

Indagine sul benessere organizzativo nel Comune di Lecco

Febbraio 2005

STUDIO APS
Analisi PsicoSociologica.

in collaborazione con



SOCIETA' RICERCA e FORMAZIONE

A cura di :

Marco Brunod, Antonella Maggio, Claudia Marabini (Studio APS)

Roberto Di Monaco (Società Ricerca e Formazione)

INDICE

1. L'indagine sul benessere organizzativo nel Comune di Lecco	
1.1 Il contesto della ricerca: finalità e obiettivi	pag. 4
1.2 Le ipotesi di ricerca	pag. 4
2. La metodologia di ricerca	
2.1 L'articolazione del percorso e gli strumenti di ricerca utilizzati	pag. 6
2.2 L'elaborazione e l'analisi dei dati e l'interpretazione dei risultati di ricerca	pag. 7
3. I risultati emersi dall'indagine	
3.1 Il Comune di Lecco	pag. 8
3.2 Il Settore ambiente, pianificazione e sviluppo territoriale.....	pag. 28
3.3 Il Settore servizi educativi, culturali e del tempo libero	pag. 36
3.4 Il Settore servizi finanziari e vari	pag. 44
3.5 Il Settore programmazione e opere pubbliche	pag. 52
3.6 Il Settore patrimonio, logistica, edilizia e staff del sindaco.....	pag. 60
3.7 Il Settore risorse umane, organizzazione, servizi demografici e cimiteriali.....	pag. 68
3.8 Il Settore polizia locale	pag. 76
3.9 Il Settore famiglia e servizi alla persona	pag. 84
4. Conclusioni	
4.1 Le criticità emerse nei diversi Settori	pag. 92
4.2 Le criticità emerse trasversalmente nel Comune di Lecco	pag. 95
4.3 Ipotesi di percorsi per favorire lo sviluppo di miglioramenti.....	pag. 96

1. L'indagine sul benessere organizzativo nel Comune di Lecco

1.1 Il contesto dell'indagine: finalità e obiettivi

L'attenzione al "benessere dell'organizzazione" si configura come un investimento di rilievo strategico che, se assunto in modo sostanziale, può fornire indicazioni cruciali per facilitare i processi di innovazione, sostenere lo sviluppo della qualità, aggiornare il ruolo dell'Ente Locale, migliorare l'immagine esterna e le comunicazioni, rafforzare la partecipazione e consolidare le appartenenze di chi opera al suo interno.

Il "benessere organizzativo" di un Ente Locale è una dimensione che può assumere connotati diversi a seconda della prospettiva con cui viene esplorata. Questa indagine esplora gli aspetti del "benessere organizzativo", percepito nel Comune di Lecco, che influenzano l'efficienza operativa ed il clima relazionale come pure la soddisfazione di chi vi opera al suo interno ed è finalizzata a sviluppare acquisizioni che possano concretamente sostenere i necessari processi di miglioramento e di innovazione.

Questa indagine è finalizzata alla realizzazione dei seguenti obiettivi:

1. sviluppare un'**analisi valutativa** del funzionamento organizzativo percepito dai lavoratori del Comune di Lecco, articolata per Settori, finalizzata ad evidenziare punti di forza e di debolezza presenti sia negli assetti organizzativi che nei processi di lavoro;
2. individuare **indirizzi per sostenere processi di miglioramento organizzativo** coerenti con le criticità e con le risorse evidenziate dall'analisi valutativa;
3. formulare **ipotesi formative** per favorire lo sviluppo di competenze tecniche e organizzative del personale e facilitare la realizzazione dei miglioramenti auspicati.

1.2 Le ipotesi di ricerca

La realizzazione di questa indagine è sostenuta dalle seguenti ipotesi:

1. il "benessere organizzativo" percepito dai lavoratori è un fenomeno complesso, che risente dell'intreccio di diverse variabili e si configura come **esito della relazione tra il lavoratore e l'organizzazione in cui opera**, tra le attese e gli investimenti reciproci, delle persone e dell'organizzazione, rispetto al contesto di lavoro. Pertanto per rilevare il "benessere organizzativo" percepito occorre rilevare l'andamento di più fattori e dimensioni e analizzare le relazioni che si sviluppano tra di essi;

2. il “benessere organizzativo” percepito dai lavoratori è quindi legato all’andamento dei seguenti fattori:
 - a. **le possibilità di affermazione ed espressione personale**; per ogni persona l’esperienza lavorativa è un’opportunità per realizzarsi, in questo senso i luoghi di lavoro possono essere un terreno di investimento e di ricerca oppure un limitato strumento per il sostentamento;
 - b. **le propensioni ad investire sui contenuti tecnici e professionali del lavoro** (da parte dei lavoratori e dell’organizzazione) per qualificare i servizi offerti ai cittadini;
 - c. **le relazioni interne all’organizzazione e con i destinatari esterni dei servizi**, visti come soggetti che possono restituire, se sufficientemente riconosciuti, senso e significato di ciò che si produce;
 - d. **la capacità dell’organizzazione di riconoscere e valorizzare le competenze e le possibilità dei soggetti**, mettendo a disposizione soluzioni e strumenti in grado di facilitare i processi di lavoro e la diffusa assunzione di responsabilità.
3. I suddetti quattro fattori si articolano in quindici **dimensioni cruciali per il funzionamento organizzativo** che influenzano, in senso positivo o negativo, la percezione del “benessere organizzativo”:
 - libertà personale di esprimersi
 - autonomia e responsabilità nell’organizzazione del lavoro
 - flessibilità e intraprendenza nell’organizzazione del lavoro
 - coinvolgimento nel lavoro e nell’organizzazione
 - funzionamento del gruppo di lavoro
 - cooperazioni con i colleghi
 - relazioni con le autorità
 - chiarezza nella definizione di ruoli, funzioni e obiettivi di lavoro
 - coerenza fra mandato istituzionale e operatività
 - incentivazione e riconoscimento dei meriti
 - comunicazione interna
 - dinamismo organizzativo
 - orientamento al cliente
 - carichi di lavoro e dotazioni strumentali
 - attenzione alla cultura locale e ai cambiamenti della domanda.
4. Il “benessere organizzativo” percepito dai lavoratori è, quindi, determinato dal contemporaneo e specifico **apporto dell’organizzazione e delle persone** che ne fanno parte, nelle loro diverse posizioni operative e di responsabilità.

2. La metodologia di ricerca

2.1 L'articolazione del percorso e gli strumenti di ricerca utilizzati

Questa indagine esplora il “benessere organizzativo” percepito considerando elementi sia di ordine quantitativo che qualitativo; è stata rivolta a tutti i dipendenti dell'Ente, suddivisi per Settore, e si è configurata come un **processo di valutazione partecipata**, che ha richiesto a tutti i partecipanti di contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi previsti.

L'orientamento metodologico adottato non prevedeva, quindi, che i consulenti esterni assumessero in modo totalmente autonomo il compito di rielaborare dati ed informazioni sulla situazione esistente, per poi restituire soluzioni ed indirizzi da realizzare, ma che si cercasse di leggere insieme, lavoratori e consulenti, il significato di ciò che via via andava emergendo relativamente al funzionamento organizzativo dei diversi Settori del Comune di Lecco e alla loro personale esperienza di benessere o malessere maturata nelle attività lavorative svolte.

La ricerca si è realizzata attraverso un percorso, durato circa cinque mesi (dal primo incontro con l'Amministrazione comunale per la definizione del progetto alla redazione del presente rapporto conclusivo e alla presentazione dei risultati all'Amministrazione), che si è sviluppato in **tre fasi di raccolta di dati**, strettamente funzionali l'una all'altra:

1. **9 incontri plenari di Settore**, per la presentazione dell'indagine e la compilazione di un questionario individuale;
2. **9 incontri plenari di Settore** per la restituzione e la discussione degli esiti dell'analisi dei questionari relativamente alla situazione complessiva presente all'interno del Comune di Lecco e nel proprio Settore;
3. **4 focus group intersettoriali**, uno con i dirigenti e con le P.O. e gli altri tre incontri con circa 45 lavoratori, rappresentativi dei 9 Settori comunali, che si sono resi disponibili a partecipare, per approfondire l'analisi degli esiti dell'indagine e iniziare a individuare delle piste di lavoro percorribili per favorire processi di miglioramento organizzativo.

I principali **strumenti** utilizzati per la realizzare questa indagine sono stati:

- **un questionario**, costruito *ad hoc*, somministrato a tutti i lavoratori del Comune di Lecco, che hanno deciso di partecipare all'indagine, e finalizzato a raccogliere le percezioni individuali relative alle dimensioni prima indicate (*cf.* cap. 1.2);
- **i focus group** (4 intersettoriali), la cui composizione ha privilegiato in un caso il criterio del ruolo organizzativo (dirigenti e P.O.) e negli altri tre casi ha coinvolto le persone in ordine alla loro appartenenza organizzativa, riunendo in ciascuno dei tre gruppi alcuni lavoratori rappresentativi di tre Settori di attività sufficientemente omogenea;
- **un rapporto conclusivo** (quello presente) con l'indicazione delle fasi di ricerca, i contenuti emersi dall'indagine e proposte di intervento, nella forma di indirizzi per sostenere processi di miglioramento organizzativo e di ipotesi formative per favorire lo sviluppo di competenze tecniche e organizzative del personale utili a facilitare la realizzazione dei cambiamenti auspicati.

2.2 L'elaborazione e l'analisi dei dati e l'interpretazione dei risultati di ricerca

Questa indagine non ha solo scopi conoscitivi, ma, come già espresso, si proponeva di sviluppare una conoscenza utilizzabile nell'organizzazione, utile cioè per individuare possibili azioni da intraprendere per migliorare la situazione e le condizioni lavorative del Comune di Lecco. Tale finalità ha orientato i criteri di elaborazione dei dati quantitativi, raccolti attraverso il questionario, che sono stati sottoposti ad **elaborazioni statistiche di tipo descrittivo** (calcolo e presentazione delle medie e delle deviazioni standard), allo scopo di porre in evidenza la diversa rilevanza delle dimensioni organizzative identificate come significative nelle ipotesi di ricerca. **L'analisi dei dati è stata operata a più livelli:** del Comune, nel suo complesso, e dei vari Settori, scomponendo, inoltre, il contributo delle persone al funzionamento organizzativo da quello proprio dell'organizzazione.

Il **quadro che emerge dall'analisi dei dati raccolti con i questionari** non è tanto una fotografia oggettiva del funzionamento e dei problemi dell'organizzazione comunale, quanto piuttosto una rappresentazione di **cosa le persone vedono come problematico** nella realtà lavorativa del Comune di Lecco. Evidenziare quei fattori del funzionamento organizzativo percepito, che in modo più ricorrente tendono ad innalzare il "benessere organizzativo" percepito dai lavoratori e quei fattori che, al contrario, inducono percezioni critiche permette, infatti, di capire dove e come poter intervenire per apportare miglioramenti.

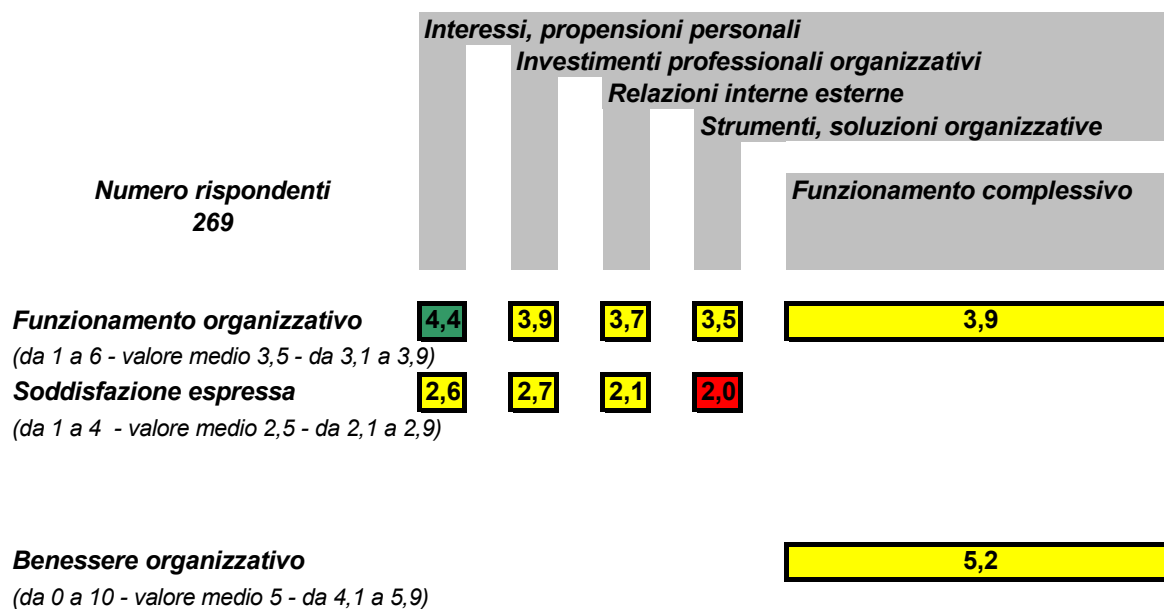
L'interpretazione dei dati raccolti è stata costruita progressivamente insieme ai lavoratori, che hanno partecipato all'indagine, con i quali, in ciascun Settore comunale, sono stati discussi gli esiti dei questionari. Negli incontri plenari di presentazione e discussione dei risultati statistici e, successivamente, nei *focus group* l'analisi si è arricchita con la lettura dei dati prefigurata dalle persone, che operando quotidianamente nel Comune di Lecco, sono gli unici soggetti in grado di evidenziare connessioni significative tra i dati e la loro specifica realtà organizzativa.

La **validità dei risultati dell'indagine**, pertanto, non consiste nell'offrire misurazioni, "scientifiche", assolutamente obiettive, di fenomeni o problematiche organizzative, ma nella loro **fondatezza, significatività e plausibilità**, per il fatto che i risultati della ricerca rappresentano un contributo, metodologicamente fondato e documentato, **rispetto alla comprensione** dei *trend*, degli orientamenti prevalenti nel Comune di Lecco e delle specificità organizzative presenti in ogni settore e **rispetto a possibilità di intervento** su questioni attualmente critiche per l'organizzazione.

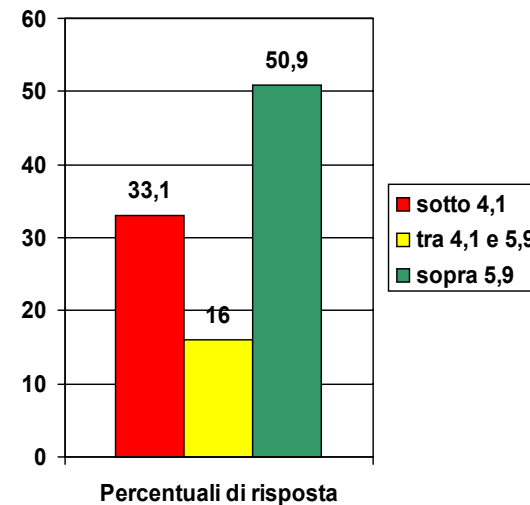
3.1 Il Comune di Lecco

1. Funzionamento organizzativo e soddisfazione

Funzionamento organizzativo percepito e soddisfazione espressa (valori medi)



Il benessere organizzativo



3.1 Il Comune di Lecco

1. Il funzionamento organizzativo, la soddisfazione espressa e il benessere percepito

Aspetti emersi

Questa tavola sintetizza come i dipendenti del Comune di Lecco **percepiscono** il funzionamento organizzativo dell'Ente, quanto sono soddisfatti di come l'Ente funziona e quanto complessivamente possono dirsi soddisfatti della loro situazione lavorativa, del rapporto che ciascuno stabilisce con il proprio lavoro e con il contesto organizzativo in cui opera (**benessere organizzativo**). I risultati numerici rappresentano valori **medi**, evidenziati in **verde** quando esprimono valutazioni positive, in **rosso** quando esprimono valutazioni negative e in **giallo** quando la valutazione è intermedia (né positiva né negativa).

Il funzionamento organizzativo del Comune viene percepito nell'insieme con un valore intermedio **3,9 (visualizzato in giallo)**, che rappresenta il valore-soglia oltre il quale la valutazione diventa positiva. La percezione di funzionamento organizzativo dipende dall'andamento di 4 fattori (**le possibilità di affermazione ed espressione personale, le propensioni ad investire sui contenuti tecnici e professionali del lavoro, le relazioni interne all'organizzazione e con i destinatari esterni dei servizi e la capacità dell'organizzazione di riconoscere e valorizzare le competenze e le possibilità dei soggetti**). Il fattore che ottiene una valutazione più positiva (4,4 in verde) è quello relativo al funzionamento personale, riguardante la possibilità di esprimere i propri interessi e di realizzare le proprie attese nel lavoro. Gli altri tre fattori sono percepiti come mediamente funzionanti (in giallo), tra questi il fattore percepito come più debole nel funzionamento è quello organizzativo (3,5), relativo a come l'organizzazione si attrezza per funzionare e per mettere le persone nelle condizioni di lavorare al meglio.

Il fattore organizzativo è anche quello di cui i dipendenti si dicono insoddisfatti (2,0 in rosso). Gli altri 3 fattori sono più apprezzati, generano maggiore soddisfazione, ma non raggiungono la soglia della sufficienza (corrispondente al valore 3): quello che genera una soddisfazione maggiore riguarda la possibilità di investire nello sviluppo di competenze professionali e del contesto organizzativo in cui si opera (2,7 in giallo) e, subito dopo la possibilità di potersi esprimere e realizzare personalmente, mentre meno soddisfatte le persone risultano essere di come funzionano le relazioni all'interno del settore e con i propri destinatari esterni (2,1 in giallo), al di sotto del quale inizia l'area di valutazione negativa).

Alla percezione di quasi sufficienza che i dipendenti hanno del funzionamento organizzativo del Comune corrisponde una **percezione di benessere complessivo di valore intermedio (5,2 in giallo)**, un po' al di sotto della sufficienza (dalla valutazione 6 in su). Andando a scomporre questo valore di benessere organizzativo percepito in media dai dipendenti del Comune, per analizzare la distribuzione quantitativa delle risposte individuali relative a quanto le persone si sentano in generale soddisfatte della loro situazione lavorativa, si vede emergere una polarizzazione delle posizioni: oltre il 50% dei dipendenti che hanno risposto al questionario si dichiara soddisfatto (in verde), poco meno del 35% circa dei rispondenti si dice insoddisfatto e il restante 15% circa esprime una valutazione intermedia, di chi non si sente soddisfatto a sufficienza, ma nemmeno può dirsi insoddisfatto.

Osservazioni

In generale i dipendenti comunali si sono riconosciuti in questa rappresentazione di sintesi degli esiti dei questionari relativi al funzionamento del Comune nel suo complesso. La **percezione media di come nel suo insieme funziona l'organizzazione comunale (3,9) si avvicina ad una valutazione positiva (da 4 in su) e la valutazione media di soddisfazione complessiva in modo analogo tende verso una valutazione positiva.**

In sintesi, lo stato di benessere organizzativo percepito dai dipendenti comunali, quale emerge dai dati rappresentati, appare **quasi accettabile**, tuttavia, la presenza di valori intermedi bassi e di un valore negativo, prefigurano una situazione 'a macchia di leopardo', con Settori in cui sia il funzionamento organizzativo che il benessere percepito è positivamente consolidato ed altri più deboli che, come si vedrà in seguito, necessitano di azioni migliorative indispensabili per evitare possibili processi regressivi.

3.1 Il Comune di Lecco

2. L'andamento delle 15 dimensioni del funzionamento organizzativo

<i>Numero rispondenti</i>	Comune Lecco 269
<i>Libertà di manifestare idee</i>	3,9
<i>Autonomia e responsabilità</i>	4,5
<i>Flessibilità e intraprendenza</i>	4,1
<i>Coinvolgimento</i>	4,1
<i>Funzionamento del gruppo</i>	3,5
<i>Cooperazione con i colleghi</i>	4,5
<i>Relazioni con autorità</i>	3,5
<i>Chiarezza ruoli e obiettivi</i>	4,3
<i>Incentivazione ed equità</i>	3,2
<i>Comunicazione</i>	3,6
<i>Dinamismo</i>	4,1
<i>Orientamento al cliente</i>	4,4
<i>Dotazione strumenti e risorse</i>	3,2
<i>Cultura e cambiamento domanda</i>	3,6
<i>Coerenza strategia e operatività</i>	3,4
<i>Valore medio totale</i>	3,9
Area critica (minore di 3,1)	0
Area intermedia (tra 3,1 e 3,9)	8
Area positiva (maggiore di 3,9)	7

3.1 Il Comune di Lecco

2. L'andamento delle 15 dimensioni del funzionamento organizzativo

Aspetti emersi	<p>Questa tabella presenta gli andamenti medi delle 15 dimensioni del funzionamento organizzativo che, nelle ipotesi di questa indagine, tendono a determinare la percezione dello stato di benessere organizzativo nel Comune di Lecco. Il valore medio di funzionamento prima presentato (3,9) viene articolato nelle sue diverse componenti. Ciascuno dei 4 fattori presentati nella precedente tabella è attraversato da queste quindici dimensioni cruciali per rilevare la qualità percepita del funzionamento organizzativo e il conseguente benessere organizzativo.</p> <p>Nella colonna sono riportati i valori medi delle percezioni relative alle 15 dimensioni di funzionamento organizzativo: nessuna di queste risulta particolarmente critica (rosso), il funzionamento di ben 7 dimensioni è percepito positivamente (verde) e le restanti 8 ottengono una valutazione intermedia (gialla).</p> <p>Tra le dimensioni percepite come più funzionanti emergono, innanzitutto, la possibilità di disporre di autonomia e di assumere responsabilità nell'organizzazione del lavoro, gli scambi cooperativi con i colleghi (4,5) e l'orientamento al cliente (4,4) e, a seguire, la chiarezza del proprio ruolo di lavoro (4,3).</p> <p>Tra le dimensioni percepite come meno funzionanti si evidenziano in modo particolare il sistema di incentivazione e di riconoscimento dei meriti delle persone e l'equità sociale (3,2), la possibilità di accesso alle risorse (3,2) e, in secondo luogo, l'aspetto della coerenza tra orientamenti strategici e loro declinazione operativa (3,4), il funzionamento del gruppo e le relazioni con l'autorità (3,5).</p>
Osservazioni	<p>Il quadro che inizia a prendere forma relativamente a come viene percepito complessivamente il funzionamento organizzativo del Comune di Lecco è caratterizzato dalla non presenza di picchi sia negativi, che positivi.</p> <p>Come abbiamo visto circa metà delle dimensioni esplorate si assestano su risultati sufficienti (verdi), l'altra metà su risultati intermedi (gialli). E' sicuramente positivo il fatto che nessuna dimensione sia percepita in modo nettamente insufficiente. E' un po' meno confortante il fatto che tra le dimensioni percepite in modo sufficiente quelle più apprezzate (l'autonomia e la responsabilità, la cooperazione con i colleghi) raggiungano solo il valore di 4,5 che, in una scala che permette di arrivare al valore 6, significa che si è lontani da ciò che viene comunemente considerato come eccellenza e che sono presenti margini di miglioramento decisamente molto consistenti.</p> <p>Altro aspetto di rilievo che questi dati evidenziano è costituito dal fatto che tutte le dimensioni che raggiungono mediamente la sufficienza sono ambiti di lavoro in cui l'apporto individuale, l'intraprendenza dei soggetti, è assolutamente cruciale. Mentre la prevalenza delle dimensioni che raggiungono punteggi intermedi rappresentano ambiti di lavoro dove l'apporto dell'organizzazione, le sue scelte e i suoi orientamenti, è prioritario e tende a condizionare in modo rilevante i comportamenti delle persone.</p> <p>In questi primi dati si evidenzia un tema che sarà successivamente approfondito e che riguarda la percezione critica di quello che si configura come l'apporto dell'organizzazione al suo stesso funzionamento.</p>

3.1 Il Comune di Lecco

3. L'andamento delle 15 dimensioni negli 8 settori

Settore di attività	Ambiente, pianificazione e sviluppo territoriale	Servizi educativi, culturali e del tempo libero	Servizi finanziari e vari	Programmazione e opere pubbliche	Patrimonio, logistica, edilizia e staff Sindaco	Risorse umane, organiz., serv.demografici, cimiteriali	Polizia locale	Famiglia e servizi alla persona	Comune Lecco
Numero rispondenti	24	37	29	29	22	39	34	55	269
Libertà di manifestare idee	3,4	3,8	3,6	3,8	4,0	3,6	3,6	4,6	3,9
Autonomia e responsabilità	4,4	4,6	4,2	4,5	5,1	3,9	4,1	4,9	4,5
Flessibilità e intraprendenza	3,6	3,9	3,9	3,9	4,4	4,0	3,8	4,8	4,1
Coinvolgimento	4,0	4,2	3,9	3,5	4,7	3,8	3,7	4,7	4,1
Funzionamento del gruppo	3,3	3,0	3,1	3,1	3,9	3,3	3,4	4,2	3,5
Cooperazione con i colleghi	4,6	4,4	4,7	4,5	4,6	4,4	4,1	4,8	4,5
Relazioni con autorità	2,9	3,2	2,7	3,6	4,6	2,9	3,4	4,3	3,5
Chiarezza ruoli e obiettivi	4,0	4,2	4,1	4,1	4,7	3,9	4,3	4,8	4,3
Coerenza strategia e operatività	2,9	3,1	2,9	3,1	3,9	3,1	3,0	4,3	3,4
Incentivazione ed equità	3,0	3,2	2,8	2,9	3,3	2,8	2,9	4,0	3,2
Comunicazione	3,4	3,3	3,3	3,2	4,1	3,3	3,3	4,3	3,6
Dinamismo	3,8	4,0	4,2	4,0	4,6	3,9	3,6	4,5	4,1
Orientamento al cliente	4,1	4,4	4,1	4,0	5,0	4,2	4,1	4,9	4,4
Dotazione strumenti e risorse	2,8	3,2	2,7	2,9	3,8	2,6	3,1	4,2	3,2
Cultura e cambiamento domanda	3,0	3,7	3,3	2,9	3,8	3,5	3,4	4,5	3,6
Valore medio di settore	3,6	3,9	3,6	3,6	4,4	3,6	3,6	4,6	3,9
Area critica (minore di 3,1)	5	1	4	3	0	3	2	0	0
Area intermedia (tra 3,1 e 3,9)	5	8	6	7	5	9	9	0	8
Area positiva (maggiore di 3,9)	5	6	5	5	10	3	4	15	7

3.1 Il Comune di Lecco

3. L'andamento delle 15 dimensioni di funzionamento organizzativo negli 8 Settori

Aspetti emersi

Si procede con un ulteriore approfondimento del dato medio di funzionamento organizzativo percepito nel Comune di Lecco (3,9). Questa tabella a matrice arricchisce la visione, mostrando in modo articolato la composizione “geografica” di queste percezioni e rappresentando l'andamento, variegato, delle 15 dimensioni negli 8 Settori in cui si articola la struttura del Comune di Lecco.

Nelle colonne sono riportati i valori medi relativi a come negli 8 Settori viene percepito il funzionamento di ciascuna dimensione, in fondo ad ogni colonna è indicato il valore medio della percezione del funzionamento organizzativo di ogni Settore, il numero delle aree critiche, intermedie e positive presenti. Si evidenziano così le **differenze tra i Settori**, emergono in modo molto significativo le variazioni rispetto al dato generale: in un caso la media di Settore corrisponde a quella del Comune nel suo complesso (Servizi educativi, culturali e del tempo libero), per altri Settori la media è più alta rispetto a quella dell'Ente (Famiglia e servizi alla persona e Patrimonio), mentre per tutti gli altri Settori la media si abbassa. Questa rappresentazione evidenzia, quindi, quali sono i Settori comunali percepiti come più funzionanti, perché non presentano aree critiche e nemmeno intermedie (Famiglia e servizi alla persona) o perché hanno solo alcune aree che ottengono una valutazione intermedia (Patrimonio) e quali sono percepiti come meno funzionanti, perché presentano delle aree critiche (Ambiente, Servizi Finanziari, Polizia Locale, Programmazione e opere pubbliche, Risorse umane e organizzazione, Servizi educativi e culturali).

È possibile, inoltre, leggere la tabella in orizzontale, considerando l'andamento, trasversale ai Settori, delle 15 dimensioni di funzionamento del Comune di Lecco. Anche in questo caso è possibile vedere le ricorrenze positive, le intermedie e quelle negative, cioè quali aspetti sono percepiti come più funzionanti nell'Ente (cooperazione con i colleghi e orientamento al cliente) e quali meno (incentivazione ed equità e carichi di lavoro e dotazione di risorse, relazioni con l'autorità e coerenza tra orientamenti strategici e operatività).

Osservazioni

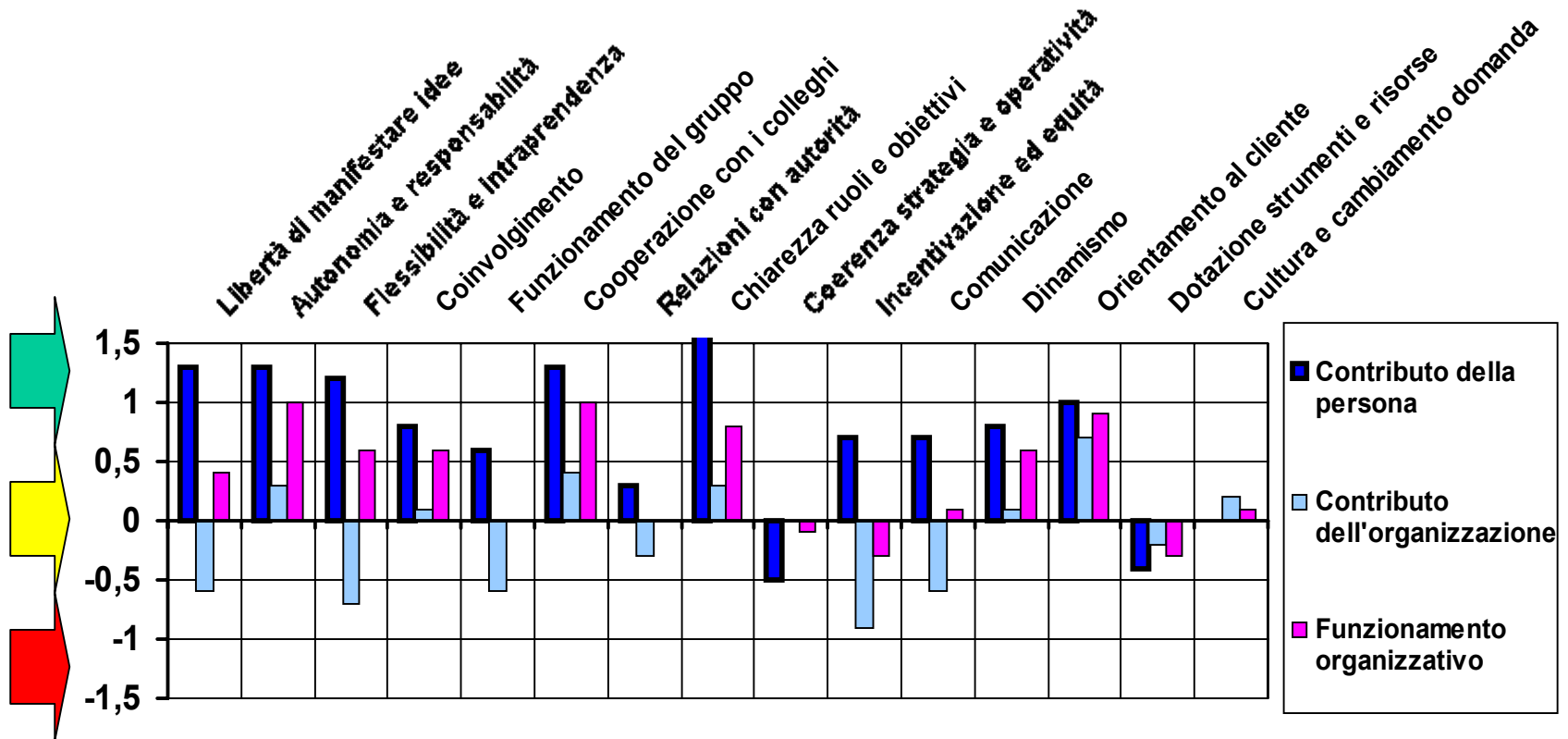
Le persone si sono, in generale, ritrovate in questa rappresentazione; coloro che operano nei Settori percepiti come “più funzionanti” sono stati piacevolmente sorpresi dai risultati emersi, sebbene già considerassero la loro realtà operativa, in parte, diversa dagli altri Settori; mentre coloro che operano nei Settori percepiti come “meno funzionanti” hanno confermato l'esistenza delle criticità segnalate nei loro contesti organizzativi.

La sottolineatura delle differenze, che con questa tabella proponiamo, non è finalizzata a definire una graduatoria interna all'Ente, anche se probabilmente sarà difficile evitare questo tipo di confronto interno, ma a evidenziare quelle che potremo definire le “**specificità locali**”, cioè quel insieme di aspetti, che attraverso particolari composizioni, determinano in ogni Settore la compresenza di concreti punti di forza e di debolezza da cui è necessario partire per sostenere qualsiasi processo di sviluppo migliorativo.

Le specificità di ogni Settore saranno analizzate in modo più dettagliato nelle parti successive di questo rapporto e riprese nelle considerazioni conclusive in cui si cercherà di individuare anche degli indirizzi di investimento migliorativo validi per tutto l'Ente.

3.1 Il Comune di Lecco

4. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo



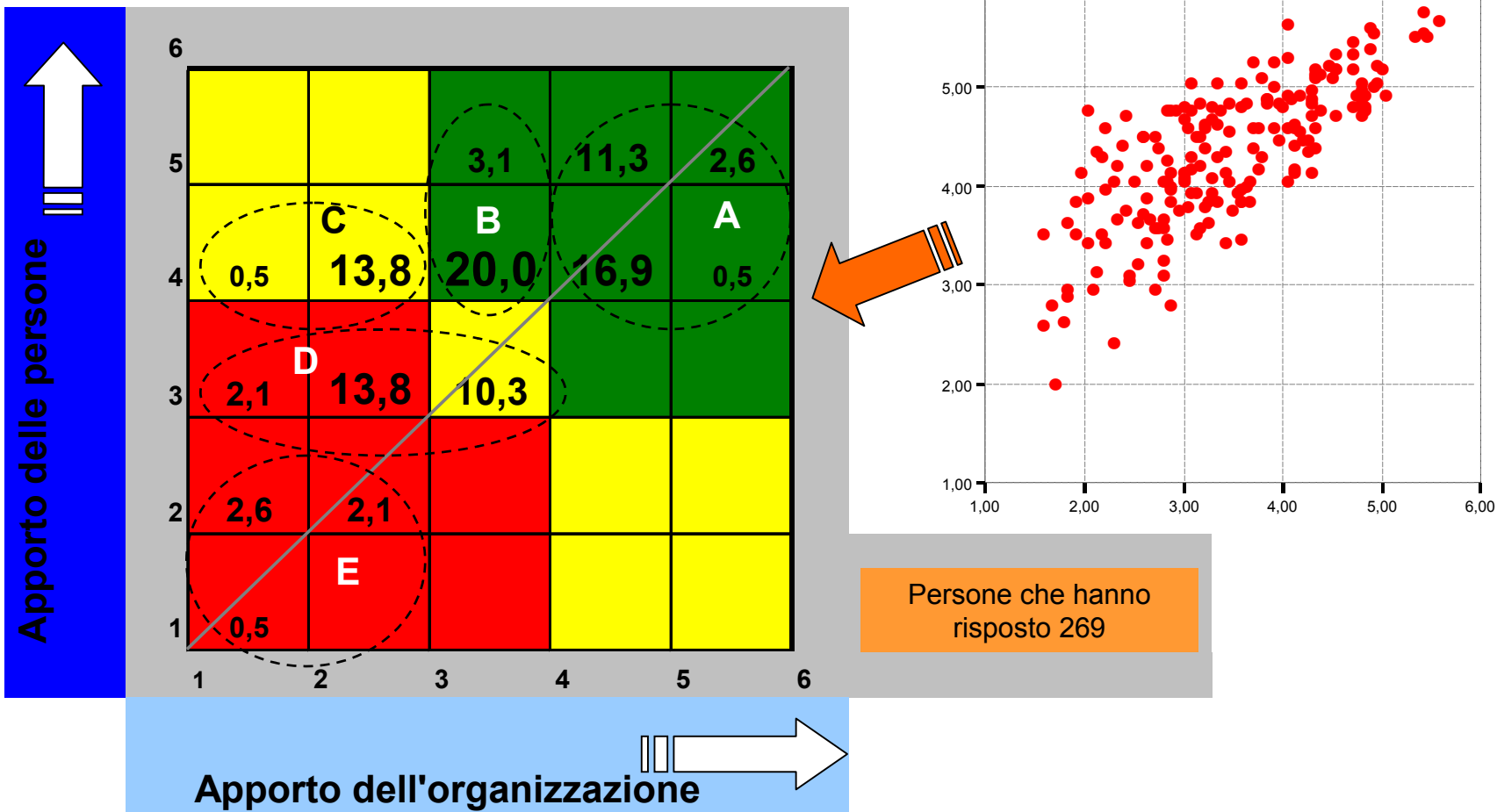
3.1 Il Comune di Lecco

4. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Aspetti emersi	<p>Questa tabella approfondisce l'analisi, rappresentando le percezioni dei dipendenti relative a come l'organizzazione e le persone che ne fanno parte contribuiscono al funzionamento organizzativo operando attraverso le 15 dimensioni individuate. Per ogni dimensione è considerato il valore medio di funzionamento percepito relativo a cosa fanno le persone (colonne blu) e cosa fa l'organizzazione (colonne azzurre). Nella tabella questi valori vengono presentati insieme al valore di funzionamento complessivo di ogni singola dimensione che li comprende (colonna fucsia).</p> <p>Si evidenzia una situazione 'sfrangiata', con movimenti contrastanti, talvolta con spostamenti anche significativi dalla media (0), che segnalano in generale una visione più positiva dell'apporto delle persone rispetto a ciò che fa l'organizzazione. Maggiore è la divaricazione che si evidenzia tra i due apporti e tendenzialmente maggiore si prefigura il livello di malessere organizzativo. L'organizzazione viene percepita come manchevole su alcuni aspetti di funzionamento che presentano una discrepanza tra contributo personale (positivo) e organizzativo (negativo): l'incentivazione e l'equità sociale, innanzitutto, e la flessibilità nell'organizzazione del lavoro, la libertà di manifestare idee, il funzionamento del gruppo e la comunicazione.</p> <p>Rispetto ad alcune dimensioni di funzionamento si segnala, inoltre, un andamento sintonico positivo di entrambi i contributi, benché con un apporto individuale talora molto più consistente, a proposito della autonomia nell'organizzazione del lavoro, del coinvolgimento nel lavoro e nel contesto organizzativo, della cooperazione con i colleghi, della chiarezza del ruolo lavorativo, del dinamismo e dell'orientamento al cliente. Viceversa, relativamente ad altri aspetti di funzionamento si evidenzia un andamento negativo, di tipo collusivo, dei due apporti, che pone in luce come il disinvestimento dell'uno abbia aggravato il disimpegno dell'altro, in un influenzamento reciproco negativo che ha determinato l'emergere di criticità rilevanti, come l'aspetto della coerenza tra orientamenti strategici e operatività e la distribuzione dei carichi di lavoro e delle dotazioni strumentali.</p> <p>Le relazioni con l'autorità presentano una leggera divaricazione dei due contributi (a favore della componente personale) che si apre, però, tutta all'interno della fascia di valutazione intermedia (fascia gialla), in cui rientrano gli aspetti percepiti come funzionanti in modo non sufficiente. Analogamente, il rapporto con la cultura locale e il cambiamento della domanda si presenta appiattito nella fascia intermedia.</p>
Osservazioni	<p>Questa rappresentazione ha sollecitato molte riflessioni nei dipendenti, al momento della restituzione degli esiti dei questionari, poiché mette in luce quanto le persone sentano di impegnarsi maggiormente, rispetto ad altri ruoli e livelli organizzativi, per garantire il funzionamento dell'organizzazione che si rivela talvolta poco attenta a supportare le persone nella definizione delle funzioni e degli obiettivi del loro lavoro e nella costruzione di un rapporto positivo con il contesto in cui operano. Per es. la chiarezza del ruolo lavorativo si segnala per un buon risultato in termini medi e presenta anche un andamento sintonico dei due contributi, ma emerge anche il maggiore investimento da parte delle persone, per cui la definizione delle funzioni e degli obiettivi del lavoro è più legata a ciò che i singoli soggetti comprendono che a ciò che l'organizzazione dice attraverso una chiara definizione e declinazione operativa del mandato istituzionale, attraverso l'autorità o certe modalità di gestione della comunicazione interna.</p> <p>Se le persone investono molto per costruire il loro ruolo e sono disposte ad assumersi responsabilità e ad adattarsi alle esigenze della loro realtà operativa, l'organizzazione, in generale, sembra tendere ad irrigidire il suo comportamento nei confronti dei soggetti (cfr. flessibilità e libertà di manifestare idee), non facilitando il funzionamento del loro lavoro (cfr. dotazione strumenti e risorse), né quello dei gruppi di lavoro e non riconoscendo e valorizzando il contributo delle persone in una prospettiva di progettualità organizzativa. È, quindi, ipotizzabile che i movimenti positivi delle persone si configurino soprattutto come compensazioni a certe manchevolezze percepite nell'organizzazione, con il rischio di eccedere in discrezionalità e di attivare comportamenti autoreferenziali, non collegandosi ad obiettivi organizzativi e non avendo riferimenti per porsi in dialogo con il contesto locale e in rapporto con gli eventuali cambiamenti della domanda.</p>

3.1 Il Comune di Lecco

5. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito



3.1 Il Comune di Lecco

5. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito

Aspetti emersi	<p>I diagrammi proposti sono finalizzati a rendere visibile come l'apporto delle persone (asse verticale) e quello dell'organizzazione (asse orizzontale) sono percepiti dai singoli lavoratori. In questo modo è possibile perseguire due risultati di ordine conoscitivo: il primo è dato dalla possibilità di osservare come varia nelle singole percezioni del funzionamento organizzativo la relazione tra i due apporti; il secondo è costituito dalla possibilità di costruire raggruppamenti di operatori aventi percezioni del funzionamento organizzativo caratterizzate da valutazioni relative all'apporto delle persone e dell'organizzazione omogenee.</p> <p>Il diagramma di destra rappresenta per punti la distribuzione delle percezioni del funzionamento organizzativo espresso dai lavoratori. Il diagramma di sinistra raggruppa all'interno dei singoli quadrati (ogni quadrato corrisponde a un punto della scala di valutazione proposta nel questionario) la percentuale di coloro che hanno espresso valutazioni sul funzionamento dell'organizzazione aventi una analoga media. In questo modo è possibile visualizzare 5 raggruppamenti di lavoratori aventi percezioni del funzionamento organizzativo diverso:</p> <p>Gruppo A - 31,3 % (84 persone su 269) > Soggetti che apprezzano l'apporto dell'organizzazione e contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo B - 23,1 % (62 persone su 269) > Soggetti che criticano l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo C - 14,3 % (38 persone su 269) > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione e che continuano a garantire il loro apporto al suo funzionamento</p> <p>Gruppo D - 26,2 % (71 persone su 269) > Soggetti che ritengono prevalentemente molto insufficiente l'apporto dell'organizzazione e che limitano il loro apporto al suo funzionamento</p> <p>Gruppo E - 5,2 % (14 persone su 269) > Soggetti che ritengono assolutamente insufficiente l'apporto dell'organizzazione e che riducono drasticamente il loro apporto al suo funzionamento</p>
Osservazioni	<p>Considerando che nelle percezioni dei lavoratori il funzionamento organizzativo del Comune di Lecco non raggiungeva la sufficienza (4), attestandosi sul valore di 3,9, questa analisi che permette di differenziare gli apporti organizzativi da quelli delle persone, offre delle indicazioni per il momento abbastanza confortanti. Infatti quasi l' 68,7 % del personale (gruppi A, B e C), nonostante una parte consistente consideri insufficiente l'apporto dell'organizzazione (gruppi B e C, 47,7%), mantiene un rilevante contributo al suo funzionamento.</p> <p>Questo quadro va considerato necessariamente instabile in quanto un'area di operatori (gruppo D), che costituisce il 26,2% dell'universo, mostra inequivocabili segni di affaticamento che se non considerato potrebbe determinare significativi processi di disinvestimento che porterebbero ad ingrossare il gruppo di coloro (gruppo E, 5,2%) che ha già drasticamente ridotto il proprio contributo all'organizzazione.</p>

3.1 Il Comune di Lecco

6. L'influenza dell'apporto organizzativo sui contributi operativi delle persone

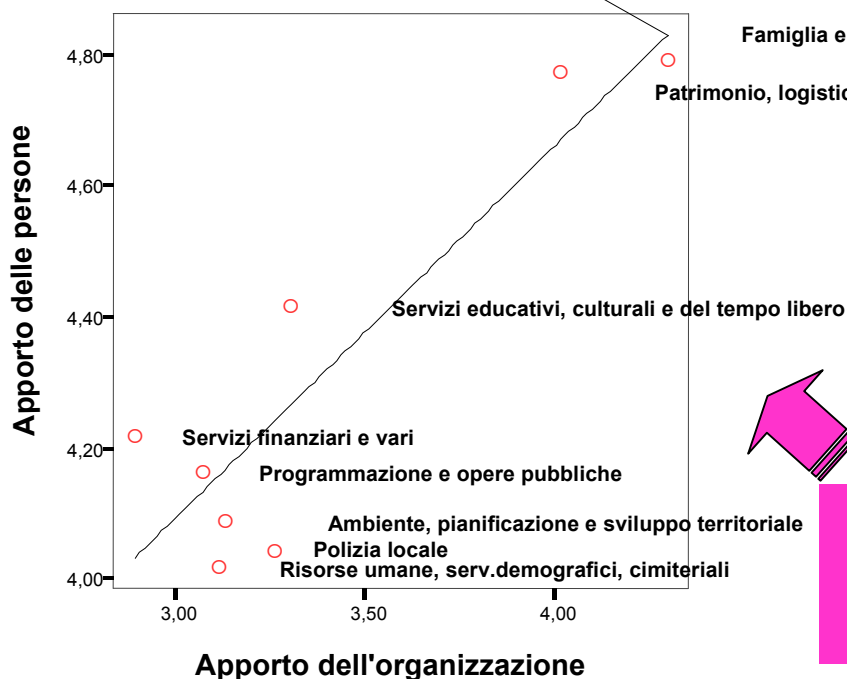
Si misura un forte effetto dell'apporto percepito dell'organizzazione sul contributo delle persone

Tra settori

Regressione lineare

$$\text{Apporto delle persone} = 2,39 + 0,57 * v22_1$$

R-quadrato = 0,80



L'apporto percepito dell'organizzazione determina il 65% della crescita dell'apporto personale

Famiglia e servizi alla persona

Apporto percepito dell'organizzazione

Tra operatori

Le dimensioni significative

(Costante)	2,25
Orientamento al cliente	0,15
Relazioni con autorità	0,13
Coinvolgimento	0,14
Cooperazione con i colleghi	0,09
Incentivazione ed equità	0,08
Dotazione strumenti e risorse	0,07
Flessibilità e intraprendenza	-0,10

L'apporto percepito dell'organizzazione determina l'80% della crescita dell'apporto personale

Apporto della persona

3.1 Il Comune di Lecco

6. L'influenza dell'apporto organizzativo sui contributi operativi delle persone

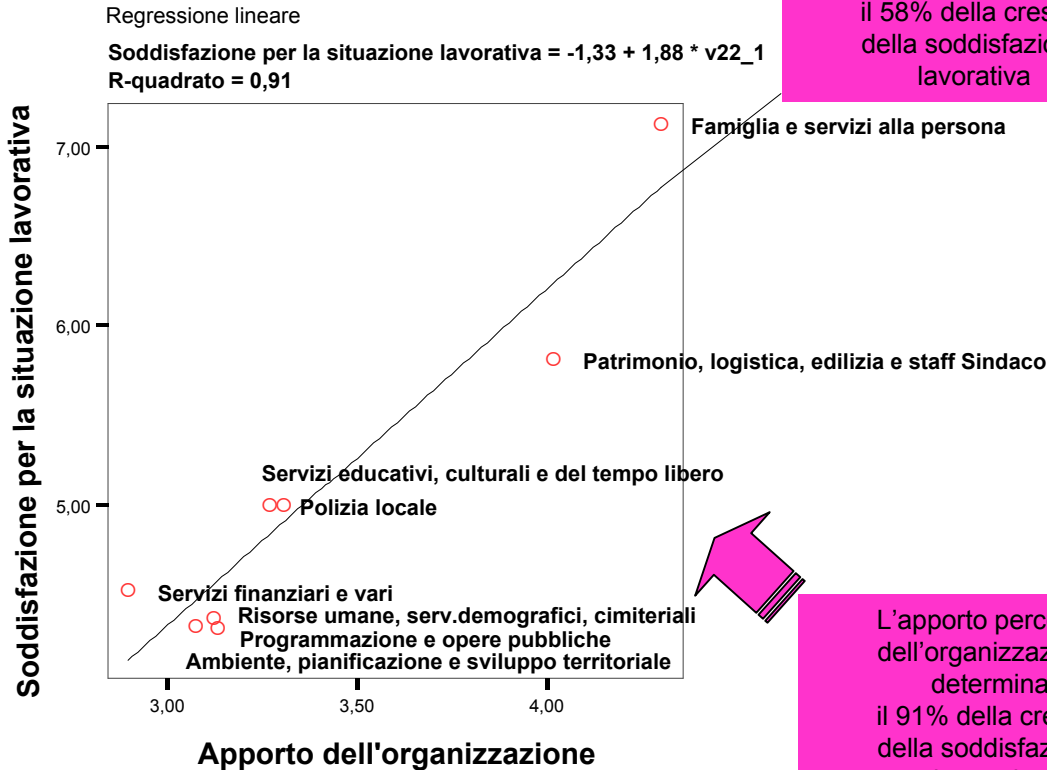
Aspetti emersi	<p>Come abbiamo visto, le risposte del questionario raccolgono le valutazioni delle persone su due aspetti fondamentali: il contributo delle persone e il contributo dell'organizzazione.</p> <p>Naturalmente sia l'uno che l'altro possono cambiare: le persone possono decidere di investire di più nell'organizzazione, e l'organizzazione può creare condizioni migliori per il lavoro delle persone, ad esempio, migliorando la direzione e il coordinamento, creando maggiori occasioni di cooperazione, aumentando le informazioni e gli strumenti, facendo formazione, ecc.</p> <p>Possiamo pensare che questi due aspetti viaggino ciascuno per suo conto, oppure possiamo ritenere che sia possibile, migliorando alcuni aspetti del contributo dell'organizzazione, creare le condizioni per una crescita dell'investimento emotivo e professionale delle persone.</p> <p>Se questo fosse vero, l'apporto dell'organizzazione sarebbe da guardare con molta attenzione, perché il suo effetto sarebbe alla base di una spirale virtuosa, nei casi di una percezione positiva dell'apporto dell'organizzazione da parte delle persone, oppure di una diffusa demotivazione, quando le persone percepiscono che l'organizzazione contribuisce poco e male al funzionamento dell'organizzazione stessa.</p>
Osservazioni	<p>L'analisi statistica che presentiamo è guidata da questa ipotesi, e ci presenta come risultato un forte effetto dell'organizzazione sul comportamento delle persone: dove l'organizzazione viene percepita come attiva e costruttiva, anche le persone investono di più. Nell'area a destra l'analisi viene fatta sui singoli operatori, e si vede che se la persona percepisce un investimento dell'organizzazione su alcuni aspetti – l'orientamento al cliente, la relazione con l'autorità, il coinvolgimento, la cooperazione con i colleghi, l'incentivazione, la dotazione di strumenti e risorse – quasi sempre accresce anche il suo investimento, ovvero lo percepisce e lo segnala nel questionario come elevato.</p> <p>Sulla base dell'analisi tecnica (regressione multipla) possiamo dire che un incremento di 0,15 punti sulla risposta relativa all'orientamento al cliente (coefficiente B), a parità delle altre condizioni, genera con alta probabilità un incremento di un punto nell'apporto della persona. Attraverso questo calcolo dei punteggi, considerando i diversi aspetti rilevanti dell'organizzazione che abbiamo citato, potremmo prevedere una buona parte della crescita (o della diminuzione) dell'investimento delle persone rispetto al punteggio medio generale.</p> <p>Nella figura di sinistra, il calcolo viene fatto nello stesso modo, ma prendendo i settori nel loro insieme: in questo caso la relazione è ancora più forte. Possiamo interpretare questo come un'ulteriore conferma dell'importanza delle condizioni che crea l'organizzazione, che non hanno solo un effetto individuale, ma anche un effetto di sistema, e, al di là della varietà delle reazioni e degli investimenti personali, migliorano il clima del settore nel suo insieme.</p> <p>Le considerazioni principali sono tre. La prima è che tutti i settori hanno spazi di miglioramento organizzativo e di accrescimento, per questa via, del contributo delle persone. Se lo facessero, si muoverebbero verso l'alto e verso destra nel grafico (fino al punteggio massimo di 6). La seconda considerazione è che le condizioni organizzative percepite sono nettamente migliori nel settore servizi alla famiglia e nel settore patrimonio (in alto a destra nel grafico).</p> <p>La terza considerazione è che in alcuni settori il 'rendimento' del contributo organizzativo è più basso che in altri, come se esistessero ulteriori fattori di disturbo o di demotivazione. Si tratta dei servizi collocati sotto la linea, tra i quali il caso estremo è rappresentato dal Settore risorse umane, organizzazione, servizi demografici e cimiteriali.</p>

3.1 Il Comune di Lecco

7. L'influenza dell'apporto organizzativo sulla soddisfazione lavorativa

Si misura un forte effetto dell'apporto percepito dell'organizzazione sulla soddisfazione lavorativa

Tra settori



L'apporto percepito dell'organizzazione determina il 58% della crescita della soddisfazione lavorativa

Tra operatori

Le dimensioni significative

Apporto percepito dell'organizzazione

(Costante)	0,43
Relazioni con autorità	0,30
Dotazione strumenti e risorse	0,38
Libertà di manifestare idee	0,31
Incentivazione ed equità	0,28
Coerenza strategia e operatività	0,27

L'apporto percepito dell'organizzazione determina il 91% della crescita della soddisfazione lavorativa

Soddisfazione per la situazione lavorativa

3.1 Il Comune di Lecco

7. L'influenza dell'apporto organizzativo sulla soddisfazione lavorativa

Aspetti emersi	<p>Un percorso analogo a quello che abbiamo descritto può essere sviluppato considerando altre risposte importanti del questionario: le valutazioni delle persone sul funzionamento complessivo dell'organizzazione e la loro soddisfazione per la situazione lavorativa.</p> <p>Anche in questo caso possiamo pensare che questi due aspetti viaggino ciascuno per suo conto, oppure possiamo ritenere che esista una stretta relazione tra il funzionamento percepito dell'organizzazione e la soddisfazione lavorativa delle persone. Peraltro, siccome abbiamo visto che il miglioramento delle condizioni organizzative accresce il contributo delle persone, potremmo dire che al fondo della spirale virtuosa innescata o sostenuta dagli investimenti organizzativi, troviamo anche una maggior soddisfazione delle persone.</p>
Osservazioni	<p>L'analisi statistica che presentiamo è guidata dall'ipotesi che la soddisfazione dipenda dalla percezione del funzionamento organizzativo. Il risultato è positivo: dove il funzionamento organizzativo viene descritto con punteggi elevati, le persone sono più soddisfatte.</p> <p>Nell'area a destra l'analisi viene fatta sui singoli operatori, e si vede che se la persona percepisce un funzionamento positivo su alcuni aspetti – la relazione con l'autorità, la dotazione di strumenti e risorse, la libertà di manifestare idee, l'incentivazione, e la coerenza tra strategia e operatività – quasi sempre percepisce e segnala nel questionario una elevata soddisfazione per la sua soddisfazione lavorativa.</p> <p>Sulla base dell'analisi tecnica (regressione multipla) possiamo dire che un incremento di 0,30 punti sulla risposta relativa alla relazione con l'autorità (coefficiente B), a parità delle altre condizioni, genera con alta probabilità un incremento di un punto nel livello di soddisfazione dichiarato dalla persona. Attraverso questo calcolo dei punteggi, considerando i diversi aspetti rilevanti dell'organizzazione che abbiamo citato, potremmo prevedere una buona parte della crescita (o della diminuzione) della soddisfazione delle persone rispetto al punteggio medio generale.</p> <p>E' interessante notare che tre dimensioni sono centrali sia per sostenere l'investimento delle persone, sia per accrescerne la soddisfazione, e sono la relazione positiva con l'autorità, la buona dotazione di strumenti e risorse e le percezioni di sistemi di incentivazione equi e soddisfacenti.</p> <p>Nella figura di sinistra, il calcolo viene fatto nello stesso modo, ma prendendo i settori nel loro insieme: anche in questo caso la relazione è ancora più forte. Quindi possiamo nuovamente interpretare questo rafforzamento come un'ulteriore conferma dell'importanza della percezione del funzionamento organizzativo sulla soddisfazione. Anche qui non riscontriamo solo un effetto individuale, ma anche un effetto di sistema, e, al di là della varietà delle reazioni, migliorano il clima del settore nel suo insieme.</p> <p>Le considerazioni principali sono ancora tre.</p> <p>La prima è che tutti i settori hanno spazi di miglioramento organizzativo e di accrescimento della soddisfazione.</p> <p>Se lo facessero, si muoverebbero verso l'alto e verso destra nel grafico (fino al punteggio massimo di 10 sull'asse verticale e 6 su quello orizzontale).</p> <p>La seconda considerazione è che il funzionamento organizzativo percepito è nettamente migliore nel settore servizi alla famiglia e, in modo meno marcato, nel settore patrimonio (in alto a destra nel grafico).</p> <p>La terza considerazione è che in alcuni Settori il 'rendimento' del funzionamento organizzativo è più basso che in altri, come se esistessero ulteriori fattori di disturbo del livello di soddisfazione. Si tratta dei Settori collocati sotto la linea, tra i quali il caso di maggior distanza è rappresentato dal patrimonio, che ha comunque livelli sopra la media.</p>

3.1 Il Comune di Lecco

8. Differenze di genere

Contributo della persona

Contributo dell'organizzazione

Funzionamento organizzativo percepito

Benessere organizzativo

Sesso						risposte
maschio	Media	4,2	3,1	3,6	4,8	93
femmina	Media	4,4	3,6	4,0	5,4	176
Totale	Media	4,3	3,4	3,9	5,2	269

3.1 Il Comune di Lecco

9. Differenze di anzianità

Contributo della persona

Contributo dell'organizzazione

Funzionamento organizzativo percepito

Benessere organizzativo

Classi anzianità

risposte

da 0 a 3	Media	4,2	3,5	3,9	5,6	37
da 4 a 10	Media	4,2	3,1	3,6	4,4	59
da 11 a 20	Media	4,3	3,5	3,9	5,5	78
da 20 a 40	Media	4,5	3,6	4,0	5,3	83
Totale	Media	4,3	3,4	3,9	5,2	257

3.1 Il Comune di Lecco

10. Differenze di età

Contributo della persona
Contributo dell'organizzazione
Funzionamento organizzativo percepito
Benessere organizzativo

Classi di età						risposte
nati dal 43 al 51	Media	4,5	3,3	3,9	5,4	27
nati dal 52 al 61	Media	4,4	3,5	4,0	5,4	91
nati dal 62 al 71	Media	4,3	3,4	3,9	4,8	117
nati dal 72 al 82	Media	4,1	3,4	3,7	6,2	27
Totale	Media	4,3	3,4	3,9	5,2	262

3.1 Il Comune di Lecco

11. Differenze per livello di scolarità

<i>Titolo di studio</i>		<i>Contributo della persona</i>	<i>Contributo dell'organizzazione</i>	<i>Funzionamento organizzativo percepito</i>	<i>Benessere organizzativo</i>	<i>risposte</i>
<i>Licenza media</i>	Media	4,4	3,4	3,8	5,3	46
<i>Diploma</i>	Media	4,3	3,4	3,9	5,2	170
<i>Laurea</i>	Media	4,4	3,5	4,0	5,1	41
<i>Totale</i>	Media	4,3	3,4	3,9	5,2	257

3.1 Il Comune di Lecco

12. Differenze di inquadramento

Contributo della persona
Contributo dell'organizzazione
Funzionamento organizzativo percepito
Benessere organizzativo

<i>Inquadramento</i>					<i>risposte</i>	
<i>Livello A e B</i>	Media	4,2	3,3	3,7	4,7	46
<i>Livello C</i>	Media	4,3	3,5	3,9	5,5	170
<i>Livello D</i>	Media	4,5	3,5	4,0	5,3	41
<i>Totale</i>	Media	4,3	3,4	3,9	5,2	257

3.1 Il Comune di Lecco

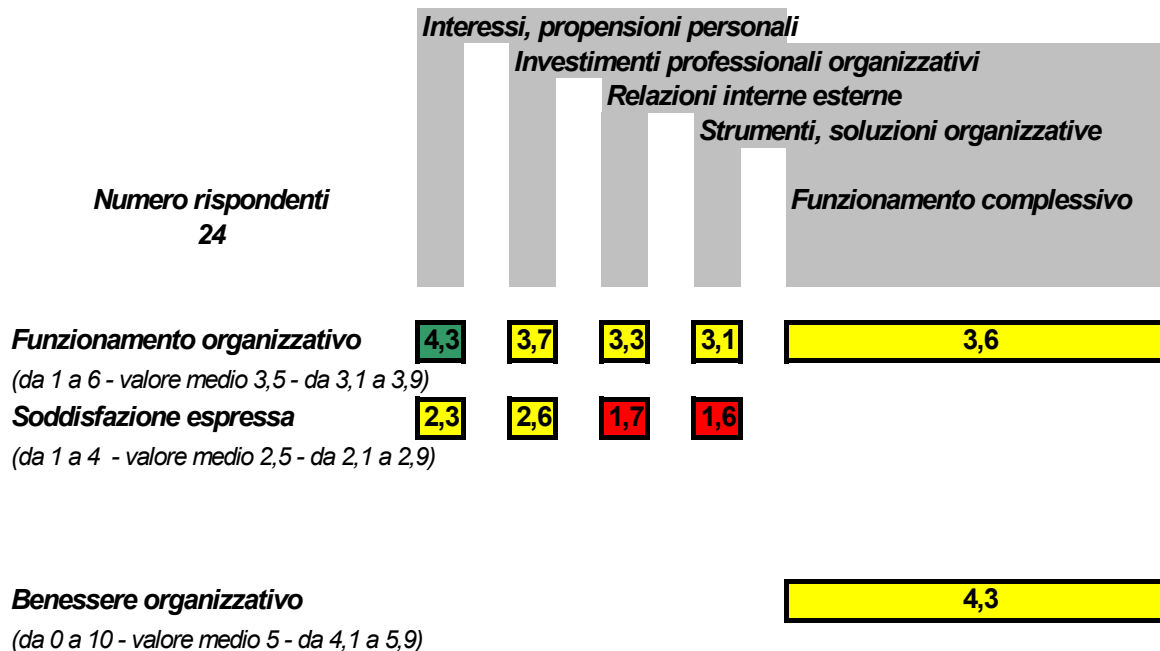
8.9.10.11.12 Le caratteristiche socio-anagrafiche delle persone in relazione alle loro percezioni sul funzionamento dell'Ente

Aspetti emersi	<p>Le cinque tabelle precedenti illustrano come le variabili socio-anagrafiche, richieste alle persone in forma anonima, sono in rapporto con il funzionamento organizzativo percepito nel suo complesso e nel contemporaneo duplice apporto delle persone e dell'organizzazione e, quindi, con la percezione di benessere, nel senso di soddisfazione rispetto alla propria situazione lavorativa in generale. L'obiettivo di questa esplorazione era quello di verificare se le diverse variabili socio-anagrafiche dei soggetti (genere, anzianità di servizio, età, scolarità e livello di inquadramento) influenzano la loro percezione di funzionamento e di benessere organizzativo.</p> <p>Gli esiti statistici non si scostano molto dalla media del dato generale e mostrano una scarsa incidenza di queste variabili sulle percezioni dei lavoratori, leggermente più significative risultano l'anzianità di servizio e l'età anagrafica.</p>
Osservazioni	<p>Considerando la variabile di genere, si osserva che le donne, rispetto ai colleghi uomini, si dicono più soddisfatte della loro situazione lavorativa (benché la percezione di entrambi rientri in una valutazione intermedia) e percepiscono in termini più positivi il funzionamento organizzativo, tanto nel suo complesso quanto nei due diversi contributi delle persone e dell'organizzazione. Ciò potrebbe essere in relazione con un'eventuale differenza nelle attese e negli investimenti delle donne e degli uomini nei confronti del lavoro. Donne e uomini, inoltre, hanno la percezione che l'apporto individuale sia superiore (valutazione positiva in verde) a quello organizzativo (valutazione intermedia in giallo).</p> <p>Passando all'anzianità di servizio emerge che i neoassunti (0-3 anni) esprimono un livello di soddisfazione (intermedia) leggermente più alto degli altri, ma decisamente più alto rispetto alla fascia di anzianità successiva (4-10 anni), di chi inizia a consolidare la sua collocazione nell'Ente e la sua visione del contesto organizzativo. La diversa percezione di benessere per queste due fasce può essere letta in termini affettivi, secondo una ipotesi emersa in tutti e tre gli incontri di restituzione degli esiti dei questionari: i neoassunti avrebbero un atteggiamento di maggiore 'attaccamento' nei confronti della realtà lavorativa e organizzativa, perchè ancora entusiasti di aver trovato lavoro, e un lavoro 'sicuro', chi ha maturato più esperienza nell'Ente e vive il lavoro in termini più routinari, vivrebbe una sorta di 'delusione' per le attese non corrisposte. Un altro elemento che emerge rispetto a questa variabile è che i dipendenti con maggiore anzianità di servizio (20-40 anni) valutano più positivamente il funzionamento dell'organizzazione (in verde, appena al di sopra del valore-soglia), forse per "rassegnazione", "perché si adagiano" o, piuttosto, per una consapevolezza che "anche fuori non è oro". Da questi dati emerge, tuttavia, una segnalazione importante per l'organizzazione: la necessità, o l'opportunità, di investire sulla motivazione dei dipendenti dopo il primo triennio di assunzione, cioè sulla fascia di anzianità di servizio dai 4 ai 10 anni.</p> <p>La lettura dei dati relativi alla variabile anzianità di servizio si combina e trova conferma con quella relativa all'età anagrafica. I dipendenti più giovani (nati dal '72 all'82), presumibilmente i neoassunti, si dicono più soddisfatti della loro situazione lavorativa e sono gli unici ad esprimere una valutazione positiva (in verde, poco al di sopra del valore-soglia di sufficienza), i loro colleghi appena meno giovani (nati dal '62 al '71), che corrispondono all'ondata di assunzioni seguite ai numerosi concorsi indetti negli anni '80, esprimono invece il più basso livello di soddisfazione (sempre all'interno di una valutazione intermedia). La differenza di percezione anche in questo caso potrebbe essere letta secondo l'ipotesi espressa per la variabile 'anzianità di servizio'.</p> <p>Il livello di scolarità è veramente poco significativo in termini di differente influenza sulle percezioni delle persone e, comunque, non determina criticità. Lo stesso si può dire per il livello di inquadramento, salvo rilevare che solo il livello D ha una percezione positiva del funzionamento organizzativo (in verde, con un valore che è appena oltre il valore-soglia) e che la differenza maggiore in termini di soddisfazione emerge tra i livelli A e B e quelli superiori, sebbene tutti si dichiarino mediamente soddisfatti della loro situazione lavorativa e, in generale, percepiscano di svolgere, senza riconoscimento, funzioni proprie del livello superiore.</p>

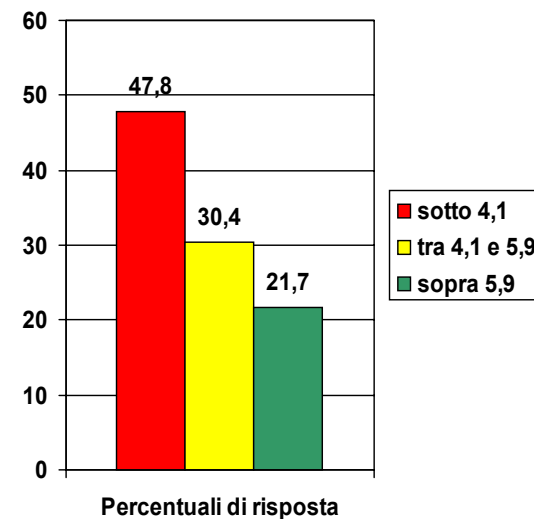
3.2 Settore ambiente, pianificazione e sviluppo territoriale

1. Funzionamento organizzativo e soddisfazione

Funzionamento organizzativo percepito e soddisfazione espressa (valori medi)



Il benessere organizzativo



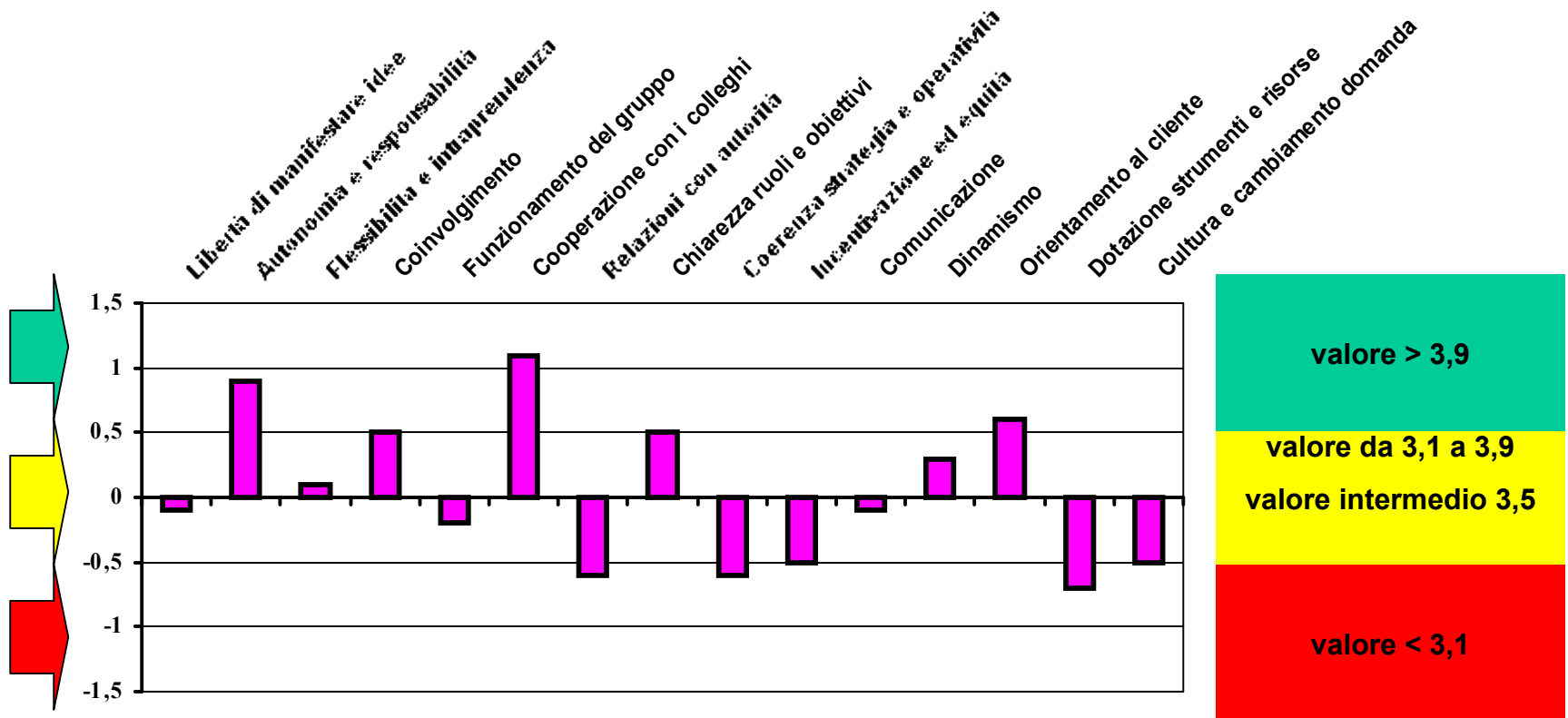
3.2 Settore ambiente, pianificazione e sviluppo territoriale

1. Il funzionamento organizzativo, la soddisfazione espressa e il benessere percepito

Aspetti emersi	<p>Il funzionamento organizzativo del settore Ambiente viene percepito nell'insieme (cfr. cap. 1.2) con un valore medio (3,6 rappresentato in giallo), che non segnala apprezzamento né una valutazione decisamente negativa.</p> <p>Il fattore di funzionamento organizzativo che in media ottiene una valutazione più positiva (4,3 in verde) è quello personale, riguardante la possibilità di esprimere i propri interessi e di realizzare le proprie attese nel lavoro. Il fattore percepito, invece, come meno funzionante (3,1 in giallo), sulla soglia di una valutazione negativa, è quello organizzativo, che riguarda come l'organizzazione si attrezza per funzionare e per mettere le persone nelle condizioni di lavorare al meglio.</p> <p>La possibilità di esprimersi e di affermarsi personalmente e, soprattutto, di investire sui contenuti professionali (2,6 in giallo) sono gli aspetti di funzionamento organizzativo di cui, in media, le persone sono più soddisfatte, quelli percepiti come decisamente insoddisfacenti (in rosso) riguardano, invece, la qualità delle relazioni tra le persone all'interno del settore e con i propri destinatari esterni (1,7) e, ancora, il fattore organizzativo (1,6).</p> <p>A questa percezione dei dipendenti, di come funziona l'organizzazione, corrisponde un valore medio di benessere complessivo abbastanza basso (4,3 giallo) e, comunque, insufficiente (in quanto inferiore al valore soglia di sufficienza 6,0).</p> <p>Analizzando la distribuzione delle risposte in questo ultimo valore di sintesi si rileva, inoltre, che nel Settore Ambiente quasi il 50% dei rispondenti ha espresso valutazioni negative (in rosso) riguardo al proprio grado di soddisfazione lavorativa complessiva, mentre solo poco meno del 25% si sente soddisfatto in modo più che sufficiente, il restante 30% circa delle persone non si percepisce soddisfatto a sufficienza, ma nemmeno può dirsi decisamente insoddisfatto.</p>
Osservazioni	<p>In generale i lavoratori del Settore Ambiente si sono riconosciuti nella rappresentazione di sintesi emersa, benché qualcuno abbia dichiarato di aspettarsi valori più bassi, ipotizzando valutazioni più negative da parte di chi ha deciso di non prendere parte alla ricerca.</p> <p>La percezione di come nel suo insieme funziona l'organizzazione non si discosta molto dalla media comunale (3,6 contro 3,9), mentre il valore medio di soddisfazione complessiva rispetto alla propria situazione lavorativa nel Settore Ambiente risulta essere il più basso dell'Ente (4,3 come nel settore OO.PP., contro una media comunale di 5,2): emerge una valutazione tendenzialmente scarsa della qualità del rapporto che le persone riescono a stabilire con il proprio lavoro e con il proprio contesto organizzativo in questo settore, la quale richiede una lettura più approfondita.</p>

3.2 Settore ambiente, pianificazione e sviluppo territoriale

2. L'andamento delle 15 dimensioni del funzionamento organizzativo



3.2 Settore ambiente, pianificazione e sviluppo territoriale

2. L'andamento delle 15 dimensioni che definiscono il funzionamento organizzativo

Aspetti emersi

Questa tavola rappresenta come i dipendenti percepiscono il funzionamento organizzativo relativamente alle quindici diverse dimensioni ritenute significative nel contribuire a determinare la soddisfazione lavorativa delle persone. Di ogni dimensione viene visualizzato il differente andamento, al di sopra o al di sotto del valore intermedio di funzionamento, che contribuisce a determinare il livello di soddisfazione o di insoddisfazione percepito dalle persone relativamente ad ogni specifico aspetto di funzionamento.

Le dimensioni del funzionamento organizzativo percepito di cui le persone risultano più soddisfatte sono quelle che presentano uno scarto maggiore, di segno positivo, rispetto al valore intermedio e sono innanzitutto l'autonomia e responsabilità nell'organizzazione del proprio lavoro e la cooperazione con i colleghi e, a seguire, l'orientamento al cliente, il coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione e la chiarezza nell'individuazione del proprio ruolo lavorativo.

Viceversa, con uno scarto maggiore, di segno negativo, rispetto al valore intermedio, si evidenziano le dimensioni del funzionamento organizzativo percepito che le persone valutano più criticamente e di cui sono più insoddisfatte: i carichi di lavoro e le dotazioni strumentali, in primo luogo, e le relazioni con l'autorità, la coerenza tra orientamenti strategici e la loro declinazione operativa ed, infine, la comunicazione interna e la disponibilità e chiarezza di informazioni.

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

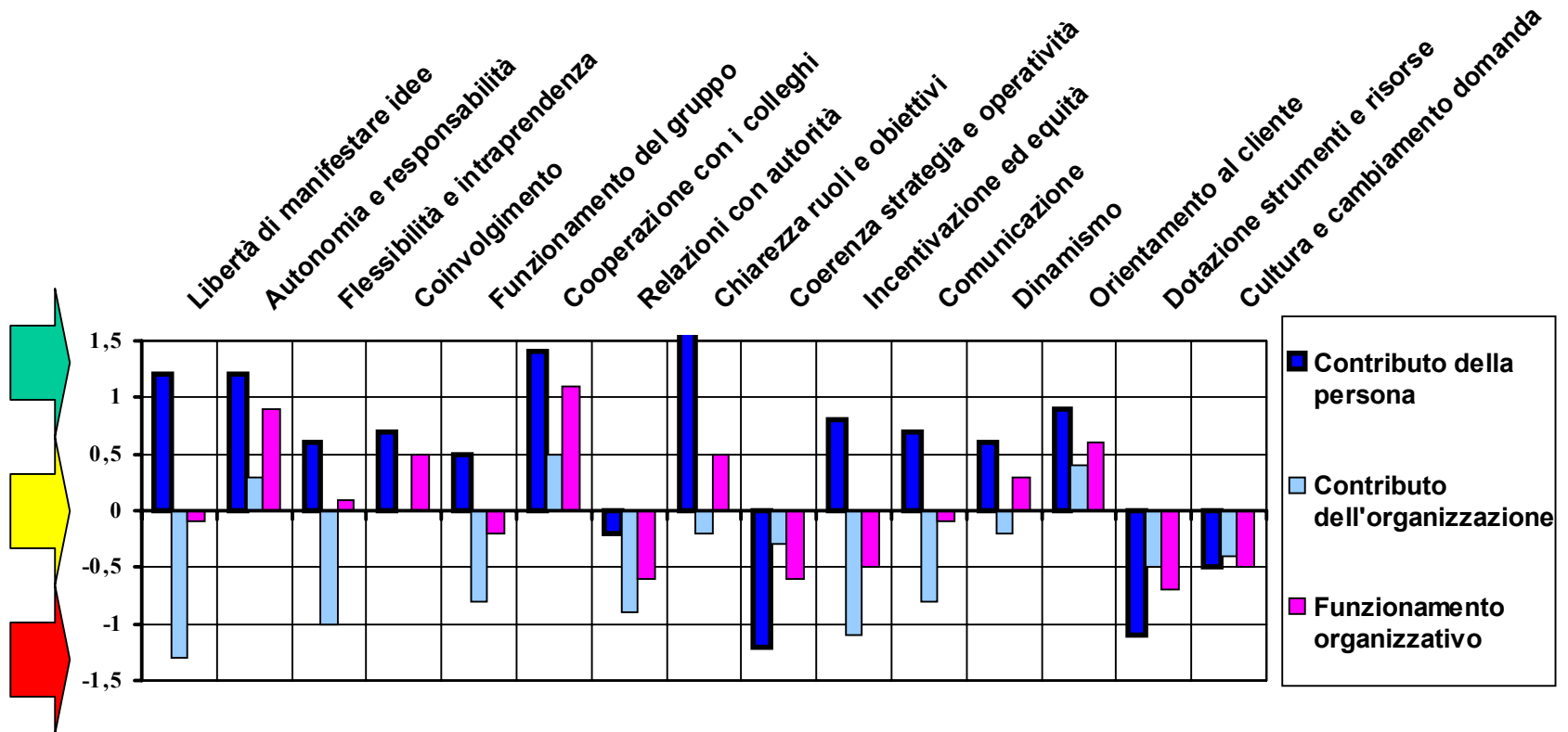
Aspetti emersi

Questa tabella rappresenta le percezioni relative a come le persone e l'organizzazione nel Settore Ambiente contribuiscono al funzionamento organizzativo nelle sue diverse dimensioni. Si evidenziano **forti movimenti contrastanti**, che segnalano in generale una **visione più positiva del contributo delle persone rispetto a ciò che fa l'organizzazione**, percepita in generale come manchevole.

Relativamente ad alcune dimensioni di funzionamento si osservano dei casi di convergenza positiva, di sintonia tra apporto personale e organizzativo, seppure con un diverso livello di contribuzione (autonomia e responsabilità, cooperazione con i colleghi e orientamento al cliente). Emergono, tuttavia, anche casi di convergenza negativa dei due apporti, che segnalando alcune criticità specifiche (**relazioni con l'autorità, coerenza tra orientamenti strategici e operatività, dialogo con la cultura locale e cambiamento della domanda di servizi**) e caratterizzano il settore come il **più problematico dell'Ente**. Inoltre, si confermano critici altri due aspetti di funzionamento organizzativo trasversali al Comune nel suo complesso (**incentivazione ed equità e carichi di lavoro e dotazioni strumentali**).

3.2 Settore ambiente, pianificazione e sviluppo territoriale

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo



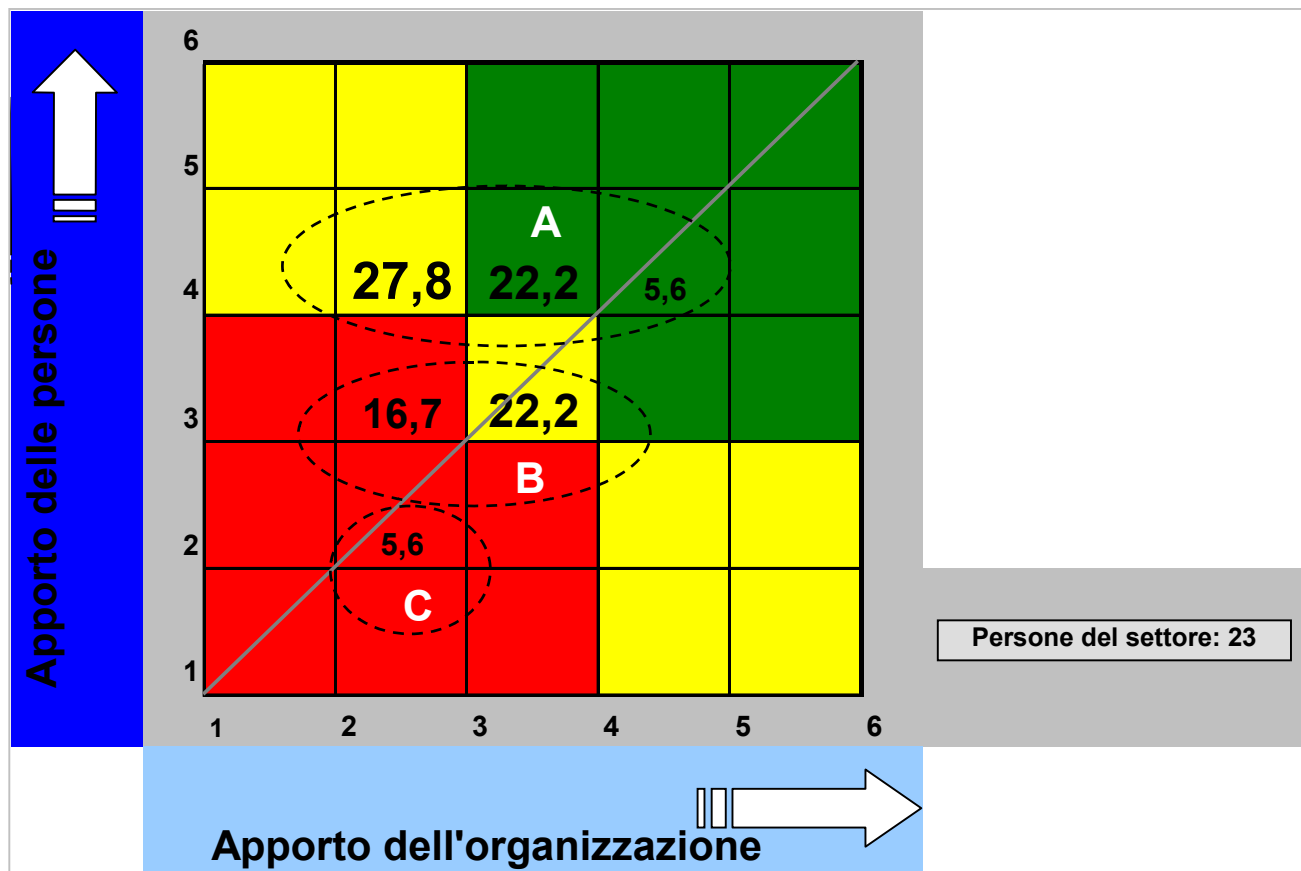
3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Osservazioni

I dipendenti si sono ritrovati in questa rappresentazione che mette in luce la sofferta divaricazione del loro contributo da quello di un'organizzazione dalla quale si sentono *"un po' abbandonati"*. L'organizzazione si rivela poco attenta a supportare i lavoratori, per es., in una definizione chiara del loro ruolo: ciascuno si trova a dover comprendere autonomamente, con notevole sforzo personale, le funzioni e gli obiettivi del suo lavoro, per la necessità di assicurare l'attività del settore e di tutelarsi individualmente rispetto alle responsabilità, anche penali, che tale attività può comportare. I lavoratori e l'organizzazione tendono ad influenzarsi negativamente, con effetti implosivi, nella ricerca di una coerenza tra orientamenti organizzativi strategici e attività operativa: il livello di mandato poco definito contribuisce ad accrescere la fatica delle persone, che tendono a disinvestire nel tentativo di collegarsi ad una progettualità organizzativa. Ad aggravare questo nodo contribuisce la difficoltà di relazione con l'autorità organizzativa, con una dirigenza che, nella percezione dei dipendenti, non supporta a sufficienza le persone nel loro lavoro, le quali, attualmente, sono scarsamente motivate a tentare di costruire relazioni più positive. Inoltre, alle difficoltà di lettura di un mandato istituzionale e di orientamento dell'attività operativa concorre, da un lato, un sistema debole di comunicazione interna al settore, caratterizzato da flussi comunicativi esili, la cui efficacia dipende in gran parte dalla qualità dei rapporti interpersonali e, dall'altro, da una debolezza di rapporti cooperativi a livello orizzontale nel settore (*"mancano regolari riunioni di settore, la comunicazione tra colleghi è bassa, abbiamo più rapporti con i colleghi di altri settori"*), dove un buon livello di funzionamento dei gruppi di lavoro, non risulta essere oggetto di attenzione e di investimento da parte della organizzazione. Il poter disporre di una buona autonomia, accompagnata da un certo grado di intraprendenza, nell'organizzare la propria attività risponde, in parte, agli investimenti degli operatori nei confronti dei contenuti del proprio lavoro, ma è consentito dall'organizzazione per quel tanto che le serve a trarne vantaggio immediato, perché le persone riescano a far fronte, per es., alle continue emergenze di lavoro, ad adattare il loro operato alla frequente mutevolezza del mandato istituzionale (*"cambia dalla sera alla mattina, saltano le programmazioni, gli obiettivi non sono solo quelli del PEG, gli Amministratori pesano, anche se la situazione è migliorata, e gli uffici che erogano servizi sono quelli che vivono più svarioni"*). Tuttavia, se da una parte l'organizzazione autorizza, o richiede, qualche movimento di autonomia e di flessibilità nell'agire operativo dei soggetti, dall'altra non favorisce una libera espressione di punti di vista, per es. sul funzionamento organizzativo e non riconosce il loro personale contributo di disponibilità (*"l'organizzazione non considera la disponibilità delle persone, si cerca di mettersi in moto, ma l'intraprendenza non è premiata"*). L'aspetto del mancato riconoscimento dei meriti e di un debole sistema di incentivazione, infatti, è critico nel settore come nel resto dell'Ente. La disponibilità richiesta alle persone non viene valorizzata, utilizzandola in funzione dell'organizzazione, per es., per consolidare modifiche migliorative nel funzionamento del settore o dei servizi, ma se ne fa un uso riduttivo in termini di richiesta di adattamento, per compensare una debole capacità progettuale e gestionale rispetto ai processi lavorativi. Ne è un esempio l'assegnazione dei carichi di lavoro, a livello personale o di ufficio, che arrivando a chiedere sempre di più alle persone ha esacerbato la loro percezione relativamente alla adeguatezza dei criteri che regolano la distribuzione dei carichi di lavoro e delle risorse strumentali nel settore. Questo aspetto si rivela critico anche per la scarsa attenzione dell'organizzazione verso la qualità ambientale degli uffici del settore e tanto più di quelli aperti al pubblico. Gli operatori del settore Ambiente, infine, si riconoscono personalmente un buon orientamento al cliente, un ingaggio personale nell'accogliere la domanda degli utenti, dovuto alla comune e forte appartenenza alla comunità lecchese (*"chi fa sportello investe la sua faccia, io incontro gli utenti per strada..."*). Questo aspetto contrasta con lo scarso riconoscimento professionale da parte dell'utenza locale percepito dagli operatori e con l'ammissione di un debole investimento personale nell'entrare in contatto con la cultura locale, seguendo, con effetti implosivi, la scarsa capacità di dialogo dell'organizzazione con le esigenze, anche nuove, del territorio, che non permette all'Ente di sviluppare interventi rispondenti ai problemi del suo contesto territoriale.

3.2 Settore ambiente, pianificazione e sviluppo territoriale

4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito



3.2 Settore ambiente, pianificazione e sviluppo territoriale

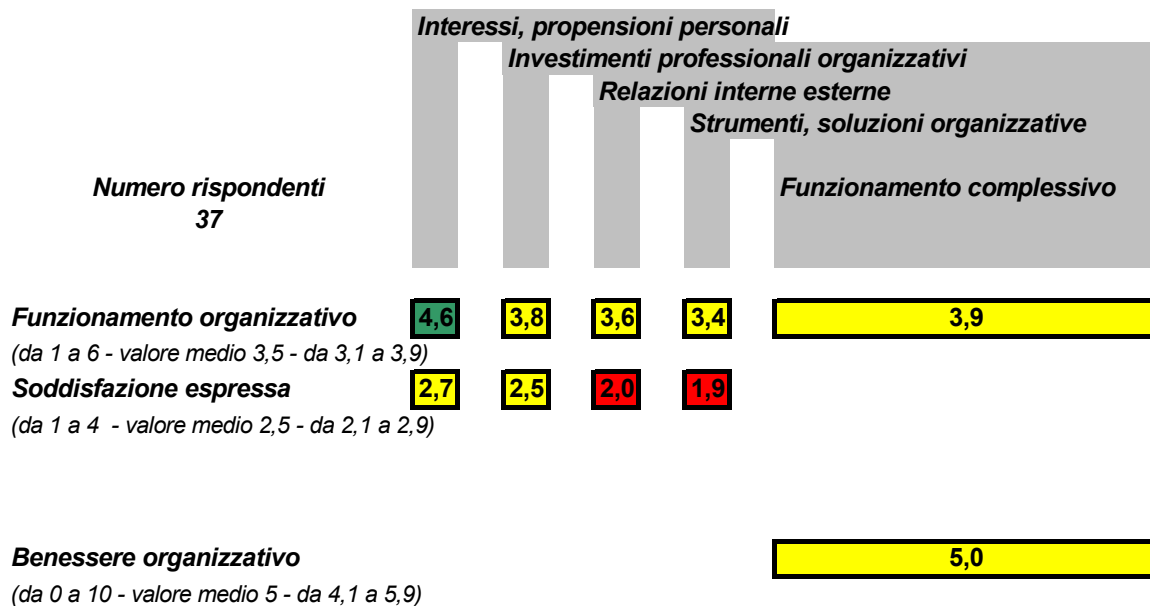
4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito

Aspetti emersi	<p>Il diagramma proposto è finalizzato a rendere visibile come l'apporto delle persone (asse verticale) e quello dell'organizzazione (asse orizzontale) sono percepiti dai singoli lavoratori. In questo modo è possibile perseguire due risultati di ordine conoscitivo: il primo è dato dalla possibilità di osservare come varia nelle singole percezioni del funzionamento organizzativo la relazione tra i due apporti; il secondo è costituito dalla possibilità di costruire raggruppamenti di operatori aventi percezioni del funzionamento organizzativo caratterizzate da valutazioni relative all'apporto delle persone e dell'organizzazione omogenee.</p> <p>Il diagramma raggruppa all'interno dei singoli quadrati (ogni quadrato corrisponde a un punto della scala di valutazione proposta nel questionario) la percentuale di coloro che hanno espresso valutazioni sul funzionamento dell'organizzazione aventi una analoga media.</p> <p>In questo modo è possibile visualizzare 3 raggruppamenti di lavoratori aventi percezioni del funzionamento organizzativo diverso:</p> <p>Gruppo A - 55,5 % > Soggetti che prevalentemente criticano l'apporto dell'organizzazione, a volte anche severamente, ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo B - 38,9 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione e che limitano loro apporto al suo funzionamento</p> <p>Gruppo C - 5,6 % > Soggetti che ritengono assolutamente insufficiente l'apporto dell'organizzazione e che riducono drasticamente il loro apporto al suo funzionamento</p>
Osservazioni	<p>Considerando che nelle percezioni dei lavoratori il funzionamento del Settore non raggiunge la sufficienza (4), attestandosi sul valore di 3,6, questa analisi che permette di differenziare gli apporti organizzativi da quelli delle persone, raffrontata con quella generale che evidenziava come il 68,7 % del personale (nonostante i rilievi critici espressi nei confronti dell'apporto dell'organizzazione), mantenesse un rilevante contributo al suo funzionamento, segnala una tendenza abbastanza preoccupante.</p> <p>Infatti coloro che mantengono un attivo contributo al funzionamento dell'organizzazione si riducono al 55,5%, mentre il 44,5% del personale mostra inequivocabili segni di affaticamento che tende a limitare o a ridurre drasticamente l'apporto al funzionamento organizzativo.</p>

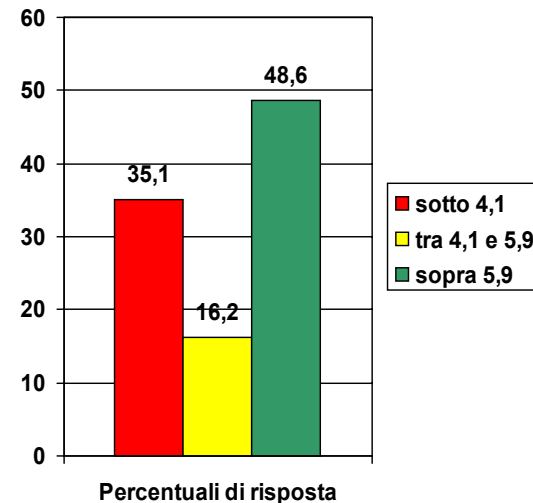
3.3 Settore servizi educativi, culturali e del tempo libero

1. Funzionamento organizzativo e soddisfazione

Funzionamento organizzativo percepito e soddisfazione espressa (valori medi)



Il benessere organizzativo



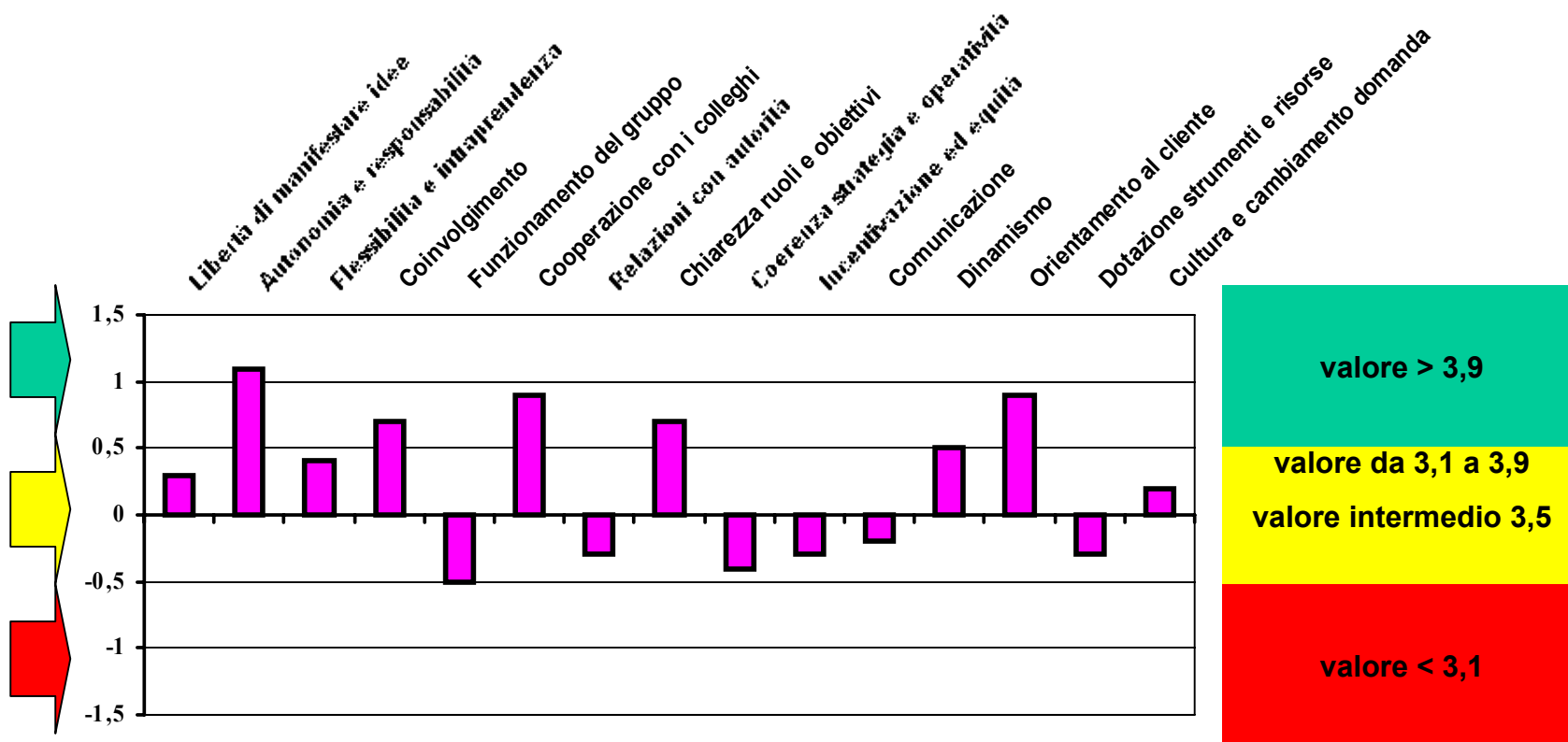
3.3 Settore servizi educativi, culturali e del tempo libero

1. Il funzionamento organizzativo, la soddisfazione espressa e il benessere percepito

Aspetti emersi	<p>Il funzionamento organizzativo del settore Servizi educativi viene percepito nell'insieme (cfr. cap. 1.2) con un valore medio (3,9 rappresentato in giallo), che rappresenta il valore - soglia oltre cui si entra nell'area positiva di valutazione.</p> <p>Il fattore di funzionamento organizzativo che in media ottiene una valutazione più positiva (4,6 in verde) è quello personale, riguardante la possibilità di esprimere i propri interessi e di realizzare le proprie attese nel lavoro. È questo, inoltre, l'aspetto di cui, in media, le persone sono più soddisfatte (2,7 in giallo), benché in misura inferiore rispetto alla valutazione di funzionamento.</p> <p>Il fattore percepito, invece, come meno funzionante (3,4 in giallo), è quello organizzativo, che riguarda come l'organizzazione si attrezza per funzionare e per mettere le persone nelle condizioni di lavorare al meglio. Analogamente è questo l'aspetto che genera più insoddisfazione (1,9 in rosso) insieme con la qualità delle relazioni tra le persone all'interno del settore e con i propri destinatari esterni (2,0), nonostante queste non siano percepite come particolarmente critiche (3,6 in giallo).</p> <p>Alla percezione che i dipendenti dei Servizi educativi hanno del funzionamento organizzativo corrisponde un valore medio di benessere complessivo (5,0 giallo) non basso, ma, comunque, non sufficiente (in quanto inferiore al valore soglia di sufficienza 6,0). Tuttavia, analizzando la distribuzione delle risposte delle persone sulla percezione della propria soddisfazione lavorativa complessiva si può osservare una polarizzazione delle posizioni: nei Servizi educativi il 50% dei rispondenti si sente soddisfatto, mentre poco meno del 30% ha espresso valutazioni negative (in rosso) e il restante 20% circa delle persone non si percepisce soddisfatto a sufficienza, ma nemmeno può dirsi insoddisfatto.</p>
Osservazioni	<p>In generale i lavoratori dei Servizi educativi si sono riconosciuti nella rappresentazione di sintesi emersa.</p> <p>La percezione di come nel suo insieme funziona l'organizzazione corrisponde alla media comunale, così pure il valore medio di soddisfazione complessiva rispetto alla propria situazione lavorativa nei Servizi educativi non si discosta molto dal dato generale dell'Ente (5,0 contro una media comunale di 5,2). Dai dati rappresentati emerge una situazione lavorativa delle persone certamente non negativa, che fa intravedere, tuttavia, delle criticità da individuare e comprendere più in profondità.</p>

3.3 Settore Servizi educativi, culturali e del tempo libero

2. L'andamento delle 15 dimensioni del funzionamento organizzativo



3.3 Settore servizi educativi, culturali e del tempo libero

2. L'andamento delle 15 dimensioni che definiscono il funzionamento organizzativo

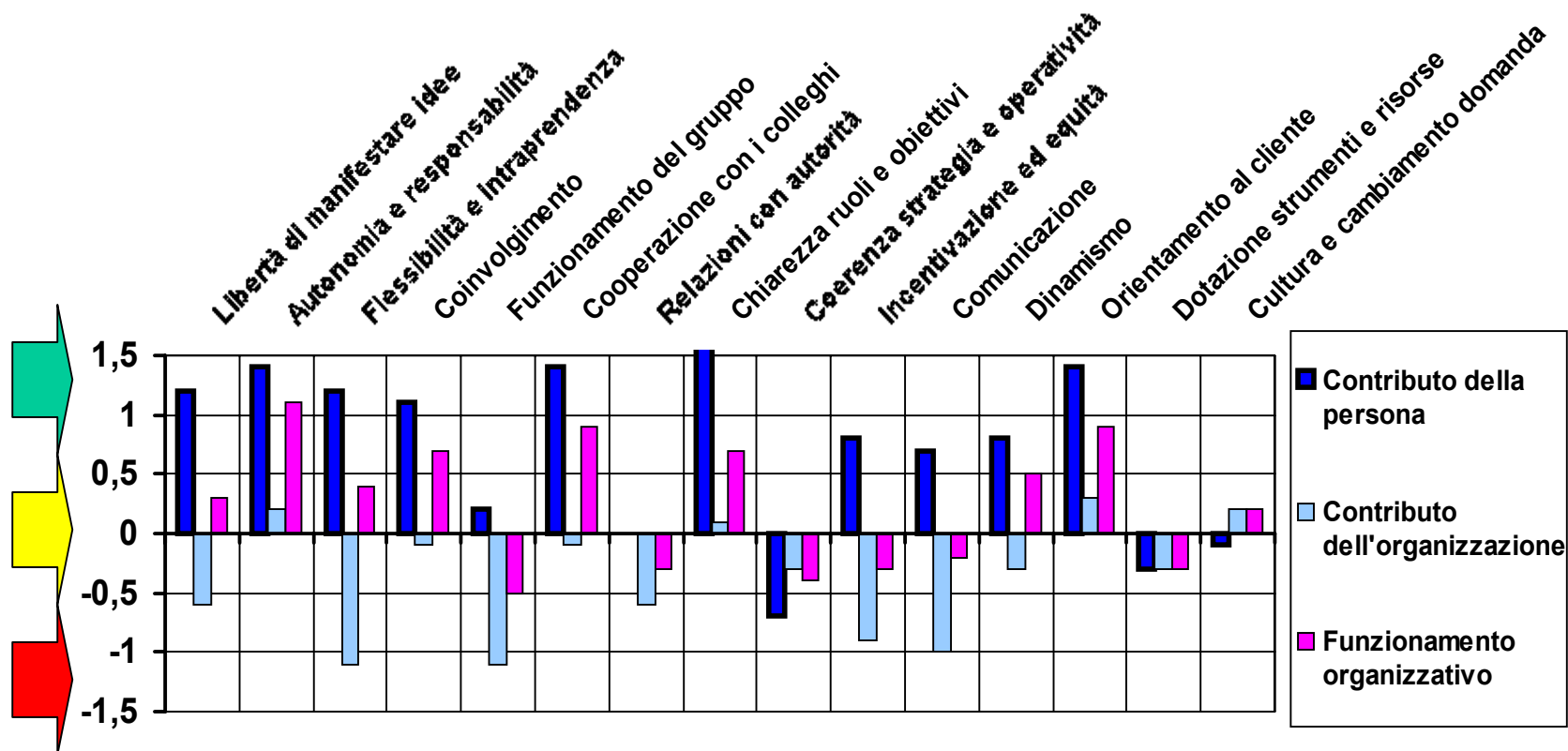
Aspetti emersi	<p>Questa tavola rappresenta come i dipendenti percepiscono il funzionamento organizzativo relativamente alle quindici diverse dimensioni ritenute significative nel contribuire a determinare la soddisfazione lavorativa delle persone.</p> <p>Di ogni dimensione viene visualizzato il differente andamento, al di sopra o al di sotto del valore intermedio di funzionamento, che contribuisce a determinare il livello di soddisfazione o di insoddisfazione percepito dalle persone relativamente ad ogni specifico aspetto di funzionamento.</p> <p>Della maggior parte delle dimensioni è percepito un funzionamento intermedio (giallo). Gli aspetti di funzionamento organizzativo percepito di cui le persone risultano più soddisfatte (verde) sono quelli che presentano uno scarto maggiore, di segno positivo, rispetto al valore intermedio e sono innanzitutto l'autonomia e responsabilità nell'organizzazione del proprio lavoro, la cooperazione con i colleghi e l'orientamento al cliente, e, a seguire, il coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione e la chiarezza nell'individuazione del proprio ruolo lavorativo.</p> <p>Viceversa, con uno scarto maggiore, di segno negativo, rispetto al valore intermedio, si evidenziano gli aspetti del funzionamento organizzativo percepito che le persone valutano più criticamente e di cui sono più insoddisfatte: in particolare il funzionamento del gruppo di lavoro.</p>
-----------------------	--

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Aspetti emersi	<p>La tabella rappresenta le percezioni dei dipendenti dei Servizi educativi relative a come le persone e l'organizzazione (cap. 1.2) contribuiscono al funzionamento organizzativo nelle sue diverse dimensioni.</p> <p>Si evidenziano forti movimenti contrastanti, con spostamenti anche significativi dalla media (0), che segnalano una visione più positiva dell'apporto delle persone rispetto a ciò che fa l'organizzazione, percepita in generale come manchevole.</p> <p>Relativamente ad alcune dimensioni di funzionamento si osserva, inoltre, una convergenza negativa o potenzialmente implosiva dei due apporti, che pone in luce alcune criticità specifiche del settore (coerenza tra orientamenti strategici e operatività, dialogo con la domanda del territorio, relazioni con l'autorità e funzionamento del gruppo).</p> <p>Una sintonia positiva di entrambi i contributi, benché ancora con un apporto individuale più consistente, si segnala a proposito della autonomia nell'organizzazione del lavoro, della chiarezza dei ruoli e degli obiettivi di lavoro e dell'orientamento al cliente nei processi lavorativi. Infine, si confermano critici altri due aspetti di funzionamento che risultano trasversali a tutto il Comune: il sistema di incentivazione, che presenta una forte divaricazione tra contributo personale e organizzativo, e la distribuzione dei carichi di lavoro e delle dotazioni strumentali, che si presenta, invece, come un caso di convergenza negativa dei due apporti. I dipendenti si sono riconosciuti in questa rappresentazione.</p>
-----------------------	---

3.3 Settore Servizi educativi, culturali e del tempo libero

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo



3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

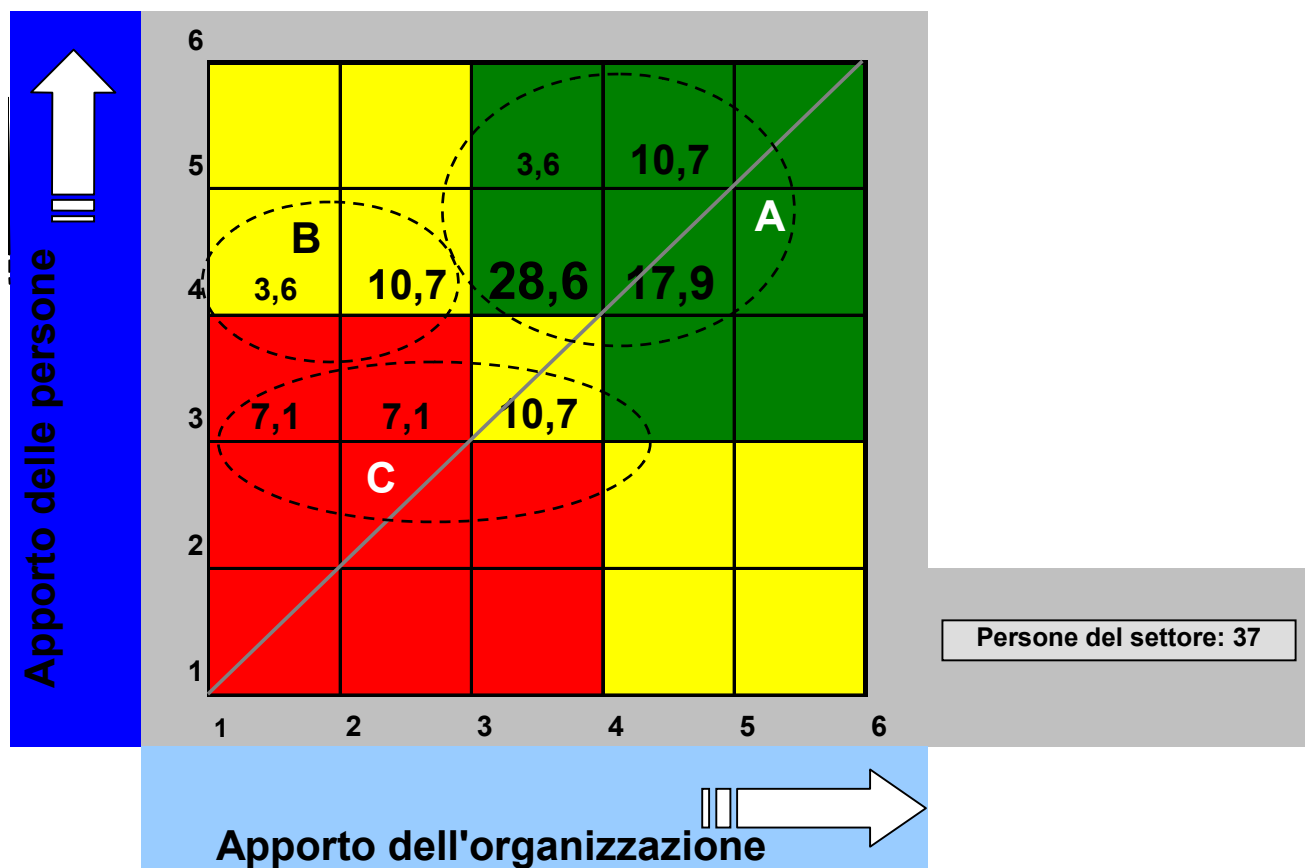
Osservazioni

Il settore Servizi educativi viene percepito come *"insieme di repubbliche"*, debole in quanto a strutturazione e progettualità organizzativa (non c'è una segreteria né uno staff di coordinamento) e con una realtà organizzativa *"eterogenea e schizofrenica"*, dove ogni sezione ('Biblioteca e Musei' e 'Teatro'), forte della propria identità (più sentita rispetto alla appartenenza comunale), ambisce all'autonomia dall'attuale settore. La sezione 'Biblioteca e Musei' è percepita come realtà più critica, operativamente più autonoma perché più lontana dal dirigente di settore. Soprattutto in questa sezione le persone si trovano a dover definire *"giorno per giorno"* da sole le funzioni e gli obiettivi del proprio lavoro, sopperendo alla scarsa attenzione che l'organizzazione dedica loro per sostenerle nella costruzione del proprio ruolo lavorativo. L'impegno profuso dalle persone nel definire le proprie funzioni compensa un apporto organizzativo percepito come poco consistente, che non supporta gli operatori nella comprensione di una eventuale progettualità organizzativa e nel tentativo di collegare a questa la propria attività. I lavoratori e l'organizzazione si influenzano, infatti, con effetti reciprocamente negativi, nella ricerca di una coerenza tra orientamenti strategici dell'Ente e del settore e attività operativa delle sezioni: quanto più il livello di mandato resta poco definito tanto più cresce la fatica delle persone e il loro disinvestimento nei confronti del contesto organizzativo (*"non sappiamo nulla sui cambiamenti dell'organizzazione, su dove sta andando, non vengono presentati gli obiettivi del PEG, ciascuno va per la sua strada"*). D'altronde, la comunicazione all'interno del settore e con il resto dell'Ente si presenta critica, per una carenza di apporto organizzativo (*"non ci sono riunioni, le informazioni dei superiori arrivano per caso e dipende dalla qualità dei rapporti personali...questo focus group è l'unica occasione di scambio con i colleghi del settore, siamo monadi, non abbiamo scambi con altre parti del Comune, ma solo con l'utenza"*), che riguarda soprattutto l'esercizio delle funzioni gestionali che risultano di scarso supporto all'operatività delle persone, in particolare nella Biblioteca e nei Musei. Notevoli difficoltà presentano, infatti, le relazioni con la dirigenza, che gli operatori percepiscono in sovrapposizione, quando non in opposizione, con il diretto responsabile di sezione, riconosciuto dal personale come unico riferimento organizzativo e come unico elemento di contatto con il dirigente di settore e con il resto del settore. In assenza di orientamenti organizzativi le persone svolgono la loro attività con un ampio grado di autonomia, aspetto sul quale convergono, seppure con apporto diverso, il contributo dei soggetti e quello dell'organizzazione. Questa, da una parte, autorizza o tollera una certa assunzione di responsabilità da parte delle persone, necessaria per garantire l'operatività dei servizi, e dall'altra, mostra di non essere disposta, o interessata, a sostenere una libera espressione di punti di vista, mettendo in atto movimenti di irrigidimento delle relazioni nel settore, tanto con l'autorità, come già evidenziato, quanto tra le diverse realtà del settore. Infatti, le valutazioni pesantemente negative sul contributo organizzativo al funzionamento del gruppo, a fronte di un basso investimento delle persone, sono state espresse relativamente al settore, dove si segnalano anche casi di mobbing, e non al gruppo di lavoro interno alla sezione, percepito come oggetto di maggiore investimento da parte degli operatori. L'orientamento al cliente vede una convergenza positiva dell'apporto individuale e organizzativo, dove la percezione di un contributo ben maggiore delle persone nel realizzare processi di lavoro orientati ai destinatari, anche mettendo in gioco una propria ampia disponibilità ad essere flessibili nell'organizzazione del lavoro, prende corpo per un forte coinvolgimento e investimento nei contenuti del lavoro (*"il lavoro è bello, ci salva l'utenza, la passione per il lavoro"*), ma anche per la paura di perdere l'oggetto di lavoro e la propria identità lavorativa se l'Amministrazione decidesse di esternalizzare le attività culturali. Se gli operatori si percepiscono fortemente orientati al cliente, per contro emerge una bassa capacità del settore/Ente di entrare in dialogo con il territorio e con la domanda locale di cultura, conseguenza della *"mancanza di progettualità e di strategie"* del settore (viene citato l'esempio del 'Corteo Manzonianio'), che porta a *"non essere in grado di leggere la domanda locale"*, producendo un risultato di *"scollamento rispetto alla città"*.

Il sistema di incentivazione vede una netta e speculare divaricazione tra il contributo organizzativo e quello delle persone, che riconoscono la criticità di questo aspetto e soffrono, in particolare nella Biblioteca e nei Musei, di un rilevante isolamento organizzativo (*"non ci vengono presentati gli obiettivi del PEG e non siamo valutati"*). È rilevata una mancanza di riconoscimento della professionalità degli operatori e di possibilità di crescita, come dei meriti e delle responsabilità di ognuno. La criticità del sistema di incentivazione viene percepita anche a livello di Ente nel suo complesso, nel senso del tipo di rapporto e di comunicazione che il Comune instaura, anche attraverso la Direzione del Personale, con i dipendenti (*"come ci trattano, come ci parlano, con circolari burocratiche..."*). Infine, la dimensione della distribuzione dei carichi di lavoro e delle risorse, problematica in tutti i settori comunali, vede implodere insieme il contributo organizzativo e quello delle persone, che nei Servizi culturali si sentono penalizzate dalla disparità di risorse, umane e strumentali, rese disponibili nei diversi settori a fronte di una mancanza di turn over del personale (*"i gruppi sono gli stessi da trent'anni, siamo come topi in uno spazio ristretto"*), di un carico di lavoro in continuo aumento, aggravato da una crescente complessità organizzativa rispetto alla quale si sente di non disporre di adeguati strumenti di gestione e di possibilità di formazione (è emersa l'esigenza di iniziative di formazione sulla gestione dei gruppi, attualmente inesistenti per il personale della sezione 'Biblioteca e musei').

3.3 Settore Servizi educativi, culturali e del tempo libero

4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito



3.3 Settore Servizi educativi, culturali e del tempo libero

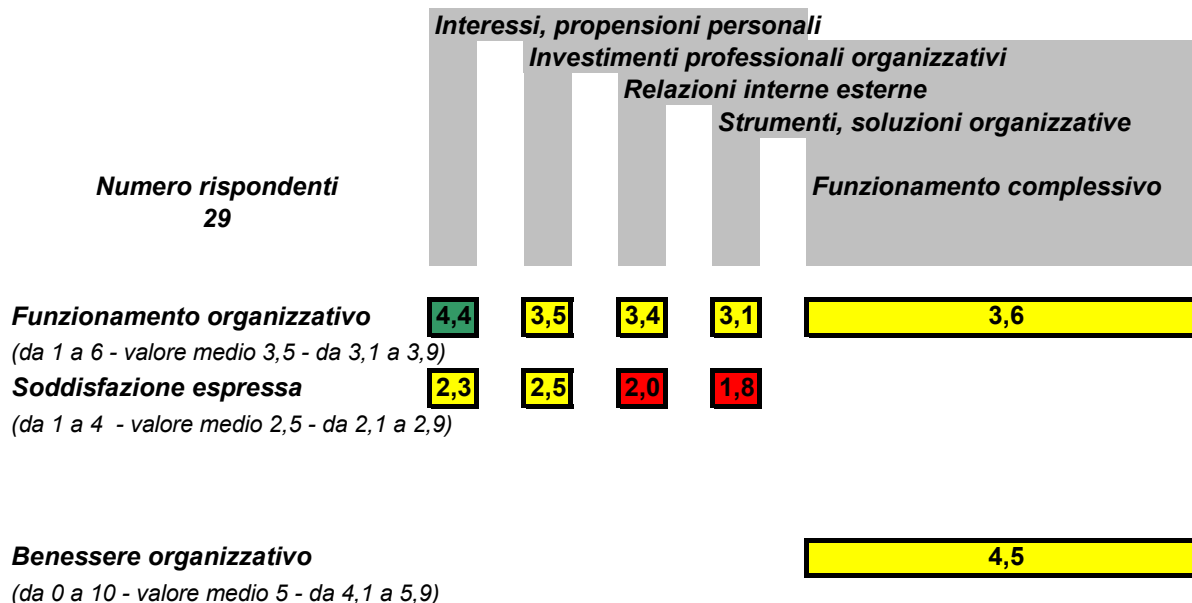
4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito

Aspetti emersi	<p>Il diagramma proposto è finalizzato a rendere visibile come l'apporto delle persone (asse verticale) e quello dell'organizzazione (asse orizzontale) sono percepiti dai singoli lavoratori. In questo modo è possibile perseguire due risultati di ordine conoscitivo: il primo è dato dalla possibilità di osservare come varia nelle singole percezioni del funzionamento organizzativo la relazione tra i due apporti; il secondo è costituito dalla possibilità di costruire raggruppamenti di operatori aventi percezioni del funzionamento organizzativo caratterizzate da valutazioni relative all'apporto delle persone e dell'organizzazione omogenee.</p> <p>Il diagramma raggruppa all'interno dei singoli quadrati (ogni quadrato corrisponde a un punto della scala di valutazione proposta nel questionario) la percentuale di coloro che hanno espresso valutazioni sul funzionamento dell'organizzazione aventi una analoga media.</p> <p>In questo modo è possibile visualizzare 3 raggruppamenti di lavoratori aventi percezioni del funzionamento organizzativo diverso:</p> <p>Gruppo A - 60,8 % > Soggetti che in parte criticano l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo B - 14,3 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo C - 24,9 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione e che limitano loro apporto al suo funzionamento</p>
Osservazioni	<p>Considerando che nelle percezioni dei lavoratori il funzionamento del Settore non raggiunge la sufficienza (4), attestandosi sul valore di 3,9, questa analisi che permette di differenziare gli apporti organizzativi da quelli delle persone, raffrontata con quella generale che evidenziava come il 68,7 % del personale (nonostante i rilievi critici espressi nei confronti dell'apporto dell'organizzazione), mantenesse un rilevante contributo al suo funzionamento, segnala una tendenza decisamente incoraggiante.</p> <p>Infatti coloro che mantengono un attivo contributo al funzionamento dell'organizzazione si innalzano al 75,1%, mentre il 24,9% del personale mostra alcuni segni di affaticamento che tende a limitare l'apporto al funzionamento organizzativo.</p>

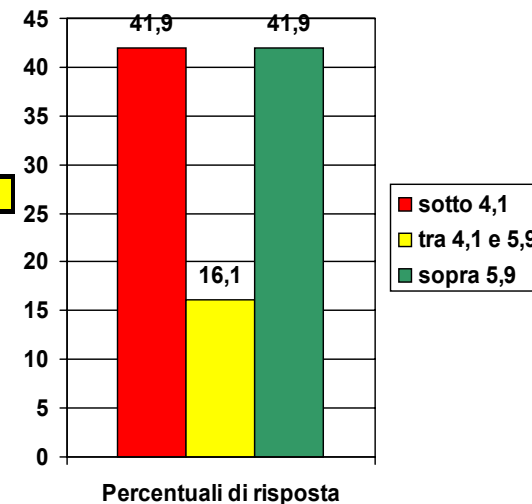
3.4 Settore servizi finanziari e vari

1. Funzionamento organizzativo e soddisfazione

Funzionamento organizzativo percepito e soddisfazione espressa (valori medi)



Il benessere organizzativo



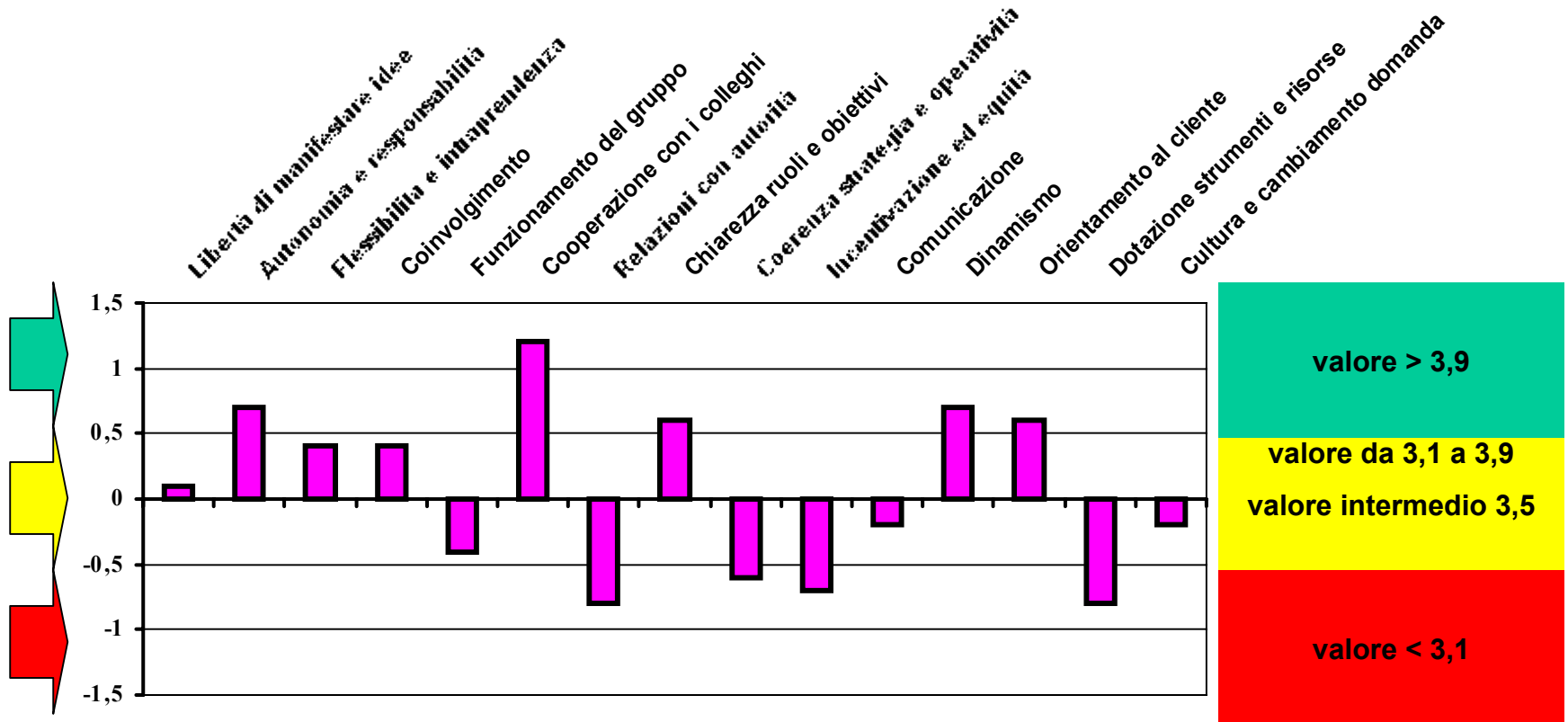
3.4 Settore servizi finanziari e vari

1. Il funzionamento organizzativo, la soddisfazione espressa e il benessere percepito

Aspetti emersi	<p>Il funzionamento organizzativo dei Servizi finanziari viene percepito nell'insieme con un valore intermedio (3,6 visualizzato in giallo), che rappresenta sostanzialmente una valutazione che si avvicina alla sufficienza. Il fattore di funzionamento organizzativo che in media ottiene una valutazione più positiva (4,4 in verde) è quello personale, riguardante la possibilità di esprimere i propri interessi e di realizzare le proprie attese nel lavoro. Gli altri tre macrofattori sono percepiti come mediamente funzionanti, di uno di questi gli operatori sono più soddisfatti (2,5 in giallo): si tratta della possibilità di investire nello sviluppo di competenze professionale e del contesto organizzativo in cui si trovano ad operare.</p> <p>I fattori che nelle percezioni dei dipendenti del Settore risultano più insoddisfacenti sono quello organizzativo (1,8 in rosso), relativo a come l'organizzazione si attrezza per funzionare e per mettere le persone nelle condizioni di lavorare al meglio, insieme con quello relazionale, che riguarda la qualità dei rapporti tra le persone all'interno del settore e con i propri destinatari esterni (2,0 in rosso), nonostante entrambi siano valutati di medio funzionamento (rispettivamente 3,1 e 3,4 in giallo).</p> <p>Alla percezione di quasi sufficienza che i dipendenti hanno del funzionamento organizzativo del Settore corrisponde un valore medio di benessere complessivo percepito (4,5 giallo), che di fatto risulta insufficiente (in quanto inferiore al valore soglia di sufficienza 6,0). Andando a scomporre questo valore, per analizzare la distribuzione delle risposte individuali relative alla percezione della propria soddisfazione lavorativa complessiva, si può osservare una polarizzazione perfettamente simmetrica delle posizioni: nei Servizi finanziari il 45% circa degli operatori si dichiara insoddisfatto (in rosso), mentre altrettanti si dichiarano soddisfatti, infine, il restante 10% circa delle persone esprime valutazioni che riconoscono una insufficiente soddisfazione, senza, tuttavia, potersi dire proprio insoddisfatti.</p>
Osservazioni	<p>In generale i lavoratori dei Servizi finanziari si sono riconosciuti nella rappresentazione di sintesi emersa, che si aspettavano più critica.</p> <p>La percezione di come nel suo insieme funziona l'organizzazione è sostanzialmente vicina alla media comunale (3,6 contro 3,9), sebbene si attesti tra i valori più bassi dell'Ente, mentre la valutazione media di soddisfazione complessiva rispetto alla propria situazione lavorativa è decisamente più bassa rispetto al dato generale dell'Ente (4,5 contro una media comunale di 5,2). In sintesi, la situazione lavorativa che le persone evidenziano presenta evidenti tendenze negative, non ancora particolarmente acute ma che richiedono di essere opportunamente approfondite e comprese.</p>

3.4 Settore servizi finanziari e vari

2. L'andamento delle 15 dimensioni del funzionamento organizzativo



3.4 Settore servizi finanziari e vari

2. L'andamento delle 15 dimensioni che definiscono il funzionamento organizzativo

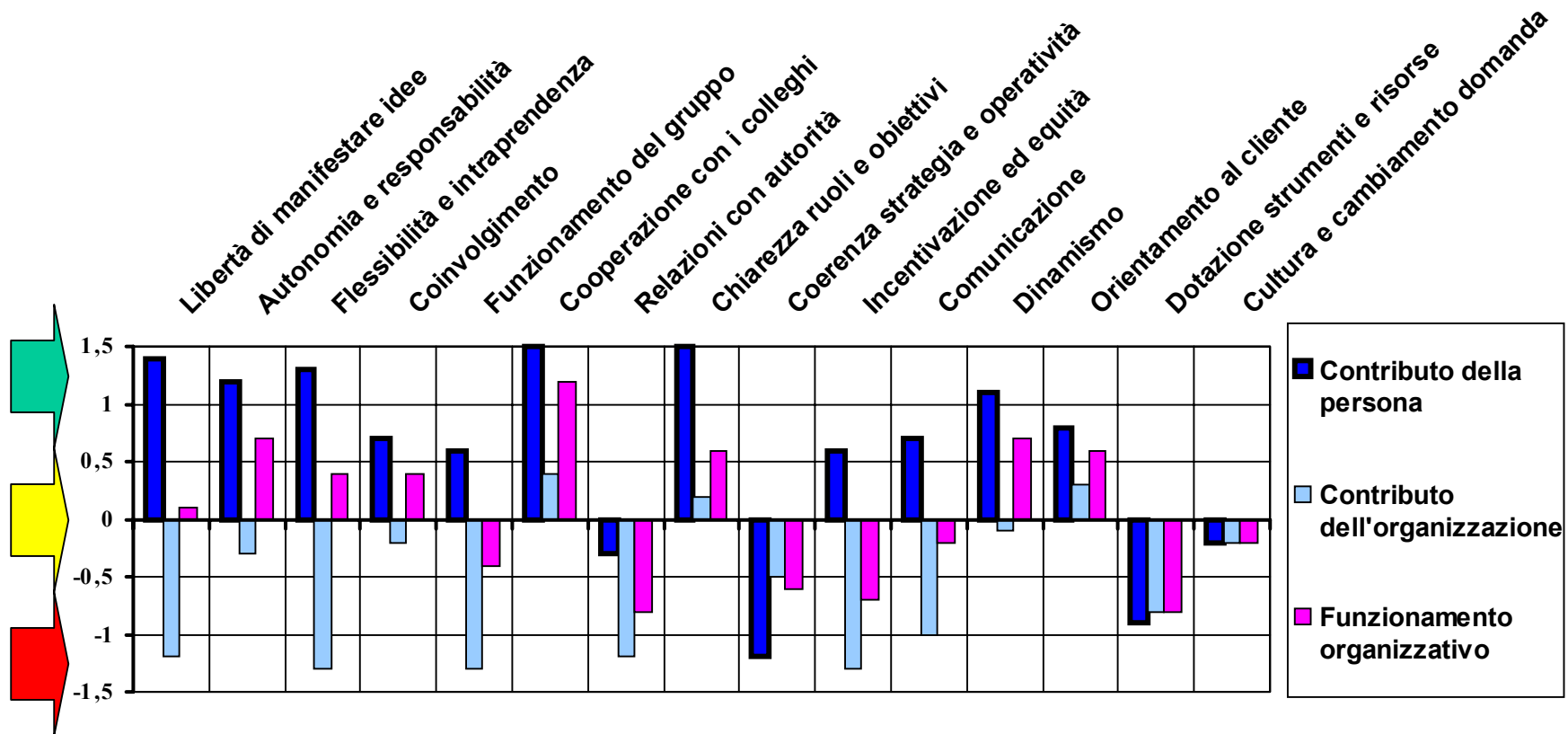
Aspetti emersi	<p>Questa tavola rappresenta come i dipendenti percepiscono il funzionamento organizzativo relativamente alle quindici diverse dimensioni ritenute significative nel contribuire a determinare la soddisfazione lavorativa delle persone ed il senso generale di benessere organizzativo. Di ogni dimensione viene visualizzato il differente andamento, al di sopra o al di sotto del valore intermedio di funzionamento (lo zero, corrispondente a 3,5 nella scala di valutazione), che influenza, in senso positivo o negativo, il livello di soddisfazione o di insoddisfazione percepita dalle persone e la loro percezione di "benessere organizzativo interno".</p> <p>La maggior parte delle dimensioni raggiungono dei punteggi di funzionamento intermedio (area gialla). Gli aspetti organizzativi che nelle percezioni delle persone risultano funzionare meglio (contribuendo a una percezione di maggiore soddisfazione) sono quelli che presentano uno scarto maggiore di segno positivo rispetto al valore intermedio: innanzitutto la cooperazione con i colleghi e, a seguire, l'autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro, la chiarezza del proprio ruolo lavorativo, il dinamismo e l'orientamento al cliente.</p> <p>Viceversa, con uno scarto maggiore di segno negativo rispetto al valore intermedio, si evidenziano gli aspetti del funzionamento organizzativo percepito che le persone valutano più criticamente: in questo Settore si evidenziano le relazioni con l'autorità, la distribuzione dei carichi di lavoro e della dotazione di risorse e l'incentivazione ed equità e, in secondo luogo, l'aspetto della coerenza tra orientamenti strategici e loro declinazione operativa.</p>
-----------------------	--

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Aspetti emersi	<p>La tabella articola le dimensioni rappresentate nella tavola precedente, approfondendo l'analisi e andando a visualizzare le percezioni dei dipendenti del Settore servizi finanziari relative a come le persone e l'organizzazione contribuiscono al funzionamento organizzativo nei suoi diversi aspetti. Si evidenziano forti movimenti contrastanti, con spostamenti anche significativi dalla media (0), che segnalano in generale una visione decisamente più positiva dell'apporto delle persone rispetto a ciò che fa l'organizzazione, percepita come pesantemente manchevole su quasi tutti gli aspetti che caratterizzano il funzionamento del Settore</p> <p>Rispetto ad alcune dimensioni di funzionamento si osserva, inoltre, una collusione negativa dei due apporti, che pone in luce alcune criticità specifiche del settore (relazioni con l'autorità e coerenza tra orientamenti strategici e operatività), mentre una sintonia positiva di entrambi i contributi, benché con un apporto individuale di solito più consistente, si segnala a proposito della cooperazione con i colleghi e dell'orientamento al cliente. Sull'aspetto del dialogo con la cultura locale emerge una compressione dei due contributi che tendono ad appiattirsi uno sull'altro.</p> <p>Infine, si conferma la criticità, trasversale al Comune nel suo complesso, di due aspetti di funzionamento organizzativo: il sistema di incentivazione, che presenta una forte divaricazione tra contributo personale e organizzativo, e la distribuzione dei carichi di lavoro e delle dotazioni strumentali, che emerge molto critica, come un caso di pesante collusione negativa dei due apporti.</p>
-----------------------	---

3.4 Settore servizi finanziari e vari

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo



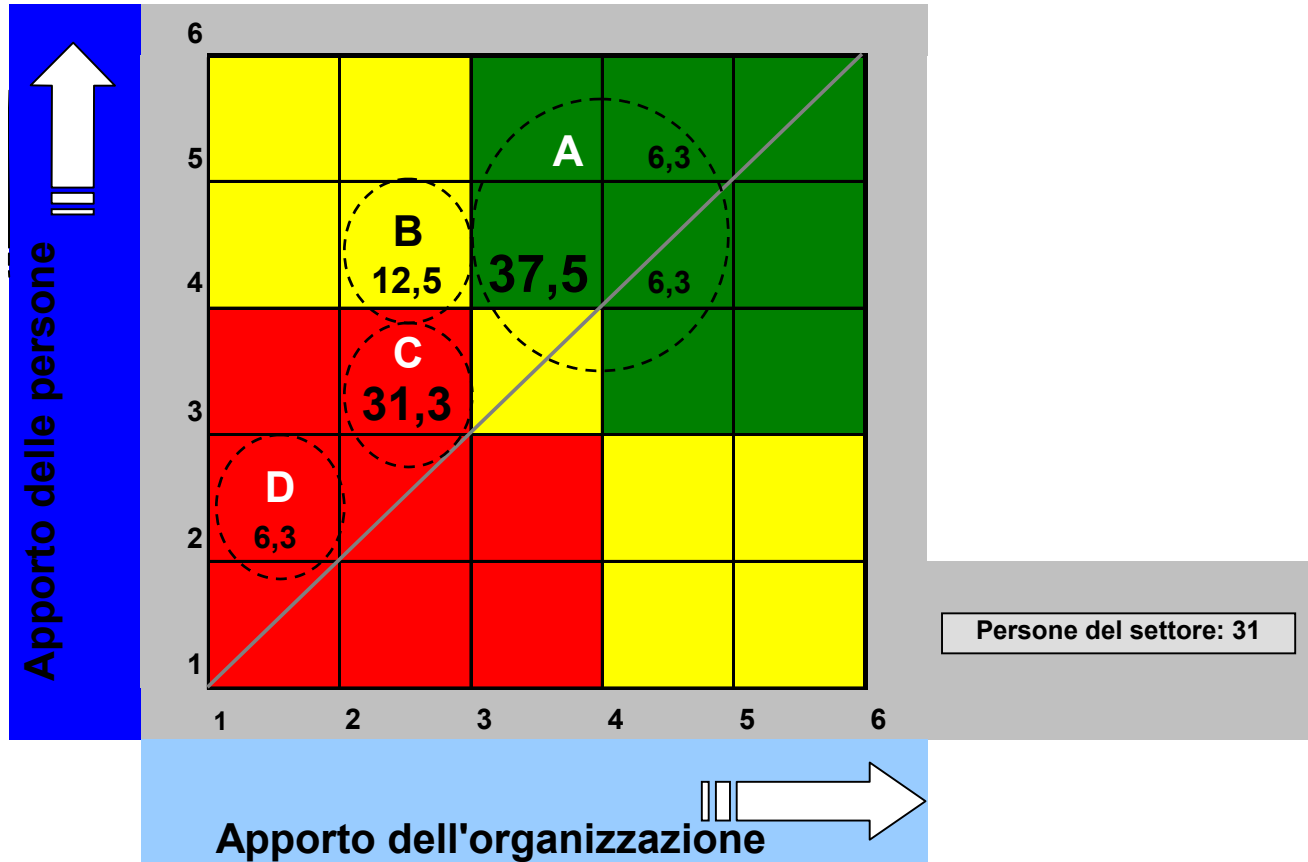
3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Osservazioni

I dipendenti dei Servizi finanziari si sono riconosciuti in una visione dell'organizzazione come *"meccanismo in cui una delle ruote non sta girando"* che mette in luce come gli operatori sentano di impegnarsi maggiormente, rispetto ad altri ruoli e livelli organizzativi, per garantire il funzionamento del Settore. Le persone, infatti, dichiarano di investire in modo consistente per definire il proprio ruolo e per comprendere gli obiettivi del loro lavoro (*"il tuo ruolo è chiaro in base a quello che capisci e fatichi a capire"*), mentre l'organizzazione è percepita come poco capace a sostenere le persone nel loro impegno. L'incertezza degli obiettivi istituzionali, inoltre, accresce lo sforzo dei soggetti, arrivando a deprimere il loro contributo. È ciò che accade nella collusione negativa che si crea tra disinvestimento dell'organizzazione e dei lavoratori a proposito della ricerca di una coerenza tra attività operativa e orientamenti organizzativi strategici, che restano poco definiti, confusi, soprattutto perché il mandato cambia frequentemente, inducendo le persone a mettere in atto comportamenti lavorativi frammentati, mirati a espletare emergenze di lavoro (anche sull'attività ordinaria, regolata da scadenze fissate dalla normativa), ma poco funzionali all'organizzazione e demotivanti per i soggetti (*"gli obiettivi cambiano perché il dirigente dopo due giorni ti chiede cose diverse"*). I ruoli gestionali non sembrano supportare gli sforzi e l'attività degli operatori, le relazioni con la dirigenza sono, infatti, uno degli aspetti più critici del Settore, che inducono un disinvestimento, per quanto contenuto, anche da parte delle persone, demotivate dalla difficoltà di costruire relazioni più positive. Anche la debolezza del sistema di comunicazione interna al Settore concorre ad aumentare la difficoltà di orientamento dell'azione lavorativa dei dipendenti, per cui le informazioni sulle nuove iniziative dell'Amministrazione e le informazioni necessarie per l'operatività vengono trasmesse e acquisite in modo frammentato, principalmente attraverso il canale della comunicazione interpersonale nelle cooperazioni con i colleghi del settore o dell'Ente. Le persone si sentono delegate a gestire la propria organizzazione del lavoro senza sentirsi sufficientemente supportate nella costruzione di una loro autonomia operativa e riconosciute per il loro impegno (*"resto anche oltre il mio orario, mi porto a casa il lavoro"*). Parimenti se le persone mostrano di investire nella possibilità di esprimere il proprio apporto, l'organizzazione tende invece a non agevolare, se non a penalizzare, queste iniziative, riguardo alle quali sembrano emergere anche episodi di mobbing. L'autorità organizzativa è vista come indisponibile a qualsiasi confronto, generando sofferenza nelle persone (*"non siamo mai stati male come ora"*). Anche il funzionamento dei gruppi di lavoro non è oggetto di attenzione e di investimento da parte dell'organizzazione, per cui è verosimile che l'efficacia di questi dipenda in gran parte dalla qualità dei rapporti interpersonali, talvolta attraversati da inevitabili conflittualità. Il contributo individuale al funzionamento del gruppo, infatti, è positivo, ma contenuto. D'altronde nel settore si segnala un alto numero di richieste di mobilità, che non sembrano però causare particolare preoccupazione (*"dicono: se ne escono dieci, ne arrivano altri venti"*). Di segno positivo, per quanto debole, è la cooperazione tra colleghi, alla cui tenuta contribuiscono notevolmente le persone probabilmente ancora attraverso le modalità di un buon rapporto interpersonale, più che di una reale gestione dei processi di relazione. Gli operatori dei Servizi finanziari si riconoscono personalmente un buon livello di dinamismo e un discreto grado di orientamento al cliente, quest'ultimo condiviso solo in parte dall'organizzazione (*"all'organizzazione non interessa soddisfare il cliente, basta guardare il palazzo comunale: non c'è un URP, non ci sono indicazioni degli uffici sulle scale..."*). La tensione verso il soddisfacimento dei destinatari dei servizi contrasta, tuttavia, con un atteggiamento di chiusura da parte delle persone nei confronti della cultura locale, riproducendo, con effetti implosivi, lo scarso interesse percepito dall'organizzazione a dialogare con le esigenze, anche nuove, del territorio, per sviluppare interventi rispondenti alle domande che emergono dal contesto ambientale. L'aspetto dell'incentivazione vede nel settore una netta divaricazione tra la scarsa attenzione dell'organizzazione e le aspettative delle persone, che riconoscono la necessità di introdurre modalità valutative in grado di riconoscere più correttamente il loro apporto. Infatti, nel settore, la valutazione è descritta come uniforme e appiattita, non in grado di riconoscere i contributi individuali (disponibilità personale, professionalità, funzioni realmente svolte, responsabilità assunte...), e operata non dal responsabile diretto degli operatori, ma dal dirigente che può non conoscere la realtà operativa dei diversi uffici. Non è chiaro, inoltre, cosa sia oggetto di valutazione, non il lavoro o la prestazione che un operatore riesce a realizzare, ma la sua posizione o altre caratteristiche soggettive, che sembrano fungere da pregiudiziali (il fatto di essere donna e soprattutto madre e di lavorare *part time*). Infine, la dimensione dei carichi di lavoro e della disponibilità di risorse vede colludere negativamente il contributo organizzativo e quello delle persone (*"desideri andare incontro al cliente, ma ti manca la struttura, ti mancano i mezzi..."*), segnalando una criticità importante. Questa si manifesta nell'aumento dei carichi di lavoro (per la continua introduzione di cambiamenti nella programmazione e per la dislocazione degli uffici), nella carenza di personale (a causa di mobilità, prepensionamenti, trasferimenti non rimpiazzati), nella mancanza di occasioni di formazione per il personale non funzionario e non laureato, nel sottoutilizzo di alcuni ruoli organizzativi (*"tutti fanno il lavoro che dovrebbe fare qualcun altro"*), nella mancanza di 'quadri' utili, cioè di figure esperte di livello direttivo intermedio (di recente eliminate dall'organico) e nella debolezza di competenze gestionali e relazionali da parte della dirigenza (che la rende scarsamente 'utilizzabile' in funzione di un miglior funzionamento dei processi organizzativi).

3.4 Settore servizi finanziari e vari

4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito



3.4 Settore servizi finanziari e vari

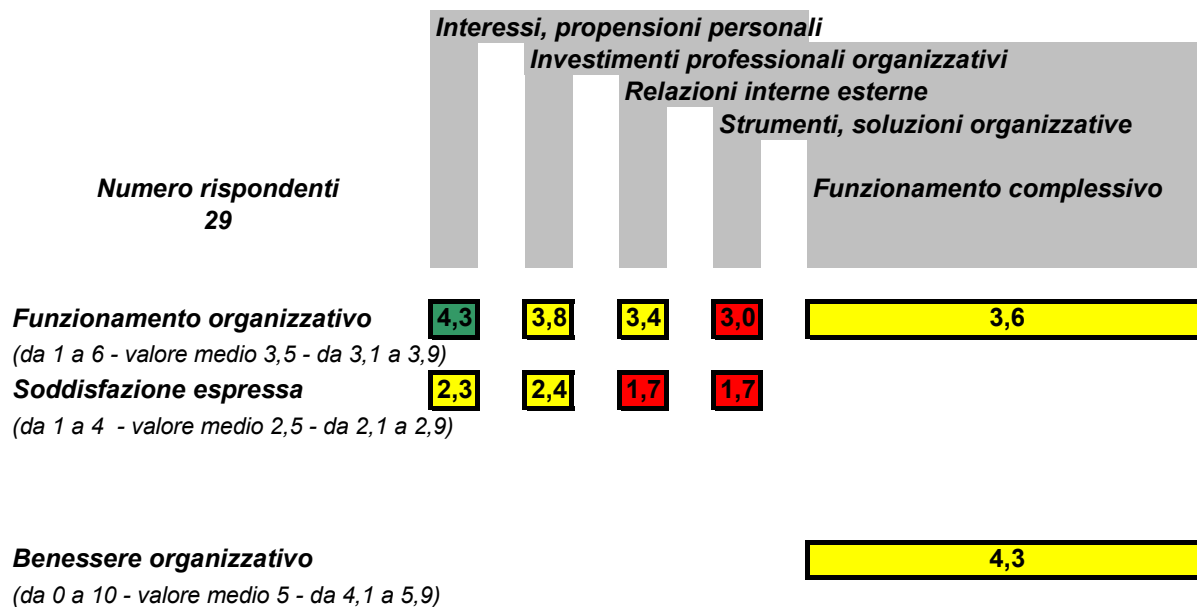
4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito

Aspetti emersi	<p>Il diagramma proposto è finalizzato a rendere visibile come l'apporto delle persone (asse verticale) e quello dell'organizzazione (asse orizzontale) sono percepiti dai singoli lavoratori. In questo modo è possibile perseguire due risultati di ordine conoscitivo: il primo è dato dalla possibilità di osservare come varia nelle singole percezioni del funzionamento organizzativo la relazione tra i due apporti; il secondo è costituito dalla possibilità di costruire raggruppamenti di operatori aventi percezioni del funzionamento organizzativo caratterizzate da valutazioni relative all'apporto delle persone e dell'organizzazione omogenee.</p> <p>Il diagramma raggruppa all'interno dei singoli quadrati (ogni quadrato corrisponde a un punto della scala di valutazione proposta nel questionario) la percentuale di coloro che hanno espresso valutazioni sul funzionamento dell'organizzazione aventi una analoga media.</p> <p>In questo modo è possibile visualizzare 4 raggruppamenti di lavoratori aventi percezioni del funzionamento organizzativo diverso:</p> <p>Gruppo A - 49,9 % > Soggetti che in parte criticano l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo B - 12,5 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo C - 31,3 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione e che limitano loro apporto al suo funzionamento</p> <p>Gruppo D - 6,3 % > Soggetti che ritengono assolutamente insufficiente l'apporto dell'organizzazione e che riducono drasticamente il loro apporto al suo funzionamento</p>
Osservazioni	<p>Considerando che nelle percezioni dei lavoratori il funzionamento del Settore non raggiunge la sufficienza (4), attestandosi sul valore di 3,6, questa analisi che permette di differenziare gli apporti organizzativi da quelli delle persone, raffrontata con quella generale che evidenziava come il 68,7 % del personale (nonostante i rilievi critici espressi nei confronti dell'apporto dell'organizzazione), mantenesse un rilevante contributo al suo funzionamento, segnala una tendenza meno favorevole.</p> <p>Infatti coloro che mantengono un attivo contributo al funzionamento dell'organizzazione si riducono al 62,4 %, mentre il 37,6 % del personale mostra inequivocabili segni di affaticamento che tende a limitare o a ridurre drasticamente il suo apporto al funzionamento organizzativo.</p>

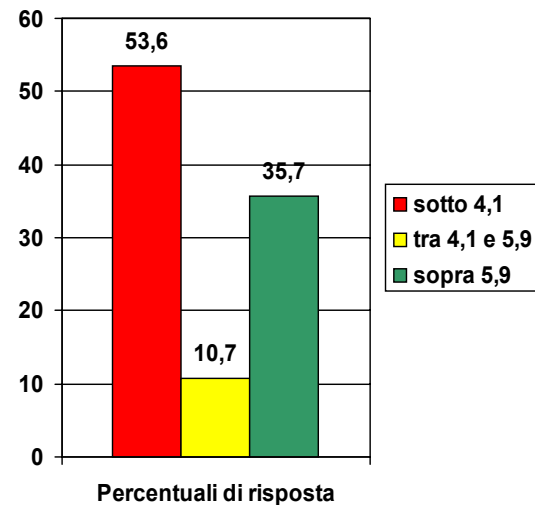
3.5 Settore programmazione e opere pubbliche

1. Funzionamento organizzativo e soddisfazione

Funzionamento organizzativo percepito e soddisfazione espressa (valori medi)



Il benessere organizzativo



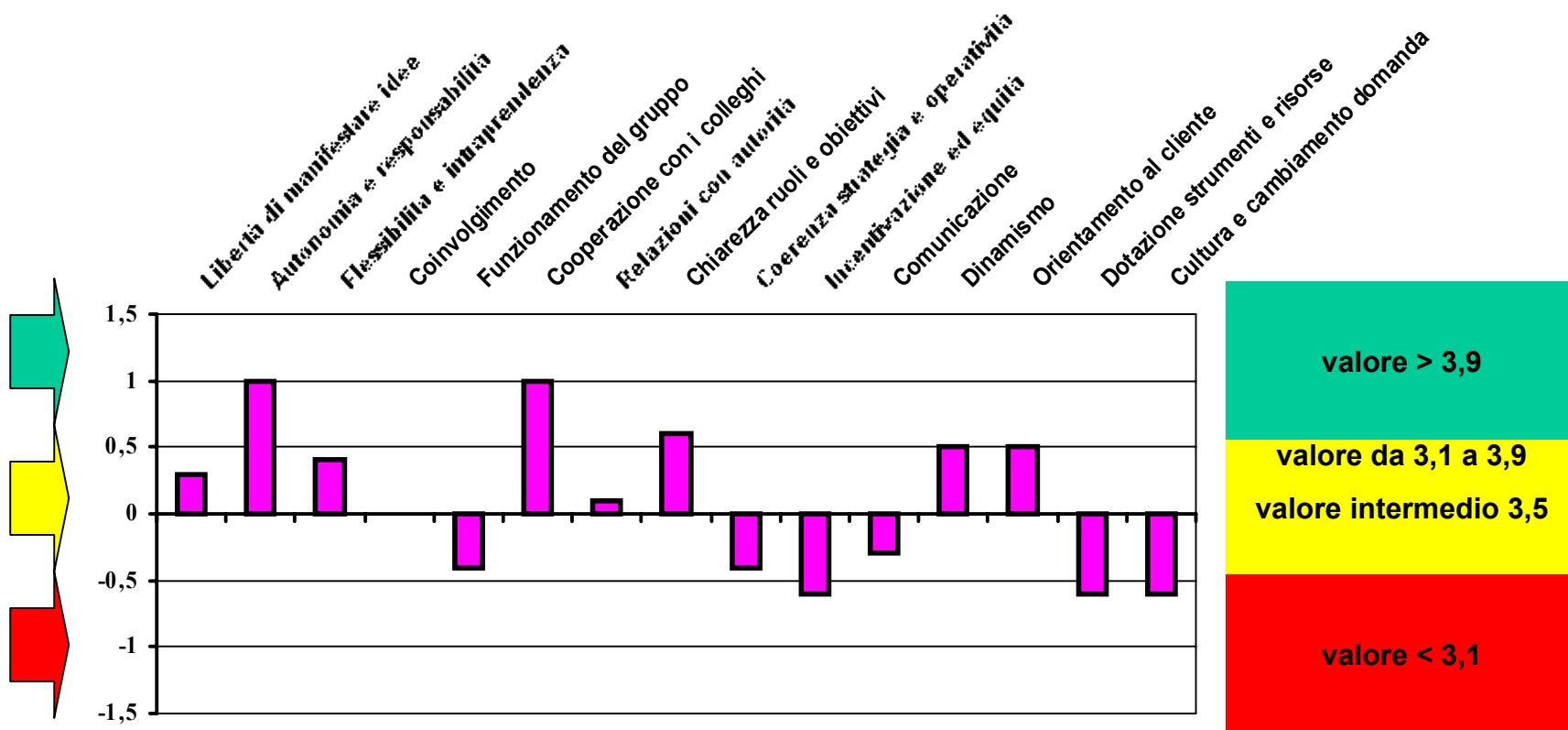
3.5 Settore Programmazione e Opere pubbliche

1. Il funzionamento organizzativo, la soddisfazione espressa e il benessere percepito

Aspetti emersi	<p>Il funzionamento organizzativo del settore OOPP viene percepito nell'insieme con un valore intermedio (3,6 visualizzato in giallo), che raggiunge quasi la sufficienza (4). Il fattore di funzionamento organizzativo che in media ottiene una valutazione più positiva (4,3 in verde) è quello relativo agli investimenti personali che comprende la possibilità di esprimere i propri interessi e di realizzare le proprie attese nel lavoro.</p> <p>Altri due macrofattori sono percepiti come mediamente funzionanti: la possibilità di investire nello sviluppo di competenze professionale e del contesto organizzativo in cui si opera (3,8 in giallo), che risulta essere l'aspetto di cui gli operatori sono più soddisfatti (2,4 in giallo), ed il sistema di relazioni interne ed esterne al settore (3,4 in giallo), che invece emerge come l'aspetto meno soddisfacente (1,7 in rosso) insieme con il fattore organizzativo (1,7 in rosso), relativo a come l'organizzazione si attrezza per funzionare e per mettere le persone nelle condizioni di lavorare al meglio. Il fattore organizzativo, inoltre, è anche quello percepito più negativamente (3,0 in rosso), come quello più critico nel funzionamento complessivo del settore.</p> <p>Alla valutazione di quasi sufficienza che i dipendenti esprimono riguardo al funzionamento organizzativo complessivo del settore corrisponde un valore medio di benessere organizzativo percepito (4,3 giallo), che di fatto risulta insufficiente (in quanto sensibilmente inferiore al valore soglia di sufficienza 6,0) ed è tendenzialmente più vicino all'area di valutazione negativa. Andando a scomporre questo valore, per analizzare la distribuzione delle risposte individuali relative alla percezione della propria soddisfazione lavorativa complessiva, si può osservare una polarizzazione delle posizioni nel settore: poco più del 50% circa degli operatori che hanno risposto al questionario si dichiara insoddisfatto (in rosso), mentre il 35% circa dei rispondenti si dichiara soddisfatto. Infine, il restante 15% circa delle persone esprime valutazioni che riconoscono una insufficiente soddisfazione, senza, tuttavia, potersi dire proprio insoddisfatti.</p>
Osservazioni	<p>In generale i lavoratori del settore OOPP si sono riconosciuti nella rappresentazione di sintesi presentata, pur sottolineando l'eterogeneità della loro realtà operativa, che secondo loro sarebbe emersa più critica se avesse partecipato alla ricerca un numero maggiore di operatori. La percezione di come nel suo insieme funziona l'organizzazione è sostanzialmente vicina alla media comunale (3,6 contro 3,9), sebbene si attesti tra i valori più bassi dell'Ente, mentre la valutazione media di soddisfazione complessiva rispetto alla propria situazione lavorativa è decisamente più bassa rispetto al dato generale dell'Ente (4,3 contro una media comunale di 5,2). In sintesi, la situazione lavorativa che le persone evidenziano presenta evidenti tendenze negative, non ancora particolarmente acute ma che richiedono di essere opportunamente approfondite e comprese.</p>

3.5 Settore programmazione e opere pubbliche

2. L'andamento delle 15 dimensioni del funzionamento organizzativo



3.5 Settore programmazione e opere pubbliche

2. L'andamento delle 15 dimensioni che definiscono il funzionamento organizzativo

Aspetti emersi

Questa tavola rappresenta come i dipendenti percepiscono il funzionamento organizzativo relativamente alle quindici diverse dimensioni ritenute significative nel contribuire a determinare la soddisfazione lavorativa delle persone ed il senso generale di benessere organizzativo. Di ogni dimensione viene visualizzato il differente andamento, al di sopra o al di sotto del valore intermedio di funzionamento (lo zero, corrispondente a 3,5 nella scala di valutazione), che influenza, in senso positivo o negativo, il livello di soddisfazione o di insoddisfazione percepita dalle persone e la loro percezione di "benessere organizzativo interno".

La maggior parte delle dimensioni è percepita come mediamente funzionante. Gli aspetti organizzativi che **nelle percezioni delle persone risultano funzionare meglio** (contribuendo a una percezione di maggiore soddisfazione) sono quelli che presentano uno scarto maggiore di segno positivo rispetto al valore intermedio: innanzitutto **l'autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro** e **la cooperazione con i colleghi** e, a seguire, **la chiarezza del proprio ruolo lavorativo**.

Viceversa, con uno scarto maggiore di segno negativo rispetto al valore intermedio, si evidenziano gli aspetti del funzionamento organizzativo percepito che **le persone valutano più criticamente**: nel settore OOPP si evidenziano **l'incentivazione ed equità** la **distribuzione dei carichi di lavoro e della dotazione di risorse** ed il **dialogo con la cultura locale** e i **cambiamenti della domanda**

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Aspetti emersi

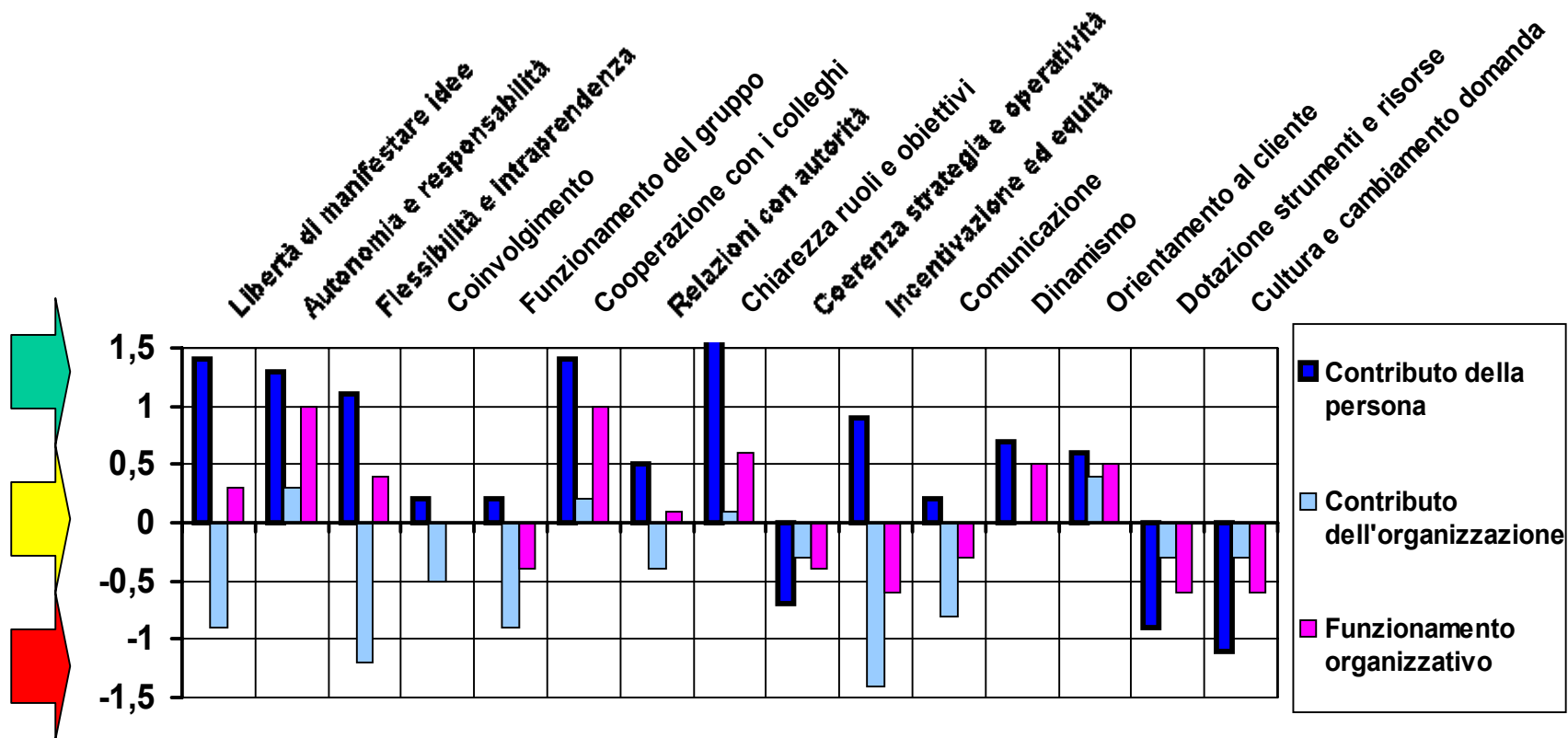
La tabella articola le dimensioni rappresentate nella tavola precedente, approfondendo l'analisi e andando a visualizzare le percezioni dei dipendenti del settore OOPP relative a come le persone e l'organizzazione contribuiscono al funzionamento organizzativo nei suoi diversi aspetti. Si evidenziano forti movimenti contrastanti, con spostamenti anche significativi dalla media (0), che segnalano in generale una **visione più positiva dell'apporto delle persone rispetto a ciò che fa l'organizzazione**, percepita come manchevole su alcuni aspetti di funzionamento (la **libertà di manifestare idee**, la **flessibilità nell'organizzazione del lavoro**, il **funzionamento del gruppo** e la **comunicazione**).

Rispetto ad alcune dimensioni di funzionamento si osserva, inoltre, una **collusione negativa** dei due apporti, che pone in luce alcune **criticità specifiche** del settore (**coerenza tra orientamenti strategici e operatività** e **dialogo con la cultura locale**), mentre una **sintonia positiva di entrambi i contributi, benché con un apporto individuale spesso molto più consistente**, si segnala a proposito della **autonomia nell'organizzazione del lavoro**, nella **cooperazione con i colleghi**, della **chiarezza del ruolo lavorativo** e dell'**orientamento al cliente**. Sull'aspetto delle **relazioni con l'autorità** (assegnata al settore nel luglio 2004) emerge una sorta di compressione dei due contributi che si scostano poco dalla media, leggibile forse come l'attraversamento di una fase di avvicinamento e di conoscenza reciproca (all'epoca della compilazione del questionario, nell'ottobre 2004).

Infine, si conferma la **criticità, trasversale al Comune** nel suo complesso, di due aspetti di funzionamento organizzativo: il **sistema di incentivazione**, che presenta una forte divaricazione tra contributo personale e organizzativo, e la **distribuzione dei carichi di lavoro e delle dotazioni strumentali**, che emerge critica, come un caso di collusione negativa dei due apporti.

3.5 Settore programmazione e opere pubbliche

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo



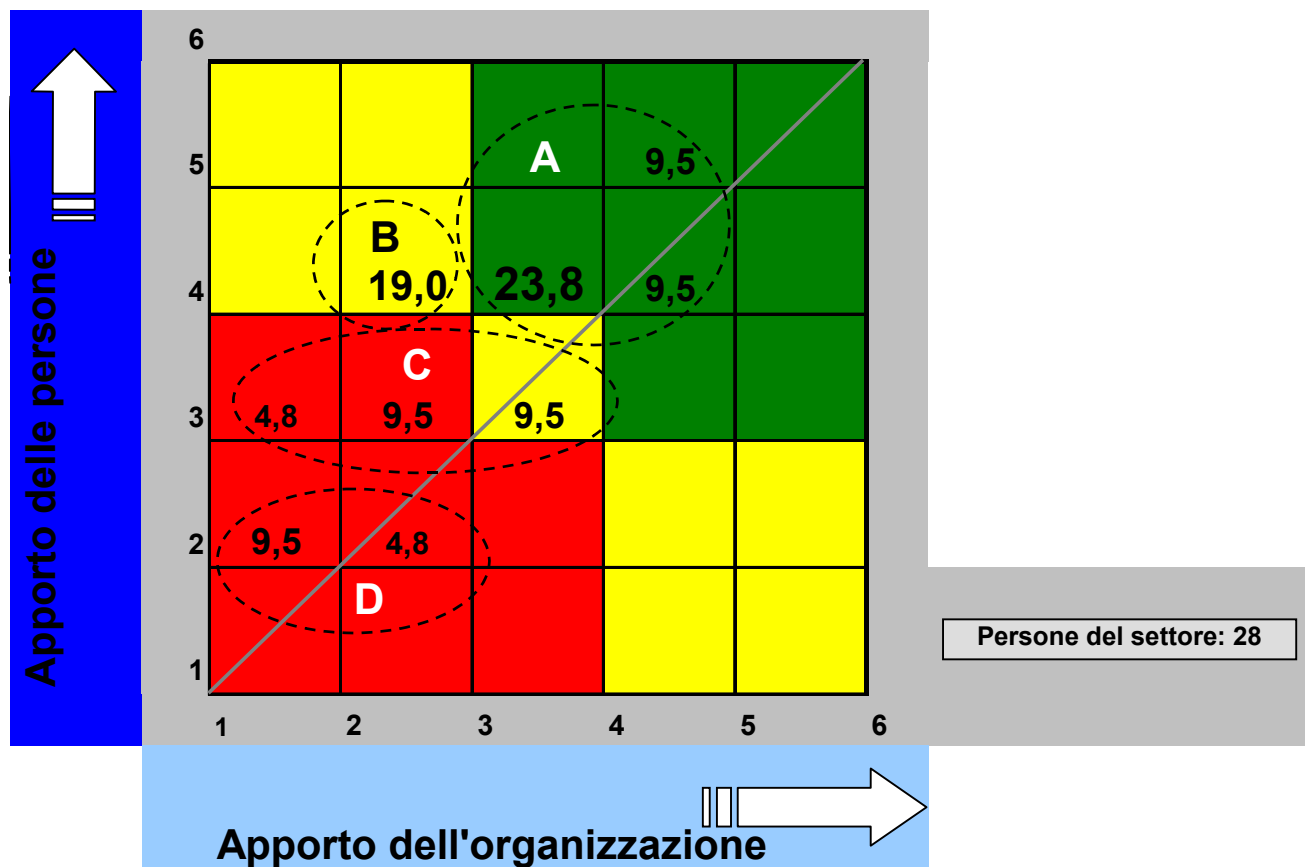
3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Osservazioni

I dipendenti si sono in generale ritrovati in questa rappresentazione, che mette in luce quanto gli operatori sentano di impegnarsi maggiormente, per garantire il funzionamento organizzativo, rispetto ad altri ruoli e livelli del Settore, poco attenti, nelle percezioni rilevate, a supportare le persone nelle loro attività e poco interessati a costruire con loro un rapporto positivo. I dipendenti sono consapevoli del fatto che la recente ricomposizione del settore (che in precedenza aveva 5 sezioni con 3 responsabili) richieda necessari tempi di adattamento per arrivare a definire più puntualmente le attività dei servizi, ma attualmente vivono una situazione di incertezza e disorientamento, che vede li vede troppo soli per poter assicurare l'attività del Settore, comprendere e perseguire gli obiettivi e potersi tutelare individualmente rispetto alle responsabilità, anche penali, che il lavoro in questo ambito può comportare. L'organizzazione attualmente non aiuta i soggetti a definire il loro ruolo, né tramite l'autorità organizzativa né con modalità di gestione dei processi di comunicazione interna che agevolino le persone nella comprensione dei loro obiettivi di lavoro. Infatti la scarsa chiarezza del mandato istituzionale influenza negativamente le persone, che tendono a disinvestire dal tentativo di collegarsi a una progettualità organizzativa, che non vedono. Inoltre, alle difficoltà di orientamento dell'attività operativa concorre, da un lato, un sistema debole di comunicazione interna al Settore, caratterizzato da pochi momenti di scambio regolare e periodico e da uno scarso livello di comunicazione interpersonale. Così la ricerca di coerenza tra gli obiettivi organizzativi strategici e l'attività operativa diventa un ambito di collusione negativa delle difficoltà di orientamento dei soggetti con la scarsa capacità o con il disinteresse, da parte dell'organizzazione, a definire più chiaramente il livello di mandato (*"nella confusione, specialmente prima, ciascuno faceva quello che era più comodo o più utile fare"*). Le relazioni con la dirigenza sono esclusivamente gerarchiche, l'autorità tende a considerare i collaboratori più come soggetti esecutori che come individui il cui specifico contributo può diversamente risultare funzionale all'organizzazione. Le persone dichiarano di disporre di una buona autonomia nell'organizzare la propria attività, facendo leva anche sulla loro disponibilità e intraprendenza e tale possibilità risponde, in parte, ai loro investimenti nei confronti dei contenuti del proprio lavoro. Dal canto suo, l'organizzazione sembra autorizzare solo qualche movimento individuale funzionale alla realizzazione di compiti, anche urgenti e imprevisti, in assenza di riferimenti precisi, mentre mostra di voler controllare gli spazi di azione che le persone tendono a ritagliarsi. La situazione del settore OOPP è per molti versi simile, anche se forse con tinte meno cupe, a quella presente nel Settore Ambiente: entrambi sono stati recentemente ristrutturati, hanno nuovi dirigenti ed entrambi gestiscono importanti servizi per la Città, per cui risentono fortemente delle pressioni amministrative sullo svolgimento delle loro attività, continuamente attraversate da urgenze non previste, poco filtrate dalla dirigenza percepita come propensa a 'delegare' di fatto agli operatori il compito di organizzare il lavoro dei servizi. Ne consegue che il funzionamento dei gruppi di lavoro non è oggetto di investimento da parte dell'organizzazione, e risulta poco agevolato anche dal fatto che nel Settore si trovano a lavorare insieme persone provenienti da sezioni diverse con modalità di lavoro molto differenti, le quali attualmente non possono contare nemmeno sull'esistenza di relazioni interpersonali particolarmente buone, che in altri settori comunali funge da collante organizzativo a compensazione di eventuali inefficienze gestionali. Gli operatori del settore OOPP si riconoscono personalmente un discreto orientamento al cliente, condiviso con l'organizzazione, ma questa tensione ad aprirsi all'utenza contrasta con un atteggiamento di chiusura e di disinvestimento degli operatori sul dialogo con la cultura locale, riproducendo, con effetti implosivi, la scarsa capacità o il disinteresse dell'organizzazione a dialogare con le esigenze, anche nuove, del territorio, per sviluppare interventi rispondenti ai problemi del suo contesto territoriale. È come se l'organizzazione tendesse a ripiegarsi su di sé, intenta ad ascoltare le sue esigenze tende ad allontanarsi dal senso e dalle finalità sociali della propria attività istituzionale. Le questioni inerenti la valutazione del personale, critiche come nel resto dell'Ente, vedono nel Settore una netta divaricazione tra uno scarso investimento organizzativo e una consistente aspettativa delle persone. In generale l'organizzazione non favorisce il riconoscimento del contributo individuale, della disponibilità richiesta e dei meriti delle persone, l'attuale sistema di incentivazione presenta delle debolezze, ravvisabili nell'attribuzione di una valutazione per lo più indifferenziata che non valorizza l'apporto e la professionalità individuale. Infine, la dimensione dei carichi di lavoro e della disponibilità di risorse nel settore vede colludere negativamente il contributo organizzativo e quello delle persone, segnalando una criticità, peraltro comune all'Ente comunale nel suo complesso. Questa si manifesta nella carenza di personale e nell'aumento dei carichi di lavoro (per la continua introduzione di cambiamenti nella programmazione e per le modifiche apportate dall'autorità organizzativa sulla base di un'insufficiente conoscenza delle attività e delle esigenze dei servizi), che porta a chiedere sempre di più a persone che per le difficoltà presenti tendono a ritirarsi.

3.5 Settore programmazione e opere pubbliche

4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito



3.5 Settore programmazione e opere pubbliche

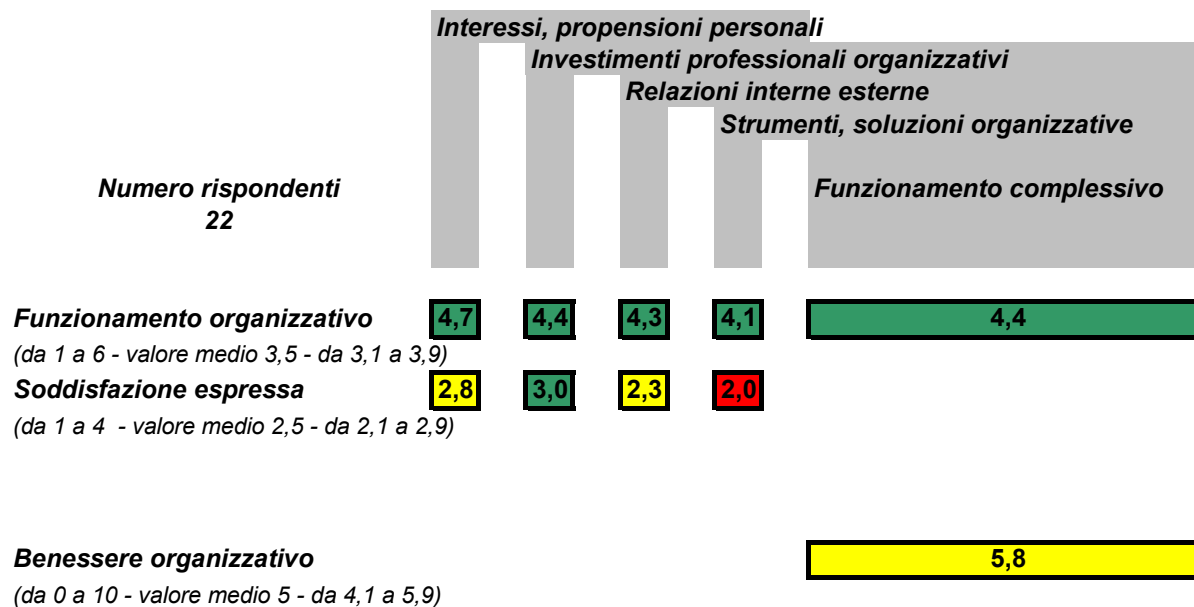
4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito

Aspetti emersi	<p>Il diagramma proposto è finalizzato a rendere visibile come l'apporto delle persone (asse verticale) e quello dell'organizzazione (asse orizzontale) sono percepiti dai singoli lavoratori. In questo modo è possibile perseguire due risultati di ordine conoscitivo: il primo è dato dalla possibilità di osservare come varia nelle singole percezioni del funzionamento organizzativo la relazione tra i due apporti; il secondo è costituito dalla possibilità di costruire raggruppamenti di operatori aventi percezioni del funzionamento organizzativo caratterizzate da valutazioni relative all'apporto delle persone e dell'organizzazione omogenee.</p> <p>Il diagramma raggruppa all'interno dei singoli quadrati (ogni quadrato corrisponde a un punto della scala di valutazione proposta nel questionario) la percentuale di coloro che hanno espresso valutazioni sul funzionamento dell'organizzazione aventi una analoga media.</p> <p>In questo modo è possibile visualizzare 4 raggruppamenti di lavoratori aventi percezioni del funzionamento organizzativo diverso:</p> <p>Gruppo A - 42,9 % > Soggetti che in parte criticano l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo B - 19 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo C - 23,8 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione e che limitano loro apporto al suo funzionamento</p> <p>Gruppo D - 14,3 % > Soggetti che ritengono assolutamente insufficiente l'apporto dell'organizzazione e che riducono drasticamente il loro apporto al suo funzionamento</p>
Osservazioni	<p>Considerando che nelle percezioni dei lavoratori il funzionamento del Settore non raggiunge la sufficienza (4), attestandosi sul valore di 3,6, questa analisi che permette di differenziare gli apporti organizzativi da quelli delle persone, raffrontata con quella generale che evidenziava come il 68,7 % del personale (nonostante i rilievi critici espressi nei confronti dell'apporto dell'organizzazione), mantenesse un rilevante contributo al suo funzionamento, segnala una tendenza meno favorevole.</p> <p>Infatti coloro che mantengono un attivo contributo al funzionamento dell'organizzazione si riducono al 61,9 %, mentre il 38,1 % del personale mostra inequivocabili segni di affaticamento che tende a limitare o a ridurre drasticamente il loro apporto al funzionamento organizzativo.</p>

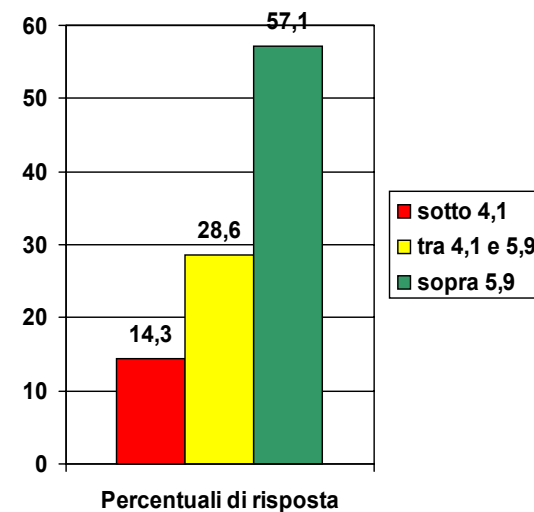
3.6 Settore patrimonio, logistica, edilizia e staff Sindaco

1. Funzionamento organizzativo e soddisfazione

Funzionamento organizzativo percepito e soddisfazione espressa (valori medi)



Il benessere organizzativo



3.6 Settore Patrimonio, logistica, edilizia e staff del Sindaco

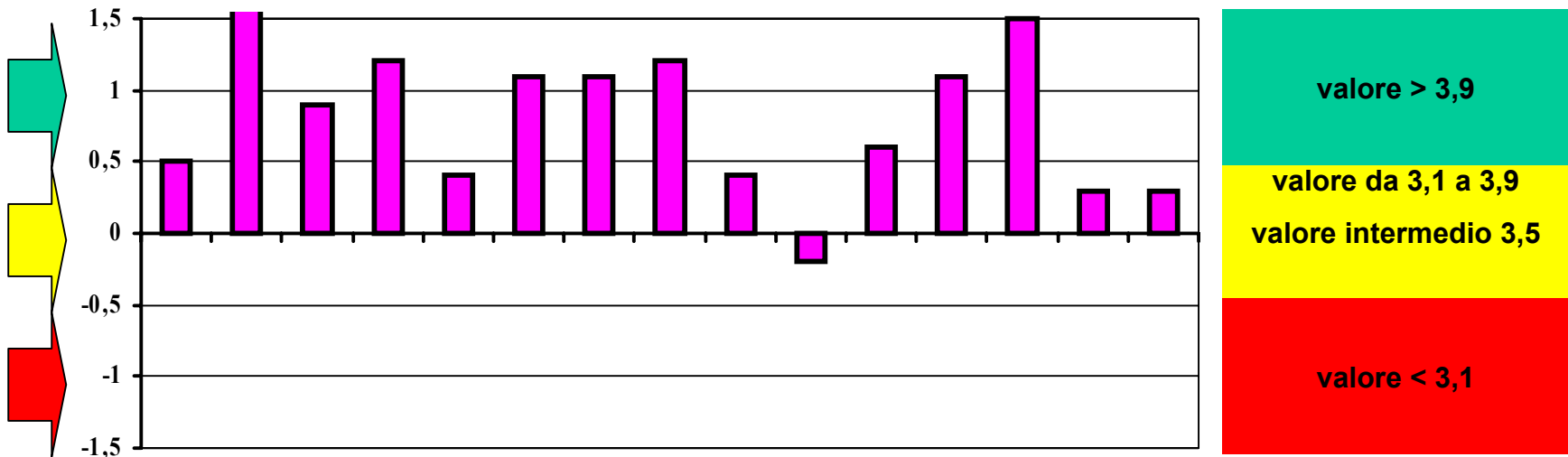
1. Il funzionamento organizzativo, la soddisfazione espressa e il benessere percepito

Aspetti emersi	<p>Il funzionamento organizzativo del settore Patrimonio viene percepito nell'insieme positivamente (4,4 rappresentato in verde). Tutti e quattro i macro-fattori di funzionamento organizzativo ottengono in media una valutazione positiva (in verde), in particolare il fattore personale, riguardante la possibilità di esprimere i propri interessi e di realizzare le proprie attese nel lavoro (4,7 in verde). L'aspetto di cui, in media, le persone sono più soddisfatte (3,0 in verde) corrisponde alla possibilità di sviluppare le proprie competenze professionali ed il contesto organizzativo in cui si opera. Mediamente soddisfatti (in giallo) si dichiarano, in media, gli operatori riguardo al potersi esprimere e realizzare personalmente ed alla qualità delle relazioni all'interno del settore e con i propri destinatari esterni.</p> <p>Il fattore percepito, invece, come più debole, benché positivo (4,1 in verde), è quello organizzativo, che riguarda come l'organizzazione si attrezza per funzionare e per mettere le persone nelle condizioni di lavorare al meglio e, analogamente, è questo l'aspetto che genera più insoddisfazione (2,0 in rosso), con uno scarto notevole (dal verde al rosso) tra percezione del livello di funzionamento e soddisfazione relativa a tale dato di funzionamento.</p> <p>Alla percezione che i dipendenti del settore Patrimonio hanno del funzionamento organizzativo corrisponde una valutazione media di lieve insufficienza del benessere complessivo (5,8 in giallo), prossimo al valore soglia da cui inizia l'area di valutazione positiva (6,0). Infatti, scomponendo questo indicatore di sintesi e andando ad analizzare la distribuzione delle risposte date dagli operatori riguardo alla percezione della propria soddisfazione lavorativa complessiva, si può osservare una distribuzione 'scalare' delle posizioni tendente verso valutazioni positive: poco più del 55% dei rispondenti si dichiara soddisfatto (in verde), circa il 25% non si percepisce sufficientemente soddisfatto, ma nemmeno può dirsi insoddisfatto (in giallo) e solo il 15% circa degli operatori ha espresso valutazioni negative (in rosso).</p>
Osservazioni	<p>In generale i lavoratori del settore Patrimonio si sono riconosciuti nella rappresentazione di sintesi emersa. La percezione di come nel suo insieme funziona l'organizzazione è superiore alla media comunale (4,4 contro 3,9 del dato generale) e così pure il valore medio di soddisfazione complessiva rispetto alla propria situazione lavorativa (5,8 contro una media comunale di 5,2). Dai dati rappresentati emerge una situazione lavorativa discretamente positiva per le persone che operano in questo settore, che richiede, tuttavia, un approfondimento per comprendere meglio alcuni segnali di difficoltà.</p>

3.6 Settore patrimonio, logistica, edilizia e staff Sindaco

2. L'andamento delle 15 dimensioni del funzionamento organizzativo

Libertà di manifestare idee
Autonomia e responsabilità
Flessibilità e intraprendenza
Coinvolgimento
Funzionamento del gruppo
Cooperazione con i colleghi
Relazioni con autorità
Chiarezza ruoli e obiettivi
Coerenza strategia e operatività
Incentivazione ed equità
Comunicazione
Dinamismo
Orientamento al cliente
Dotazione strumenti e risorse
Cultura e cambiamento domanda



3.6 Settore Patrimonio, logistica, edilizia e staff del Sindaco

2. L'andamento delle 15 dimensioni che definiscono il funzionamento organizzativo

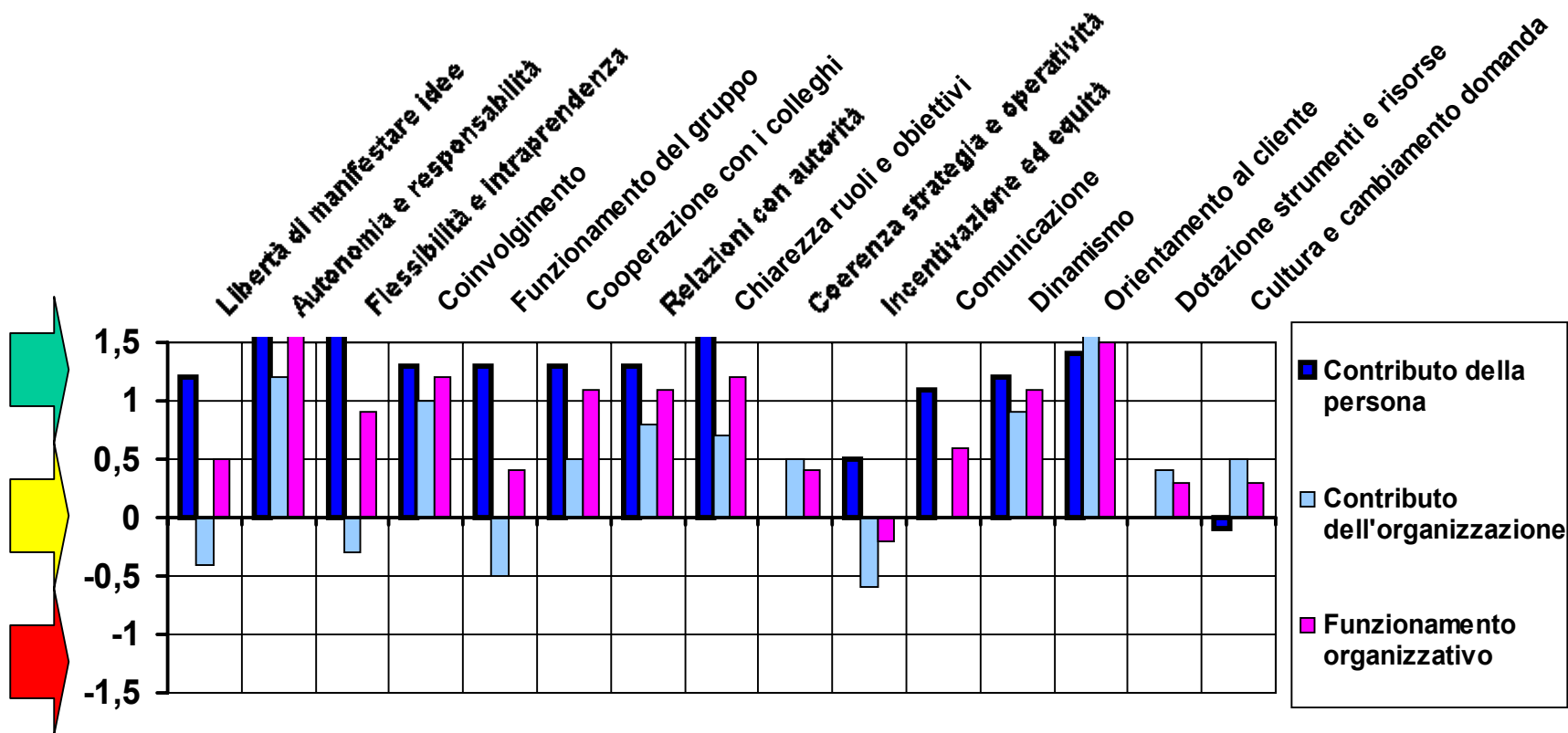
Aspetti emersi	<p>Questa tavola rappresenta come i dipendenti percepiscono il funzionamento organizzativo relativamente alle quindici diverse dimensioni ritenute significative nel contribuire a determinare la soddisfazione lavorativa delle persone ed il senso generale di benessere organizzativo. Di ogni dimensione viene visualizzato il differente andamento, al di sopra o al di sotto del valore intermedio di funzionamento (lo zero, corrispondente a 3,5 nella scala di valutazione), che influenza, in senso positivo o negativo, il livello di soddisfazione o di insoddisfazione percepita dalle persone e la loro percezione di "benessere organizzativo".</p> <p>Si evidenzia una rappresentazione compatta di andamento positivo dei vari aspetti di funzionamento, la maggior parte dei quali si colloca in una fascia alta di valutazione (in zona verde). Le dimensioni organizzative che nelle percezioni delle persone risultano funzionare meglio (contribuendo a una percezione di maggiore soddisfazione) sono quelli che presentano uno scarto maggiore di segno positivo rispetto al valore intermedio: innanzitutto l'autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro e l'orientamento al cliente e, a seguire, la chiarezza del proprio ruolo lavorativo, il coinvolgimento, la cooperazione con i colleghi, le relazioni con l'autorità e il dinamismo.</p> <p>Con uno scarto di segno positivo meno rilevante, rispetto al valore intermedio, si evidenziano gli aspetti del funzionamento organizzativo percepito di cui le persone sono meno soddisfatte (area gialla): la distribuzione dei carichi di lavoro e la dotazione di risorse ed il dialogo con la cultura locale e i cambiamenti della domanda. Con un leggero scarto di segno negativo rispetto al valore intermedio si evidenzia l'aspetto che le persone valutano più criticamente nel settore OOPP: l'incentivazione e l'equità.</p>
-----------------------	---

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Aspetti emersi	<p>La tabella articola le dimensioni rappresentate nella tavola precedente, approfondendo l'analisi e andando a visualizzare le percezioni dei dipendenti del Settore patrimonio relative a come le persone e l'organizzazione contribuiscono al funzionamento organizzativo nelle sue diverse dimensioni.</p> <p>Si evidenzia una rappresentazione in generale di segno positivo, compatta con solo qualche valore al di sotto della media. Non si osservano casi di convergenza negativa dei due apporti, come sintomo di un loro reciproco influenzamento negativo, mentre si presentano frequenti casi di andamento sintonico dei due apporti riguardo alle dimensioni di autonomia nell'organizzazione del lavoro, coinvolgimento, cooperazione con i colleghi, relazioni con l'autorità (in controtendenza con il resto dell'Ente), chiarezza dei ruoli e degli obiettivi di lavoro, dinamismo e orientamento al cliente. Il contributo dell'organizzazione si mostra più consistente che in altri settori. I pochi movimenti contrastanti segnalano una visione più positiva dell'apporto delle persone rispetto a ciò che fa l'organizzazione, con spostamenti significativi dalla media (0) relativamente agli aspetti di funzionamento organizzativo rappresentati dalla libertà di esprimere le proprie idee, dalla flessibilità e intraprendenza, dal funzionamento del gruppo e dalla comunicazione, che richiedono attenzione in quanto segnale di divaricazione degli investimenti dell'organizzazione rispetto a quelli delle persone e di potenziale malessere organizzativo.</p> <p>Come aspetti cui dedicare attenzione, per evitare possibili evoluzioni negative, si segnalano due aspetti di funzionamento che risultano ben più critici negli altri Settori comunali: il sistema di incentivazione, che presenta una certa divaricazione tra contributo personale e organizzativo, e la distribuzione dei carichi di lavoro e delle dotazioni strumentali, che si configura, invece, come un caso di appiattimento dei due apporti su valori bassi.</p>
-----------------------	---

3.6 Settore patrimonio, logistica, edilizia e staff Sindaco

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo



3.6 Settore patrimonio, logistica, edilizia e staff del sindaco

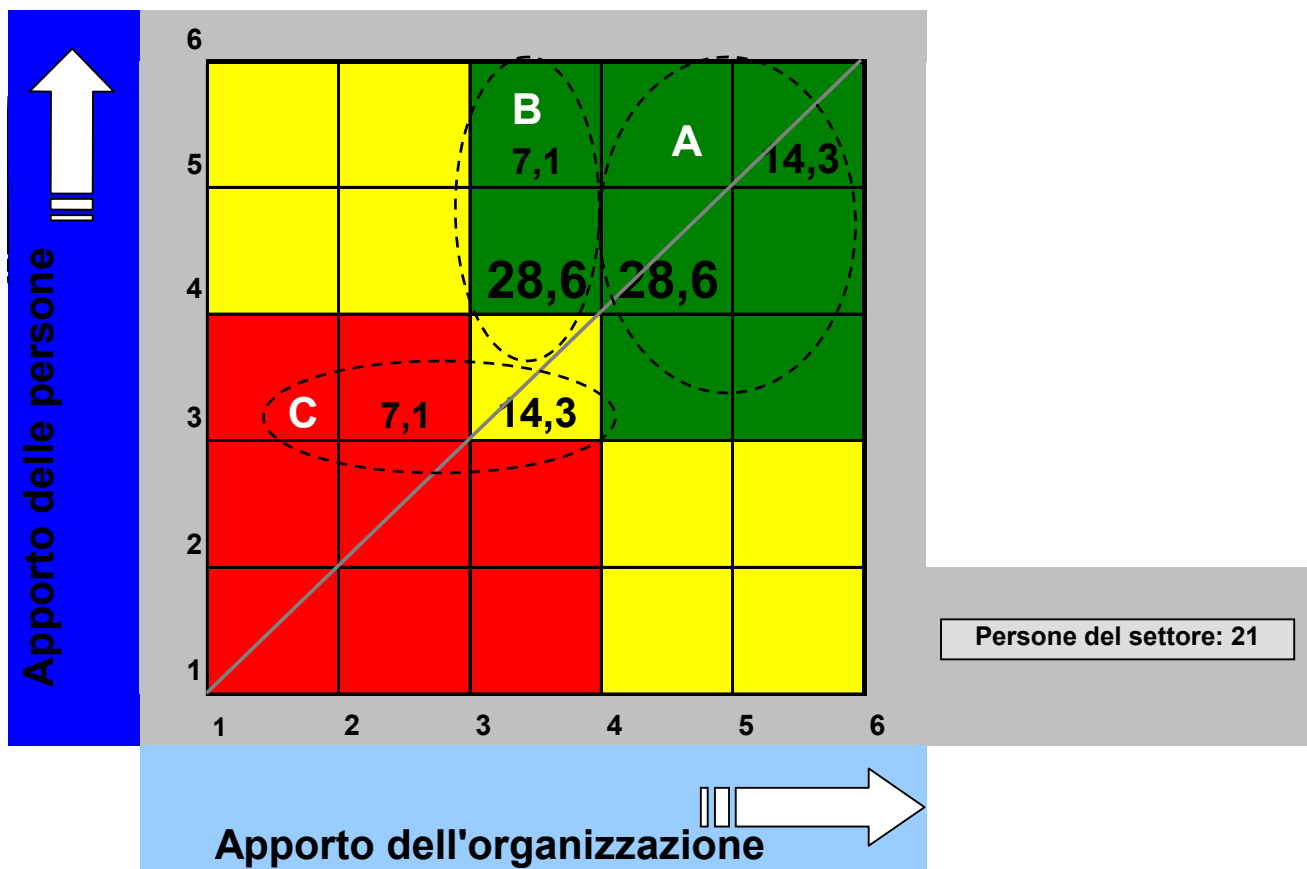
3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Osservazioni

Il Settore Patrimonio viene percepito, in generale, positivamente per la qualità della vita lavorativa e della relazione con la dirigenza. Le relazioni con l'autorità si caratterizzano per un andamento sintonico positivo, dovuto, sembra, al buon rapporto interpersonale che si è consolidato nel tempo e permane tra gli operatori, soprattutto i più anziani di servizio, ed il dirigente, da anni a capo del Settore. Con l'autorità i dipendenti sentono di avere la possibilità di discutere, sebbene più per affrontare ciò che crea difficoltà e insoddisfazione, che per orientare evoluzioni a partire da una considerazione dei rispettivi punti di vista. Questo appare sufficiente a fornire un riferimento per mettere a punto i diversi ruoli lavorativi, definire funzioni e obiettivi della propria attività, cosa che richiede ai soggetti uno sforzo maggiore a causa dell'incertezza progettuale presente nell'organizzazione (*"devi darti da fare, se no non ti arriva niente"*). Infatti quando gli obiettivi lavorativi vengono trasmessi in modo insufficiente o confuso dall'organizzazione, gli operatori hanno difficoltà a collegare la propria attività agli orientamenti strategici del Settore e dell'Ente. In questi casi la scarsa chiarezza del mandato istituzionale rende difficile per le persone cercare una coerenza con il loro operato e le porta ad agire in modo frammentato e potenzialmente autoreferenziale e ciascuno costruisce il suo pezzo di attività senza necessariamente raccordarsi ad obiettivi più ampi della struttura. La centralità del ruolo giocato dall'autorità introduce una certa fragilità nelle comunicazioni e si segnala come un punto di debolezza cui prestare attenzione: quasi non si fanno riunioni, ma le persone non sembrano averne esigenza poiché i flussi informativi necessari per l'operatività passano per il canale del passaparola tra colleghi, delle comunicazioni e delle relazioni interpersonali. Di fatto si lascia fare alle persone, c'è un sufficiente livello di fiducia nell'operato dei collaboratori, e un evidente vantaggio di ritorno per l'organizzazione, che permette di concedere loro un grado di autonomia decisamente alto nello svolgimento del lavoro che compensa una debole gestione, da parte dell'autorità, dei processi di lavoro. L'intraprendenza delle persone è largamente accordata come forma di auto-organizzazione per rispondere alle necessità della struttura, di fatto l'organizzazione richiede una disponibilità in termini di adattamento alle sue esigenze contingenti, ma non valorizza a sufficienza i contributi personali in una logica progettuale per consolidare, per es., nuove e più adeguate prassi operative. Si consente che le persone esprimano il loro punto di vista si lascia fare, assumendo un atteggiamento di controllo a distanza dell'utilizzo della libertà accordate. Le percezioni espresse riguardo al funzionamento del gruppo vedono un alto investimento delle persone nel *"trovare un nostro modo di stare bene"*, sostanzialmente attraverso *"un buon rapporto umano"*, mentre l'organizzazione sembra defilarsi, lasciando agli operatori il compito e la responsabilità di costruirsi delle condizioni per far funzionare i propri gruppi di lavoro. Dove infatti le relazioni interpersonali all'interno del settore non sono consolidate e non ci sono volontà e dispositivi organizzativi in grado di fluidificarle, si hanno difficoltà di scambio con i colleghi: è il caso del rapporto con lo Staff del Sindaco, una micro-cellula a sé stante collocata in una posizione che la fa percepire come *"un'oasi, avulsa dalla realtà lavorativa del Comune"*, i cui componenti entrano in relazione coi colleghi del settore con modalità prescrittive percepite con notevole fastidio. La cooperazione con i colleghi di altri Settori si basa sull'apporto delle persone, mentre non è sostenuto da un adeguato contributo organizzativo che favorisca gli scambi con altre parti dell'Ente per es. con i dirigenti o con le unità comunali esterne (Polizia Municipale, magazzini ecc.). L'orientamento al cliente vede una forte convergenza positiva dell'organizzazione e delle persone, che mettono in gioco la propria disponibilità ad essere flessibili nell'organizzazione del lavoro. Per contro emerge una scarsa capacità degli operatori, un po' ripiegati sul proprio Settore, ad instaurare relazioni con l'ambiente esterno per entrare in dialogo con il territorio e con la domanda locale. Il sistema di valutazione e di incentivazione, aspetto critico in tutto l'Ente, è considerato molto negativamente in quanto non favorisce in alcun modo, né economicamente né con avanzamenti di carriera, la disponibilità delle persone o le nuove funzioni loro assegnate. Infine, la dimensione della distribuzione dei carichi di lavoro e delle risorse, problematica in tutto il Comune, si rivela critica a livello di Settore, dove le persone contribuiscono debolmente ad alimentare la risorsa (*"la forza del settore"*) rappresentata dalla qualità delle relazioni interpersonali.

3.6 Settore patrimonio, logistica, edilizia e staff Sindaco

4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito



3.6 Settore patrimonio, logistica, edilizia e staff Sindaco

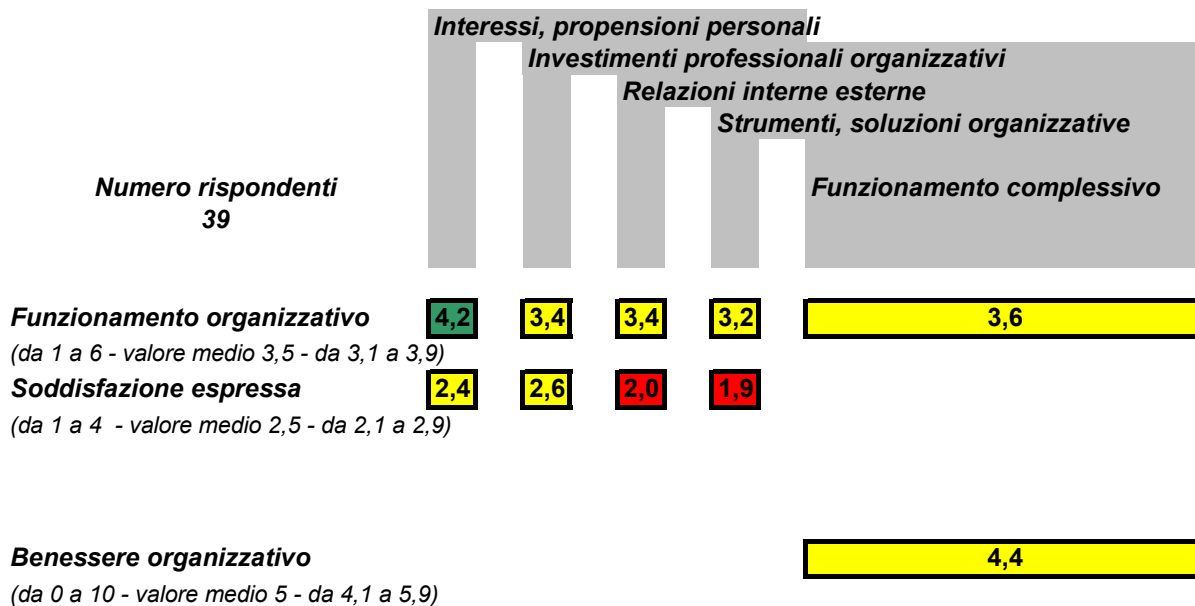
4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito

Aspetti emersi	<p>Il diagramma proposto è finalizzato a rendere visibile come l'apporto delle persone (asse verticale) e quello dell'organizzazione (asse orizzontale) sono percepiti dai singoli lavoratori. In questo modo è possibile perseguire due risultati di ordine conoscitivo: il primo è dato dalla possibilità di osservare come varia nelle singole percezioni del funzionamento organizzativo la relazione tra i due apporti; il secondo è costituito dalla possibilità di costruire raggruppamenti di operatori aventi percezioni del funzionamento organizzativo caratterizzate da valutazioni relative all'apporto delle persone e dell'organizzazione omogenee.</p> <p>Il diagramma raggruppa all'interno dei singoli quadrati (ogni quadrato corrisponde a un punto della scala di valutazione proposta nel questionario) la percentuale di coloro che hanno espresso valutazioni sul funzionamento dell'organizzazione aventi una analoga media.</p> <p>In questo modo è possibile visualizzare 3 raggruppamenti di lavoratori aventi percezioni del funzionamento organizzativo diverso:</p> <p>Gruppo A - 42,9 % > Soggetti che apprezzano l'apporto dell'organizzazione e contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo B - 35,7 % > Soggetti che in parte criticano l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo C - 21,4 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione e che limitano loro apporto al suo funzionamento</p>
Osservazioni	<p>Considerando che nelle percezioni dei lavoratori il funzionamento del Settore supera la sufficienza (4), attestandosi sul valore di 4,4, questa analisi che permette di differenziare gli apporti organizzativi da quelli delle persone, raffrontata con quella generale che evidenziava come il 68,7 % del personale (nonostante i rilievi critici espressi nei confronti dell'apporto dell'organizzazione), mantenesse un rilevante contributo al suo funzionamento, segnala una tendenza decisamente incoraggiante.</p> <p>Infatti coloro che mantengono un attivo contributo al funzionamento dell'organizzazione si innalzano al 78,6 %, mentre solo il 21,4% del personale mostra alcuni segni di affaticamento che tende a limitare il loro apporto al funzionamento organizzativo.</p>

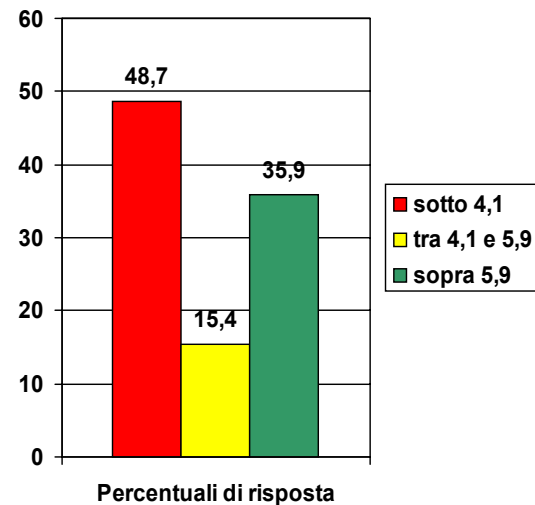
3.7 Risorse umane, organizzazione, servizi demografici e cimiteriali

1. Funzionamento organizzativo e soddisfazione

Funzionamento organizzativo percepito e soddisfazione espressa (valori medi)



Il benessere organizzativo



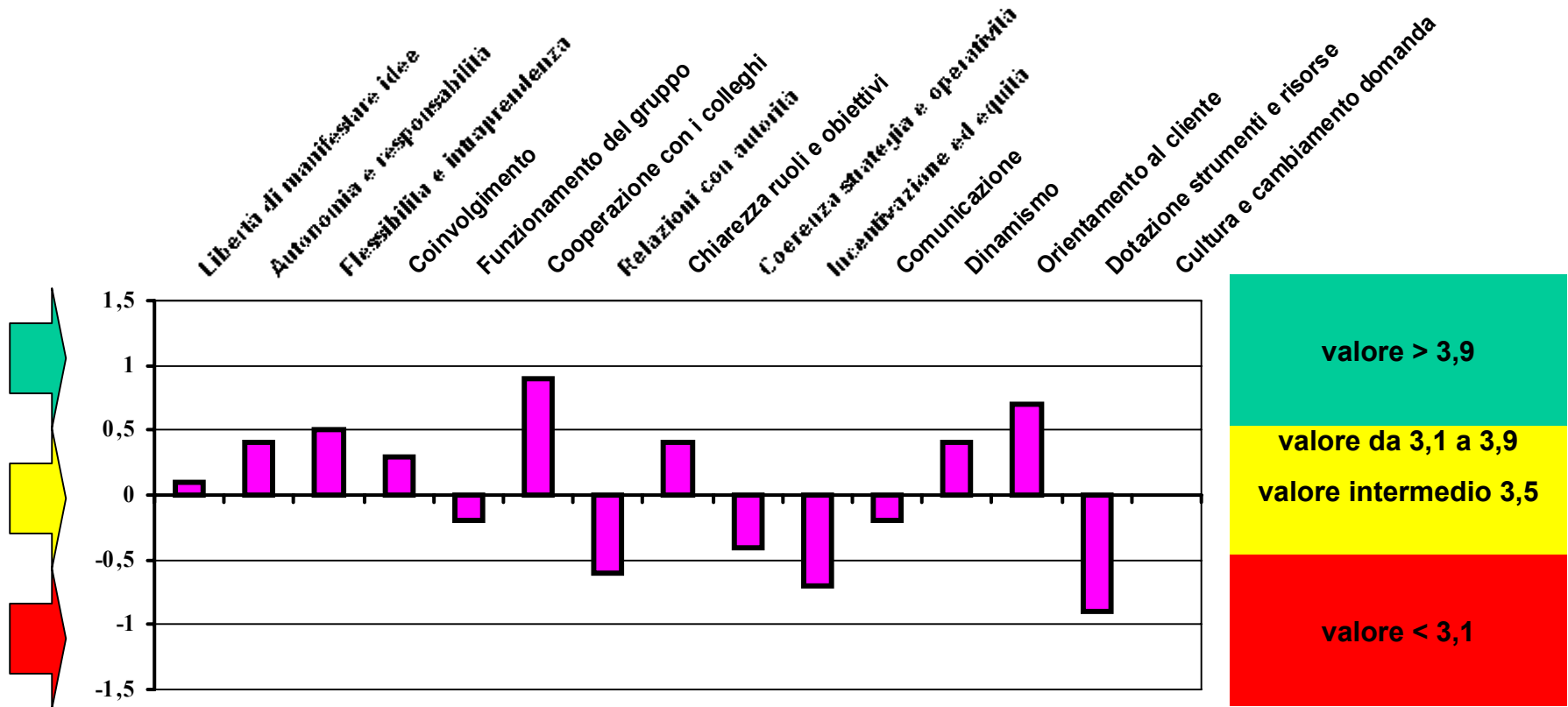
3.7 Settore risorse umane, organizzazione, servizi demografici e cimiteriali

1. Il funzionamento organizzativo, la soddisfazione espressa e il benessere percepito

Aspetti emersi	<p>Il funzionamento organizzativo del Settore risorse umane viene percepito nell'insieme con un valore intermedio (3,6 visualizzato in giallo), che rappresenta sostanzialmente una valutazione che si avvicina alla sufficienza. Il fattore di funzionamento organizzativo che in media ottiene una valutazione più positiva (4,2 in verde) è quello personale, riguardante la possibilità di esprimere i propri interessi e di realizzare le proprie attese nel lavoro. Gli altri tre macrofattori sono percepiti come mediamente funzionanti, di uno di questi gli operatori sono più soddisfatti (2,6 in giallo): si tratta della possibilità di investire nello sviluppo di competenze professionale e del contesto organizzativo in cui si trovano ad operare.</p> <p>I fattori che nelle percezioni dei dipendenti del Settore sono più insoddisfacenti sono quello organizzativo (1,9 in rosso), relativo a come l'organizzazione si attrezza per funzionare e per mettere le persone nelle condizioni di lavorare al meglio, insieme con quello relazionale, che riguarda la qualità dei rapporti tra le persone all'interno del settore e con i propri destinatari esterni (2,0 in rosso), nonostante entrambi siano valutati di medio funzionamento (rispettivamente 3,2 e 3,4 in giallo).</p> <p>Alla percezione di sufficienza che i dipendenti hanno del funzionamento organizzativo del settore corrisponde un valore medio di benessere complessivo percepito (4,4 giallo), che di fatto risulta insufficiente (in quanto inferiore al valore soglia di sufficienza 6,0). Andando a scomporre questo valore, per analizzare la distribuzione delle risposte individuali relative alla percezione della propria soddisfazione lavorativa complessiva, si può osservare una polarizzazione delle posizioni: nel settore Risorse umane il 50% circa degli operatori si dichiara insoddisfatto (in rosso), mentre il 35% circa dichiara la sua soddisfazione e il restante 15% circa delle persone esprime valutazioni che riconoscono una insufficiente soddisfazione, senza, tuttavia, potersi dire proprio insoddisfatti.</p>
Osservazioni	<p>In generale i lavoratori del settore Risorse umane si sono riconosciuti nella rappresentazione di sintesi emersa.</p> <p>La percezione di come nel suo insieme funziona l'organizzazione è sostanzialmente vicina alla media comunale (3,6 contro 3,9), sebbene si attesti tra i valori più bassi dell'Ente, mentre la valutazione media di soddisfazione complessiva rispetto alla propria situazione lavorativa è decisamente più bassa rispetto al dato generale dell'Ente (4,4 contro una media comunale di 5,2) e tendenzialmente più vicino all'area di valutazione negativa.). In sintesi, la situazione lavorativa che le persone evidenziano presenta evidenti tendenze negative, non ancora particolarmente acute ma che richiedono di essere opportunamente approfondite e comprese.</p>

3.7 Risorse umane, organizzazione, servizi demografici e cimiteriali

2. L'andamento delle 15 dimensioni del funzionamento organizzativo



3.7 Settore risorse umane, organizzazione, servizi demografici e cimiteriali

2. L'andamento delle 15 dimensioni che definiscono il funzionamento organizzativo

Aspetti emersi

Questa tavola rappresenta come i dipendenti percepiscono il funzionamento organizzativo relativamente alle quindici diverse dimensioni ritenute significative nel contribuire a determinare la soddisfazione lavorativa delle persone ed il senso generale di benessere organizzativo. Di ogni dimensione viene visualizzato il differente andamento, al di sopra o al di sotto del valore intermedio di funzionamento (lo zero, corrispondente a 3,5 nella scala di valutazione), che influenza, in senso positivo o negativo, il livello di soddisfazione o di insoddisfazione percepita dalle persone e la loro percezione di "benessere organizzativo interno".

La maggior parte delle dimensioni raggiungono punteggi di funzionamento intermedio (area gialla). Gli aspetti organizzativi che **nelle percezioni delle persone risultano funzionare meglio** (contribuendo a una percezione di maggiore soddisfazione) sono quelli che presentano uno scarto maggiore di segno positivo rispetto al valore intermedio: innanzitutto la **cooperazione con i colleghi** e, a seguire, **l'orientamento al cliente**.

Viceversa, con uno scarto maggiore di segno negativo rispetto al valore intermedio, si evidenziano gli aspetti del funzionamento organizzativo percepito che **le persone valutano più criticamente**: in questo settore si evidenzia l'aspetto della **distribuzione dei carichi di lavoro e della dotazione di risorse**, in primo luogo, e l'aspetto dell'**incentivazione ed equità** e delle **relazioni con l'autorità**.

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Aspetti emersi

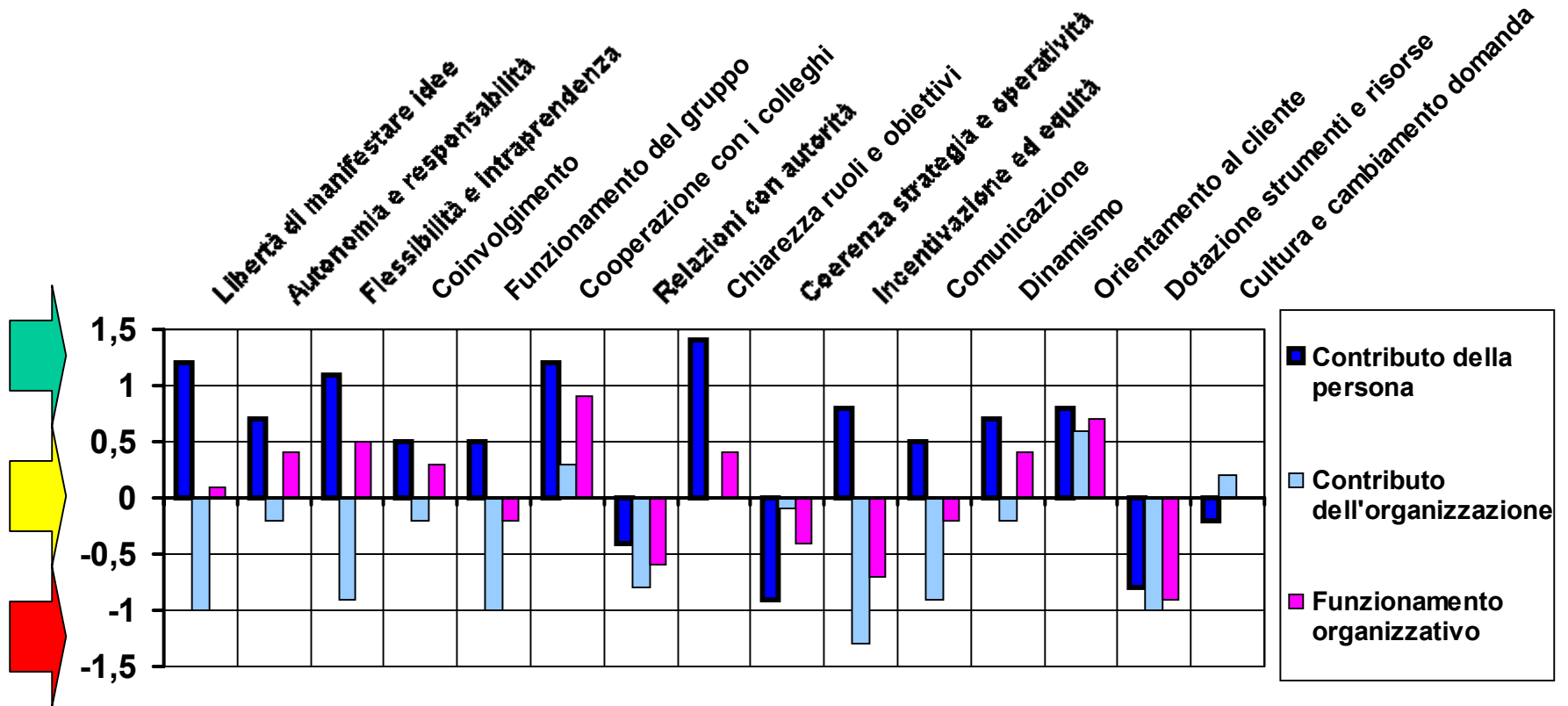
La tabella articola le dimensioni rappresentate nella tavola precedente, approfondendo l'analisi e andando a visualizzare le percezioni dei dipendenti del Settore risorse umane relative a come le persone e l'organizzazione contribuiscono al funzionamento organizzativo nei suoi diversi aspetti. Si evidenziano forti movimenti contrastanti, con spostamenti anche significativi dalla media (0), che segnalano in generale una **visione più positiva dell'apporto delle persone rispetto a ciò che fa l'organizzazione**, percepita come pesantemente manchevole su alcuni aspetti di funzionamento (la **chiarezza del ruolo e degli obiettivi di lavoro**, la **libertà di manifestare idee**, la **flessibilità nell'organizzazione del lavoro**, la **cooperazione con i colleghi** e la **comunicazione**).

Rispetto ad alcune dimensioni di funzionamento si osserva, inoltre, una **collusione negativa** dei due apporti, che pone in luce alcune **criticità specifiche** del settore (**relazioni con l'autorità** e **coerenza tra orientamenti strategici e operatività**), mentre una **sintonia positiva di entrambi i contributi, benché con un apporto individuale di solito più consistente**, si segnala a proposito della **cooperazione con i colleghi** e dell'**orientamento al cliente**. Sull'aspetto del **dialogo con la cultura locale** emerge una compressione dei due contributi che tendono ad appiattirsi uno sull'altro.

Infine, si conferma la **criticità, trasversale al Comune** nel suo complesso, di due aspetti di funzionamento organizzativo: il **sistema di incentivazione**, che presenta una forte divaricazione tra contributo personale e organizzativo, e la **distribuzione dei carichi di lavoro e delle dotazioni strumentali**, che emerge molto critica, come un caso di pesante collusione negativa dei due apporti.

3.7 Risorse umane, organizzazione, servizi demografici e cimiteriali

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo



3.7 Risorse umane, organizzazione, servizi demografici e cimiteriali

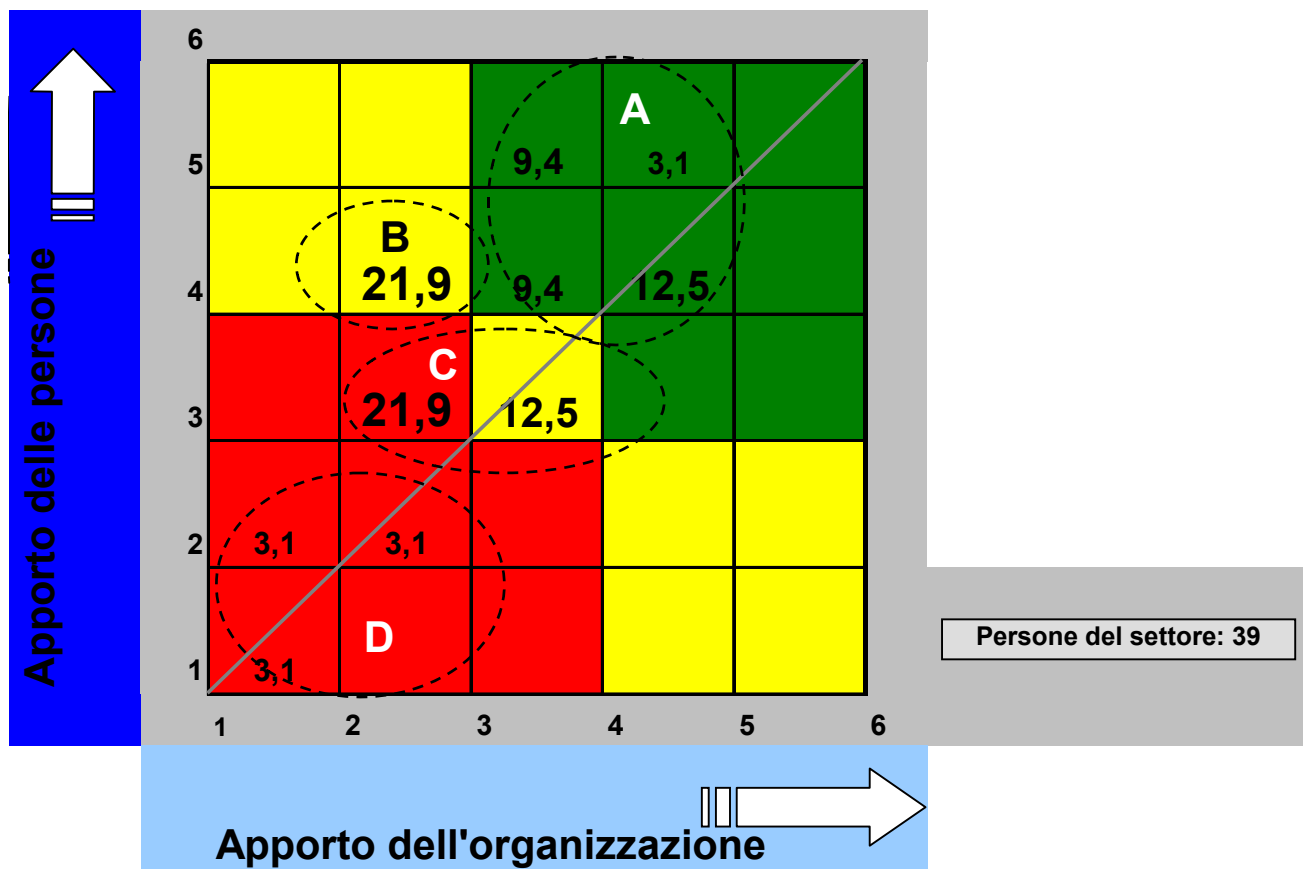
3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Osservazioni

I dipendenti del Settore Risorse umane sentono di impegnarsi maggiormente, rispetto ad altri livelli organizzativi, per garantire il funzionamento ordinario del Settore, percepito in generale restio a riconoscere e supportare il lavoro delle persone. Gli operatori si sentono lasciati soli nella precisazione dei loro obiettivi di lavoro e nelle attività necessarie ad assicurare l'attività del Settore. Lo sforzo personale è molto consistente, mentre l'organizzazione è percepita come poco attenta a rendere visibile una sua progettualità ed a fornire un sostegno alle persone, arrivando così anche a deprimere il loro contributo. È ciò che accade nella collusione negativa che si crea tra lavoratori e organizzazione a proposito della ricerca di una coerenza tra l'attività operativa e gli obiettivi organizzativi, che sono vaghi o non vengono trasmessi. Il mandato poco definito contribuisce ad accrescere la fatica delle persone, che non sapendo quali obiettivi istituzionali contribuiscono a costruire con il loro operato, finiscono col mettere in atto comportamenti lavorativi frammentati, poco funzionali all'organizzazione e demotivanti per i soggetti. Il sistema di comunicazione interna al settore è debole e concorre ad aumentare la difficoltà di lettura del mandato istituzionale per orientare coerentemente l'attività operativa dei dipendenti. Un altro motivo di disinvestimento delle persone emerge a proposito della costruzione di relazioni con l'autorità organizzativa, uno degli aspetti critici del Settore. Il rapporto con la dirigenza presenta notevoli difficoltà e le persone sono poco motivate a tentare di costruire relazioni più positive, per uno scarso riconoscimento del ruolo direttivo, percepito come interessato prevalentemente a rispondere agli obiettivi e alle esigenze degli Amministratori e molto poco a garantire la tenuta della gestione ordinaria del settore, supportando i dipendenti nello svolgimento dell'attività. Gli operatori percepiscono una scarsa tutela delle attività di programmazione del Settore e dell'organizzazione del lavoro quotidiano. Di fatto l'organizzazione del lavoro è affidata ai lavoratori, questi tendono ad attivarsi autonomamente per cercare di compensare alla insufficienza di indirizzi operativi e far fronte alle frequenti emergenze di lavoro, facendo leva sulle proprie risorse in termini di senso di responsabilità e di adattabilità personale (*"l'organizzazione qui è caos e dà poco, ci si arrangia, se no non andrebbe avanti nulla, non ci sono indicazioni precise"*). Eppure l'organizzazione non sembra proprio autorizzare questi movimenti individuali, necessari all'agire operativo dei soggetti, piuttosto li tollera suo malgrado, ribadendo su di essi un controllo, che tende ad arginare gli spazi di iniziativa delle persone e la loro facoltà di manifestare eventuali opinioni critiche, riguardo alla quale sembrano emergere anche episodi di mobbing. Anche il funzionamento dei gruppi di lavoro non è oggetto di attenzione e di investimento da parte dell'organizzazione, per cui è verosimile che la relativa efficacia di questi dipenda in gran parte dalla qualità dei rapporti interpersonali. Il contributo individuale al funzionamento del gruppo è positivo, ma contenuto, non mancano infatti conflittualità interne, esplicite o latenti, tra gli operatori. Maggiore, benché debole, è l'investimento organizzativo nei rapporti cooperativi con i colleghi di altri settori, alla cui tenuta contribuiscono notevolmente le persone probabilmente ancora attraverso la cura delle relazioni interpersonali. Gli operatori del Settore Risorse umane si riconoscono personalmente un discreto orientamento al cliente, affiancato da un analogo investimento da parte dell'organizzazione, spesso si ingaggiano personalmente nell'accogliere la domanda degli utenti, ispirando il loro comportamento a *"idealità"*, ad uno spirito di servizio pubblico. Questo aspetto contrasta con un atteggiamento di chiusura da parte delle persone ad entrare in contatto con la cultura locale, riproducendo, con effetti implosivi, la scarsa capacità dell'organizzazione di dialogare con le nuove esigenze del territorio per sviluppare interventi più rispondenti. Il sistema di valutazione e di incentivazione vede una netta divaricazione tra uno scarsissimo investimento organizzativo e le attese delle persone. Nel settore questa criticità si traduce nella mancanza di riconoscimento dei contributi individuali (disponibilità personale, professionalità, funzioni realmente svolte, responsabilità assunte...). Il sistema di valutazione in vigore nell'Ente è sentito attualmente carente e come svuotato di significato: *"spacca il capello in quattro"*, ma di fatto i dipendenti vengono valutati secondo criteri altamente soggettivi, con notevoli disomogeneità tra i diversi settori. Infine, la dimensione dei carichi di lavoro e della disponibilità di risorse vede precipitare e implodere insieme il contributo organizzativo e quello delle persone, segnalando un'importante criticità innescata dall'aumento dei carichi di lavoro per la continua introduzione di cambiamenti nella programmazione, dalla carenza di personale operativo, dall'esigenza di più formazione per il personale a contatto col pubblico, dal sottoutilizzo dei ruoli di livello direttivo intermedio come le P.O. (*"svolgono le stesse funzioni che avevano prima da funzionari"*).

3.7 Risorse umane, organizzazione, servizi demografici e cimiteriali

4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito



3.7 Risorse umane, organizzazione, servizi demografici e cimiteriali

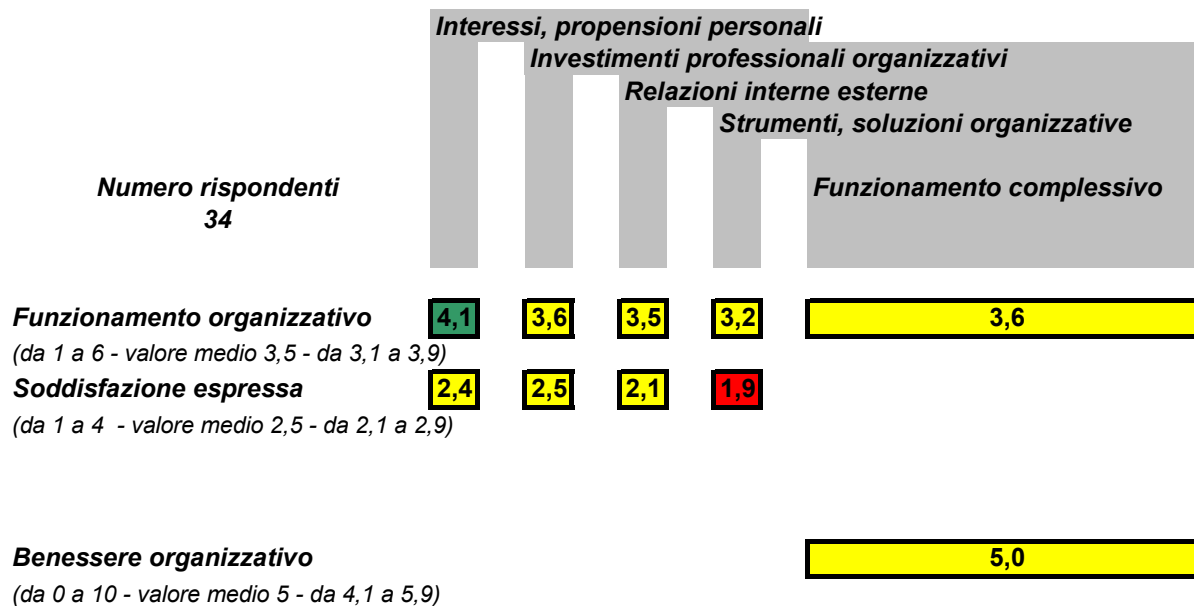
4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito

Aspetti emersi	<p>Il diagramma proposto è finalizzato a rendere visibile come l'apporto delle persone (asse verticale) e quello dell'organizzazione (asse orizzontale) sono percepiti dai singoli lavoratori. In questo modo è possibile perseguire due risultati di ordine conoscitivo: il primo è dato dalla possibilità di osservare come varia nelle singole percezioni del funzionamento organizzativo la relazione tra i due apporti; il secondo è costituito dalla possibilità di costruire raggruppamenti di operatori aventi percezioni del funzionamento organizzativo caratterizzate da valutazioni relative all'apporto delle persone e dell'organizzazione omogenee.</p> <p>Il diagramma raggruppa all'interno dei singoli quadrati (ogni quadrato corrisponde a un punto della scala di valutazione proposta nel questionario) la percentuale di coloro che hanno espresso valutazioni sul funzionamento dell'organizzazione aventi una analoga media.</p> <p>In questo modo è possibile visualizzare 4 raggruppamenti di lavoratori aventi percezioni del funzionamento organizzativo diverso:</p> <p>Gruppo A - 34,4 % > Soggetti che in parte criticano l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo B - 21,9 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo C - 34,4 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione e che limitano loro apporto al suo funzionamento</p> <p>Gruppo D - 9,3 % > Soggetti che ritengono assolutamente insufficiente l'apporto dell'organizzazione e che riducono drasticamente il loro apporto al suo funzionamento</p>
Osservazioni	<p>Considerando che nelle percezioni dei lavoratori il funzionamento del Settore non raggiunge la sufficienza (4), attestandosi sul valore di 3,6, questa analisi che permette di differenziare gli apporti organizzativi da quelli delle persone, raffrontata con quella generale che evidenziava come il 68,7 % del personale (nonostante i rilievi critici espressi nei confronti dell'apporto dell'organizzazione), mantenesse un rilevante contributo al suo funzionamento, segnala una tendenza abbastanza preoccupante.</p> <p>Infatti coloro che mantengono un attivo contributo al funzionamento dell'organizzazione si riducono al 56,3 %, mentre il 43,7 % del personale mostra inequivocabili segni di affaticamento che tende a limitare o a ridurre drasticamente l'apporto al funzionamento organizzativo.</p>

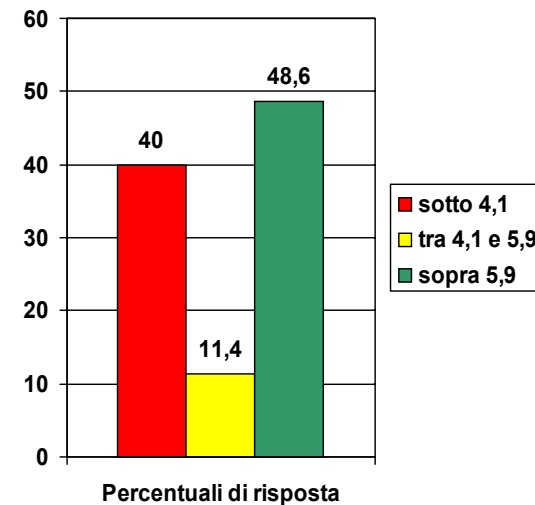
3.8 Settore Polizia locale

1. Funzionamento organizzativo e soddisfazione

Funzionamento organizzativo percepito e soddisfazione espressa (valori medi)



Il benessere organizzativo



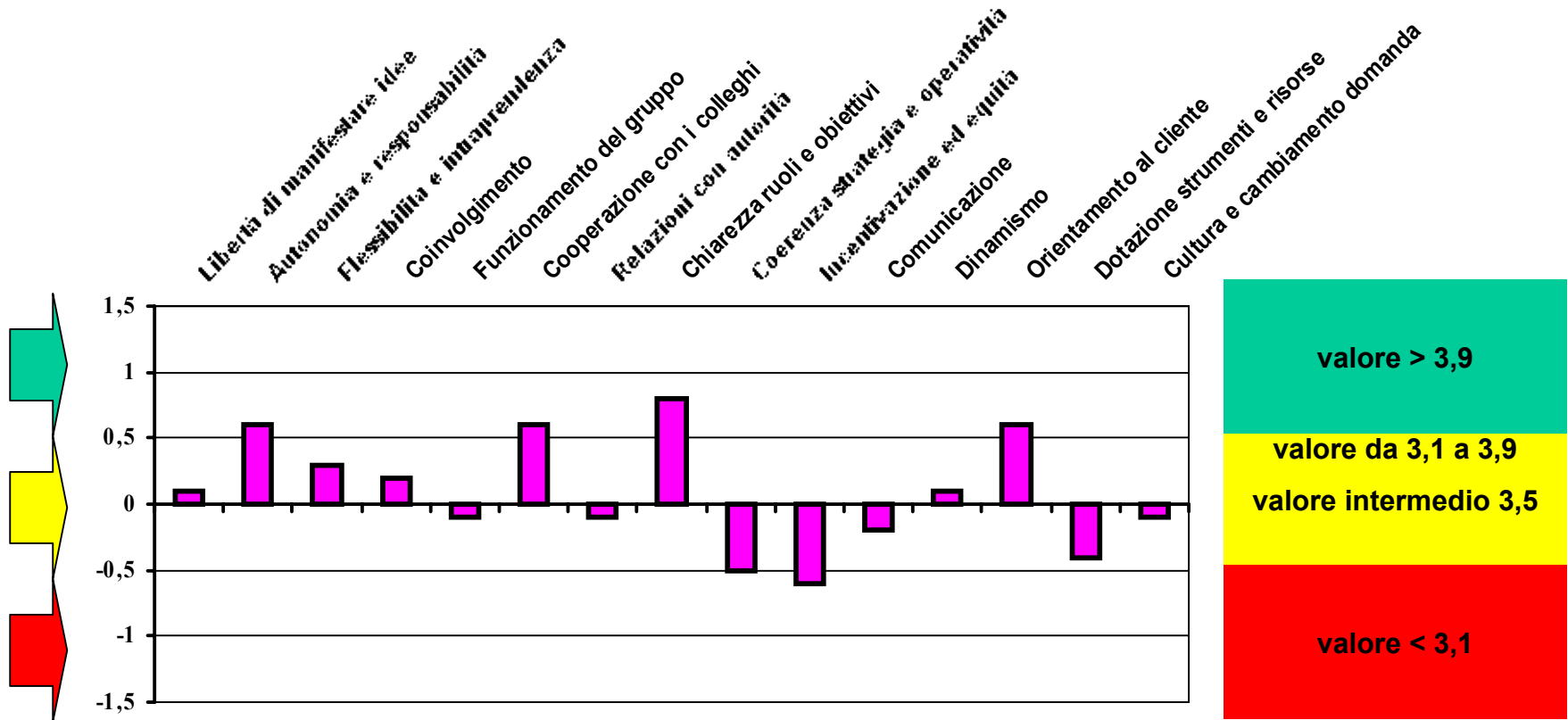
3.8 Settore Polizia locale

1. Il funzionamento organizzativo, la soddisfazione espressa e il benessere percepito

Aspetti emersi	<p>Il funzionamento organizzativo del Settore Polizia locale viene percepito nell'insieme con un valore medio (3,6 rappresentato in giallo), che raggiunge sostanzialmente una valutazione quasi sufficiente. Il fattore di funzionamento organizzativo che in media ottiene una valutazione più positiva (4,1 in verde) è quello personale, riguardante la possibilità di esprimere i propri interessi e di realizzare le proprie attese nel lavoro. Gli altri tre macrofattori sono percepiti come mediamente funzionanti.</p> <p>L'aspetto di cui, in media, gli operatori sono più soddisfatti (2,5 in giallo), benché si tratti di un valore non certo elevate di soddisfazione, è quello relativo alla possibilità di investire nello sviluppo di competenze professionali e del proprio contesto organizzativo. Mentre il fattore valutato come meno soddisfacente è il fattore organizzativo (1,9 in rosso), che riguarda le modalità con cui l'organizzazione si attrezza per funzionare e per mettere le persone nelle condizioni di lavorare al meglio. Il fattore organizzativo, inoltre, è anche percepito come quello più critico nel funzionamento complessivo del settore (3,2 in giallo). La qualità delle relazioni interne ed esterne al settore genera un livello di soddisfazione vicino ad una valutazione negativa.</p> <p>Alla percezione che gli operatori della Polizia locale hanno del funzionamento organizzativo nel suo complesso corrisponde un valore medio di benessere complessivo (5,0 giallo) non basso, ma, comunque, non sufficiente (in quanto inferiore al valore soglia di sufficienza 6,0). Tuttavia, analizzando la distribuzione delle risposte date dalle persone sulla percezione della propria soddisfazione lavorativa in generale, si può osservare una netta polarizzazione delle posizioni: il 50% degli operatori che hanno risposto al questionario si dichiara soddisfatto (in verde), mentre il 40% circa dei rispondenti si sente insoddisfatto ed esprime valutazioni negative (in rosso), infine, il restante 10% di chi ha compilato il questionario non si percepisce soddisfatto a sufficienza, ma nemmeno può dirsi insoddisfatto (in giallo).</p>
Osservazioni	<p>A differenza degli altri Settori analizzati non si può asserire con un buon grado di certezza che gli operatori della Polizia locale possano riconoscersi o meno in questa rappresentazione, poiché solo 34 persone su 67 sono state disponibili a rispondere al questionario somministrato e nessuno di loro ha partecipato all'incontro di restituzione degli esiti dei questionari né ai <i>focus group</i> di approfondimento. Occorre comunque considerare gli esiti dell'indagine in quanto rappresentano gli orientamenti del 50% circa del personale, che costituisce in ogni caso un campione con un certo grado di significatività. Inoltre occorrerà riflettere sull'indisponibilità espressa in quanto indicativa, supponiamo, di difficoltà o di una sorta di sfiducia che non si ritiene nemmeno utile comunicare.</p> <p>Comunque, la percezione di come nel suo insieme funziona l'organizzazione si avvicina sostanzialmente alla media comunale (3,6 contro 3,9 del dato generale), così pure il valore medio di soddisfazione complessiva rispetto alla propria situazione lavorativa nella Polizia locale non si discosta molto dalla media dell'Ente (5,0 contro una media comunale di 5,2). Dai dati rappresentati emerge una situazione lavorativa percepita dalle persone certamente non negativa, che lascia intravedere, tuttavia, delle criticità confermate in modo eloquente dal comportamento degli operatori in questa iniziativa.</p>

3.8 Settore Polizia locale

2. L'andamento delle 15 dimensioni del funzionamento organizzativo



3.8 Settore Polizia locale

2. L'andamento delle 15 dimensioni che definiscono il funzionamento organizzativo

Aspetti emersi

Questa tavola rappresenta come i dipendenti percepiscono il funzionamento organizzativo relativamente alle quindici diverse dimensioni ritenute significative nel contribuire a determinare la soddisfazione lavorativa delle persone ed il senso generale di benessere organizzativo. Di ogni dimensione viene visualizzato il differente andamento, al di sopra o al di sotto del valore intermedio di funzionamento (lo zero, corrispondente a 3,5 nella scala di valutazione), che influenza, in senso positivo o negativo, il livello di soddisfazione o di insoddisfazione percepita dalle persone e la loro percezione di "benessere organizzativo".

La maggior parte delle dimensioni è percepita con un funzionamento intermedio (giallo) e tende proprio ad appiattirsi sulla media, nel senso che i pochi scarti presenti si realizzano quasi totalmente all'interno della fascia gialla di valutazione del funzionamento organizzativo. Gli aspetti organizzativi che **nelle percezioni degli operatori risultano funzionare meglio** (contribuendo a una percezione di maggiore soddisfazione) sono quelli che presentano uno scarto maggiore di segno positivo rispetto al valore intermedio: innanzitutto la **chiarezza del proprio ruolo lavorativo, la cooperazione con i colleghi** e, a seguire, **l'autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro e l'orientamento al cliente**.

Viceversa, con uno scarto maggiore di segno negativo rispetto al valore intermedio, si evidenziano gli aspetti del funzionamento organizzativo percepito che **le persone valutano più criticamente**: in questo settore si evidenziano **l'incentivazione ed equità**, l'aspetto della **coerenza tra orientamenti strategici e loro declinazione operativa** e quello dei **carichi di lavoro e della dotazione di risorse**.

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Aspetti emersi

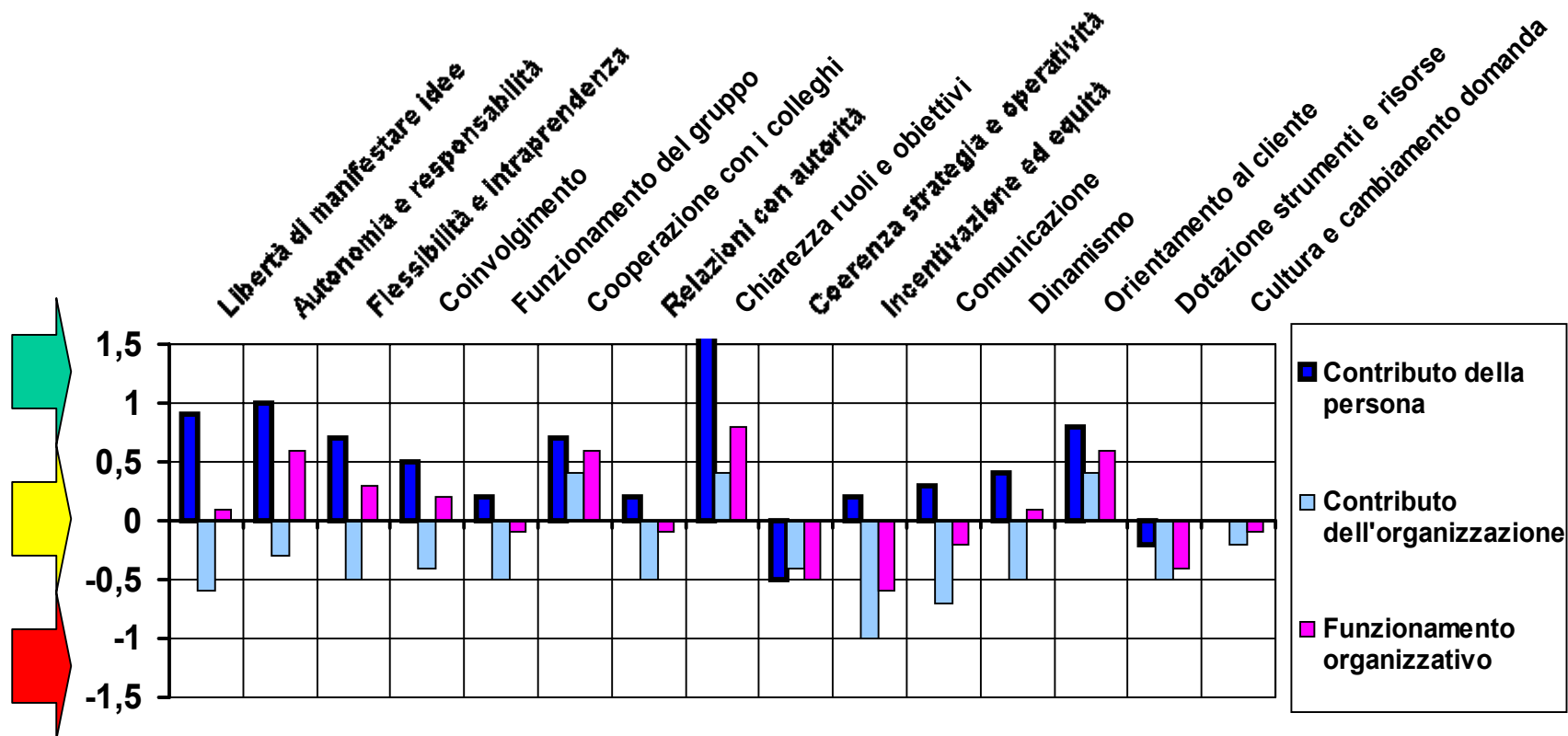
La tabella articola le dimensioni rappresentate nella tavola precedente, approfondendo l'analisi e andando a visualizzare le percezioni dei dipendenti della Polizia locale relative a come le persone e l'organizzazione contribuiscono al funzionamento organizzativo nei suoi diversi aspetti. Si evidenziano dei movimenti contrastanti, con pochi spostamenti significativi dalla media (0), che segnalano in generale una **visione più positiva dell'apporto delle persone rispetto a ciò che fa l'organizzazione**, percepita mediamente manchevole su alcuni aspetti di funzionamento: la **libertà di manifestare idee** e la **comunicazione**, innanzitutto, quindi, la **flessibilità nell'organizzazione del lavoro**, le **relazioni con l'autorità** e il **dinamismo**.

Rispetto ad alcune dimensioni di funzionamento si osserva, inoltre, una **collusione negativa** dei due apporti, che pone in luce alcune **criticità specifiche** del settore (la **coerenza tra orientamenti strategici e operatività** e, in modo meno marcato, il **dialogo con la cultura locale e i cambiamenti della domanda**), mentre una **sintonia positiva di entrambi i contributi, benché con un apporto individuale un po' più consistente**, si segnala a proposito della **cooperazione con i colleghi** e dell'**orientamento al cliente**.

Infine, si conferma la **criticità, trasversale al Comune** nel suo complesso, di due aspetti di funzionamento organizzativo: il **sistema di incentivazione**, che presenta una forte divaricazione tra contributo personale (positivo) e organizzativo (negativo), e la **distribuzione dei carichi di lavoro e delle dotazioni strumentali**, che emerge come un caso di collusione negativa dei due apporti.

3.8 Settore Polizia locale

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo



3.8 Settore polizia locale

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

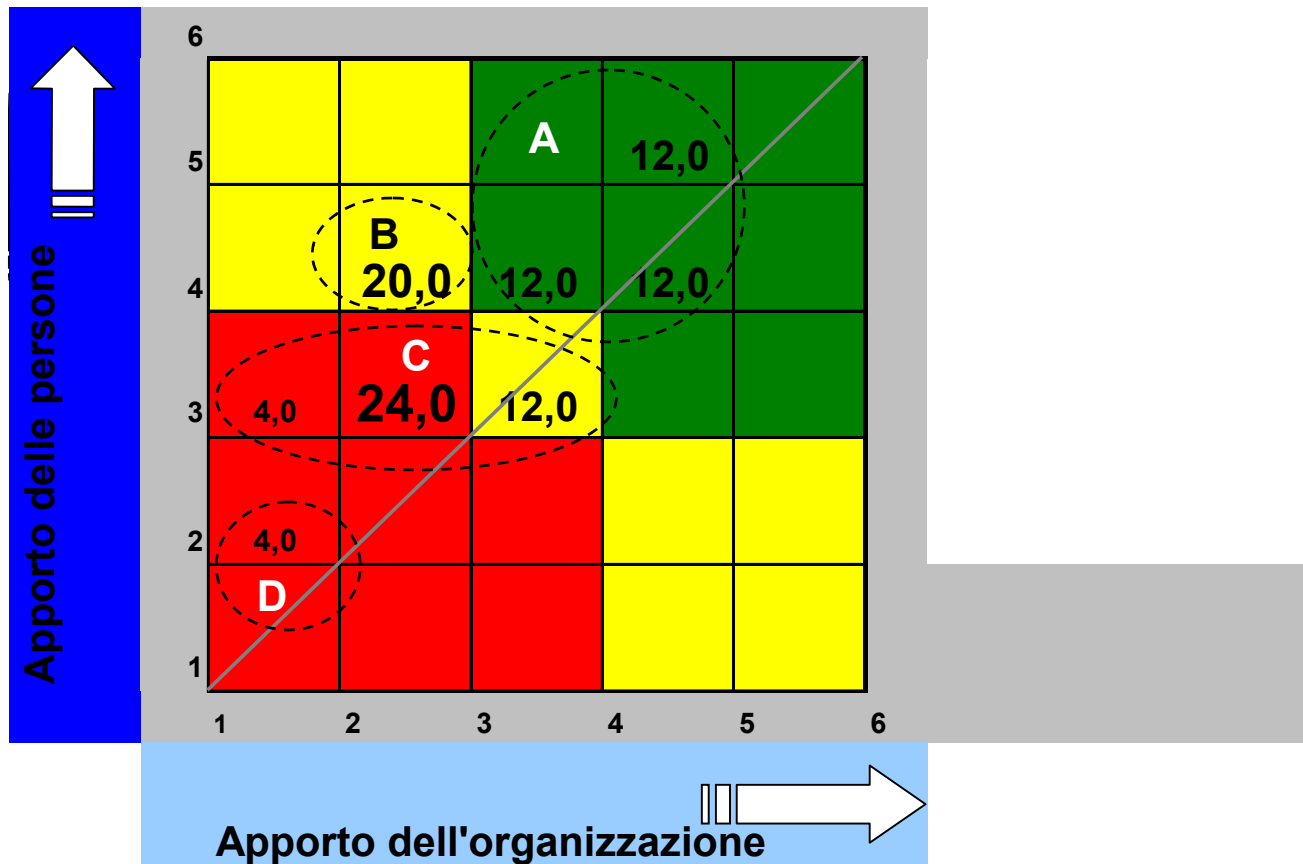
Osservazioni

Come già segnalato, non si hanno elementi per poter valutare se gli operatori della Polizia Municipale possano pienamente riconoscersi in questa rappresentazione né si dispone di letture dei dati costruite dagli operatori stessi che consentano di integrare possibili considerazioni interpretative con contenuti specifici portati dalle persone, che quotidianamente vivono la realtà operativa del Settore e che in questa iniziativa di ricerca hanno espresso una parziale partecipazione.

Ciononostante si reputa opportuno restituire degli spunti tratti da quanto liberamente espresso in calce ad alcuni questionari compilati. Sono stati segnalati: una scarsa conoscenza da parte dell'organizzazione del tipo di lavoro e delle esigenze del Settore, una insufficiente comunicazione con l'organizzazione centrale e una sua debole disponibilità all'ascolto, per cui è presente la percezione di essere un Settore un po' 'dimenticato' dall'Ente comunale.

3.8 Settore Polizia locale

4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito



3.8 Settore Polizia locale

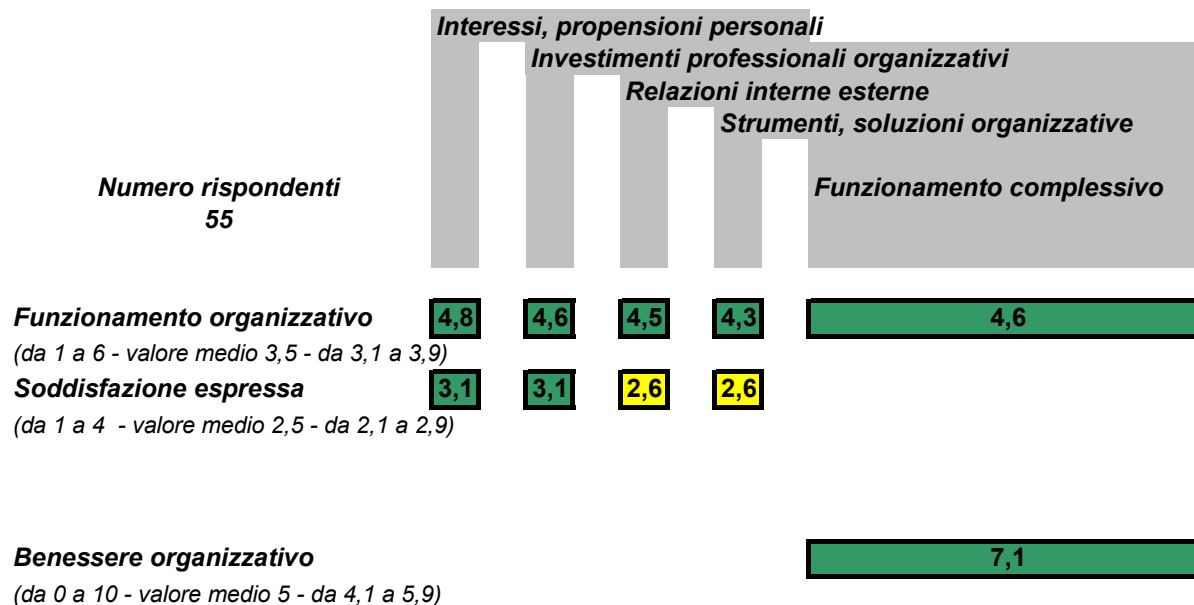
4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito

Aspetti emersi	<p>Il diagramma proposto è finalizzato a rendere visibile come l'apporto delle persone (asse verticale) e quello dell'organizzazione (asse orizzontale) sono percepiti dai singoli lavoratori. In questo modo è possibile perseguire due risultati di ordine conoscitivo: il primo è dato dalla possibilità di osservare come varia nelle singole percezioni del funzionamento organizzativo la relazione tra i due apporti; il secondo è costituito dalla possibilità di costruire raggruppamenti di operatori aventi percezioni del funzionamento organizzativo caratterizzate da valutazioni relative all'apporto delle persone e dell'organizzazione omogenee.</p> <p>Il diagramma raggruppa all'interno dei singoli quadrati (ogni quadrato corrisponde a un punto della scala di valutazione proposta nel questionario) la percentuale di coloro che hanno espresso valutazioni sul funzionamento dell'organizzazione aventi una analoga media.</p> <p>In questo modo è possibile visualizzare 4 raggruppamenti di lavoratori aventi percezioni del funzionamento organizzativo diverso:</p> <p>Gruppo A - 36 % > Soggetti che in parte criticano l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo B - 20 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo C - 40 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione e che limitano loro apporto al suo funzionamento</p> <p>Gruppo D - 4 % > Soggetti che ritengono assolutamente insufficiente l'apporto dell'organizzazione e che riducono drasticamente il loro apporto al suo funzionamento</p>
Osservazioni	<p>Considerando che nelle percezioni dei lavoratori il funzionamento del Settore non raggiunge la sufficienza (4), attestandosi sul valore di 3,6, questa analisi che permette di differenziare gli apporti organizzativi da quelli delle persone, raffrontata con quella generale che evidenziava come il 68,7 % del personale (nonostante i rilievi critici espressi nei confronti dell'apporto dell'organizzazione), mantenesse un rilevante contributo al suo funzionamento, segnala una tendenza abbastanza preoccupante.</p> <p>Infatti coloro che mantengono un attivo contributo al funzionamento dell'organizzazione si riducono al 56 %, mentre il 44 % del personale mostra inequivocabili segni di affaticamento che tende a limitare o a ridurre drasticamente l'apporto al funzionamento organizzativo.</p>

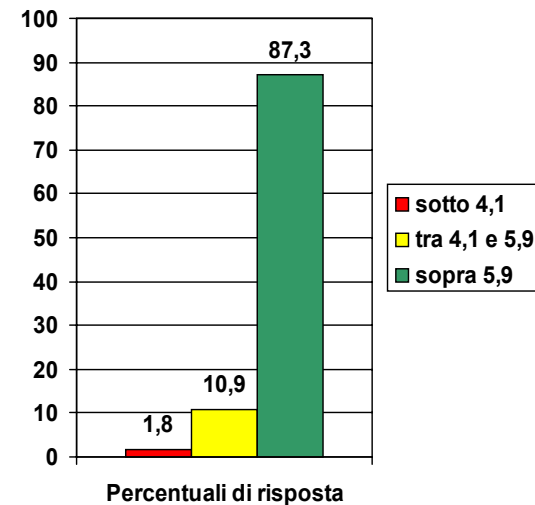
3.9 Settore famiglia e servizi alla persona

1. Funzionamento organizzativo e soddisfazione

Funzionamento organizzativo percepito e soddisfazione espressa (valori medi)



Il benessere organizzativo



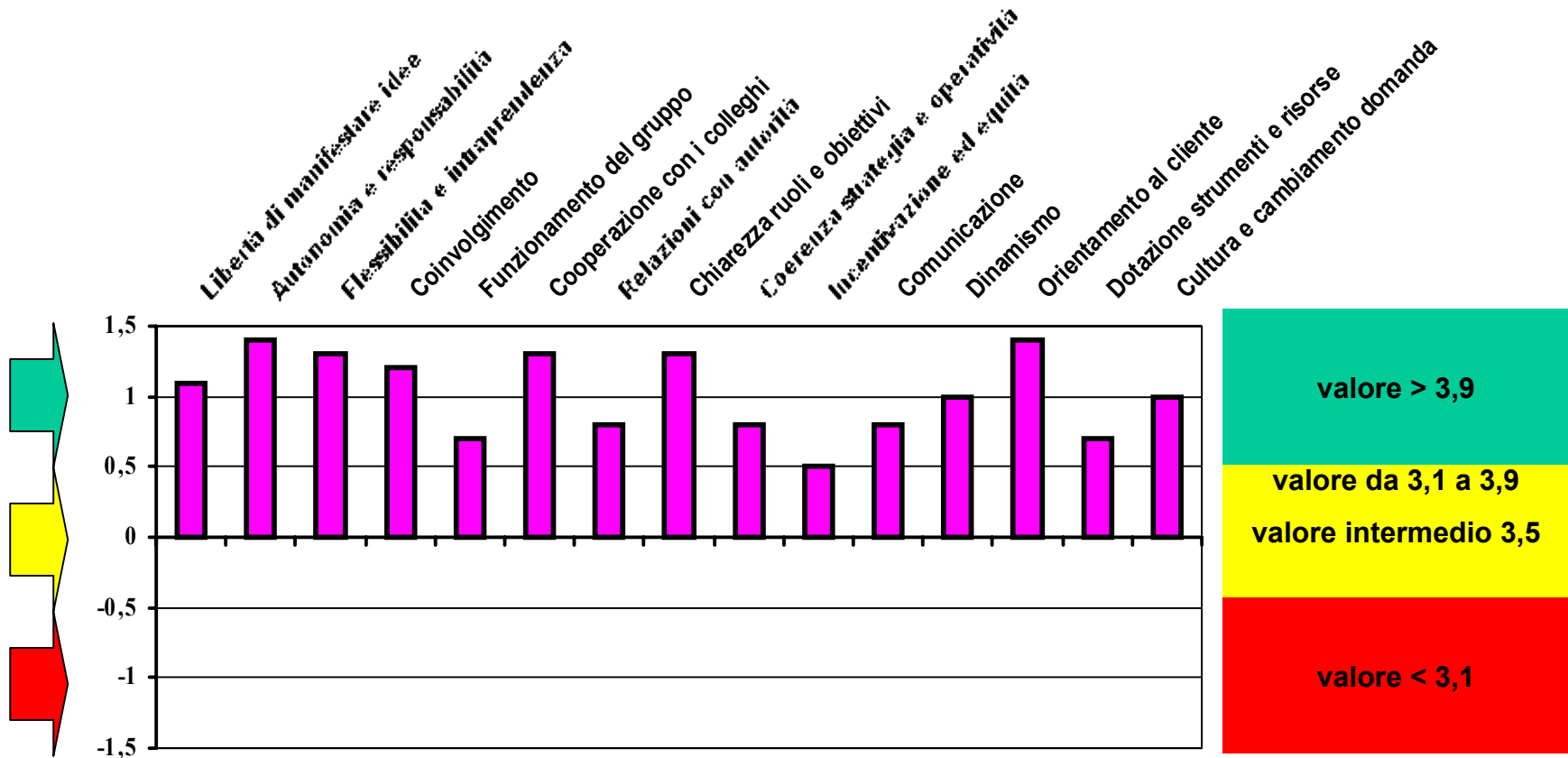
3.9 Settore famiglia e servizi alla persona

1. Il funzionamento organizzativo, la soddisfazione espressa e il benessere percepito

Aspetti emersi	<p>Il funzionamento organizzativo del Settore servizi alla persona viene percepito nell'insieme con un valore positivo rappresentato in verde (4,6) e positivamente sono valutati (in verde) tutti e quattro gli assi di funzionamento: il fattore organizzativo che in media ottiene una valutazione più positiva (4,8) è quello personale, riguardante la possibilità di esprimere i propri interessi e di realizzare le proprie attese nel lavoro. È questo l'aspetto di cui, in media, le persone sono più soddisfatte (3,1 in verde), insieme con la possibilità di investire sui contenuti professionali del loro lavoro e sullo sviluppo del contesto organizzativo in cui operano, fattori che corrisponderebbero alle principali attese che gli operatori di questo Settore nutrono nei confronti del lavoro.</p> <p>Degli altri due fattori di funzionamento organizzativo gli operatori mostrano di essere meno soddisfatti, pur avendoli valutati positivamente: in giallo, infatti, con un valutazione intermedia (2,6), viene visualizzato il livello di soddisfazione relativo alla qualità delle relazioni tra le persone all'interno del Settore e con i propri destinatari esterni e quello relativo a come l'organizzazione si attrezza per funzionare e mettere le persone nelle condizioni di lavorare al meglio.</p> <p>Alla percezione che i dipendenti del Settore servizi alla persona hanno del funzionamento organizzativo corrisponde un discreto livello di benessere organizzativo complessivo (7,1 verde), nettamente al di sopra del valore soglia di sufficienza (6,0). Inoltre, analizzando la distribuzione delle risposte delle persone sulla percezione della propria soddisfazione lavorativa si può osservare l'assoluta prevalenza di operatori soddisfatti: quasi il 90% dei rispondenti mostra decisamente di apprezzare la propria situazione lavorativa nel complesso, mentre solo una persona ha espresso valutazioni negative (in rosso).</p>
Osservazioni	<p>In generale i lavoratori del Settore si sono riconosciuti nella rappresentazione di sintesi emersa, soggettivamente consapevoli di operare in un contesto organizzativo in parte differente rispetto al resto del Comune.</p> <p>La percezione di come nel suo insieme funziona l'organizzazione è ben superiore alla media comunale e si attesta come la valutazione più positiva dell'Ente. Anche il valore medio di soddisfazione complessiva rispetto alla propria situazione lavorativa nel Settore servizi alla persona risulta non solo il più alto dell'Ente (7,1 contro una media comunale di 5,2), ma anche l'unico che ottiene una valutazione positiva.</p> <p>Dai dati rappresentati emerge, quindi, una situazione lavorativa delle persone certamente buona, che non esclude, tuttavia, la possibilità di individuare ambiti di ulteriore crescita organizzativa.</p>

3.9 Settore famiglia e servizi alla persona

2. L'andamento delle 15 dimensioni del funzionamento organizzativo



3.9 Settore famiglia e servizi alla persona

2. L'andamento delle 15 dimensioni che definiscono il funzionamento organizzativo

Aspetti emersi

Questa tavola rappresenta come i dipendenti percepiscono il funzionamento organizzativo relativamente alle quindici diverse dimensioni ritenute significative nel contribuire a determinare la soddisfazione lavorativa delle persone. Di ogni dimensione viene visualizzato il differente andamento, al di sopra o al di sotto del valore intermedio di funzionamento, che contribuisce a determinare il livello di soddisfazione o di insoddisfazione percepito dalle persone relativamente ad ogni specifico aspetto di funzionamento.

Il funzionamento della maggior parte delle dimensioni è percepito in modo positivo. Gli aspetti di funzionamento organizzativo percepito di cui le persone risultano più soddisfatte sono quelli che presentano uno scarto maggiore, di segno positivo, rispetto al valore intermedio e sono innanzitutto: **l'autonomia e responsabilità nell'organizzazione del proprio lavoro, la cooperazione con i colleghi e l'orientamento al cliente, e, a seguire, il coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione e la chiarezza nell'individuazione del proprio ruolo lavorativo.**

Con uno scarto di segno positivo meno rilevante, rispetto al valore intermedio, si evidenziano gli aspetti del funzionamento organizzativo percepito di cui le persone sono meno soddisfatte (pur restando nell'area verde della positività): **il sistema di incentivazione, il funzionamento del gruppo e le dotazioni di strumenti e risorse.**

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Aspetti emersi

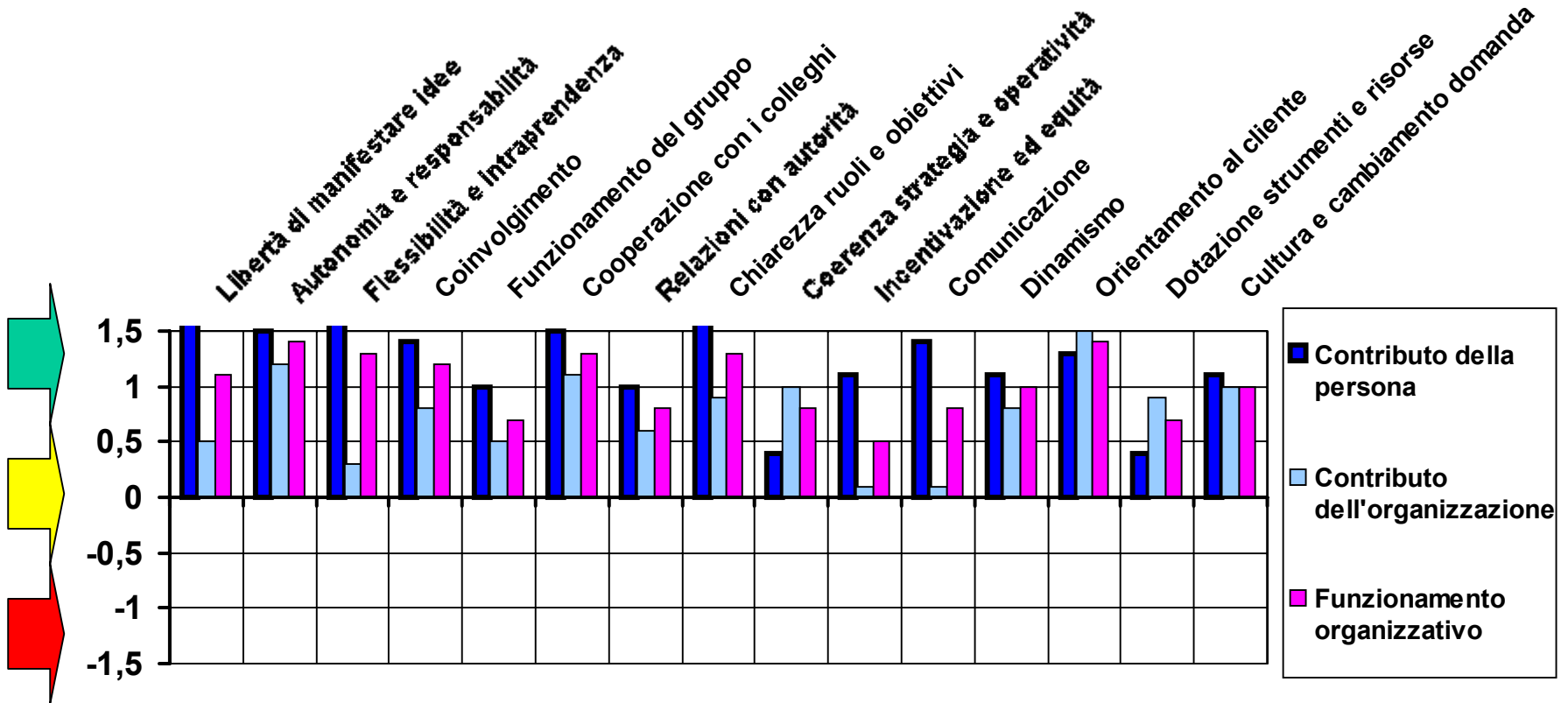
Questa tabella rappresenta le percezioni relative a come le persone e l'organizzazione nel Settore servizi alla persona contribuiscono al funzionamento organizzativo nelle sue diverse dimensioni.

Si evidenzia, unico in tutto il Comune, un **andamento positivo sintonico dell'apporto personale e organizzativo** riguardo a tutti gli aspetti di funzionamento considerati. Non ci sono elementi di contrasto, sebbene, anche in questo settore, il livello di contribuzione dei due apporti sia talvolta molto differenziato, segnala in generale una **visione più positiva del contributo delle persone rispetto a ciò che fa l'organizzazione.** Le **sintonie più rilevanti** si manifestano rispetto all'autonomia e responsabilità nel lavoro, alla cooperazione con i colleghi, all'orientamento al cliente e al dialogo con la cultura locale e il cambiamento della domanda di servizi. Le **sintonie più deboli**, che possono far emergere ambiti che potrebbero richiedere più attenzione all'organizzazione, sono relative, invece, agli aspetti di **flessibilità e intraprendenza, comunicazione e incentivazione ed equità**, nei quali il contributo organizzativo è particolarmente contenuto, mentre nelle dimensioni di **coerenza tra orientamenti strategici e operatività** e dei **carichi di lavoro e dotazioni strumentali** (che in controtendenza con il resto del Comune non rappresenta una forte criticità) il contributo organizzativo supera quello individuale.

I due aspetti di funzionamento organizzativo percepiti come problematici in tutti gli altri settori comunali (incentivazione ed equità e carichi di lavoro e risorse strumentali) presentano anche nel settore famiglia valori più bassi, che corrispondono alle valutazioni ben più critiche riscontrabili nel resto dell'Ente.

3.9 Settore famiglia e servizi alla persona

3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo



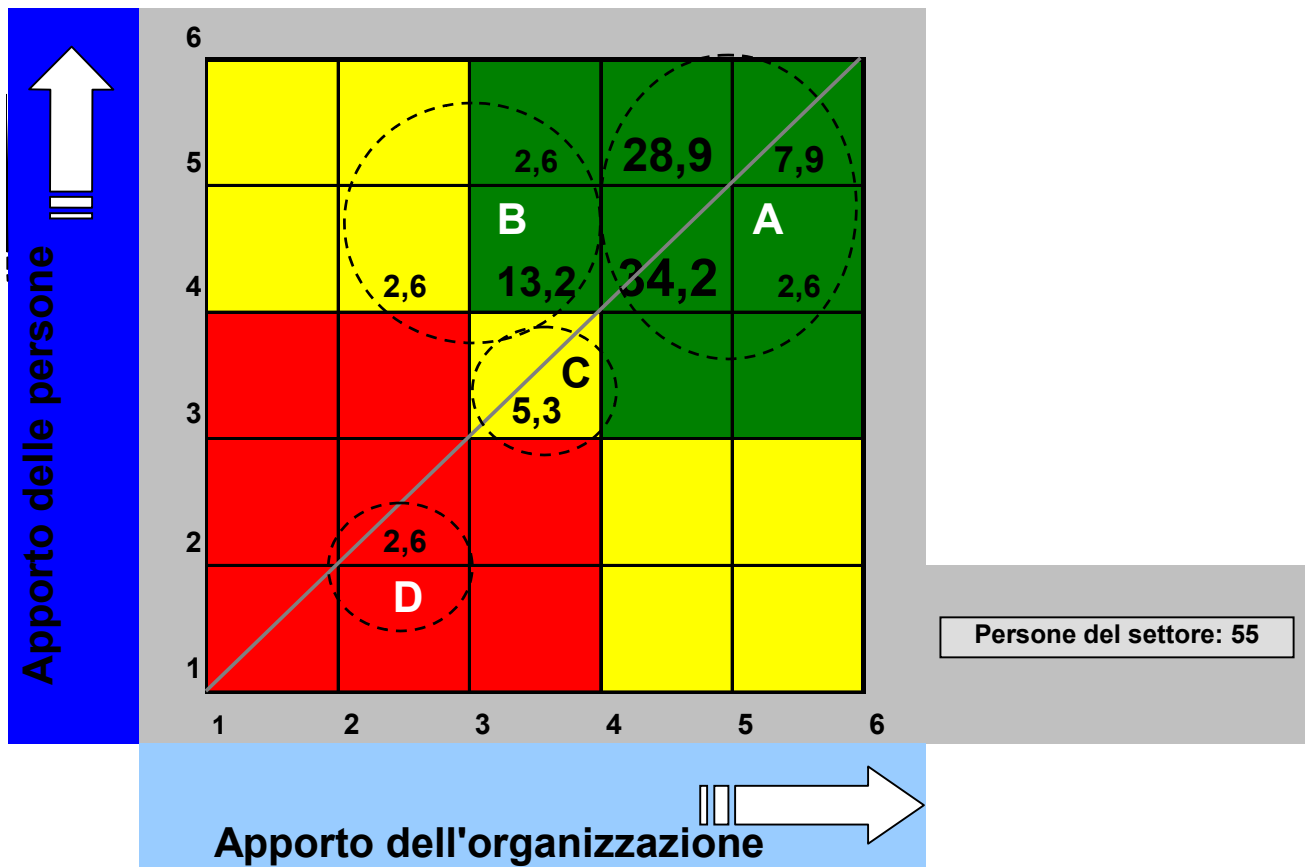
3. Il contributo delle persone e dell'organizzazione al funzionamento complessivo

Osservazioni

Il Settore famiglia e servizi alla persona viene percepito positivamente dai lavoratori per la valida gestione a livello direttivo, la solida identità professionale, l'interessante inquadramento contrattuale degli operatori (tecnici da cat. C in su) ed, infine, per la buona qualità della vita lavorativa, dovuta a una notevole autonomia nell'organizzazione del lavoro, alla disponibilità di personale ed alla altissima presenza femminile nei servizi. Effettivamente l'organizzazione si rivela attenta, in generale, a sostenere le persone nella loro attività e nel loro contesto di lavoro, costruendo con esse un rapporto di fiducia e di scambio reciproco. Gli operatori hanno una chiara visione del loro ruolo, delle funzioni e degli obiettivi del loro lavoro, che è stata favorita dall'organizzazione attraverso investimenti in formazione (soprattutto in alcuni servizi) e sul lavoro di gruppo. Chiaro è anche il livello di mandato istituzionale che orienta l'agire operativo dei soggetti e alimenta i loro investimenti nel lavoro. Nella ricerca di coerenza tra orientamenti strategici e una loro declinazione operativa il fatto che il contributo delle persone sia percepito più basso di quello organizzativo, permette una duplice lettura. In un servizio come i Nidi, che sono un "servizio di giovani madri", le operatrici riconoscono la propria fatica individuale a rispondere ai chiari obiettivi del servizio (ampliare l'orario di apertura delle strutture), che accogliendo la domanda degli utenti, richiede alle lavoratrici continui investimenti e adattamenti, pur sostenendole nello sforzo e cercando, in parte, anche di venire incontro alle loro personali esigenze familiari (con le cooperative). In altri servizi, come per es. il Centro Servizi Formativi, il più basso contributo personale nella ricerca di coerenza tra mandato e operatività è esito di un'incongruenza di *mission* tra gli obiettivi organizzativi "calati dall'alto" (le scelte politiche dell'Ente) e il lavoro del servizio, che gli operatori devono rivedere assumendo un mandato che non condividono e "quello che sembra chiaro non lo è più". specularmente la comunicazione funziona soprattutto per il contributo delle persone, se si considerano, però, gli scambi comunicativi interni al Settore tra responsabile, operatori e cooperative e non la comunicazione con l'Ente, percepita come lacunosa e insoddisfacente ("non sai qual è il pensiero dell'Ente sul disagio sociale, non sai perché un progetto cade..."). Analogamente il buon andamento degli scambi cooperativi con i colleghi, in cui le persone investono molto, è da intendersi all'interno dei rispettivi servizi e gruppi di lavoro, mentre più critici sembrano essere i rapporti con altri servizi del Settore. Il coinvolgimento delle persone, infatti, è molto alto rispetto al proprio specifico servizio, in cui ci si identifica, percependolo ben distinto dal Settore e lontano dall'Ente. Parimenti l'autorità organizzativa maggiormente riconosciuta e con la quale si costruiscono relazioni positive è il diretto responsabile del servizio, cui l'autorità apicale del Settore ha delegato le responsabilità operative sul servizio, restando personalmente sullo sfondo. I processi di delega sembrano penetrare, a cascata, nei vari servizi del Settore nei quali, infatti, si favorisce ampiamente lo sviluppo dell'autonomia operativa e dell'assunzione di responsabilità da parte delle persone, considerandole funzionali all'organizzazione. Decisamente contenuto, invece, è percepito il contributo organizzativo a livello centrale di Ente/Settore riguardo alla flessibilità richiesta e non riconosciuta (economicamente) alle persone. Gli operatori si percepiscono aperti verso l'esterno e molto orientati ad accogliere le esigenze dei cittadini, ma riconoscono ancora maggiore l'impegno dell'organizzazione nel pensare e nel costruire processi di lavoro orientati ai clienti, su cui i responsabili dei vari servizi hanno investito molto negli ultimi anni, per questo è percepito un buon apporto organizzativo riguardo alla disponibilità di strumenti e di risorse. Relativamente a quest'ultimo aspetto le persone sentono di dare un contributo fattivo (imbiancano le pareti del servizio, ricorrono a conoscenze personali per far riparare il WC o l'ascensore, usano mezzi propri per svolgere missioni...), ma più consistente è percepito l'apporto organizzativo, per es., per trovare soluzioni alla carenza di personale e alla crescita dei carichi di lavoro per gli operatori, ricorrendo largamente alle convenzioni con le cooperative. Anche in questo settore l'aspetto del riconoscimento e dell'incentivazione del contributo individuale viene percepito debole sul versante organizzativo, pur senza le pesanti criticità che assume nel resto dell'Ente. Il sistema di valutazione negli ultimi anni è migliorato nel Settore (si realizza attraverso un colloquio e il valutato può esprimere il suo disaccordo valutativo), ma mostra ancora aspetti di debolezza: una ancora scarsa differenziazione dei contributi delle persone, l'attribuzione della funzione al dirigente di Settore e non al responsabile diretto, una scarsa trasparenza dei criteri di valutazione e una forte discrezionalità nell'attribuzione di responsabilità e di avanzamenti di carriera.

3.9 Settore famiglia e servizi alla persona

4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito



3.9 Settore famiglia e servizi alla persona

4. Raggruppamenti relativi al funzionamento organizzativo percepito

Aspetti emersi	<p>Il diagramma proposto è finalizzato a rendere visibile come l'apporto delle persone (asse verticale) e quello dell'organizzazione (asse orizzontale) sono percepiti dai singoli lavoratori. In questo modo è possibile perseguire due risultati di ordine conoscitivo: il primo è dato dalla possibilità di osservare come varia nelle singole percezioni del funzionamento organizzativo la relazione tra i due apporti; il secondo è costituito dalla possibilità di costruire raggruppamenti di operatori aventi percezioni del funzionamento organizzativo caratterizzate da valutazioni relative all'apporto delle persone e dell'organizzazione omogenee.</p> <p>Il diagramma raggruppa all'interno dei singoli quadrati (ogni quadrato corrisponde a un punto della scala di valutazione proposta nel questionario) la percentuale di coloro che hanno espresso valutazioni sul funzionamento dell'organizzazione aventi una analogia media.</p> <p>In questo modo è possibile visualizzare 4 raggruppamenti di lavoratori aventi percezioni del funzionamento organizzativo diverso:</p> <p>Gruppo A - 73,7 % > Soggetti che apprezzano l'apporto dell'organizzazione e contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo B - 18,4 % > Soggetti che in parte criticano l'apporto dell'organizzazione ma che contribuiscono attivamente al suo funzionamento</p> <p>Gruppo C - 5,3 % > Soggetti che criticano, a volte anche severamente l'apporto dell'organizzazione e che limitano loro apporto al suo funzionamento</p> <p>Gruppo D - 2,6 % > Soggetti che ritengono assolutamente insufficiente l'apporto dell'organizzazione e che riducono drasticamente il loro apporto al suo funzionamento</p>
Osservazioni	<p>Considerando che nelle percezioni dei lavoratori il funzionamento del Settore supera la sufficienza (4), attestandosi sul valore di 4,6, questa analisi che permette di differenziare gli apporti organizzativi da quelli delle persone, raffrontata con quella generale che evidenziava come il 68,7 % del personale (nonostante i rilievi critici espressi nei confronti dell'apporto dell'organizzazione), mantenesse un rilevante contributo al suo funzionamento, segnala una tendenza decisamente incoraggiante.</p> <p>Infatti coloro che mantengono un attivo contributo al funzionamento dell'organizzazione si innalzano al 92,1 %, mentre solo il 7,9% del personale mostra alcuni segni di affaticamento che tende a limitare o a ridurre drasticamente il l'apporto al funzionamento organizzativo.</p>

4. Conclusioni

4. Conclusioni

1. Le criticità emerse nei diversi settori

In questa tabella sono riportate le principali criticità individuate nel funzionamento dei diversi Settori del Comune di Lecco rilevate sia attraverso i questionari, su cui è stata strutturata l'intera indagine, sia nelle riunioni di restituzione dei risultati ai diversi gruppi di lavoro che nei focus group di approfondimento.

SETTORE	CRITICITA' SPECIFICHE
AMBIENTE, PIANIFICAZIONE E SVILUPPO TERRITORIALE	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa definizione dei ruoli, delle funzioni e degli obiettivi di lavoro con conseguente debole progettualità organizzativa • Scarsa coerenza tra strategia e operatività: livello di mandato poco chiaro e mutevole e scarsa definizione degli obiettivi operativi • Difficoltà di relazioni con l'autorità • Incongruenze nell'assegnazione dei carichi di lavoro degli operatori e dei servizi • Difficoltà di comunicazione interna al settore e interpersonale • Sistema di valutazione debole: insufficiente riconoscimento e incentivazione del contributo individuale • Difficoltà di dialogo con il territorio e di lettura della domanda locale • Scarsa cura degli ambienti degli uffici, inclusi quelli aperti al pubblico
SERVIZI EDUCATIVI E CULTURALI	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà di funzionamento dei gruppi di lavoro nel Settore • Eccessiva separazione tra sezioni e debole esercizio delle funzioni di coordinamento del Settore • Scarsa definizione dei ruoli, delle funzioni e degli obiettivi di lavoro e debole progettualità organizzativa nelle sezioni e nel Settore • Scarsa coerenza tra strategia (dell'Ente / Settore) e operatività (sezione) • Difficoltà di relazioni con l'autorità • Scarsa definizione delle funzioni e delle competenze dei ruoli di autorità intermedia all'interno del Settore • Difficoltà di comunicazione interna al Settore e con l'Ente comunale (servizi centrali) • Aumento dei carichi di lavoro e carenza di risorse umane e strumentali • Insufficiente riconoscimento e incentivazione della professionalità e del contributo individuale • Difficoltà di dialogo con il territorio e di lettura della domanda locale

SETTORE	CRITICITA' SPECIFICHE
SERVIZI FINANZIARI E VARI	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa definizione dei ruoli, delle funzioni e degli obiettivi di lavoro e debole progettualità organizzativa • Scarsa coerenza tra strategia e operatività: livello di mandato poco chiaro e mutevole e scarsa definizione degli obiettivi operativi • Difficoltà di relazioni con l'autorità • Difficoltà di comunicazione interna al settore e insufficiente disponibilità di informazioni necessarie per l'operatività • Necessità di sviluppo di specifiche competenze sul versante tecnico e gestionale • Presenza di conflittualità all'interno dei gruppi di lavoro • Mancanza di riconoscimento e di incentivazione della professionalità e del contributo individuale. Sistema di valutazione poco chiaro. • Alto numero di richieste di mobilità e di prepensionamento: aumento dei carichi di lavoro e carenza di personale • Difficoltà di dialogo con il territorio e di lettura della domanda locale
PROGRAMMAZIONE E OPERE PUBBLICHE	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa definizione dei ruoli, delle funzioni e degli obiettivi di lavoro e debole progettualità organizzativa • Scarsa coerenza tra strategia e operatività: livello di mandato poco chiaro e mutevole e scarsa definizione degli obiettivi operativi • Difficoltà di relazioni con l'autorità e scarsa partecipazione ai processi decisionali • Difficoltà di comunicazione interna al Settore • Difficoltà di funzionamento dei gruppi di lavoro • Mancanza di riconoscimento del contributo individuale e di equità nella valutazione • Aumento dei carichi di lavoro: incongruenze nell'assegnazione e carenza di personale • Difficoltà di dialogo con il territorio e di lettura della domanda locale
PATRIMONIO, LOGISTICA, EDILIZIA E STAFF SINDACO	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa definizione dei ruoli, delle funzioni e degli obiettivi di lavoro e debole progettualità organizzativa • Scarsa coerenza tra strategia e operatività: livello di mandato poco chiaro e scarsa definizione degli obiettivi operativi • Insufficiente esercizio delle funzioni di coordinamento all'interno del Settore • Scarsa comunicazione interna al settore e con le unità comunali esterne • Difficoltà di relazione del personale del Settore con l'unità di staff del Sindaco • Mancanza di riconoscimento del contributo individuale • Insufficiente disponibilità di risorse strumentali • Difficoltà di dialogo con il territorio e di lettura della domanda locale

SETTORE	CRITICITA' SPECIFICHE
RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE, SERVIZI DEMOGRAFICI E CIMITERIALI	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa definizione dei ruoli, delle funzioni e degli obiettivi di lavoro e debole progettualità organizzativa • Scarsa coerenza tra strategia e operatività: livello di mandato poco chiaro e mutevole e scarsa definizione degli obiettivi operativi • Difficoltà di relazioni con l'autorità • Difficoltà di comunicazione interna al Settore • Difficoltà di funzionamento dei gruppi di lavoro e presenza di conflittualità interne • Insufficiente riconoscimento del contributo individuale e di equità nella valutazione • Aumento dei carichi di lavoro e carenza di personale • Sviluppo di competenze per il personale di <i>front office</i> • Difficoltà di dialogo con il territorio e di lettura della domanda locale
POLIZIA LOCALE	<p><i>In mancanza di riscontri diretti si riportano solo le principali criticità emerse come esiti del questionario:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Scarsa coerenza tra strategia e operatività • Insufficiente libertà di espressione delle proprie idee • Debolezza delle comunicazioni • Insufficiente riconoscimento del contributo individuale e di equità nella valutazione • Eccessivi carichi di lavoro • Insufficienza di dotazione strumentali • Difficoltà di dialogo con il territorio e di lettura della domanda locale
FAMIGLIA E SERVIZI ALLA PERSONA	<ul style="list-style-type: none"> • Debole coerenza tra obiettivi strategici e operativi (per fatica individuale ad attuare il mandato o per incoerenza tra mandato dell'Ente/ Settore e quello del servizio) • Scarsa identificazione con il Settore e con l'Ente (alta con il servizio/ gruppo di lavoro) • Difficoltà di comunicazione tra i diversi servizi/ gruppi di lavoro del Settore • Difficoltà di comunicazione con l'Ente comunale • Insufficiente coordinamento di Settore • Accesso alla formazione disomogeneo tra i diversi servizi del Settore • Sistema di valutazione debole: criteri poco chiari e insufficiente differenziazione dei contributi delle persone • Aumento dei carichi di lavoro

4. Conclusioni

2. Le criticità emerse trasversalmente nel Comune di Lecco

Prima di delineare le criticità che interessano in modo trasversale i diversi Settori del Comune di Lecco, oltre a porre l'attenzione sulle ricorrenze più consistenti e su quanto è emerso negli approfondimenti realizzati con il diretto coinvolgimento dei lavoratori, è utile richiamare l'attenzione sui risultati dell'analisi statistica riportati a pag. 19 e 21 del Capitolo 3.

Nei commenti riportati evidenziavamo che “tre dimensioni sono centrali sia per sostenere l'investimento delle persone, sia per accrescerne la soddisfazione, e sono la **relazione positiva con l'autorità**, la **buona dotazione di strumenti e risorse** e le percezioni di **sistemi di incentivazione equi e soddisfacenti**”; oltre a queste dimensioni emergeva la rilevanza di alcuni altri aspetti, in particolare: **l'orientamento al cliente, il coinvolgimento e la cooperazione con i colleghi**. Queste considerazioni ci aiutano quindi a delineare due tipologie prioritarie di criticità a cui prestare attenzione a livello trasversale nel Comune di Lecco:

1. criticità relative alle soluzioni, ai dispositivi e agli orientamenti messi in campo dall'organizzazione a livello centrale e periferico;
2. criticità inerenti i sistemi relazionali interni e con l'esterno, orizzontali e verticali.






CRITICITA' TRASVERSALI




CRITICITA' 1	<ol style="list-style-type: none">1. Debolezza del sistema preposto alla definizione degli orientamenti strategici, al controllo delle coerenze operative e alla valutazione dei risultati raggiunti da cui derivano: scarsa chiarezza del mandato e scarsa definizione degli obiettivi di lavoro2. Insufficiente esercizio delle attività di indirizzo e coordinamento complessivo a livello di Ente accompagnato da una scarsa propensione al decentramento delle responsabilità e al coinvolgimento delle autorità intermedie3. Squilibrio tra obiettivi, carichi di lavoro e risorse messe a disposizione (umane, competenze e strumentali)4. Insufficiente attenzione verso il personale espresso dallo scarso riconoscimento e valorizzazione dei contributi individuali e dalla ambiguità del sistema di valutazione (scarsa chiarezza su chi valuta, sull'oggetto e sui criteri di valutazione)
CRITICITA' 2	<ol style="list-style-type: none">5. Difficoltà di dialogo con il territorio, di lettura della domanda locale e di adeguamento delle offerte di servizio6. Insufficiente comunicazione organizzativa tra le varie parti dell'Ente comunale (settori, servizi e livelli organizzativi)7. Difficoltà di coordinamento a livello di settore, insufficiente conoscenza e attenzione alla realtà operativa dei servizi, difficili rapporti verticali tra autorità e collaboratori subordinati8. Scarso investimento e valorizzazione del lavoro collegiale, scarsa cura e conduzione dei gruppi di lavoro, insufficiente gestione delle dinamiche relazionali tra operatori e gruppi di lavoro

4. Conclusioni

3. Ipotesi di percorsi per favorire lo sviluppo di miglioramenti

L'individuazione di possibili percorsi per favorire all'interno del Comune di Lecco processi di miglioramento in grado di accrescere il benessere organizzativo percepito dai lavoratori è strettamente connesso da una parte alle criticità di funzionamento rilevate con questa indagine e dall'altro alle priorità politiche dell'Amministrazione. A conclusione dell'indagine realizzata ci limiteremo quindi ad indicare alcuni **percorsi per favorire lo sviluppo di miglioramenti** (non in ordine di priorità) che si limitano a considerare la rilevanza delle criticità individuate e l'attenzione che un Comune deve contemporaneamente avere per i suoi cittadini e per le persone che al suo interno lavorano.

PERCORSI PER LO SVILUPPO DI PROCESSI DI MIGLIORAMENTO		STRUMENTI PER REALIZZARLI	
1	<p>Prestando attenzione alle criticità indotte da carenze di ordine metodologico e strumentale un ambito di rilevante investimento dovrebbe riguardare il miglioramento del sistema per costruire gli obiettivi strategici e operativi, controllare la loro realizzazione e valutare la qualità dei risultati raggiunti.</p> <p>Un percorso con queste finalità dovrebbe soprattutto migliorare le relazioni tra i diversi soggetti coinvolti nel processo: amministratori, dirigenti, quadri intermedi, livelli operativi.</p>	 <p>Iniziative formative rivolte in particolare a amministratori, dirigenti e quadri intermedi finalizzate ad accrescere le competenze sulla metodologia di costruzione e gestione degli obiettivi strategici e operativi.</p>  <p>Successiva attivazione di un gruppo di progettazione e sperimentazione di metodologie e strumenti da estendere successivamente a tutto il Comune.</p>	
2	<p>Sempre sul versante delle dotazioni strumentali e metodologiche un altro ambito che richiede, con una certa urgenza, di essere ampiamente rivisto è il sistema di valutazione del personale, nonché i criteri di incentivazione.</p>	 <p>Approfondita analisi delle criticità dell'attuale sistema di valutazione e incentivazione.</p>  <p>Riprogettazione partecipata del sistema di valutazione con il coinvolgimento di: dirigenti, quadri intermedi e operatori.</p>	
3	<p>Per quanto riguarda gli aspetti direzionali e gestionali si pone la necessità di rivedere alla luce di quanto emerso l'attuale sistema ripensando al ruolo svolto fino ad oggi dalla "conferenza dei dirigenti" a livello centrale e introducendo nuovi strumenti di gestione a livello di Settore.</p>	 <p>Analisi dell'attuale sistema di direzione centrale e gestione locale e riprogettazione partecipata degli aspetti più critici con l'attivo coinvolgimento dei dirigenti e dei quadri intermedi.</p>	

PERCORSI PER LO SVILUPPO DI PROCESSI DI MIGLIORAMENTO		STRUMENTI PER REALIZZARLI
4	Particolare attenzione occorre riservare alle comunicazioni e alle cooperazioni all'interno dei singoli Settori e tra Settori. A questo scopo appare rilevante investire sullo sviluppo di capacità di lavoro in gruppo e sulla conduzione dei gruppi di lavoro .	 Iniziative formative rivolte in particolare a coloro (operatori e quadri intermedi) che all'interno del proprio Settore o tra Settori utilizzano il gruppo come strumento di lavoro
5	<p>Occorre infine investire sull'innovazione nell'offerta di servizi ai cittadini; a questo scopo potrebbe essere utile rivedere l'attuale offerta in relazione all'analisi della domanda di servizi relativa ad ambiti tematici sufficientemente circoscritti.</p> <p>Per procedere in questa direzione occorrerebbe partire da una mappa di priorità tematiche individuate innanzitutto dagli Amministratori della Città.</p>	 Iniziative di ricerca/azione finalizzate ad analizzare le nuove problematiche da affrontare (in ambiti circoscritti) e a riprogettare l'offerta di servizi nei contenuti e nelle modalità di erogazione.  Attivazione di gruppi di lavoro intersettoriali finalizzati a sperimentare i processi di erogazione integrata.