequenze (32% degli intervistati, in pari percentuale per entrambi i generi) vi è l’intenzione dei partecipanti alla ricerca di rivolgersi alle strutture gerarchiche interne (dirigenti o direzione generale), alle quali affidarsi in quanto struttura burocratica dell’Ente, avvalorando il riconoscimento di un apparato abilitato ad ascoltare ed eventualmente rimuove il c.d. “disagio”.

Il fatto che nessuno degli intervistati si rivolgerebbe ai vertici politici (pur essendo una opzione palesemente prevista) per segnalare un eventuale stato di malessere lavorativo dimostra che il personale dell’Ente ha prontamente inquadrato la problematica nell’ambito della sfera relativa alla gestione delle risorse umane.

## ELEMENTI CRITICI

Si segnalano cinque punti critici sui quali il CUG ha cercato di individuare una serie di proposte miranti alla rimozione degli stessi

### a) Scarso coinvolgimento della dirigenza.

L’analisi della categoria contrattuale di inquadramento degli intervistati ci fornisce un dato sconcertante: nessuno dei 14 dirigenti in servizio nel periodo di somministrazione del questionario ha avuto la sensibilità comportamentale di partecipare alla ricerca.

Sicuramente vi è stata una scarsa capacità del CUG nel coinvolgere i dirigenti, ma altrettanto evidente è la sottovalutazione della tematica del benessere organizzativo da parte degli stessi.

L’auspicio è quello di una maggiore partecipazione degli stessi nella fase di comprensione del significato dei risultati della ricerca e nella individuazione di azioni rivolte al miglioramento del “clima” poiché, in caso contrario, ci troveremo di fronte ad un classico caso di “sordità organizzativa”.

La proposta che il CUG rivolge all’Amministrazione è quella di inserire nel piano formativo dell’Ente un percorso rivolto a sensibilizzare la dirigenza verso la dimensione specifica della professionalità dell’ascolto, del “saper essere” e del “benessere”.

**b) Percezioni pesantemente negative relative alla dimensione del merito, della giustizia e dell'equità.**

Il dato più eclatante della ricerca riguarda le percezioni registrate nei fattori di crescita professionale e nella definizione dei percorsi di carriera che noi abbiamo definito come dimensione del merito, della giustizia e dell'equità.

Il 90% degli intervistati, con una prevalenza del genere femminile su quello maschile (86% uomini e 95% donne) ha una percezione negativa, rispetto a merito, giustizia ed equità, circa l'applicazione degli istituti contrattuali. In particolare si ritiene che:

1. non via un adeguato riconoscimento delle professionalità ai fini dell'avanzamento di carriera (33% per entrambi i generi);
2. esistono corsie preferenziali e/o favoritismi nell'attribuzione di incarichi e nell'applicazione degli istituti contrattuali premianti (percezione prevalente nelle donne – il 27,4% contro il 20,5% degli uomini);
3. i criteri di merito non sono oggettivamente determinati ed adottati (percezione con una lieve prevalenza del genere femminile su quello maschile, il 20,8% donne ed il 18,3 uomini);
4. gli istituti contrattuali premianti (produttività, posizioni organizzative, ecc.) sono determinati dal giudizio insindacabile dei dirigenti (percezione lievemente superiore del genere maschile 14,2% su quello femminile 13,7%).

Solo una piccola percentuale di intervistati (quasi esclusivamente di genere maschile 9,4% contro l'1,8% di genere femminile) ha una percezione positiva circa l'applicazione degli istituti contrattuali.

Gli elementi relativi alla crescita professionale ed all'applicazione degli istituti premianti, la cui percezione negativa è statisticamente così elevata, sembrerebbero indicare una gestione delle risorse umane, almeno sul versante oggetto dell'indagine, scarsamente condivisa e accettata.

La percezione di una evoluzione di carriera sganciata dalle aspettative di riconoscimento di professionalità, rappresenta una fonte di delusione e frustrazione, in quanto si ritiene che le "qualità professionali" oggettivamente determinabili non costituiscono un criterio di riconoscimento ai fini della crescita professionale e dell'applicazione degli istituti contrattuali premianti.



L'attuale scarsità delle risorse finanziarie (che induce a ragionare meno sul presente e più sul futuro) potrebbe tornare utile per rivisitare i criteri utilizzati nell'applicazione degli istituti contrattuali, riducendo il margine di discrezionalità attribuito ai dirigenti a favore di parametri maggiormente oggettivi di identificazione della professionalità. Alla valutazione gerarchica, che comunque rimane centrale e insostituibile, si potrebbero aggiungere altri meccanismi di verifica in grado di rispondere alla domanda di maggiore equità, giustizia e merito.

### c) **“Disagio lavorativo”**

il 59% degli intervistati non ritiene che l'ambiente di lavoro (il proprio Servizio) ne rappresenti una fonte, contro il 40% di intervistati (44% del campione maschile e 35% del campione femminile) che invece ha una percezione diametralmente opposta.

Una percentuale così elevata di percezioni negative circa il proprio ambiente di lavoro, pur non essendo maggioritaria, merita una qualche riflessione sugli elementi che caratterizzano tale disagio lavorativo.

In questa sede non abbiamo esaminato il disagio in termini di confort e sicurezza nei luoghi di lavoro (già oggetto di una precedente indagine) quanto piuttosto rispetto ad elementi che riguardano l'organizzazione del lavoro in termini di soddisfazione/insoddisfazione dell'organizzazione.

Quel 40% di intervistati che percepisce il proprio ambiente di lavoro come fonte di “disagio” individua, nell'ordine di frequenza, i seguenti fattori di disagio lavorativo:

1. confusa definizione dei ruoli e delle responsabilità
2. cattiva organizzazione del servizio
3. stress generato da particolari condizioni di tensione nell'ambiente lavorativo
4. definizione dei compiti e delle mansioni non chiara o approssimativa
5. dialogo inesistente, insufficiente o poco efficace.

Solo una percentuale irrilevante degli intervistati (il 3%) lamenta le scadenze difficili o impossibili da realizzare oppure una mancanza di autonomia o eccessivo controllo nello svolgimento delle mansioni.

Appare evidente perciò che il “disagio” scaturisce da una organizzazione del lavoro che viene percepita carente sul versante della cultura organizzativa.

Tale cultura, com'è noto, viene principalmente veicolata e trasmessa dallo stile di leadership e, pertanto, dal comportamento adottato da dirigenti.

La ricerca ha mostrato che la dirigenza, in generale, ha un approccio interpersonale poco efficace con i collaboratori, dettato, presumibilmente sia da carenze nella comunicazione che dalla difficoltà a mettere in discussione il proprio stile di leadership.

Tuttavia, se l'organizzazione del lavoro viene percepita come "nemica", l'esperienza lavorativa viene a perdere la sua funzione di integrazione e realizzazione del sé, tornando a rappresentare un fattore di rischio per la qualità della vita dei lavoratori e dell'intera organizzazione: le persone, infatti, quando sono soddisfatte del proprio lavoro, producono anche i risultati migliori in termini di impegno, creatività e di relazione con l'utenza.

Alla luce di quanto esaminato se ne deduce che un elemento che meriterebbe di essere rafforzato riguarda il meccanismo della comunicazione tra dirigenti e collaboratori: ascoltare le persone rappresenta infatti un atto di sensibilità, ma anche di intelligenza in quanto trasmette comprensione e fiducia, senza contare che dall'ascolto accorto possono essere tratti suggerimenti, informazioni ed intuizioni utili per entrambi gli interlocutori con la finalità comune di migliorare l'organizzazione del lavoro anche nel senso della piena realizzazione dei principi del c.d. "buon andamento" ed "imparzialità" della Pubblica Amministrazione, di cui all'art. 97 della Carta Costituzionale.

#### **d) Discriminazioni.**

Le percezioni che gli intervistati hanno relativamente al merito, alla giustizia, all'equità nonché all'organizzazione del lavoro, sono strettamente collegate alla percezione che gli stessi avvertono nei confronti delle discriminazioni.

In un ambiente di fatto politicizzato, qual è quello esaminato, le opinioni politiche vengono individuate (mediamente) al primo posto come elemento di discriminazione.

La libertà di espressione politica, sembrerebbe percepita da una percentuale non indifferente degli intervistati (complessivamente dal 16% con un lieve scarto tra uomini 18% e donne 14%) come condizione di emarginazione (e quindi di discriminazione) vissuta da chi, non omologandosi alle idee politiche dominanti in quel determinato momento e contesto, si sente considerato come "l'avversario", quasi che il senso di appartenenza riguardasse la coalizione politica che amministra l'Ente, piuttosto che l'organizzazione in sé.

Il genere (in questo caso il genere femminile) viene percepito dal 15% delle donne intervistate come l'elemento posto al primo posto delle discriminazioni.

Il modello maschile sembrerebbe, almeno per una percentuale non indifferente di dipendenti, pienamente vigente e fonte di discriminazioni.

Quanto alle forme particolarmente opprimenti di discriminazioni, cioè quelle vissute come vere e proprie forme di persecuzione psicologica o morale, si riscontra, tra gli intervistati, una percentuale minoritaria ma sicuramente significativa (il 27% con identiche percentuali tra i generi) poiché riguarda oltre un quarto del campione.

Coloro che affermano di essere a conoscenza di tali gravi comportamenti discriminatori, indicano, nell'ordine, le seguenti tipologie di comportamenti:

- critiche immotivate ed atteggiamenti ostili (complessivamente 20%, 17% uomini, 25% donne)
- maltrattamenti verbali (complessivamente 15%, 11% uomini e 22% donne)
- calunnie o diffamazioni (complessivamente 10%, 13% uomini, 5% donne)
- minacce e/o atteggiamenti miranti ad intimorire o avvilitare la persona (complessivamente 10%, 6% uomini, 14% donne).

I soggetti che mettono in atto tali odiosi comportamenti, nella percezione degli intervistati, sono nettamente due: i dirigenti ed i colleghi (per il 38% degli uomini ed il 43% delle donne).

Bossing e mobbing, pertanto, nella percezione di molti degli intervistati, coesistono in eguale misura.

Nel contesto italiano non esiste una organica definizione normativa di mobbing e bossing: è noto però che entrambi i fenomeni costituiscono per la vittima una sorta di terrore psicologico sul luogo di lavoro scaturente da una comunicazione ostile e contraria ai principi etici, perpetrata in modo sistematico da una o più persone principalmente contro un singolo individuo che viene per questo spinto in una posizione di impotenza e impossibilità di difesa e quindi costretto a subire continue attività ostili.

Va comunque evidenziato che a prescindere da chi sono gli autori di comportamenti riferibili a "persecuzione psicologica o violenza morale", la cui responsabilità va personalmente individuata, vi sono delle prescrizioni che la legge pone in capo al datore di lavoro tra cui l'obbligo di prevenire, scoraggiare e neutralizzare qualsiasi comportamento di tale specie posto in essere dai superiori gerarchici o altri dipendenti nell'ambito dello svolgimento dell'attività lavorativa.

Poiché il modo migliore per difendersi dal mobbing e dal bossing è quello di saper riconoscere i fenomeni, sapere quali strategie poter mettere in atto ed aver chiaro a chi potersi rivolgere per chiedere aiuto, la proposta del CUG è quella di predisporre, di concerto con l'Amministrazione, una efficace documentazione sul fenomeno, da divulgare tra i dipendenti tramite il sito dell'Ente.

#### e) **Valutazione performance superiore gerarchico**

L'82% degli intervistati (in pari percentuali tra uomini e donne) ritiene che una valutazione del superiore gerarchico da parte del personale ad esso subordinato, in attuazione dell'art. 40 lettera f, del vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, produrrebbe un miglioramento del clima organizzativo.

La proposta del CUG è quella di investire l'OIV per la realizzazione di indagini periodiche sul personale dipendente atte a rilevare, in ciascun Servizio dell'Ente, il livello di benessere organizzativo, per costituirne elemento di valutazione della performance di ciascun dirigente, secondo quanto previsto dalla "direttiva della Funzione Pubblica del 2004 sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni", al fine di sensibilizzare ed incentivare la dirigenza ad analizzare, non solo in astratto ed in generale, ma nell'ambito del proprio Servizio, le variabili critiche (ivi compresa la propria performance organizzativa) che condizionano il clima organizzativo.

Non appare superfluo ribadire che la promozione del c.d. "benessere organizzativo" non rappresenta solo un dovere morale nei confronti del personale dipendente, ma realizza un notevole impatto sulla comunità esterna amministrata, in termini di miglioramento della qualità dei servizi offerti.

---

#### SPORTELLLO DI ASCOLTO

Un ultimo elemento emerso nella ricerca riguarda l'opportunità dell'istituzione di uno sportello di ascolto in grado di raccogliere segnalazioni in merito a condizioni o situazioni di disagio.

Se appare alquanto scontato che un numero elevato di intervistati (l'82% in pari percentuale tra uomini e donne) ne ravvisa l'opportunità di istituzione, è interessante invece analizzare le opinioni espresse dal campione circa le modalità organizzative apprezzate per l'attivazione di uno sportello di ascolto.

Se è vero che una elevata percentuale del campione (il 38%) segnala che si rivolgerebbe comunque ad uno sportello di ascolto "senza se e senza ma", è

significativo il fatto che una altrettanto elevata percentuale di intervistati dichiara che si rivolgerebbe a tale sportello a condizione che la gestione dello stesso fosse affidata ad operatori estranei all'Ente (34% di cui 26% uomini e 42% donne).

Per quanto concerne le competenze eventualmente richieste all'attività di sportello, le frequenze più significative si registrano sull'assistenza congiunta "legale e psicologica" (complessivamente del 76% di cui 71% uomini e 82% donne) o, con frequenze molto minori solo sull'assistenza legale (complessivamente del 10% di cui 13% uomini e 6% donne).

---

L'insieme dei fattori che determinano il benessere organizzativo è difficile da definire, tuttavia questa prima indagine mira a far emergere la percezione che un campione significativo dei dipendenti ha del clima organizzativo dell'Ente.

Appare utile sottolineare che l'avvio di una ricerca sui temi del benessere organizzativo è condizione necessaria ma non sufficiente a garantire il superamento o quantomeno la riduzione dello scarto esistente tra le aspettative dell'individuo e la percezione della realtà organizzativa che lo circonda.

E' infatti inconfutabile che "una organizzazione disposta a guardarsi allo specchio solo se sicura di ritrovarvi riflessa un'immagine positiva di sé stessa, ma pronta a minimizzare o tacere i problemi e le criticità percepite da chi le vive quotidianamente, nella evidente convinzione che ignorando il malessere, questo possa dissolversi" (Edizioni scientifiche italiane Spa anno 2005) vanifica ogni possibilità di cambiamento.

Pertanto, il percorso intrapreso sul benessere organizzativo, per raccogliere i suoi frutti migliori, presuppone la volontà condivisa da parte di tutti gli attori che operano nell'Ente, di attivare un processo che, per quanto complesso e delicato, miri ad intervenire sul sistema osservato per migliorare una organizzazione nella quale interagiscono operatori interni e utenti.

Il CUG è fiducioso sul fatto che questa Amministrazione, qualunque potrà essere il futuro che l'aspetta, saprà cogliere questa opportunità.

