

BOM Benessere Organizzativo Marche



**RAPPORTO DI MONITORAGGIO DEI RISULTATI
DELL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO
DEL PERSONALE DIPENDENTE DELLA GIUNTA
REGIONALE E DELL' AGENZIA SANITARIA**

(ai sensi art. 20, comma 3 del D.lgs. n. 33/2013)

INDICE

Premessa	pag. 3
1. Partecipazione all'indagine	pag. 4
2. Note alla lettura dei risultati	pag. 6
3. Risultati complessivi	pag. 7
4. Risultati dettagliati per singola area e ambito	pag. 9
4.1. Benessere Organizzativo	pag. 10
4.2. Grado di condivisione del sistema di valutazione	pag. 16
4.3. Valutazione del superiore gerarchico	pag. 18
5. Appendice statistica	
5.1. Analisi per area del questionario	pag. 20
5.2. Analisi per qualifica	pag. 30
5.3. Analisi per genere	pag. 40

Premessa

La Regione Marche ha curato, nel periodo marzo-giugno 2014, la realizzazione dell'indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché della valutazione del superiore gerarchico, ai sensi dell'art.14 del d.lgs 150/2009. Per l'indagine è stato utilizzato il modello di questionario predisposto dalla Commissione per la valutazione della trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche – Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), integrato con quesiti aggiuntivi di interesse specifico, volti ad approfondire la conoscenza di alcuni aspetti. Il questionario nazionale è articolato in **3 aree** e **14 ambiti**, per un numero complessivo di 82 domande; ad esso sono stati integrati ulteriori 17 quesiti di interesse specifico della Regione Marche.

L'area del "benessere organizzativo", inteso come stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati, è strutturata in nove diversi ambiti di cui fanno parte un totale di 63 domande. Oltre alla percezione del livello di benessere organizzativo, per ogni ambito, è stato rilevato anche il livello di importanza attribuita agli stessi ambiti. In quest'area sono stati aggiunti, rispetto a quelli nazionali, quesiti riguardanti altri due ambiti: la comunicazione tra i Servizi e l'innovazione

L'area del "grado di condivisione del sistema", inteso come misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento, è strutturata in tre diversi ambiti di cui fanno parte 18 domande. In quest'area sono stati aggiunti ulteriori 5 quesiti per meglio dettagliare tutti gli ambiti, con riferimento alla struttura di appartenenza del dipendente.

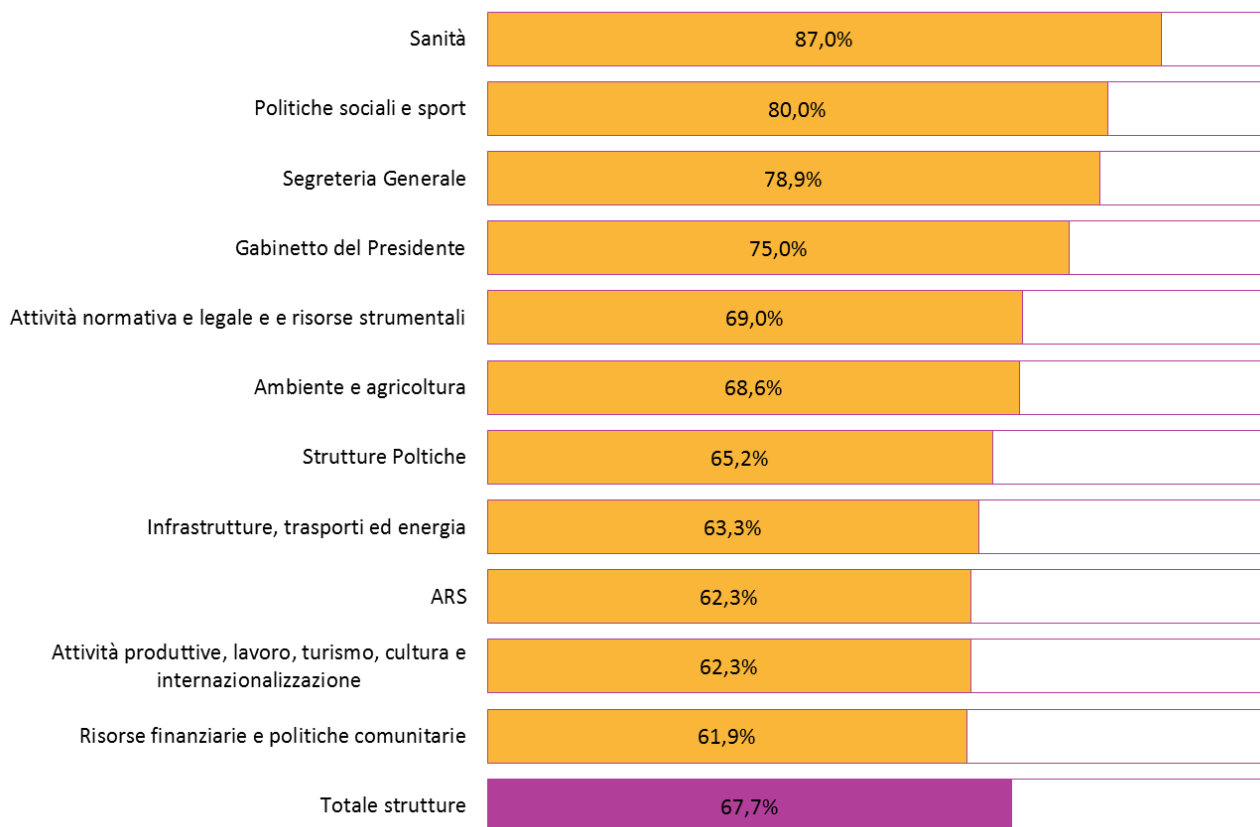
L'area della "valutazione del superiore gerarchico", intesa come rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance, è strutturata in due ambiti di cui fanno parte 9 domande.

BENESSERE ORGANIZZATIVO	
Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	Il contesto del mio lavoro
Le discriminazioni	La comunicazione tra i servizi
L'equità	L'innovazione
Carriera e sviluppo professionale	Il senso di appartenenza
Il mio lavoro	L'immagine della mia amministrazione
I miei colleghi	
GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE DEL PROPRIO SUPERIORE GERARCHICO
La mia organizzazione	Il mio capo e la mia crescita
Le mie performance	Il mio capo e l'equità
Il funzionamento del sistema	

1. Partecipazione all'indagine

Sono stati coinvolti nell'indagine tutti i dipendenti dei Servizi, anche decentrati sul territorio, della Giunta Regionale Marche, nonché quelli dell'Agenda Regionale Sanitaria, per un totale di 1274 persone. La somministrazione è avvenuta via web, attraverso un applicativo appositamente predisposto, che ha permesso a ciascun dipendente di rispondere al questionario in totale anonimato. Hanno risposto al questionario 862 dipendenti, per un tasso complessivo di risposta pari al 67,7%, molto differenziato tra i Servizi, con un massimo pari all'87% e un minimo pari al 62%.

Grafico 1 – Tassi di risposta – graduatoria decrescente per Servizio



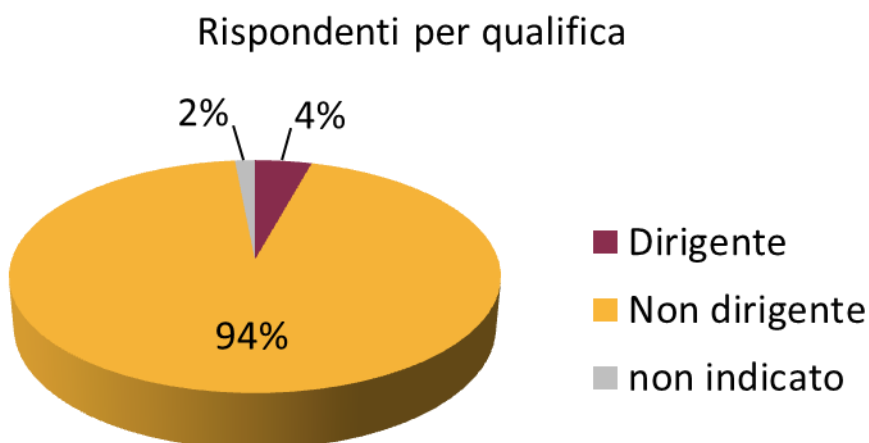
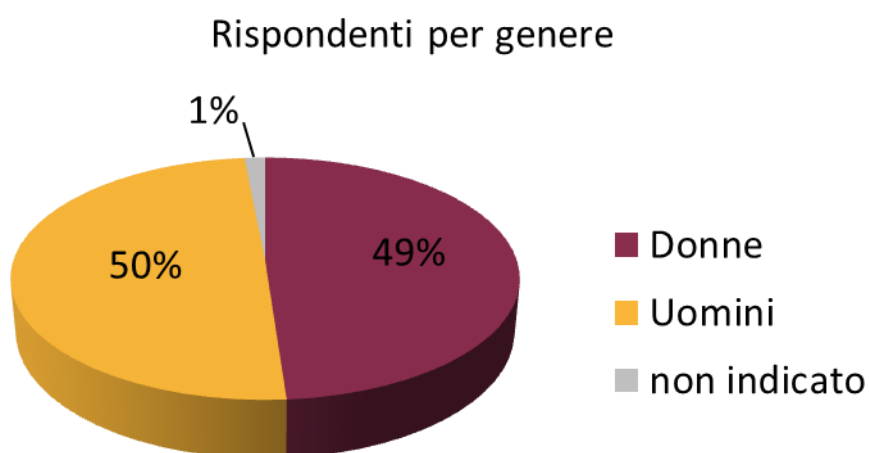
Se si confronta questo dato con quello riportato dall'ANAC nel Rapporto di monitoraggio dei risultati delle indagini sul personale dipendente realizzate dalle amministrazioni pubbliche nel 2013- 2014, ove sulle 239 amministrazioni che hanno partecipato risulta un tasso di risposta media pari al 34%, (il rapporto è reperibile sul sito dell'Autorità Anticorruzione http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/ArchivioStorico/_BenessereOrganizzativo/_RapportiMonitoraggio; il dato è a pag.7: "... Le indagini realizzate si riferiscono, in media, al 34% del totale dei dipendenti...") si può affermare che il grado di partecipazione nella Regione Marche è stato notevole.

I rispondenti sono stati:

- per il 50 % dipendenti di sesso maschile e per il 49% di sesso femminile;
- per il 4% di dirigenti e 94% di non dirigenti

in una insignificante percentuale di casi (1%) non è stata fornita l'informazione relativa alla qualifica e al genere.

Grafico 2 – Composizione dei rispondenti per genere e per qualifica




La qualità dei dati restituiti è risultata molto elevata, in termini di completezza della compilazione; infatti è stato possibile elaborare 849 questionari degli 862 restituiti (ossia il 98,5%); i 13 scartati sono stati ritenuti inutilizzabili in quanto presentavano un grado di compilazione nullo o estremamente basso.

2. Note alla lettura dei risultati

Il questionario utilizzato nella rilevazione contiene 99 affermazioni (item), relative a 16 ambiti tematici, per le quali il dipendente deve fornire un giudizio di disaccordo/accordo, attribuendo un punteggio da 1 (massimo disaccordo) a 6 (massimo accordo). Più alto è il valore rilevato, più alto è il livello di benessere percepito. La scala utilizzata nel questionario (scala Likert) prevede per ogni affermazione un numero pari di risposte (l'Autorità ha optato per la scala con numero pari di risposte, priva quindi di un elemento centrale, al fine di polarizzare le risposte e non consentire posizioni di incertezza) e nell'analisi dei dati relativi ai punteggi medi il discrimine tra giudizi negativi e positivi è il valore centrale della scala, pari a 3,5. Per alcuni quesiti la formulazione è "a polarità negativa": il punteggio più basso (1) corrisponde al giudizio più positivo. Nelle medie complessive, quindi, il valore medio relativo a questi quesiti è stato "ripolarizzato" (la risposta "1" diventa "6", la risposta "2" diventa "5", ecc.), in modo tale che a valori crescenti corrispondano livelli più elevati di benessere organizzativo

Figura 1 - Scala Likert di assegnazione dei punteggi

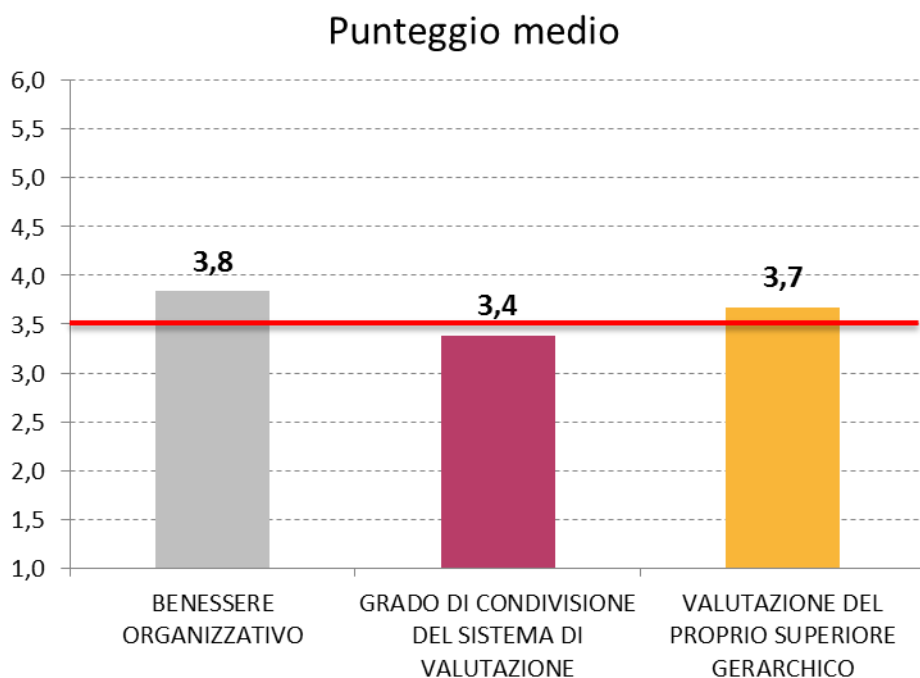
Per nulla			Del tutto		
1	2	3	4	5	6
Minimo grado di importanza attribuito					Massimo grado di importanza attribuito
In totale disaccordo con l'affermazione					In totale accordo con l'affermazione



3. Risultati complessivi

I risultati sintetici complessivi per le tre aree di indagine sono rappresentati nel *Grafico 3* e misurano la media aritmetica dei punteggi degli item di ciascuna area. E' evidente come, delle tre aree, quella relativa al sistema di valutazione raccoglie un giudizio complessivo negativo (3,4); le altre due, vicinissime tra loro come valori (3,8 per il benessere organizzativo e 3,7 per la valutazione del diretto superiore gerarchico), pur superando la soglia della sufficienza (3,5), presentano comunque risultati molto distanti dalla totale condivisione.

Grafico 3 – Punteggio medio complessivo per area di indagine



Si evidenzia una netta differenza di punteggi per qualifica professionale, in particolare nell'area della valutazione del superiore gerarchico, mentre non si rilevano differenze di genere.

Figura 2 – Punteggi medi complessivi per area e per qualifica e genere

	BENESSERE ORGANIZZATIVO	GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE DEL PROPRIO SUPERIORE GERARCHICO
Dirigente	4,4	4,1	4,5
Non dirigente	3,8	3,4	3,6
Donne	3,8	3,4	3,7
Uomini	3,8	3,4	3,6

Nella *Figura 3* sono riportati in dettaglio i punteggi medi di ogni ambito all'interno delle tre aree. Sul tema del BENESSERE ORGANIZZATIVO, le criticità più marcate riguardano l'equità, la carriera e lo sviluppo professionale, la comunicazione tra servizi, l'innovazione e il contesto lavorativo, con giudizi nell'area della negatività (inferiori a 3,5). Percezioni positive si rimarkano invece innanzitutto rispetto all'assenza di discriminazioni, al proprio lavoro, al rapporto con i colleghi e infine anche agli aspetti della sicurezza sul luogo di lavoro e allo stress lavoro correlato. Sulla soglia della sufficienza si attesta il giudizio relativo all'immagine dell'amministrazione e al senso di appartenenza. Rispetto a ciascun ambito del BENESSERE ORGANIZZATIVO è stato rilevato anche il giudizio sull'importanza attribuita (1=minimo, 2=massimo) a tale

aspetto del benessere: il dato medio di importanza è riportato nella seconda colonna della tabella. Il “gap” tra l’importanza attribuita a tali ambiti e la percezione di benessere, rispetto a tali ambiti, è una misura dell’effettivo livello di benessere organizzativo; tale gap è misurato dal Quoziente I/B: maggiore è il valore del rapporto, più critico – e quindi a più immediata necessità di attivare interventi migliorativi – va considerato quello specifico ambito di benessere organizzativo. I primi tre ambiti di più immediata necessità di intervento risultano quindi essere “L’equità”, “Carriera e sviluppo professionale”, “La comunicazione tra Servizi”.

Figura 3 – Punteggi medi complessivi per ambito e medie per area e totale

	Punteggio medio (1=min 6=max)	Importanza attribuita al tema (1=min, 6=max)	Quoziente I/B	Punteggi sintetici parziali	Punteggio sintetico complessivo
BENESSERE ORGANIZZATIVO				3,8	
A Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato	4,2	4,6	1,1		3,7
B Le discriminazioni	4,9	4,3	0,9		
C L’equità	2,7	4,5	1,7		
D Carriera e sviluppo professionale	2,9	4,3	1,5		
E Il mio lavoro	4,3	4,8	1,1		
F I miei colleghi	4,2	4,7	1,1		
G Il contesto del mio lavoro	3,4	4,7	1,4		
G1 La comunicazione tra i servizi	2,9	4,2	1,5		
G2 L’innovazione	3,4	4,5	1,3		
H Il senso di appartenenza	4,0	4,4	1,1		
I L’immagine della mia amministrazione	3,5	4,3	1,2		
GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE				3,4	
L La mia organizzazione	3,5				
M Le mie performance	3,6				
N Il funzionamento del sistema	3,0				
VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO				3,7	
O Il mio capo e la mia crescita	3,7				
P Il mio capo e l’equità	3,6				

Sul tema del GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, i dati evidenziano che il sistema di programmazione e condivisione degli obiettivi ed il sistema di valutazione delle performance della propria organizzazione vengono percepiti, dai dipendenti, come non adeguati. Infatti l’unico ambito con percezione appena superiore alla soglia di discriminazione riguarda il tema delle performance individuali (3,6); al limite del giudizio negativo risulta il tema della percezione dell’organizzazione (3,5), mentre giudizio sicuramente negativo è assegnato agli aspetti del funzionamento del sistema di valutazione (3,0).

Sul tema della VALUTAZIONE DEL DIRETTO SUPERIORE GERARCHICO valori medi aggregati per ambiti delineano una valutazione del proprio “capo” appena sufficiente e con evidenti margini di miglioramento, sia per quel che riguarda la capacità del proprio “capo” di svolgere le funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance”, con particolare riferimento alla capacità di motivazione e valorizzazione del personale (3,7), sia al senso di equità ed alla capacità di gestire i conflitti (3,6).

Da questa prima analisi aggregata e integrata delle tre aree di indagine emerge, in particolare, la diffusa percezione di un’amministrazione non sufficientemente equa nell’assegnare i carichi di lavoro e le responsabilità, dotata di metodi di distribuzione delle retribuzioni percepiti come non basati su sistemi di valutazione delle performance effettivamente condivisi ed efficaci.

Nonostante prevalga, in genere, un senso di appartenenza alla propria amministrazione ed un costruttivo, seppur migliorabile, rapporto con il proprio “capo”, la possibilità di una carriera professionale viene considerata spesso come non legata a percorsi di effettiva valorizzazione del merito.

4. Risultati dettagliati per singola area e ambito

Nota alla lettura delle tabelle cromatiche – dalla 4 alla 13

Nelle tabelle cromatiche sono riportati i punteggi medi per singolo ambito di indagine e item, dettagliati per ciascun Servizio; la tabella è “anonima”, ossia i nomi dei Servizi sono sostituiti dalle lettere da A a K e l’ordinamento dei Servizi è per punteggio medio complessivo – cioè relativo a tutti gli item - decrescente. L’elaborazione costituisce una “mappa cromatica” che permette, a colpo d’occhio di identificare gli item critici o positivi, evidenziando se criticità e punti di forza sono omogeneamente diffusi o localizzati e isolati. La colorazione è definita dal punteggio medio: il verde indica giudizio positivo, il rosso negativo, le gradazioni intermedie segnalano giudizi meno definiti .

	LEGENDA					
	per nulla			del tutto		
punteggio medio	1	2	3	4	5	6
punteggio medio quesiti a polarità invertita	1	2	3	4	5	6

4.1. Benessere Organizzativo

Per quanto concerne l'ambito **SICUREZZA E SALUTE SUL LUOGO DI LAVORO E STRESS LAVORO CORRELATO**, si evidenzia che per l'aspetto della salute sul luogo di lavoro rappresentata dalla sicurezza fisica i dipendenti esprimono una sufficiente soddisfazione, con punteggi che mediamente superano il livello di 4, in genere in tutti i Servizi; mentre per quel che attiene lo stress lavoro correlato la soddisfazione si abbassa leggermente.

E' interessante notare la differente valutazione data alle affermazioni che riguardano il senso di disagio avvertito nel recarsi al lavoro: quando i dipendenti parlano in prima persona attribuiscono all'affermazione (A.10) "avverto una situazione di disagio/malessere quando mi reco al lavoro" un punteggio medio (= 2,6) più basso rispetto a quando l'affermazione è riferita ai colleghi (A.11 "Percepisco che alcuni miei colleghi avvertono sensazioni di disagio/malessere quando si recano al lavoro" con punteggio medio pari a (= 3,4). Si verifica in questo caso il tipico fenomeno proiettivo in cui si rispecchiano sull'altro le proprie difficoltà e problematiche.

Tabella cromatica 4 – Punteggi medi per quesito e Servizio

		LEGENDA												
		per nulla						del tutto						
punteggio medio		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
punteggio medio quesiti a polarità invertita		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTALE	
1	BENESSERE ORGANIZZATIVO													
A	Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	4,3	4,8	4,5	4,5	4,2	4,1	4,1	4,0	4,2	4,1	4,2	4,2	
	A.01 Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)	4,5	4,6	4,3	4,3	4,1	4,1	3,9	3,8	4,0	4,0	3,8	4,0	
	A.02 Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione	4,1	5,0	4,7	4,5	4,3	4,6	4,0	4,3	4,3	4,2	3,9	4,3	
	A.03 Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti	3,4	5,0	3,9	4,8	3,8	3,9	3,5	3,4	4,1	4,0	3,8	3,9	
	A.04 Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)	2,1	1,8	2,1	2,2	2,1	2,6	2,3	2,9	2,1	2,7	2,6	2,4	
	A.05 Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	2,3	1,5	1,9	1,9	1,9	2,5	2,1	2,2	1,7	2,3	2,1	2,0	
	A.06 Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare	4,1	4,3	4,4	4,3	3,8	3,5	4,4	3,7	3,0	3,7	4,4	4,0	
	A.07 Ho la possibilità di prendere sufficienti pause	4,3	4,9	4,6	3,8	4,6	4,4	4,5	4,6	4,5	4,3	4,7	4,5	
	A.08 Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	4,5	4,7	4,3	4,0	4,1	4,1	4,0	3,8	4,2	4,0	4,2	4,2	
	A.09 Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)	2,9	2,3	2,6	2,8	3,1	3,0	3,3	3,4	2,7	3,1	2,9	3,0	
	A.10 Avverto una sensazione di disagio/malessere quando mi reco al lavoro	2,3	2,1	2,4	2,3	2,7	2,8	2,7	2,7	2,5	2,8	2,7	2,6	
	A.11 Percepisco che alcuni miei colleghi avvertono sensazioni di disagio/malessere quando si recano al lavoro	2,9	3,1	3,3	2,6	3,5	3,3	3,6	3,9	3,5	3,4	3,6	3,4	

Nell'ambito inerente le **DISCRIMINAZIONI** emergono risultati particolarmente positivi, ma occorre notare che la formulazione delle domande, estremamente diretta, è tale da rendere difficile l'individuazione di reali fenomeni discriminatori, che spesso si palesano in atteggiamenti, azioni e parole non chiaramente e unilateralmente riconducibili ai fenomeni previsti nei quesiti (genere, religione, etnia, orientamento politico, orientamento sessuale, disabilità).

Tabella cromatica 5 – Punteggi medi per quesito e Servizio

LEGENDA

per nulla	del tutto
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

punteggio medio
punteggio medio quesiti a polarità invertita

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTALE
B Le discriminazioni	5,3	5,3	5,2	4,8	5,0	4,9	5,0	5,1	5,0	4,9	4,7	5,0
B.01 Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale (se applicabile)	5,0	5,4	5,1	4,6	4,8	4,5	4,6	5,0	4,2	4,4	4,4	4,7
B.02 Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico	5,2	5,2	5,2	4,8	5,1	4,9	4,9	5,1	4,9	4,8	4,8	5,0
B.03 Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione	5,2	5,6	5,4	4,8	5,3	5,2	5,3	5,8	5,2	5,2	5,2	5,3
B.04 La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	1,8	2,2	2,3	2,5	2,7	2,4	2,7	2,3	2,1	2,9	2,7	2,6
B.05 Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza	5,4	5,8	5,5	4,8	5,3	5,4	5,4	5,9	5,4	5,4	5,2	5,4
B.06 Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua	5,4	5,8	5,6	4,8	5,4	5,4	5,5	5,9	5,4	5,4	5,1	5,4
B.07 La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	1,9	2,3	2,4	2,4	2,7	2,5	2,6	2,6	2,1	2,9	2,7	2,6
B.08 Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale	5,4	5,7	5,5	4,9	5,3	5,4	5,4	5,9	5,4	5,3	5,3	5,4
B.09 Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	4,4	5,5	5,0	4,2	4,3	4,5	4,9	5,3	4,5	4,8	4,4	4,7

Sul tema **EQUITA'** i dati evidenziano un'area di criticità: i punteggi medi sono infatti generalmente al di sotto del valore 3 che, sulla scala da 1 a 6, segnala un giudizio più vicino al disaccordo con quanto affermato dal singolo quesito. In particolare l'aspetto più critico è il parere sull'equità della retribuzione in rapporto alla quantità e qualità del lavoro (2,5), segue il parere sul rapporto tra impegno e retribuzione (2,9) e di seguito l'equità nell'assegnazione del carico di lavoro e nella distribuzione di responsabilità (3).

Tabella cromatica 6 – Punteggi medi per quesito e Servizio

LEGENDA

per nulla	del tutto
1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

punteggio medio
punteggio medio quesiti a polarità invertita

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTALE
C L'equità	4,1	3,8	3,4	3,2	3,0	3,1	2,9	2,7	3,0	2,9	2,6	3,0
C.01 Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	4,1	3,8	3,3	2,8	3,0	3,0	3,0	2,4	3,2	3,1	2,6	3,0
C.02 Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	4,1	4,0	3,5	3,1	3,0	3,0	2,7	2,7	2,8	2,9	2,6	3,0
C.03 Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	3,7	3,8	3,1	2,9	3,0	3,1	2,6	2,8	2,8	2,7	2,7	2,9
C.04 Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	3,5	3,2	2,9	2,9	2,6	2,6	2,4	2,1	2,2	2,4	2,0	2,5
C.05 Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale	5,2	4,4	4,0	4,1	3,6	3,6	3,7	3,4	3,9	3,3	3,2	3,6

Appare molto interessante in questo ambito la differenza tra dirigenti e non dirigenti, che è rilevante in tutti i quesiti della sezione ma che assume valori particolarmente elevati nell'item C03 relativo all'equilibrio

tra retribuzione e impegno, ove il punteggio medio dei dirigenti è pari a 4,7 a fronte del 2,8 dei non dirigenti. Non si rileva invece differenza significativa per genere. In merito all'affermazione C05 "le decisioni che riguardano il mio lavoro sono prese dal mio responsabile in maniera imparziale" è interessante notare che, se si analizzano i dati per Servizio, si evidenzia una certa disomogeneità indicativa di quanto sia importante, la figura del dirigente quale fattore determinante riguardo la percezione di equità all'interno del contesto lavorativo.

Nella sezione **CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE**, si rileva che la percezione dei dipendenti del comparto è particolarmente negativa: dal punteggio medio complessivo (2,9) questa risulta essere l'area più critica insieme agli aspetti della comunicazione tra Servizi. Si ritiene infatti che le possibilità, legate al merito, di fare carriera siano scarse e si denuncia la difficoltà da parte dell'organizzazione di far esprimere e mettere a frutto capacità e potenzialità individuali (punteggio medio 2,7). Con riferimento all'item "Il ruolo da me svolto è adeguato al mio profilo professionale" (punteggio 3,7) si evidenzia come la corrispondenza tra prestazioni contrattuali (profilo professionale) e assegnazioni di ruolo da parte del superiore sia valutata un po' meno negativamente degli altri aspetti di questo tema. In merito sempre a questo item si rileva inoltre notevole disomogeneità tra Servizi, che lascia trapelare ancora una volta quanto la micro-organizzazione, la gestione dirigenziale, influiscano negativamente o positivamente sulla percezione dello sviluppo professionale.

Tabella cromatica 7 – Punteggi medi per quesito e Servizio

		LEGENDA					
		per nulla			del tutto		
punteggio medio		1	2	3	4	5	6
punteggio medio quesiti a polarità invertita		1	2	3	4	5	6

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTALE
D Carriera e sviluppo professionale	3,6	3,5	3,3	3,4	3,0	2,9	2,8	2,4	2,8	2,8	2,4	2,9
D.01 Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	3,5	3,1	2,9	2,9	2,6	2,5	2,5	2,2	2,1	2,6	2,0	2,5
D.02 Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito	2,9	2,6	2,6	2,7	2,4	2,1	2,2	1,8	2,3	2,0	1,8	2,2
D.03 Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	3,3	3,2	3,0	3,0	2,9	2,8	2,7	2,1	2,7	2,5	2,3	2,7
D.04 Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale	4,1	4,5	4,2	4,3	3,8	3,8	3,5	3,2	3,7	3,8	3,3	3,7
D.05 Sono soddisfatto/a del mio percorso professionale all'interno dell'ente	4,2	3,9	3,7	3,9	3,4	3,0	3,1	2,8	3,2	3,2	2,8	3,2

Sembra che in un contesto di rigidità dettata dalla normativa e dalla burocrazia dell'ente pubblico, i dirigenti e le loro capacità gestionali possono fare la differenza. In lieve controtendenza rispetto alla "negatività" della sezione è anche l'item "Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente", che fa registrare un punteggio medio di 3,2, pur con differenze significative tra Servizi: permette quindi di pensare ad una massa critica di dipendenti che vedono in maniera abbastanza positiva il percorso professionale fatto. Comunque, per entrambi gli item, si registra un vantaggio di genere a favore delle donne. Ossia, a fronte di avanzamenti giuridico-economici (carriera) mancati, si rileva una situazione meno negativa nella crescita personale di nuove conoscenze, competenze e responsabilità (sviluppo professionale).

Negli ambiti **IL MIO LAVORO** e **I MIEI COLLEGHI**, ambiti con tendenza media positiva (punteggi medi rispettivamente di 4,3 e 4,2) emerge che le relazioni interpersonali, informali e la capacità di adattamento e di sviluppo autonomo del proprio ruolo professionale del singolo risultano particolarmente forti, ma risalta la difficoltà della macchina organizzativa ad istituzionalizzare tali rapporti positivi e ad utilizzare in maniera strutturata certe autonomie e competenze. Si tratterebbe quindi di una risposta alla reale

necessità dei dipendenti di rendersi autonomi e di crearsi uno spazio per svolgere al meglio il proprio lavoro.

Tabella cromatica 8 – Punteggi medi per quesito e Servizio

		LEGENDA												
		per nulla					del tutto							
punteggio medio		1	2	3	4	5	6							
punteggio medio quesiti a polarità invertita		1	2	3	4	5	6							
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTALE	
E Il mio lavoro		4,9	4,7	4,5	4,5	4,4	4,4	4,1	4,4	4,0	4,2	4,1	4,3	
E.01 So quello che ci si aspetta dal mio lavoro		5,1	5,1	4,6	4,6	4,6	4,3	4,2	4,5	3,9	4,1	4,3	4,4	
E.02 Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro		5,3	5,0	4,9	4,8	4,8	5,2	4,5	5,3	4,7	4,7	4,8	4,8	
E.03 Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro		4,9	4,7	4,2	4,5	4,2	4,2	3,7	3,8	3,7	3,9	3,8	4,0	
E.04 Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro		5,1	4,9	4,8	4,7	4,7	4,6	4,5	4,8	4,4	4,7	4,4	4,6	
E.05 Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale		4,1	4,1	4,0	4,2	3,8	3,8	3,6	3,6	3,4	3,4	3,1	3,6	
F I miei colleghi		5,0	4,7	4,3	4,5	4,2	4,2	4,4	4,0	4,0	4,0	3,9	4,2	
F.01 Mi sento parte di una squadra		4,8	4,3	4,1	4,1	3,8	3,9	4,1	3,3	3,6	3,4	3,3	3,8	
F.02 Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti		5,4	5,4	5,3	5,4	5,2	5,3	5,3	5,3	5,0	5,2	5,1	5,2	
F.03 Sono stimato/a e trattato/a con rispetto dai colleghi		5,4	5,0	4,8	5,2	5,0	4,7	4,9	4,7	4,5	4,6	4,7	4,8	
F.04 Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti		4,5	4,4	3,7	4,2	3,7	3,5	4,1	3,5	3,6	3,5	3,2	3,7	
F.05 L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare		4,8	4,4	3,8	3,6	3,4	3,5	3,7	3,1	3,4	3,3	3,1	3,5	

Analizzando le risposte relative agli item su **IL MIO LAVORO** i punteggi di questa sezione appaiono tutti abbastanza alti sia sul fronte del comparto che della dirigenza ; tuttavia rispetto all'affermazione “ Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale” il punteggio medio si abbassa (3,6), il che è indicativo di come a fronte di una elevata percezione delle proprie competenze, senso di responsabilità e autonomia non ci sia correlazione, per il comparto, con una completa condizione di benessere: il lavoro svolto giornalmente non dà un senso di realizzazione personale, perché molto spesso, le persone si sentono/sono più competenti rispetto a quanto viene richiesto dal lavoro e ciò provoca quello che viene definito STRESS DA ROUTINE. In questa sezione si evidenzia un vantaggio di genere degli uomini, con punteggi lievemente più alti, rispetto alle donne, soprattutto nell'item E.05 “il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale” (punteggio medio degli uomini 3,7 contro 3,4 delle donne).

Per quanto riguarda la sezione **I MIEI COLLEGHI**, risulta che, per i dipendenti del comparto, come pure per i dirigenti, la percezione è mediamente positiva rispetto alla disponibilità ad aiutare i colleghi e alla sensazione di essere da questi stimati; rispetto al senso di squadra invece, ad un punteggio medio basso dei non dirigenti (3,7) corrisponde un punto di scarto in più nei giudizi dei dirigenti (4,6); stessa cosa accade per l'item “L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare: non dirigenti 3,5, dirigenti 4,4. Si rilevano punteggi più alti da parte delle donne rispetto agli uomini in particolare nell'item F.01 “mi sento parte di una squadra” in cui le donne hanno un punteggio medio pari a 4,6 contro il 3,7 degli uomini e nell'item F.05 “L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare” punteggi pari a 4,4 per le donne contro 3,5 degli uomini.

Il tema della percezione che i dipendenti hanno del loro ambito di lavoro è trattato in maniera più approfondita nella sezione **IL CONTESTO DEL MIO LAVORO**, dove si ripropone netta la differenza tra dirigenza e comparto. I dirigenti presentano punteggi più alti per gli item che riguardano formazione, regole di comportamento e compiti e ruoli organizzativi (elementi in buona misura ricadenti nella propria sfera di

competenza) mentre scendono, pure restando mediamente più alti rispetto ai non dirigenti, sui temi relativi alla circolazione di informazioni e l'attenzione alla conciliazione di tempi di vita e lavoro, aspetti definiti prevalentemente dalle politiche dell'ente. Anche in questa sezione si rileva un vantaggio di genere per le femmine che mostrano punteggi maggiori, in particolare il differenziale maggiore si registra nell'item relativo alla attività di formazione con un punteggio pari a 4,4 per le donne contro 3,3 degli uomini.

Tabella cromatica 9 – Punteggi medi per quesito e Servizio

		LEGENDA												
		per nulla						del tutto						
punteggio medio		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
punteggio medio quesiti a polarità invertita		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTALE	
G Il contesto del mio lavoro		3,8	4,3	3,7	3,3	3,6	3,3	3,4	3,2	3,4	3,2	3,1	3,4	
G.01 La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione		3,3	4,1	3,6	3,0	3,8	3,4	3,2	3,5	3,6	3,2	3,0	3,4	
G.02 Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro		4,2	4,5	3,9	3,5	3,8	3,6	3,7	3,4	3,4	3,5	3,3	3,7	
G.03 I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti		3,9	4,7	3,7	3,4	3,6	3,4	3,6	3,1	3,2	3,3	3,1	3,5	
G.04 La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata		4,3	3,8	3,5	3,0	3,2	2,8	3,2	2,9	2,9	2,8	2,8	3,1	
G.05 La mia organizzazione di appartenenza promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita		3,4	4,3	3,7	3,7	3,5	3,4	3,3	3,2	3,7	3,0	3,3	3,4	

Il tema della **COMUNICAZIONE TRA I SERVIZI** è una ulteriore area critica (2,9 punteggio medio) e lo è omogeneamente per qualifica (la differenza di valutazione tra dirigenza e comparto si assottiglia al massimo) e per Servizio: infatti sembra universalmente riconosciuta la mancanza di una modalità di comunicazione efficace tra i vari Servizi. D'altronde la mancanza di un'efficace comunicazione si rileva anche sotto altri aspetti, in altre sezioni del questionario in items in cui si parla di scambio di informazioni e di modalità di comunicazione i punteggi sono tendenzialmente bassi; in dettaglio "G04 - La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata": 3,1; "F04 - Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti": 3,7; "M04 - Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati": 3,3. Più positivi i giudizi delle donne rispetto agli uomini.

Nell'ambito dei temi relativi all'**INNOVAZIONE** (in generale critici con punteggio uguale a 3,4), risultano deboli agli occhi del comparto, ma un po' meno a quelli dei dirigenti, l'attenzione delle strutture a migliorare i processi di lavoro (3,4 contro 4,2), la tendenza delle strutture a confrontarsi all'esterno con altre esperienze (3,3 contro 4,1), l'attenzione a riconoscere e affrontare gli errori del passato (3,4 contro 4,1); come pure a introdurre nuove professionalità, a sviluppare competenze innovative nel proprio personale, a sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro (spicca il punteggio più basso su questo aspetto: 3,0 contro 3,8). L'immagine è di un'organizzazione estremamente statica, ingessata ed impermeabile a qualsiasi innovazione proveniente dall'esterno o anche dai propri collaboratori; è un'organizzazione che non valorizza le competenze dei dipendenti, che li ingessa in ruoli istituzionali non premiando la capacità di innovare. L'amministrazione regionale, sia nel suo intero che in ambito di micro-organizzazione, appare incapace di scardinare la rigidità organizzativa. La gestione dei Servizi sembra in fondo intesa come amministrazione economico/burocratica mancando la componente di gestione e sviluppo delle persone. Ancora una volta si registra un vantaggio di genere per le donne che mostrano punteggi più alti rispetto agli uomini.

Tabella cromatica 10 – Punteggi medi per quesito e Servizio

		LEGENDA					
		per nulla			del tutto		
punteggio medio		1	2	3	4	5	6
punteggio medio quesiti a polarità invertita		1	2	3	4	5	6

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTALE
G1 La comunicazione tra i servizi	3,6	3,4	3,3	2,9	3,0	3,1	2,8	2,4	2,4	2,8	2,8	2,9
G1.01 Le modalità di comunicazione tra i servizi sono efficaci	3,6	3,5	3,3	3,0	2,9	3,1	2,8	2,3	2,4	2,9	2,7	2,9
G1.02 Le informazioni circolano tra i servizi in modo corretto	3,5	3,5	3,2	2,8	3,0	3,0	2,8	2,3	2,5	2,8	2,8	2,9
G1.03 Le informazioni che circolano tra i servizi sono sufficientemente chiare	3,6	3,4	3,3	2,8	3,0	3,0	2,8	2,5	2,3	2,7	2,8	2,9
G2 L'innovazione	4,3	4,2	3,9	3,3	3,6	3,5	3,2	3,3	3,2	3,1	2,9	3,4
G2.01 La struttura in cui lavoro è attenta a migliorare i processi di lavoro	4,3	4,4	4,0	3,2	3,6	3,5	3,3	3,2	3,2	3,3	2,9	3,4
G2.02 La struttura in cui lavoro è attenta a confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni	4,1	4,3	3,7	3,3	3,5	3,6	3,2	3,0	3,2	3,2	2,8	3,3
G2.03 La struttura in cui lavoro è attenta a riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato	4,2	4,3	4,2	3,3	3,5	3,5	3,2	3,2	3,1	3,1	2,9	3,4
G2.04 La struttura in cui lavoro è attenta a introdurre nuove professionalità	3,8	4,0	4,0	3,8	3,3	3,2	2,9	3,3	3,2	3,1	2,6	3,2
G2.05 La struttura in cui lavoro è attenta a sviluppare competenze innovative nei dipendenti	3,8	4,0	3,6	3,0	3,4	3,3	2,9	3,5	3,3	3,0	2,6	3,2
G2.06 La struttura in cui lavoro è attenta a sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro	3,9	4,0	3,7	2,9	3,2	3,1	2,9	3,1	3,0	3,0	2,5	3,1
G2.07 La struttura in cui lavoro è attenta ad accogliere le richieste di clienti ed utenti	5,3	4,8	4,3	4,1	4,3	4,1	4,2	4,1	3,7	3,5	3,7	4,1

A fronte di ciò il dipendente regionale ha un discreto senso di appartenenza all'organizzazione: il punteggio medio dei quesiti delle sezioni **IL SENSO DI APPARTENENZA** e **L'IMMAGINE DELL'AMMINISTRAZIONE** sono rispettivamente 4 e 3,5. Le persone sembrano riconoscere l'importanza dell'ente per la collettività, tuttavia la propria percezione di dipendente regionale non viene rinforzata dall'esterno. I dipendenti avvertono che, a parte i propri conoscenti e familiari (punteggio 4), all'esterno c'è, rispetto alla Regione, l'immagine di un ente non così importante per la collettività (3,1).

Tabella cromatica 11 – Punteggi medi per quesito e Servizio

		LEGENDA					
		per nulla			del tutto		
punteggio medio		1	2	3	4	5	6
punteggio medio quesiti a polarità invertita		1	2	3	4	5	6

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTALE
H Il senso di appartenenza	4,6	4,2	4,3	4,4	4,2	4,2	4,1	3,8	3,6	4,0	3,7	4,0
H.01 Sono orgoglioso/a quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente	4,1	3,7	4,1	4,3	3,8	3,9	3,7	3,2	3,2	3,6	3,2	3,7
H.02 Sono orgoglioso/a quando il mio ente raggiunge un buon risultato	5,4	4,6	5,1	4,6	4,9	4,8	4,7	4,4	4,4	4,7	4,4	4,7
H.03 Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente	5,0	4,6	4,9	4,4	4,7	4,6	4,7	4,4	4,3	4,7	4,4	4,6
H.04 I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali	3,7	3,1	3,4	3,6	3,1	3,3	3,2	2,7	2,7	3,0	2,8	3,1
H.05i Se potessi, comunque cambierei ente	2,4	2,2	2,6	2,1	2,6	2,6	2,6	3,4	3,7	3,0	3,0	2,8
I L'immagine della mia amministrazione	4,0	3,4	3,6	4,1	3,5	3,8	3,6	3,5	3,6	3,4	3,3	3,5
I.01 La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	4,4	3,8	4,1	4,5	3,9	4,3	4,1	3,9	4,1	3,9	3,7	4,0
I.02 Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività	3,9	3,4	3,5	4,3	3,6	3,7	3,7	3,8	3,6	3,3	3,2	3,5
I.03 La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	3,5	2,9	3,2	3,5	3,1	3,5	3,0	2,9	3,2	2,9	3,0	3,1

Per quanto riguarda il riconoscersi con i valori e i comportamenti praticati dall'ente, però, il punteggio medio scende a 3,1 (3,0 per il comparto e 3,5 per la dirigenza). Più marcato il senso di appartenenza delle donne nei confronti degli uomini.

4.2. Grado di condivisione del sistema di valutazione

L'analisi del tema **GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE** riporta a molte delle considerazioni precedentemente fatte.

Tabella cromatica 12 – Punteggi medi per quesito e Servizio

		LEGENDA												
		per nulla					del tutto							
punteggio medio		1	2	3	4	5	6							
punteggio medio quesiti a polarità invertita		1	2	3	4	5	6							
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTALE	
2	GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE													
L	La mia organizzazione	4,3	3,9	3,8	3,4	3,6	3,6	3,5	3,4	3,2	3,3	3,1	3,5	
	L.01 Conosco le strategie della mia amministrazione	3,7	3,3	3,4	2,7	3,2	3,3	3,2	3,2	2,9	2,9	2,7	3,1	
	L.02 Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	3,7	3,5	3,5	3,1	3,2	3,4	3,1	3,2	3,0	3,1	2,9	3,2	
	L.02.1 Condivido gli obiettivi strategici della struttura in cui lavoro	4,6	4,3	4,0	3,4	3,7	3,9	3,6	3,9	3,5	3,3	3,3	3,7	
	L.03 Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione	3,9	3,4	3,4	3,1	3,2	3,3	3,2	3,1	2,8	2,9	2,8	3,1	
	L.03.1 Sono chiari i risultati ottenuti dalla struttura in cui lavoro	4,7	4,3	4,0	3,6	3,8	3,8	3,9	3,7	3,4	3,5	3,3	3,7	
	L.04 È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	4,2	3,9	3,9	4,2	3,8	3,7	3,6	3,3	3,3	3,7	3,4	3,7	
	L.04.1 È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi della struttura in cui lavor	5,0	4,4	4,4	4,7	4,1	4,1	4,0	4,0	3,9	3,9	3,8	4,1	
M	Le mie performance	4,7	4,3	4,2	4,2	3,8	3,7	3,7	3,2	3,6	3,1	3,3	3,6	
	M.01 Ritengo di essere valutato/a sulla base di elementi importanti del mio lavoro	5,1	4,3	4,3	4,5	3,9	3,8	3,6	3,0	3,6	3,1	3,4	3,7	
	M.02 Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro	4,1	4,1	4,0	4,4	3,7	3,7	3,6	2,9	3,3	3,3	3,0	3,5	
	M.02.1 Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dalla mia struttura di appartenenza con riguardo al mio lavoro	4,5	4,5	4,3	4,6	4,0	4,0	4,0	3,6	4,0	3,5	3,5	3,9	
	M.03 Sono correttamente informato/a sulla valutazione del mio lavoro	5,0	4,6	4,3	3,8	4,0	3,7	3,8	3,6	3,8	3,1	3,4	3,8	
	M.04 Sono correttamente informato/a su come migliorare i miei risultati	4,5	3,9	3,9	3,7	3,4	3,3	3,3	3,2	3,3	2,7	3,0	3,3	
N	Il funzionamento del sistema	4,4	3,6	3,6	3,5	3,1	3,1	2,9	2,8	3,1	2,6	2,7	3,0	
	N.01 Sono sufficientemente coinvolto/a nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	4,8	3,8	3,7	4,2	3,6	3,6	3,2	3,6	3,7	3,0	3,0	3,4	
	N.02 Sono adeguatamente tutelato/a se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	4,6	4,0	3,7	3,4	3,3	3,3	3,2	3,0	3,4	2,6	3,0	3,3	
	N.03 I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	4,7	3,6	3,7	3,3	3,0	3,1	2,9	2,8	3,2	2,6	2,8	3,0	
	N.04 La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	2,9	3,0	3,0	3,0	2,6	2,5	2,3	2,1	2,4	2,2	2,1	2,4	
	N.04.1 La struttura in cui lavoro premia le persone capaci e che si impegnano	4,6	4,0	3,8	3,3	3,0	3,0	3,0	2,7	3,1	2,4	2,5	3,0	
	N.05 Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale	4,0	4,1	3,5	2,8	3,0	2,9	2,9	2,7	3,1	2,9	2,6	3,0	

La visione che emerge è quella sia di un'amministrazione che di strutture che non premiano i propri dipendenti capaci e che si impegnano: punteggio 2,4 per l'amministrazione e 3 per la media delle strutture con la prevalenza dei Servizi allineati a questo valore medio o appena sotto. Emerge anche un'organizzazione che non riesce a far conoscere in maniera chiara gli obiettivi e a declinare gli obiettivi strategici in micro-obiettivi (punteggi su questi aspetti tra 3,1 e 3,7, il punteggio più alto è riferito ai micro-obiettivi); la situazione con riguardo alla comunicazione dei risultati rispetto al raggiungimento degli obiettivi è leggermente migliore con riferimento al contesto "micro". Comunque un'organizzazione che informa e non comunica, che non coinvolge.

E' da notare come in questi aspetti la disomogeneità tra Servizi sia sensibile: la figura del dirigente assume un rilievo fondamentale nel processo di coinvolgimento. Si aggiunga che, sempre su questi temi, il differenziale tra punteggi del comparto (più bassi) e quelli della dirigenza (più alti) è notevole. Sul tema delle performance è da notare come già detto sopra che non è estremamente positiva l'opinione sull'essere informati sulla valutazione del proprio lavoro (3,8) ma è ancora più negativa quella che riguarda l'essere informati sulle modalità di miglioramento dei risultati del proprio lavoro (3,3). Sia i dipendenti che i dirigenti sembrano riconoscere lo scarso funzionamento e l'utilità del sistema di valutazione: sono in tal senso indicativi gli items N03 "I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance" (3,0 comparto – 3,1 dirigenza) e N04 "La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano" (2,4 comparto – 3,3 dirigenza). Considerando che un sistema di valutazione efficace dovrebbe portare a definire gli ambiti di miglioramento e dovrebbe essere la base per la realizzazione di un sistema premiante basato sul merito, la valutazione sembra qui fallire in tutti e due gli ambiti. E' molto interessante notare inoltre il tema della premiazione delle persone capaci: l'opinione dei dipendenti è più positiva (3) per la struttura in cui si lavora rispetto all'ente nel suo complesso (2,4), il punteggio più basso tra tutti gli item del questionario). Distinguendo l'opinione tra dirigenti e non dirigenti risulta che i primi hanno con riferimento all'amministrazione un giudizio non positivo (3,3), mentre rispetto alla propria struttura, dove sono loro stessi gli artefici del sistema premiante, l'opinione diventa molto più positiva (pari a 4,2). Non si rilevano significative differenze di genere.

4.3. Valutazione del superiore gerarchico

Sul tema della valutazione del superiore gerarchico, analizzato con riferimento al **MIO CAPO E LA MIA CRESCITA e IL MIO CAPO E L'EQUITÀ** è da tener presente innanzitutto che i punteggi, in ogni aspetto, dati dai dirigenti (e quindi riferiti ai dirigenti di Servizio), sono sensibilmente superiori a quelli dati dal personale non dirigente (e quindi riferiti in generale ai dirigenti di P.F. o alle P.O. e A.P.). Per quel che riguarda le opinioni del proprio capo rispetto alla crescita, gli aspetti valutati più positivamente sono quelli riferiti alla sensibilità del capo ai bisogni personali del collaboratore e al riconoscimento del risultato positivo del lavoro svolto, con punteggi medi pari a 4; mentre quelli valutati meno positivamente riguardano la capacità del capo di motivare il dipendente nel lavoro e di aiutarlo a capire come raggiungere gli obiettivi lavorativi: capi buoni ma poco manageriali. Per quel che riguarda invece la capacità del capo di agire con equità, il giudizio è negativo (3,2); il giudizio migliora lievemente con riguardo alla capacità del capo di gestire efficacemente i problemi e i conflitti (3,6). La stima personale, però, per i propri capi, come persone di valore e competenza, risulta più elevata degli aspetti precedentemente esaminati, arrivando ad un valore medio pari a 4,2, che si differenzia, ovviamente, tra Servizi; inoltre in generale le donne presentano giudizi più positivi degli uomini nei confronti della valutazione del proprio superiore gerarchico.

Tabella cromatica 13 – Punteggi medi per quesito e Servizio

		LEGENDA												
		per nulla						del tutto						
punteggio medio		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
punteggio medio quesiti a polarità invertita		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	TOTALE	
3	VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO													
	O Il mio capo e la mia crescita	4,9	4,5	4,2	4,0	3,8	4,0	3,5	4,1	4,0	3,0	3,3	3,7	
	O.01 Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	4,7	4,1	4,1	3,9	3,3	3,5	3,1	3,5	3,5	2,8	2,9	3,3	
	O.02 Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	4,9	4,3	4,0	3,9	3,5	3,6	3,2	3,5	3,4	2,7	2,9	3,4	
	O.03 È sensibile ai miei bisogni personali	4,9	4,8	4,4	4,0	4,1	4,3	3,8	4,4	4,3	3,1	3,7	4,0	
	O.04 Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	5,2	4,6	4,5	4,3	4,1	4,3	3,8	4,7	4,4	3,3	3,6	4,0	
	O.05 Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	4,7	4,8	4,3	3,9	4,0	4,1	3,7	4,6	4,3	3,1	3,6	3,9	
	P Il mio capo e l'equità	5,1	4,4	4,2	4,2	3,8	3,8	3,5	3,6	3,8	2,9	3,1	3,6	
	P.01 Agisce con equità, in base alla mia percezione	5,1	4,2	4,2	4,2	3,6	3,6	3,4	3,6	3,8	2,9	3,1	3,5	
	P.02 Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro	5,0	3,9	3,8	4,0	3,3	3,5	3,1	3,1	3,6	2,6	2,9	3,2	
	P.03 Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	5,0	4,4	4,1	4,2	3,8	3,6	3,6	3,4	3,7	2,9	3,0	3,6	
	P.04 Stimolo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore	5,3	5,1	4,7	4,7	4,4	4,4	4,1	4,3	4,4	3,3	3,6	4,2	



5. APPENDICE STATISTICA



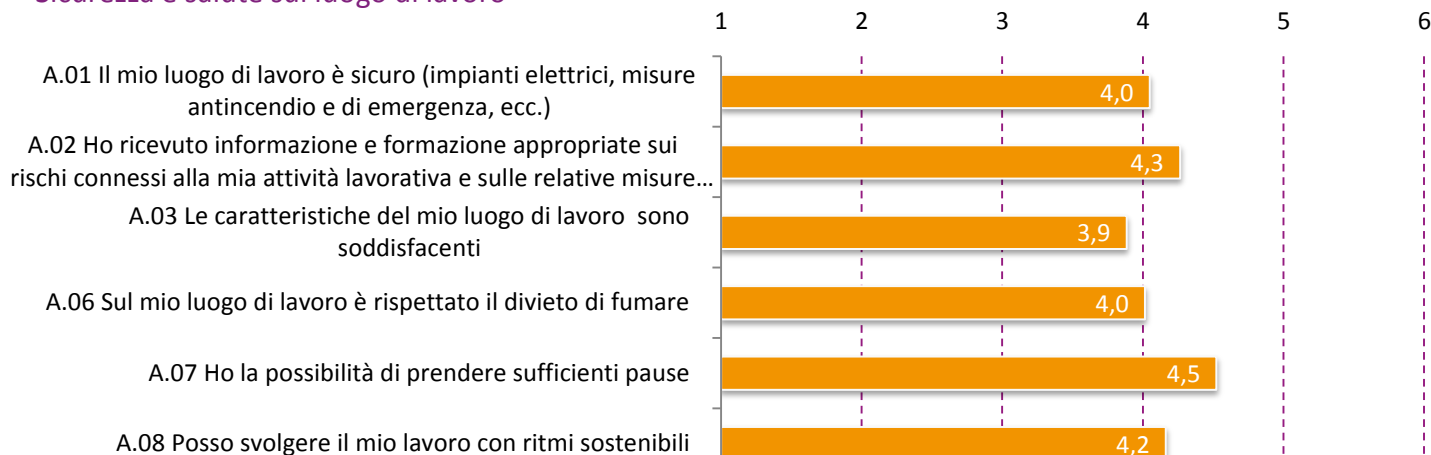
5.1 Analisi per singola area e ambito



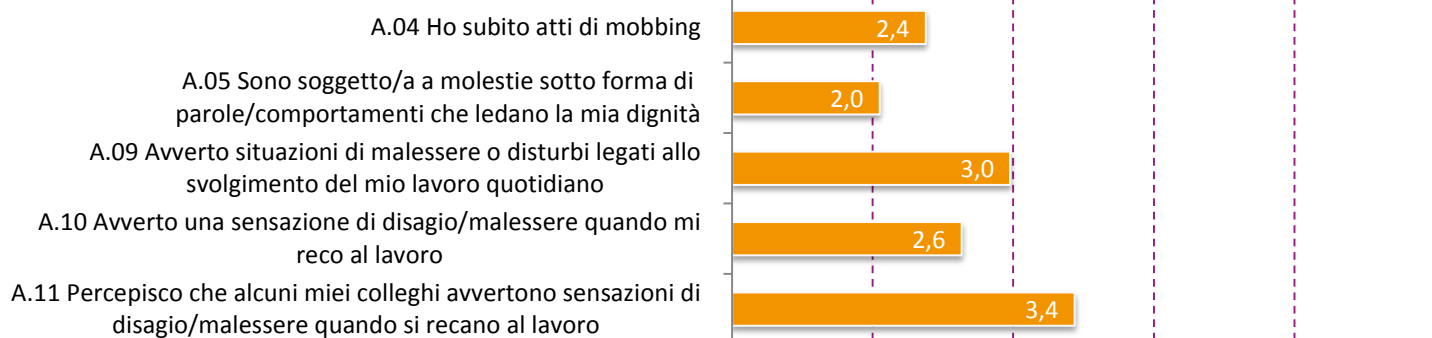
Benessere organizzativo

A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato (valori medi)

Sicurezza e salute sul luogo di lavoro



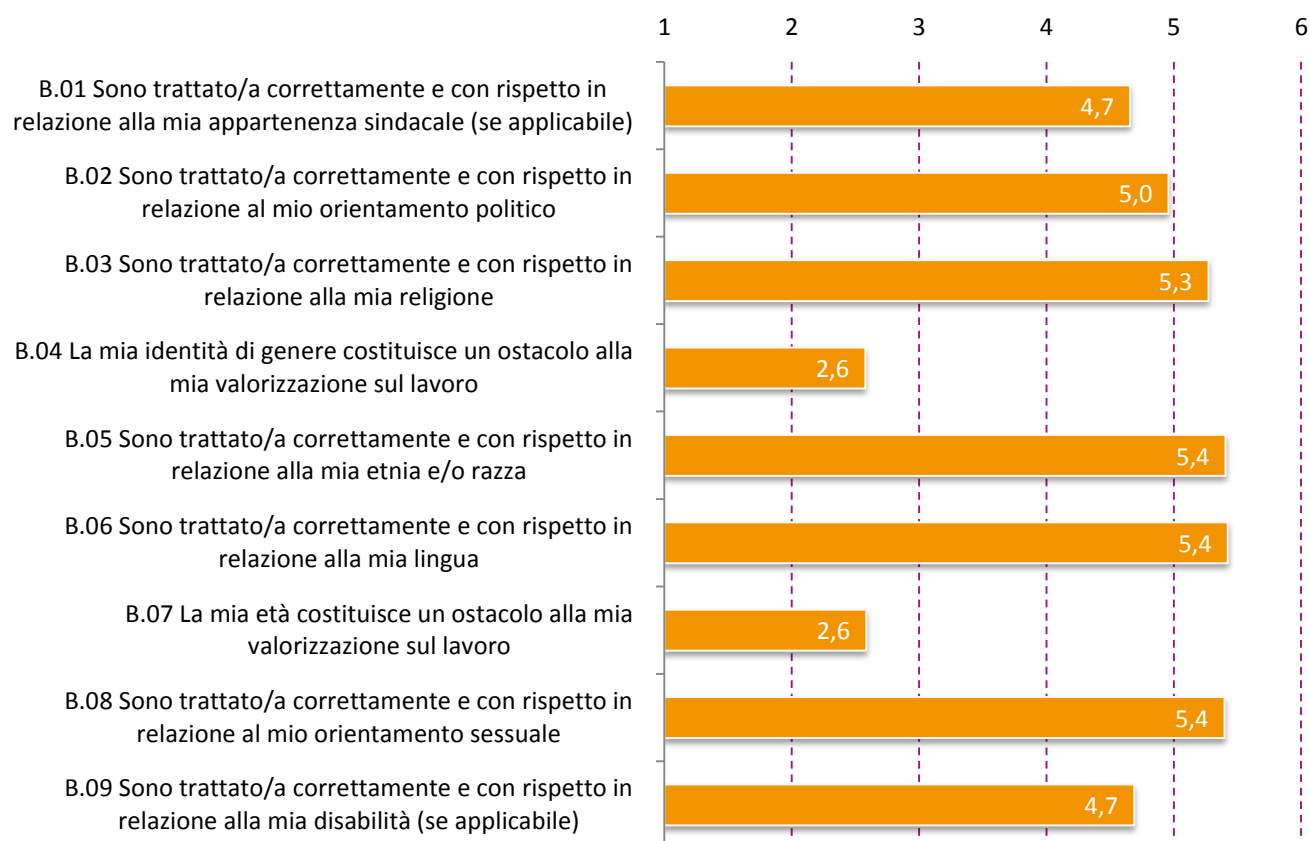
stress lavoro correlato





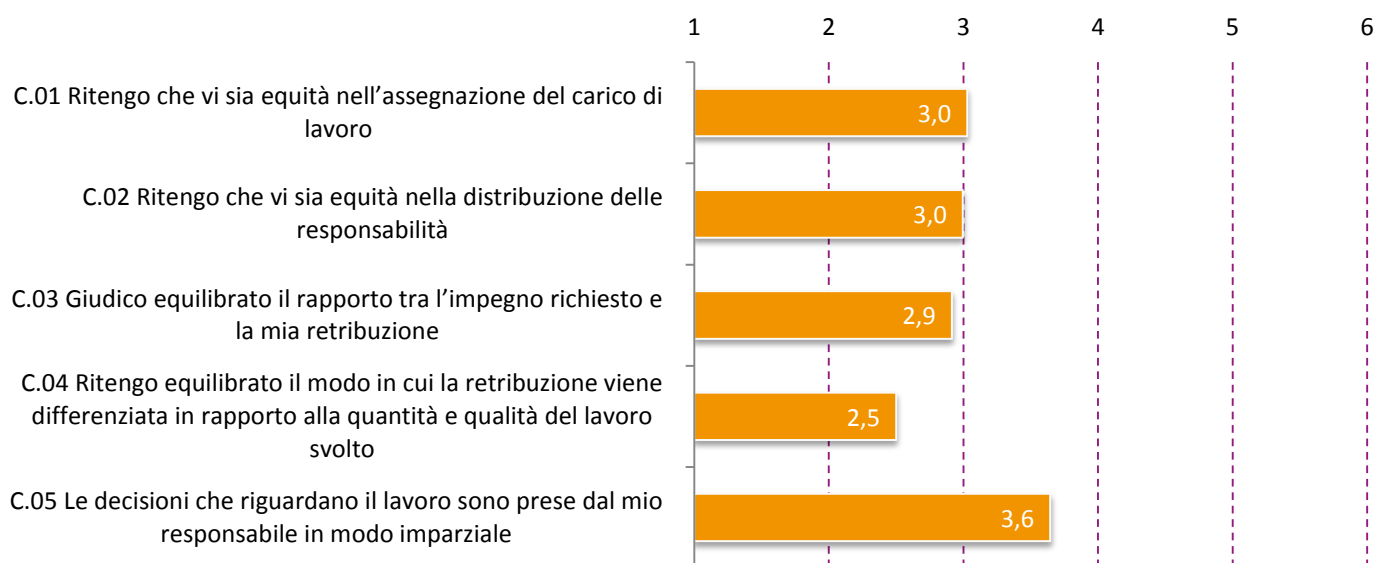
Benessere organizzativo

B - Le discriminazioni (*valori medi*)



Benessere organizzativo

C - L'equità (*valori medi*)





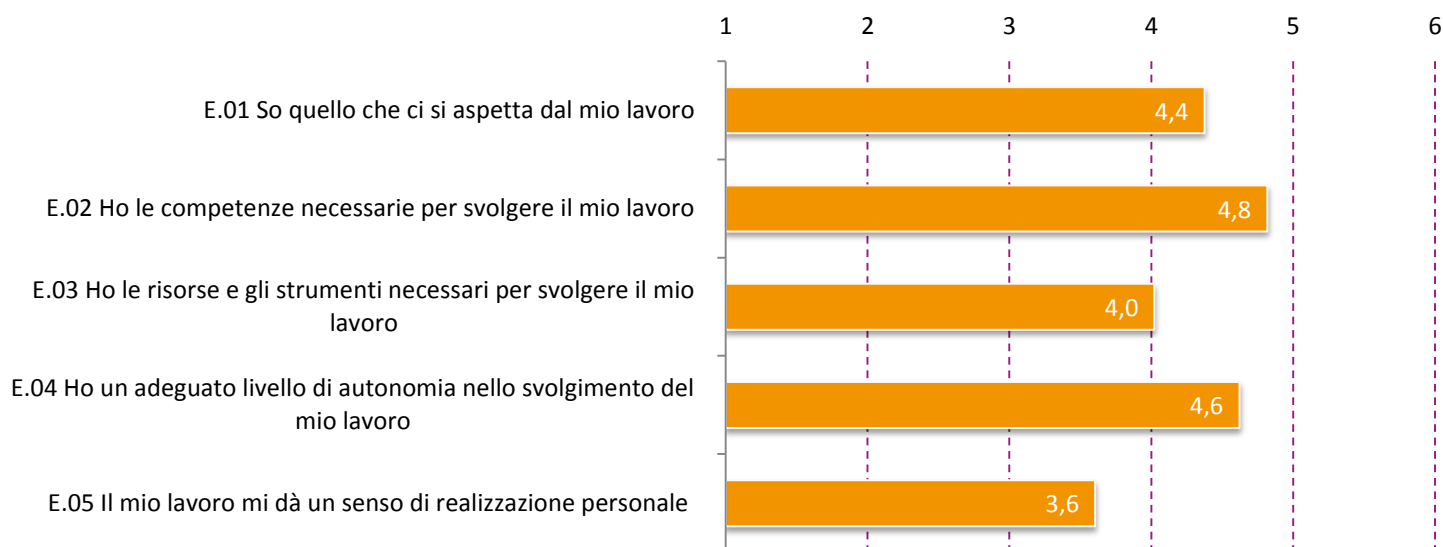
Benessere organizzativo

D - Carriera e sviluppo professionale (*valori medi*)



Benessere organizzativo

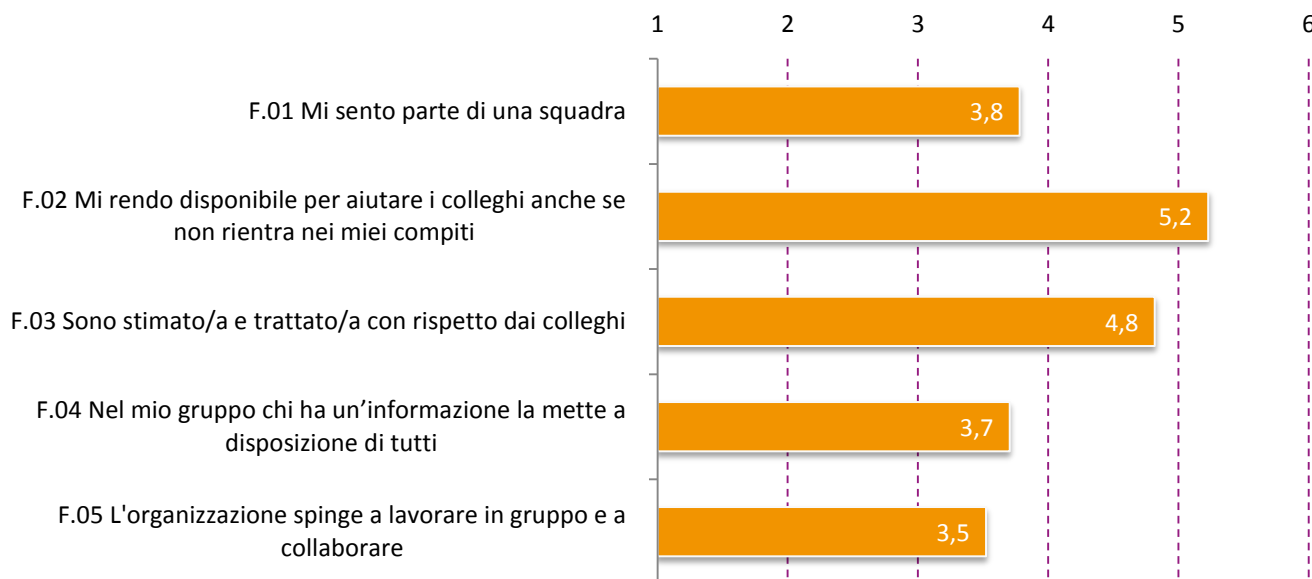
E - Il mio lavoro (*valori medi*)





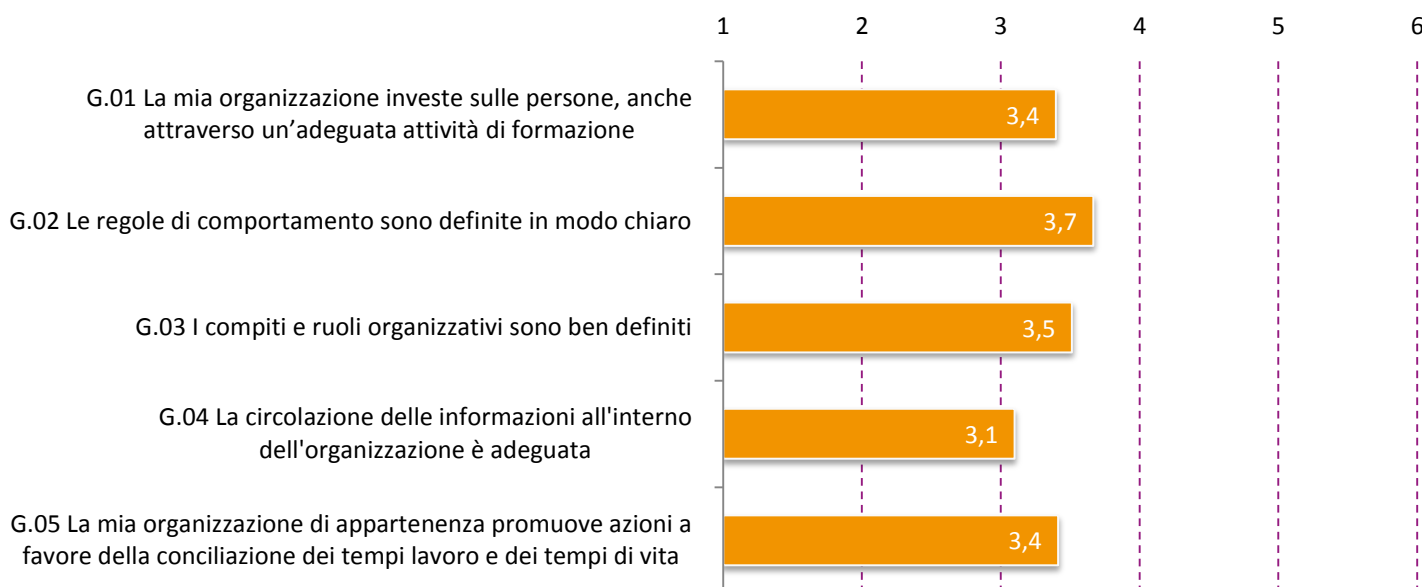
Benessere organizzativo

F - I miei colleghi (*valori medi*)



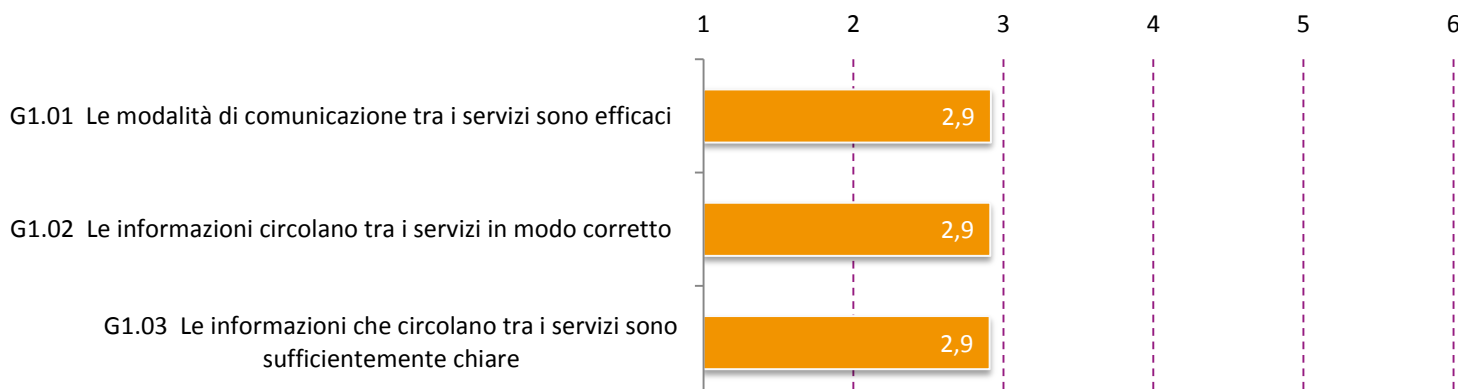
Benessere organizzativo

G - Il contesto del mio lavoro (*valori medi*)



Benessere organizzativo

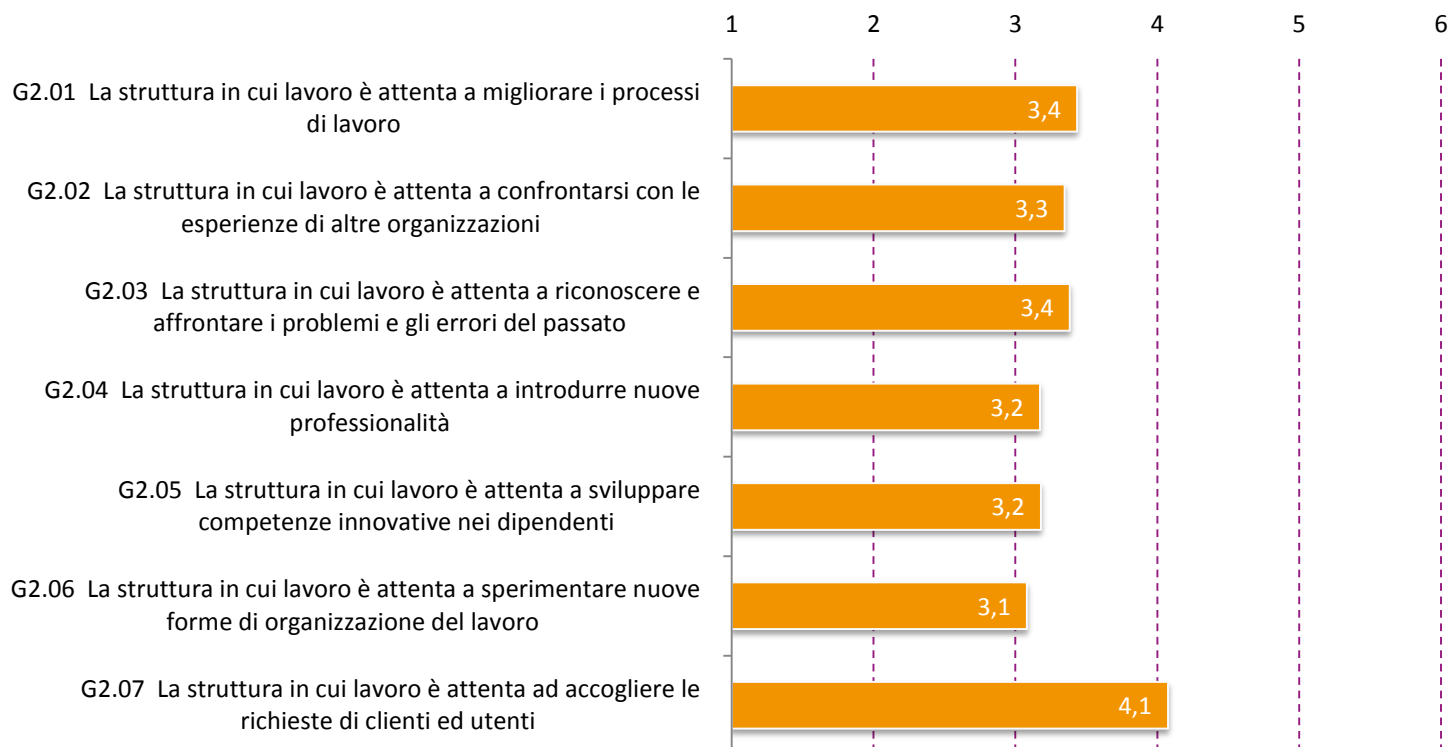
G1 - La comunicazione tra i servizi (*valori medi*)





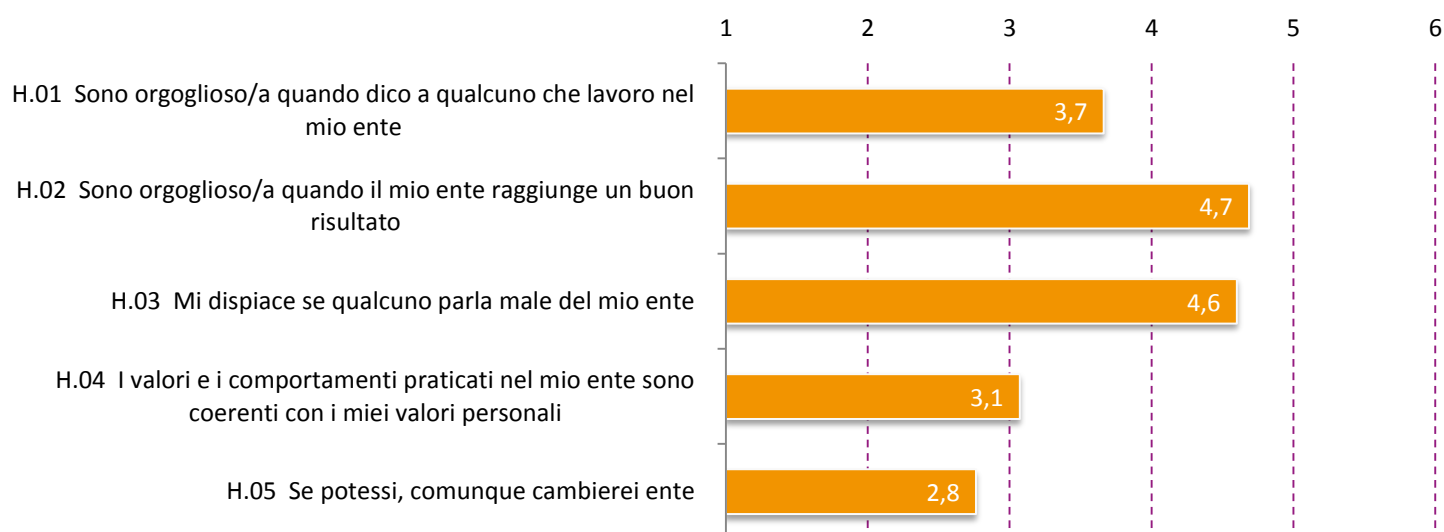
Benessere organizzativo

G2 - L'innovazione (*valori medi*)



Benessere organizzativo

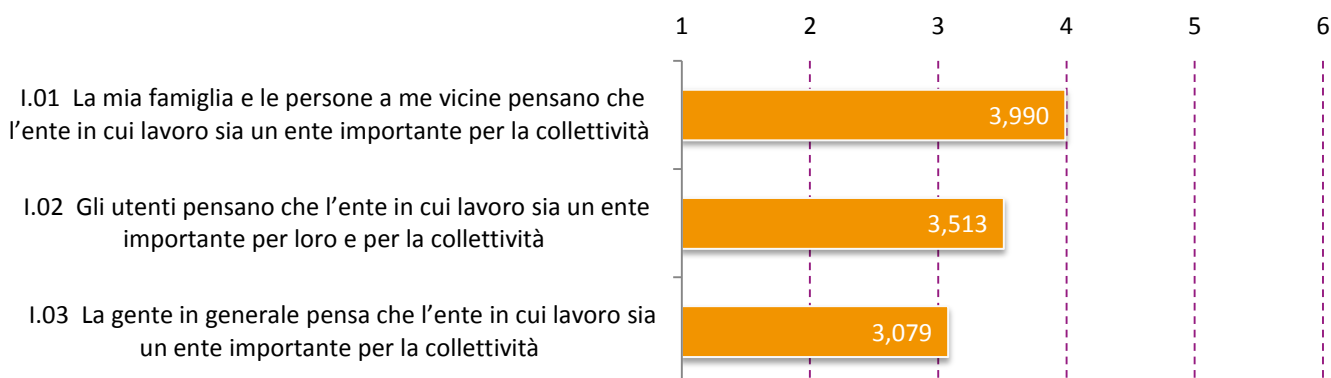
H - Il senso di appartenenza (*valori medi*)





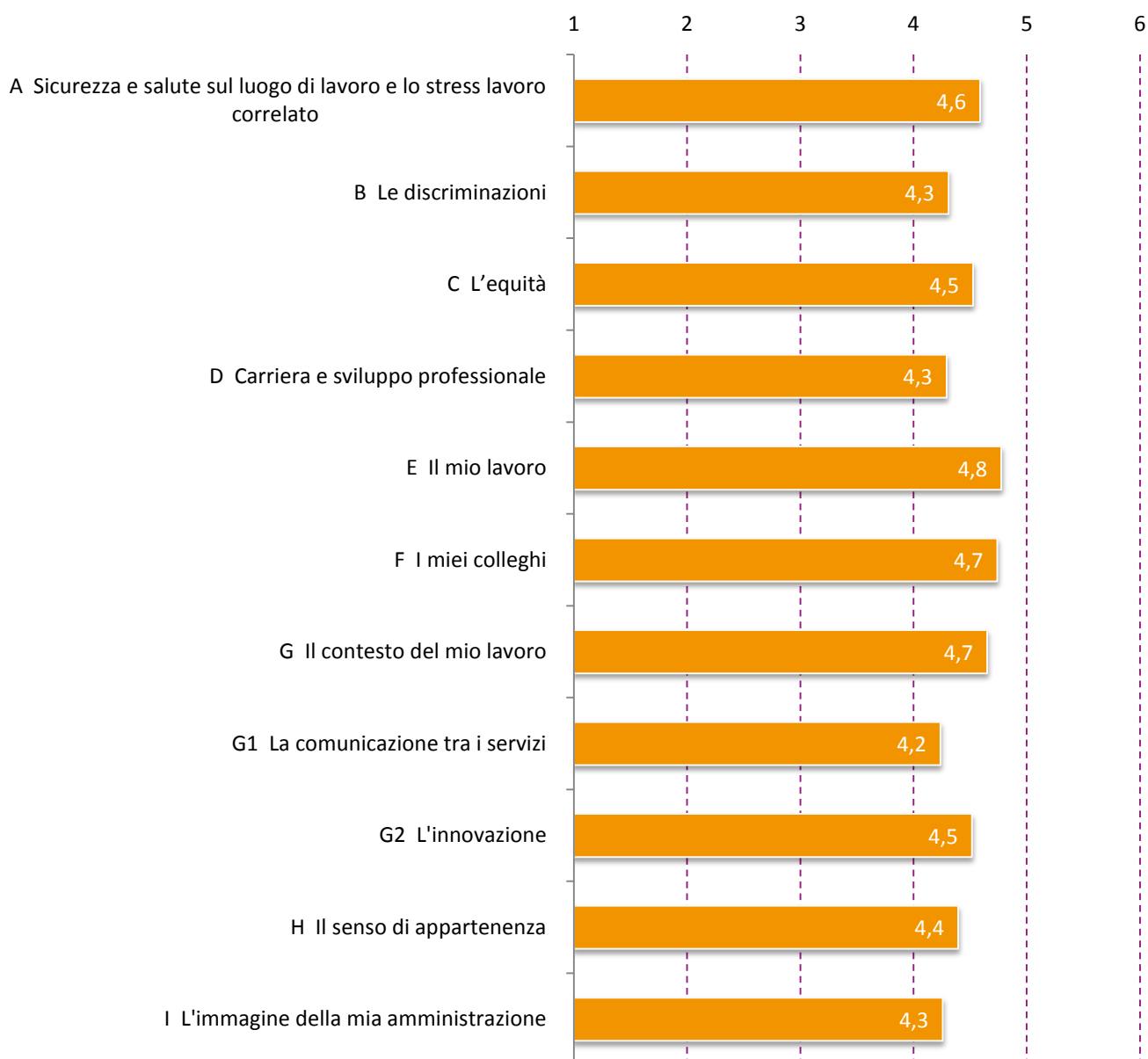
Benessere organizzativo

I - L'immagine della mia amministrazione (*valori medi*)



Benessere organizzativo

Importanza degli ambiti di indagine (*valori medi*)





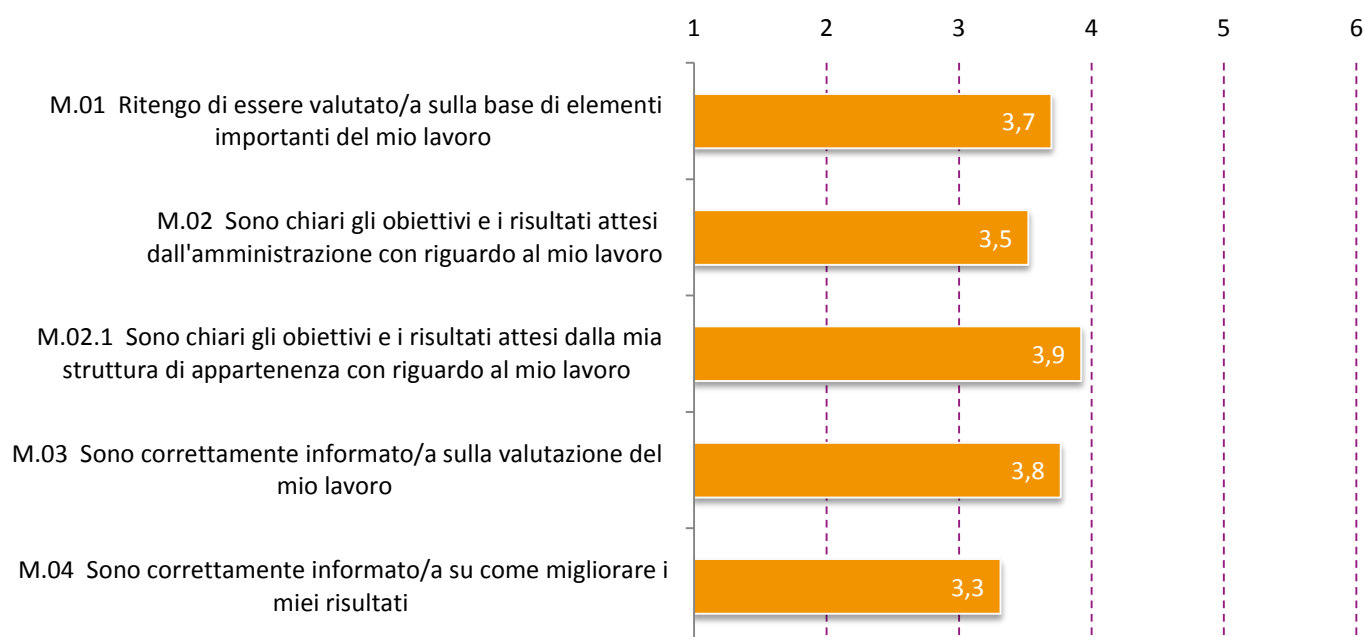
Grado di condivisione del sistema di valutazione

L - La mia organizzazione (*valori medi*)



Grado di condivisione del sistema di valutazione

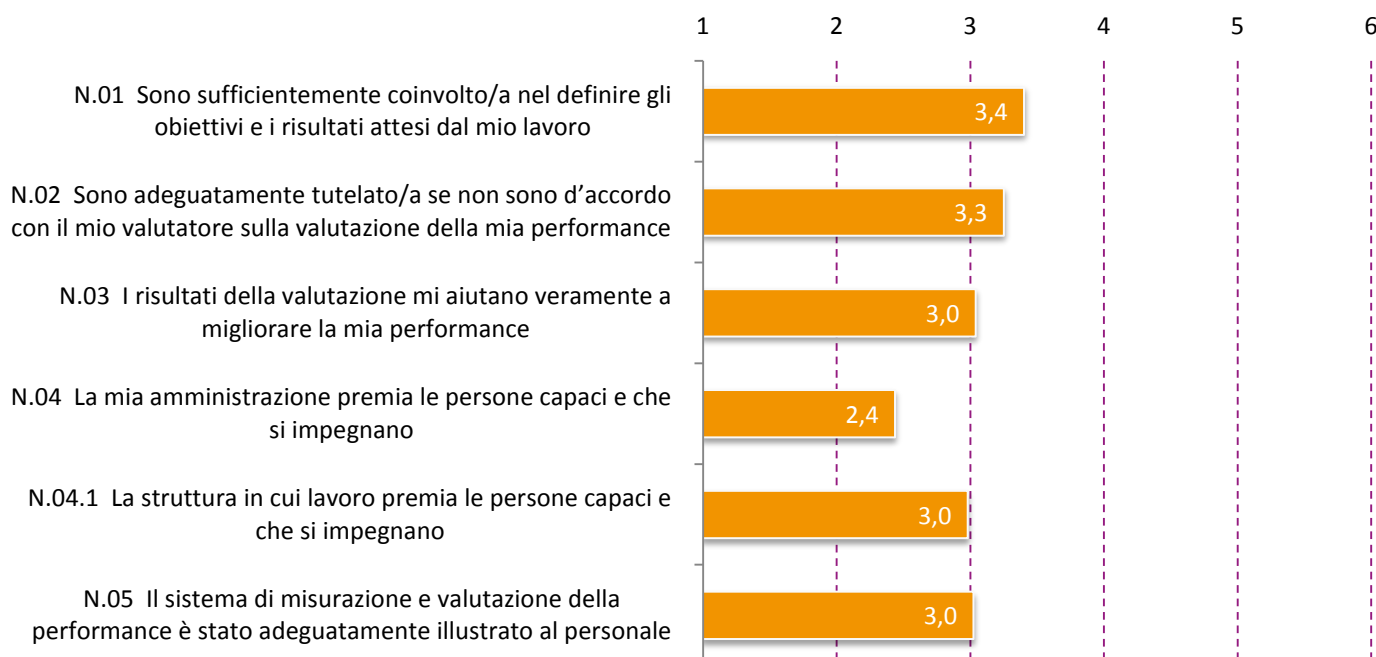
M - Le mie performance (*valori medi*)





Grado di condivisione del sistema di valutazione

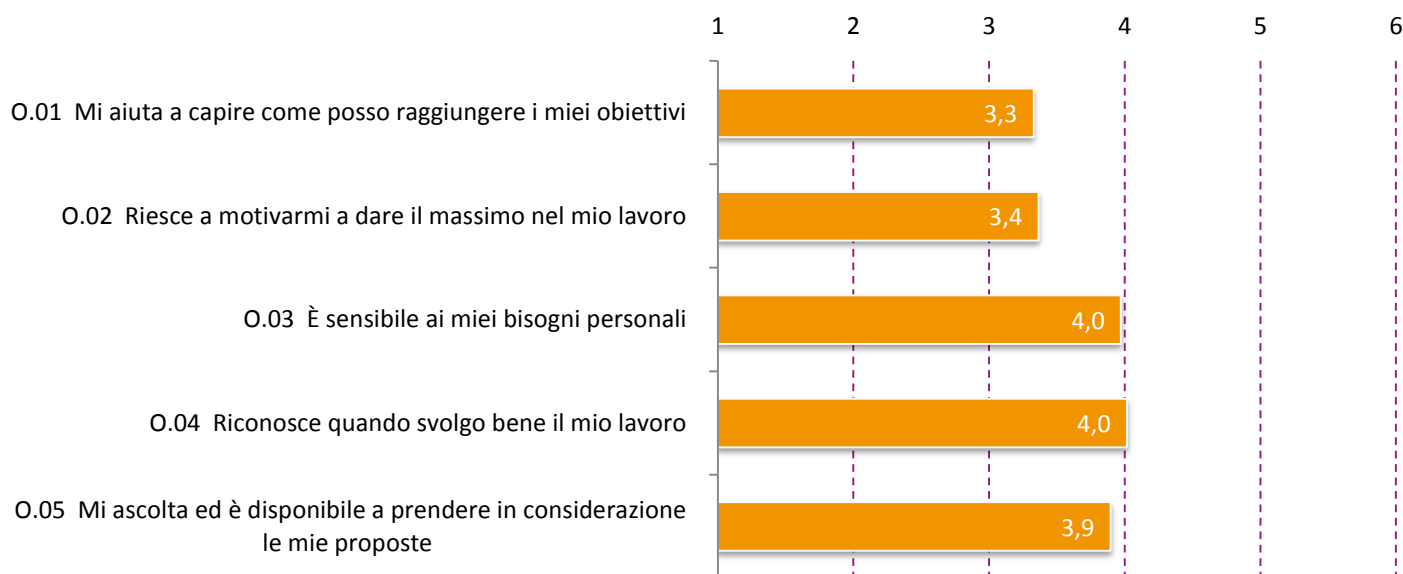
N - Il funzionamento del sistema (*valori medi*)





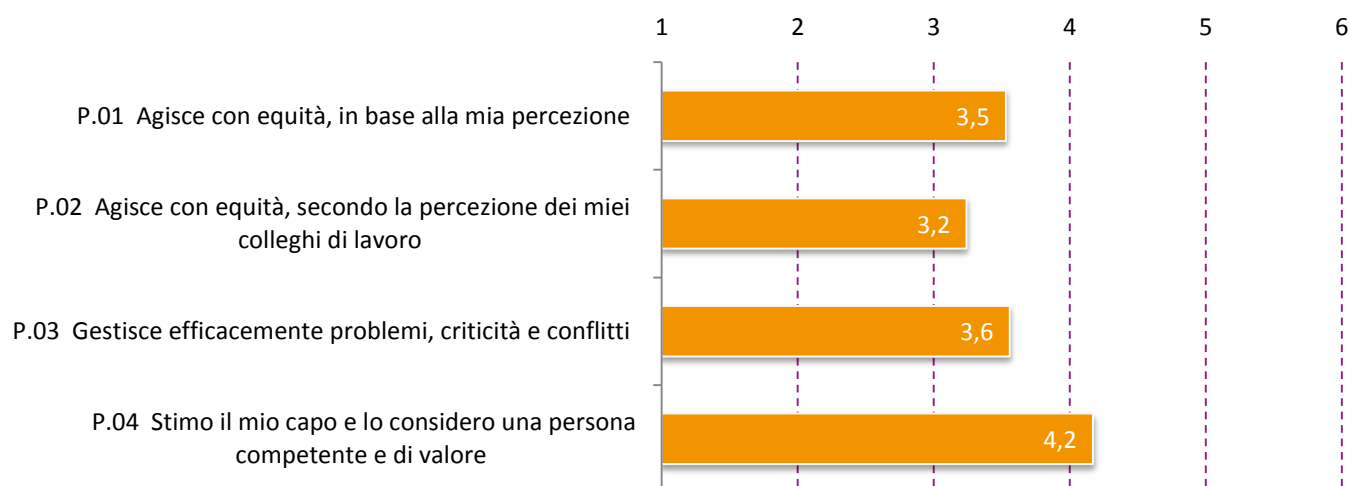
Valutazione del Superiore Gerarchico

O - Il mio capo e la mia crescita (*valori medi*)



Valutazione del Superiore Gerarchico

P - Il mio capo e l'equità (*valori medi*)



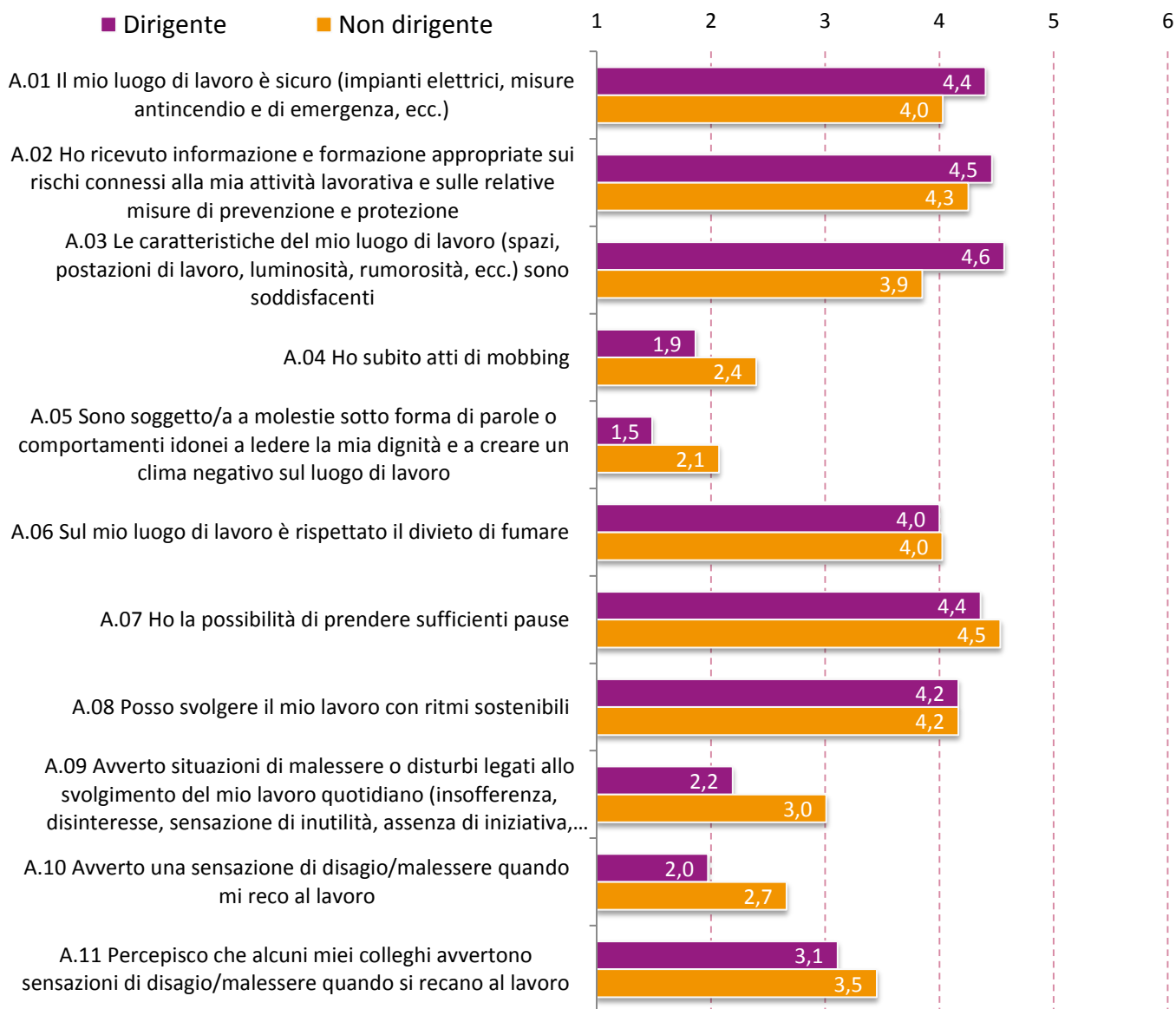


5.2 Analisi per qualifica



Benessere organizzativo

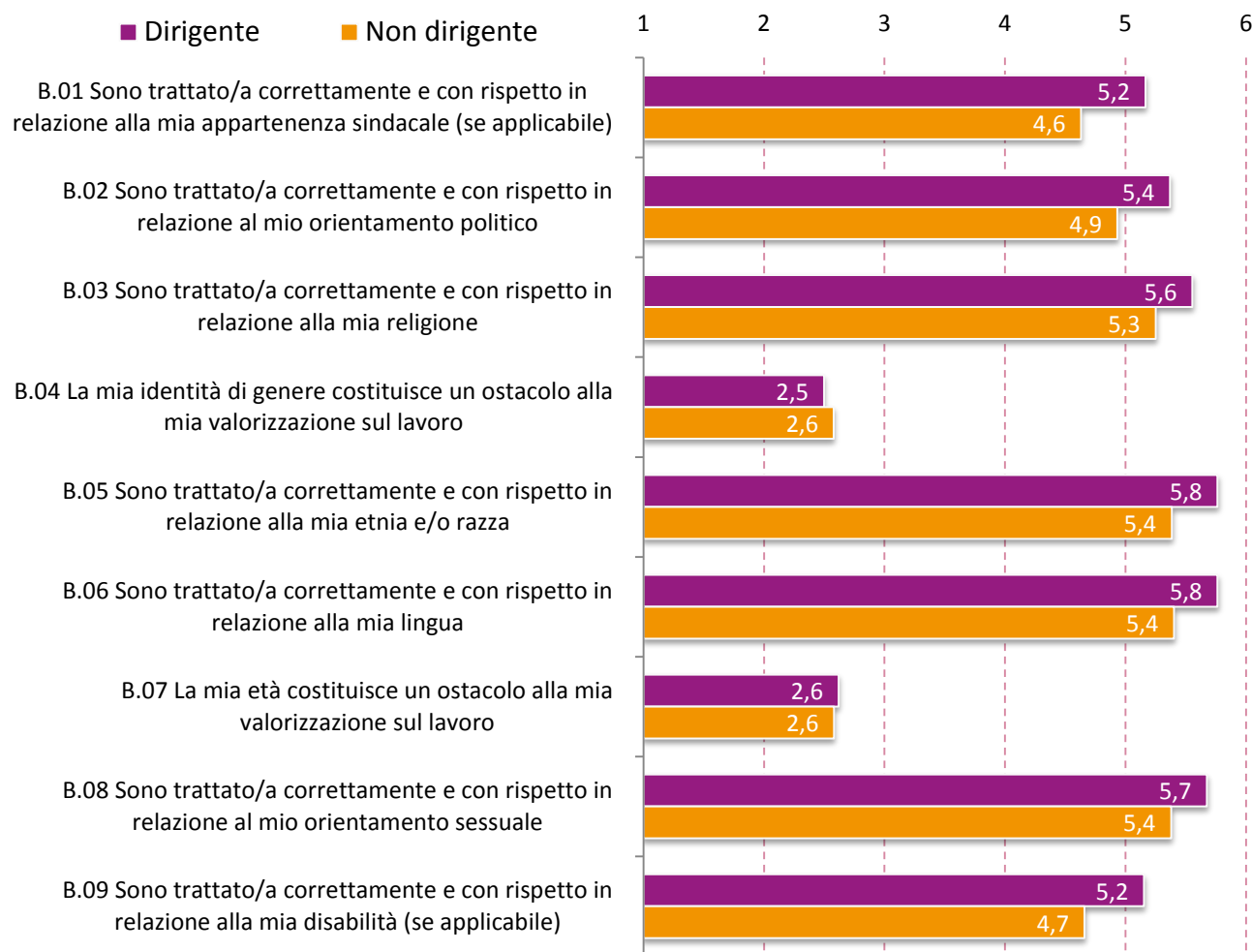
A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato (valori medi)





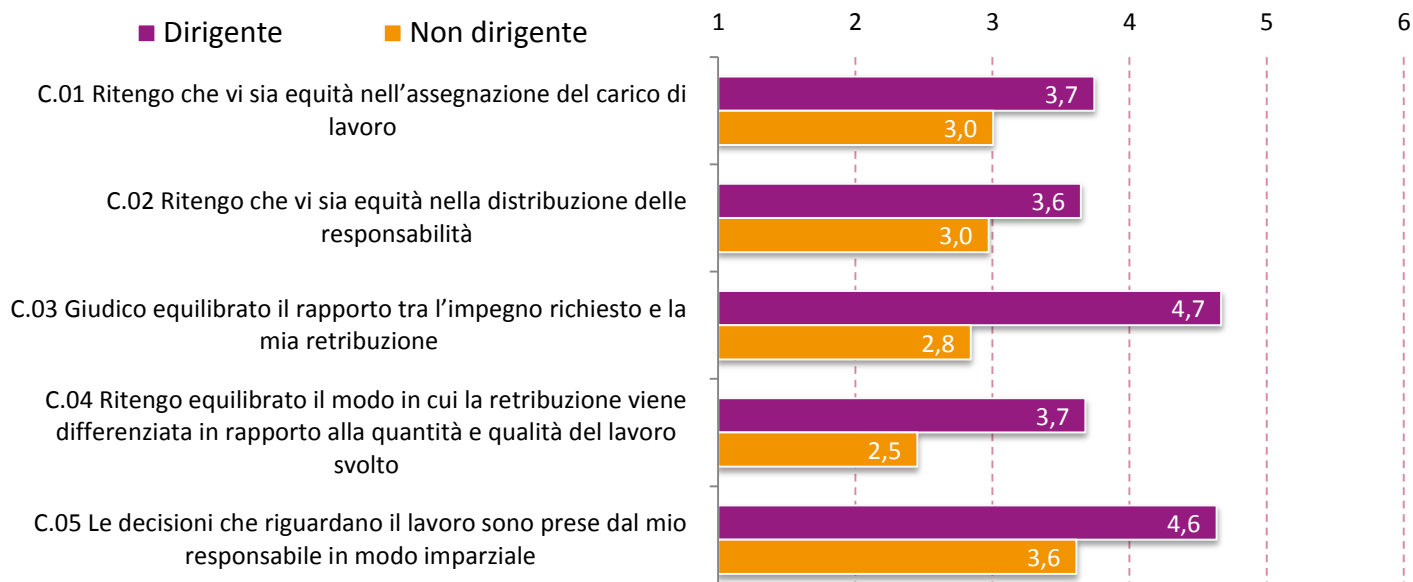
Benessere organizzativo

B - Le discriminazioni (valori medi)



Benessere organizzativo

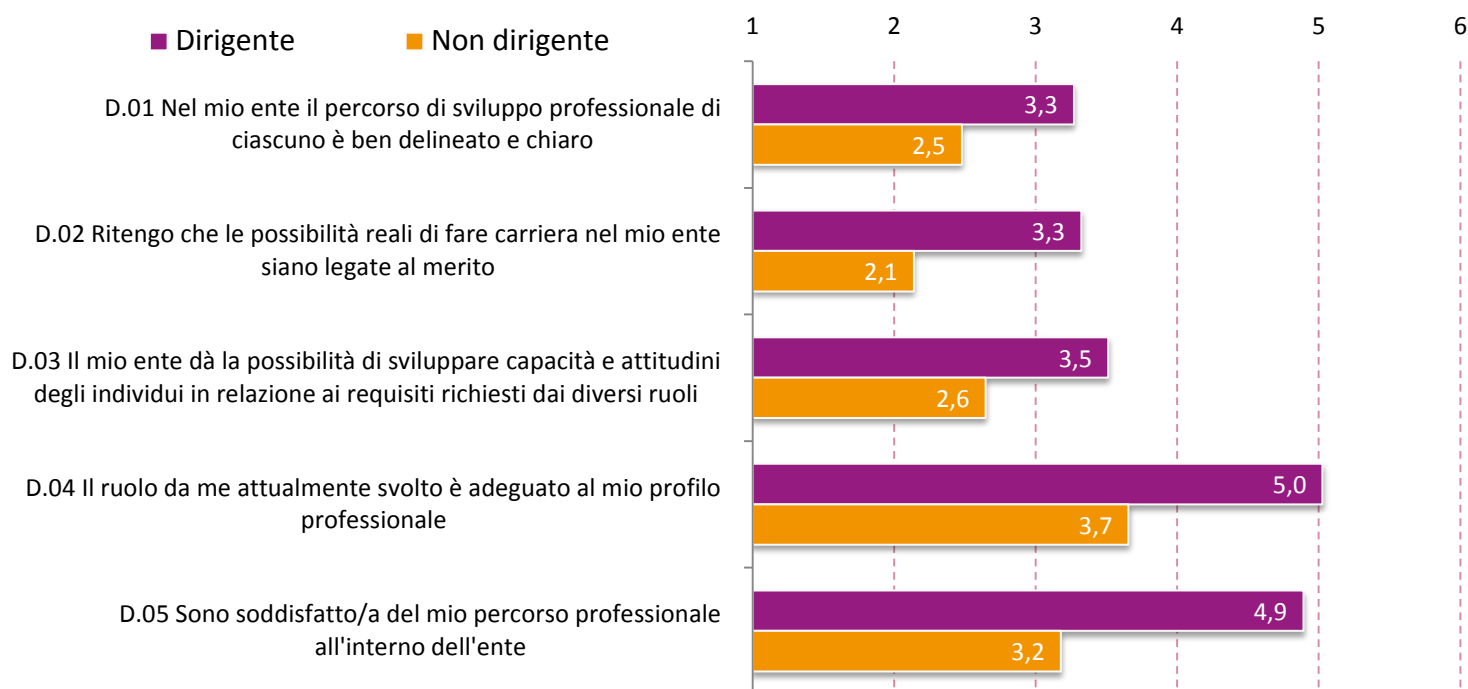
C - L'equità (valori medi)





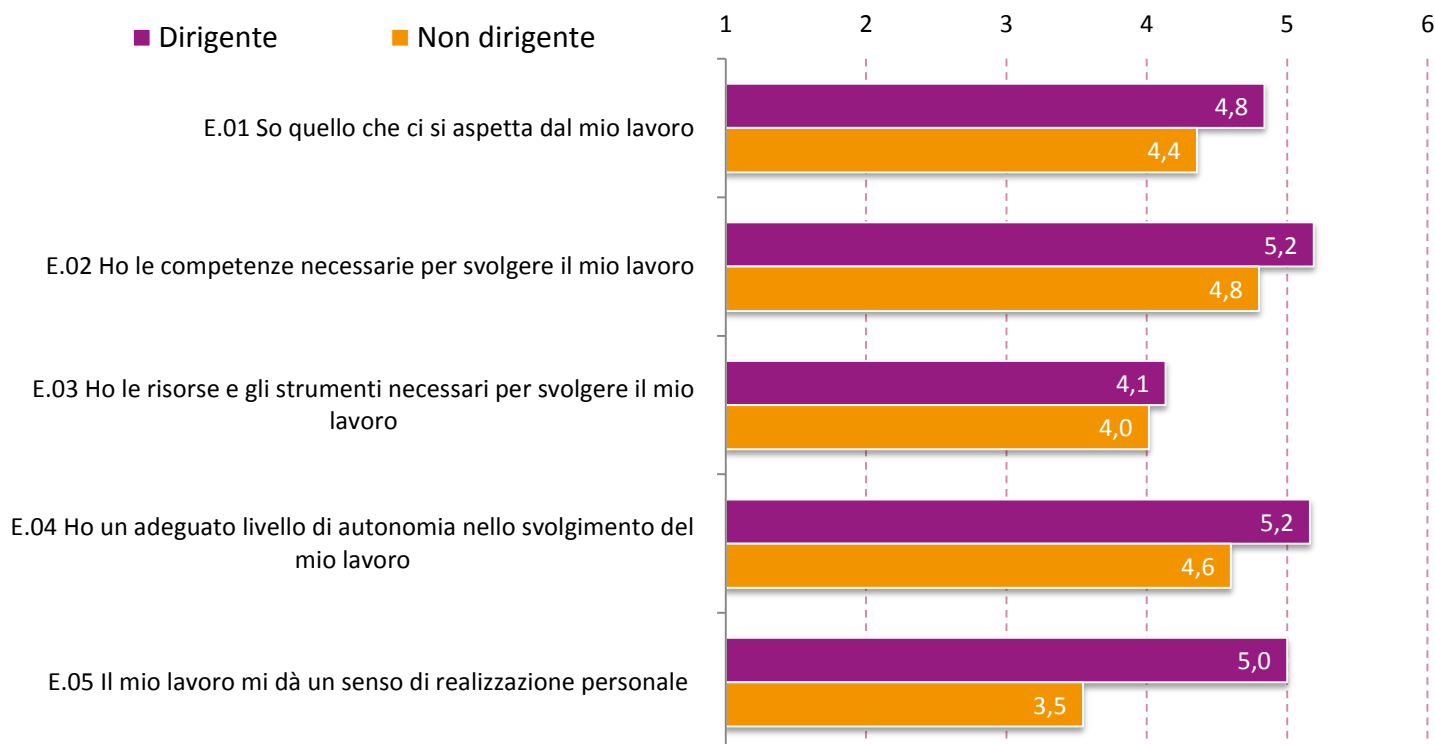
Benessere organizzativo

D - Carriera e sviluppo professionale (*valori medi*)



Benessere organizzativo

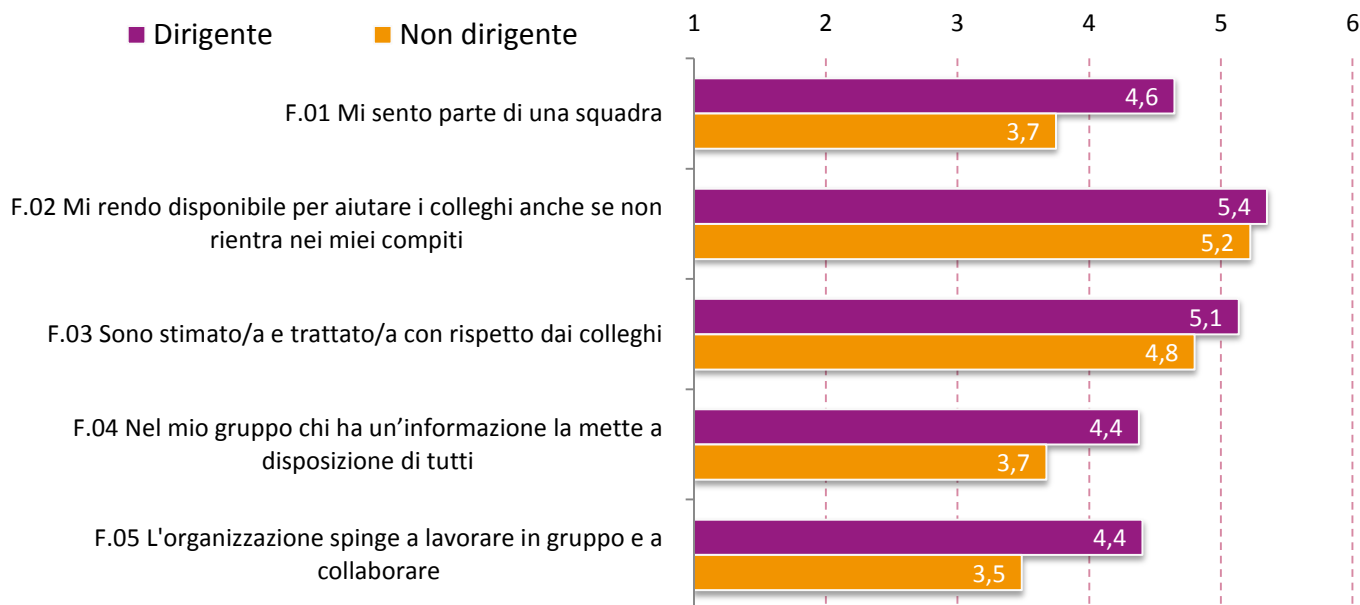
E - Il mio lavoro (*valori medi*)





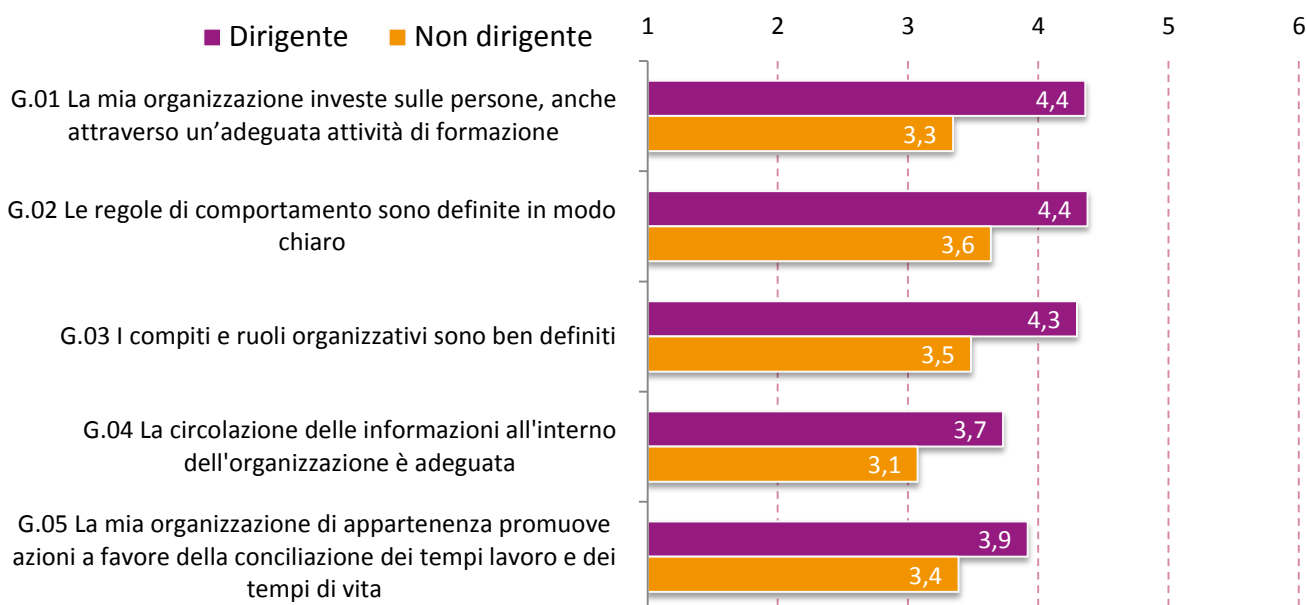
Benessere organizzativo

F - I miei colleghi (*valori medi*)



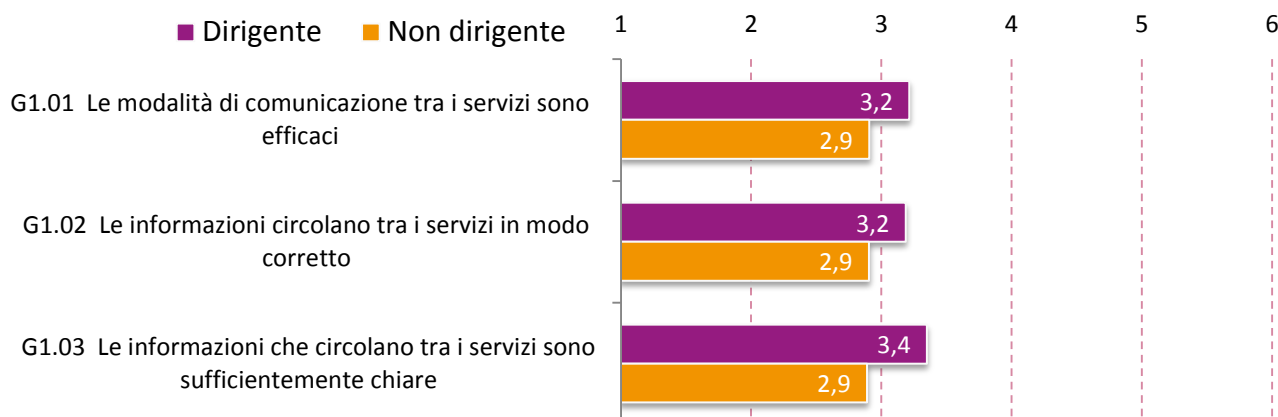
Benessere organizzativo

G - Il contesto del mio lavoro (*valori medi*)



Benessere organizzativo

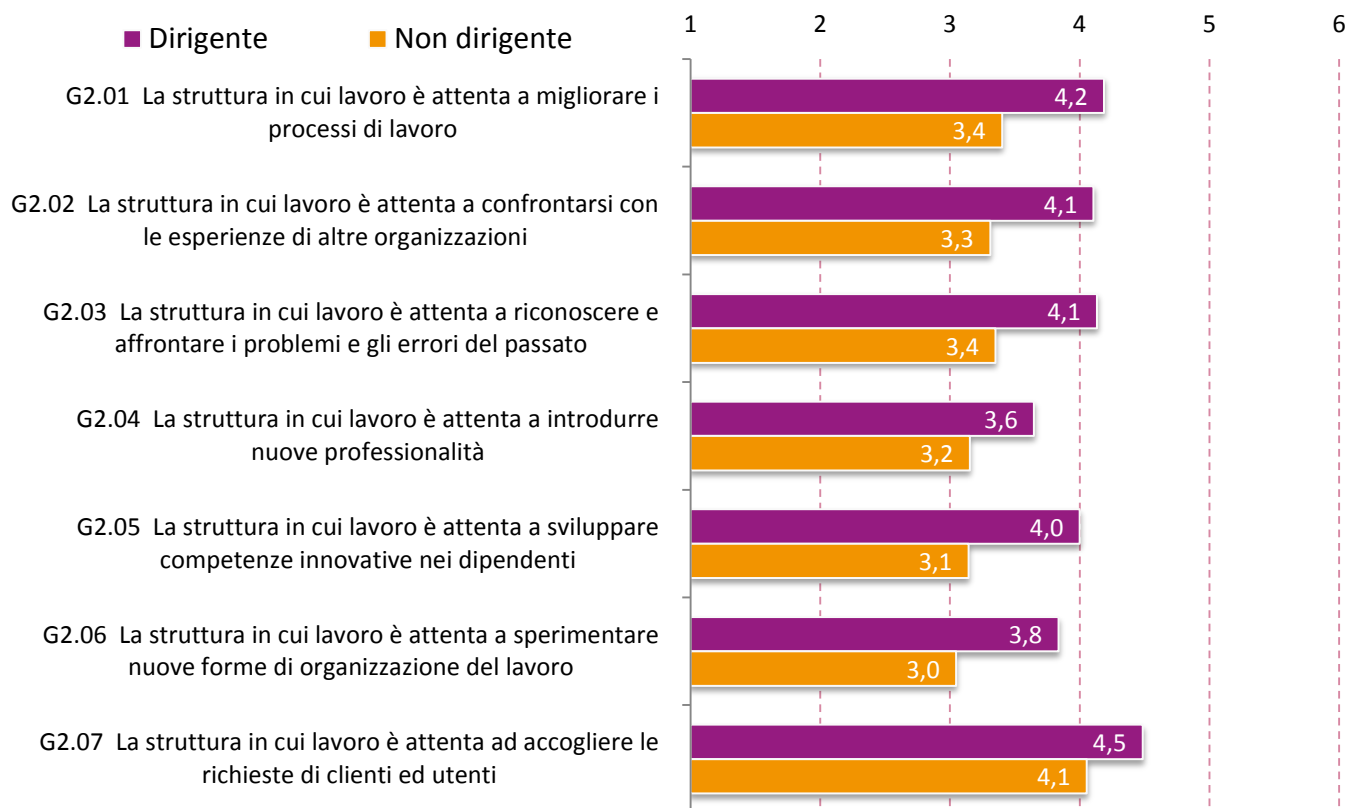
G1 - La comunicazione tra i servizi (*valori medi*)





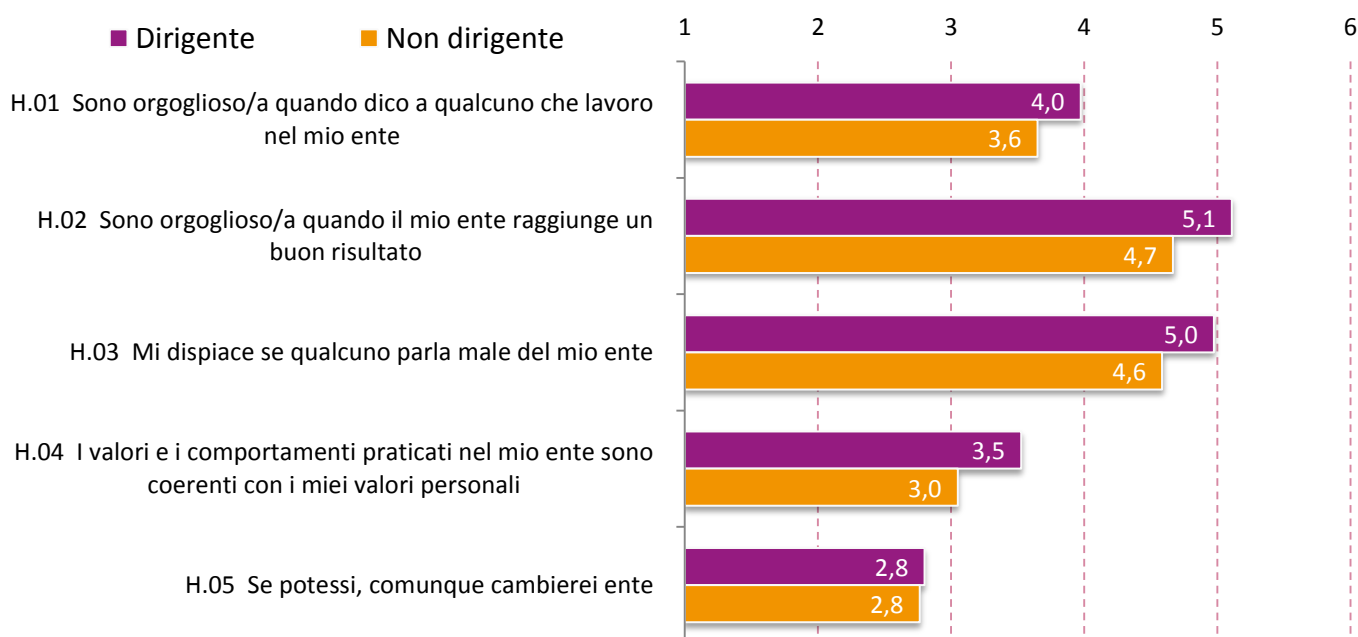
Benessere organizzativo

G2 - L'innovazione (*valori medi*)



Benessere organizzativo

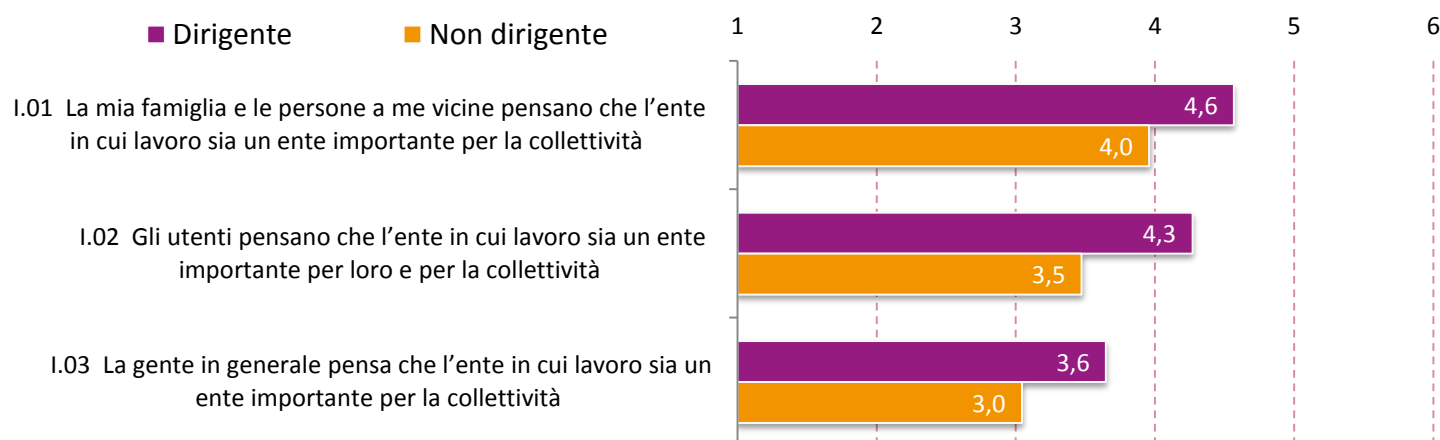
H - Il senso di appartenenza (*valori medi*)





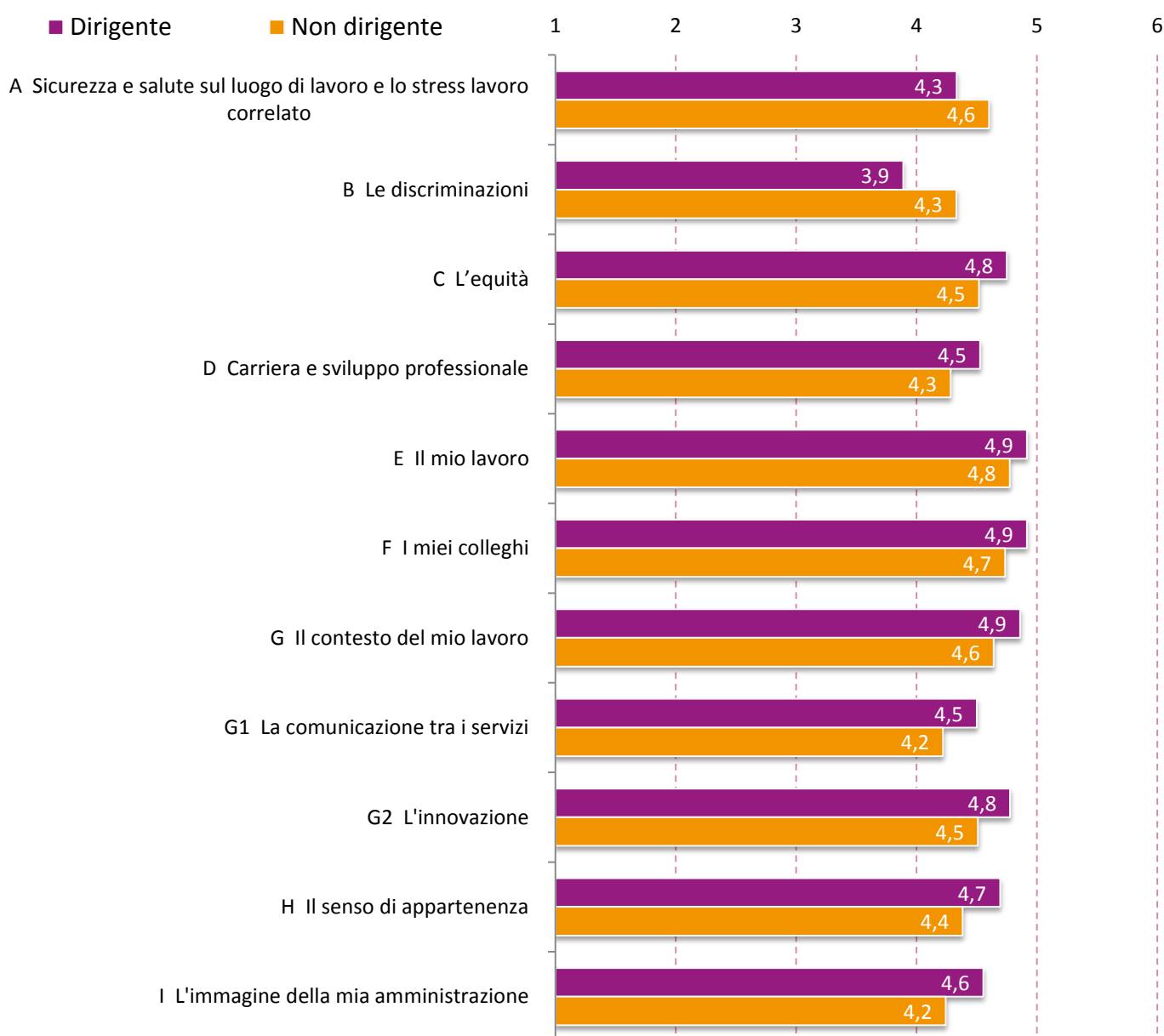
Benessere organizzativo

I - L'immagine della mia amministrazione (valori medi)



Benessere organizzativo

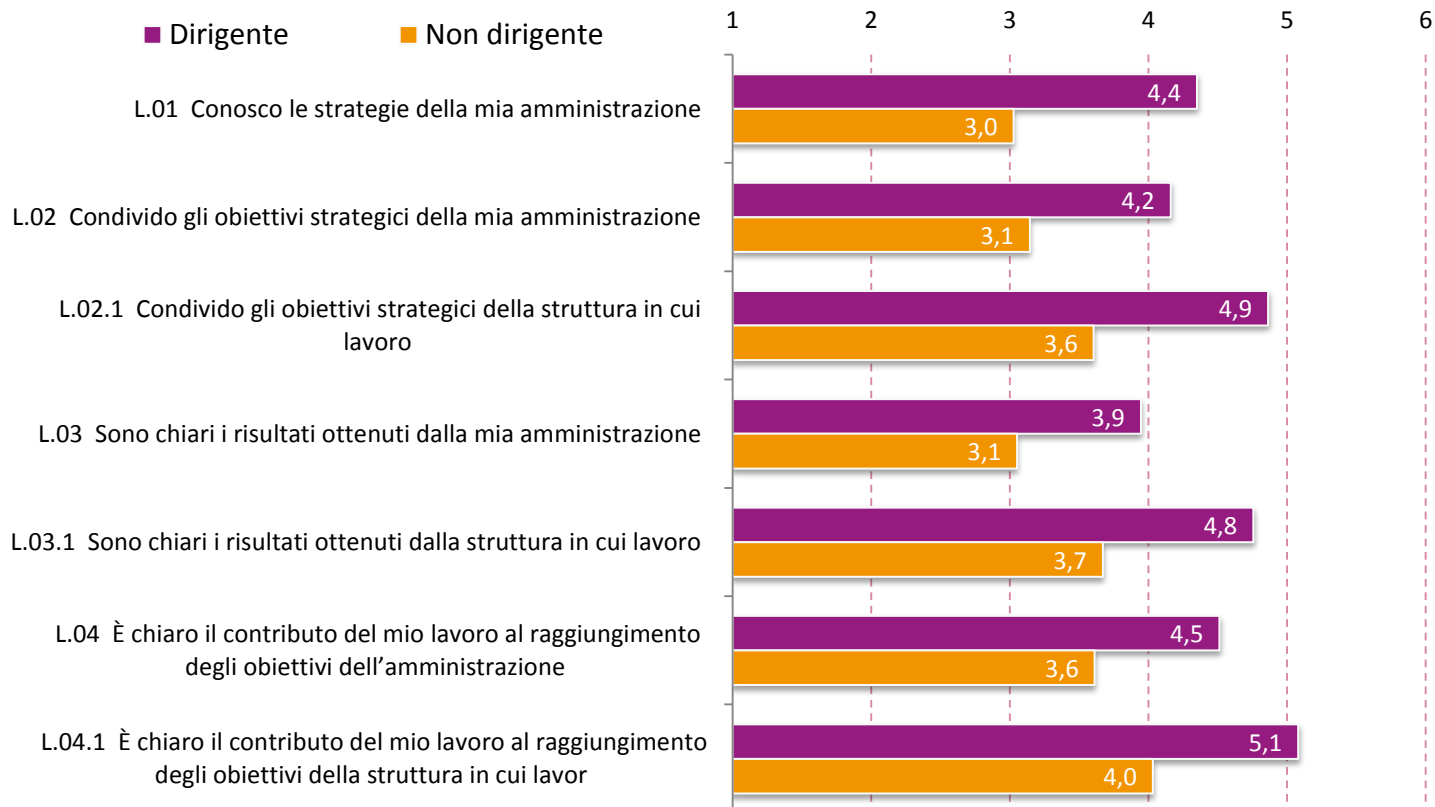
Importanza degli ambiti di indagine (valori medi)





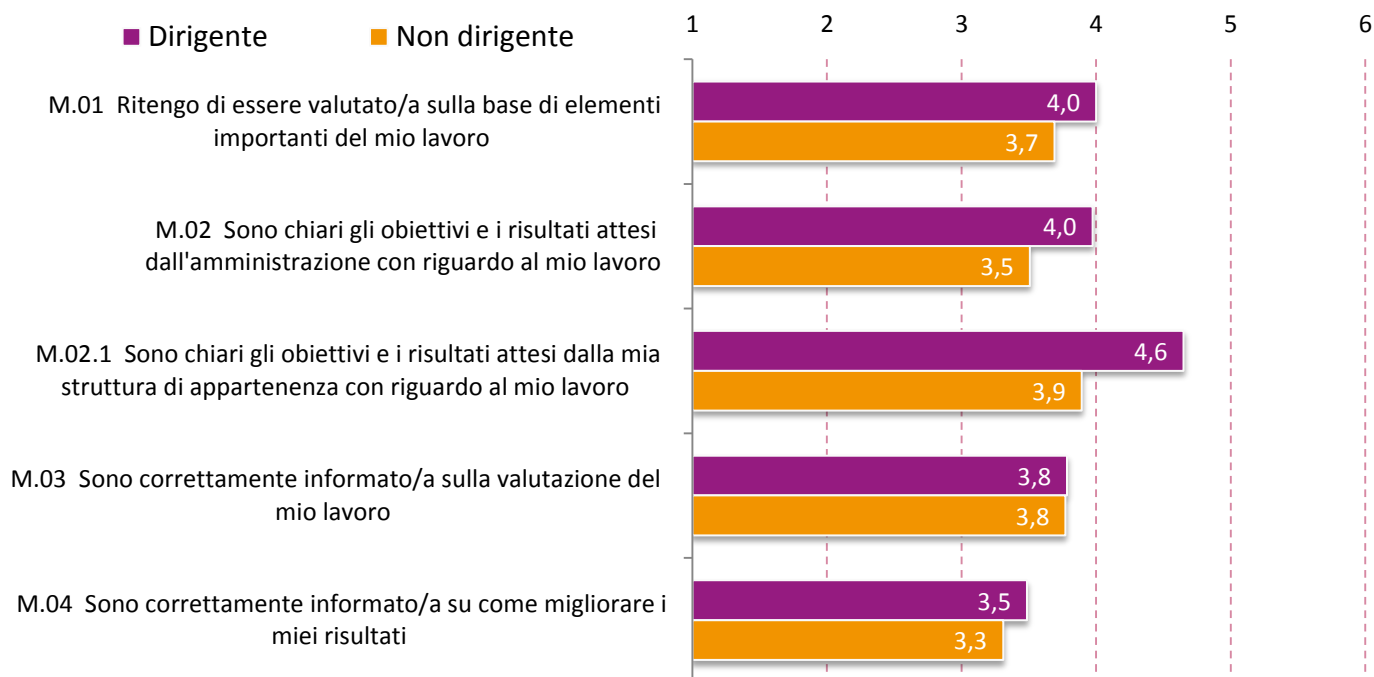
Grado di condivisione del sistema di valutazione

L - La mia organizzazione (*valori medi*)



Grado di condivisione del sistema di valutazione

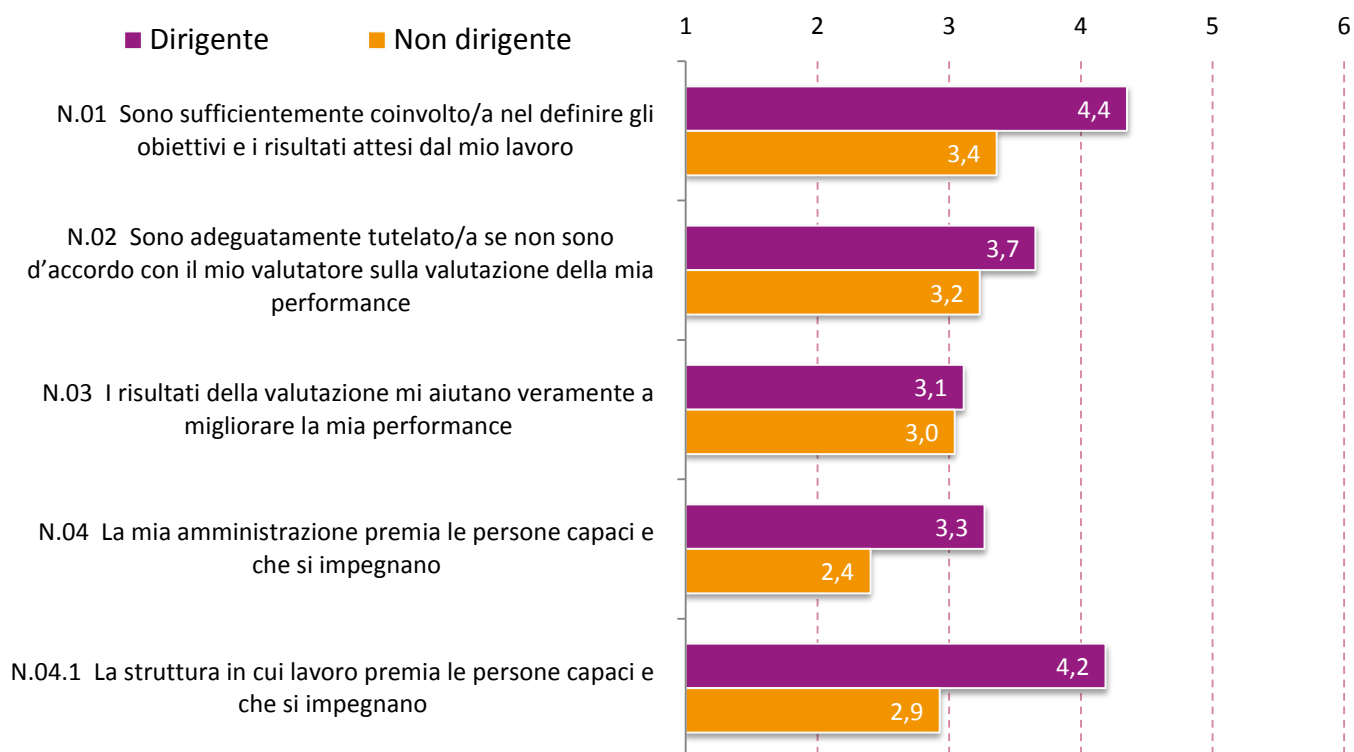
M - Le mie performance (*valori medi*)





Grado di condivisione del sistema di valutazione

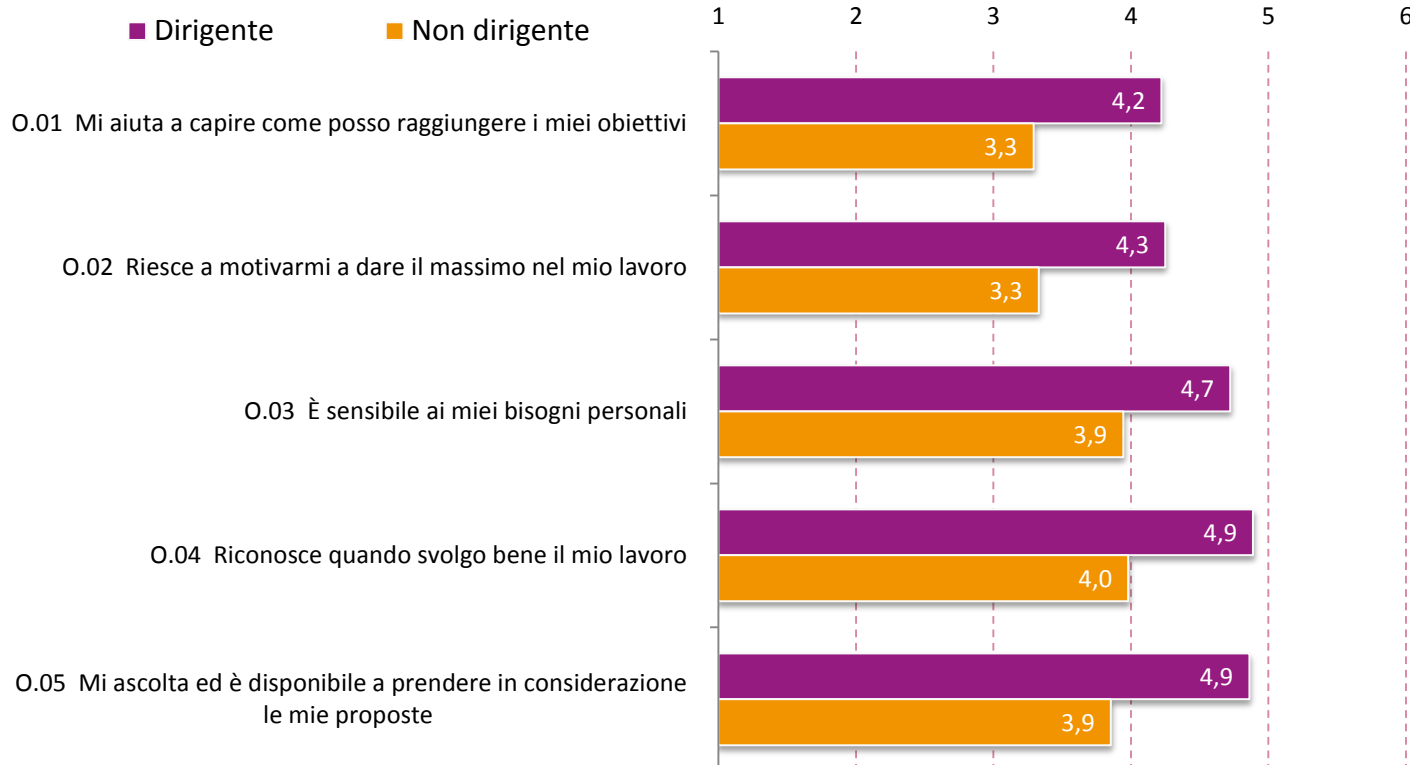
N - Il funzionamento del sistema (*valori medi*)





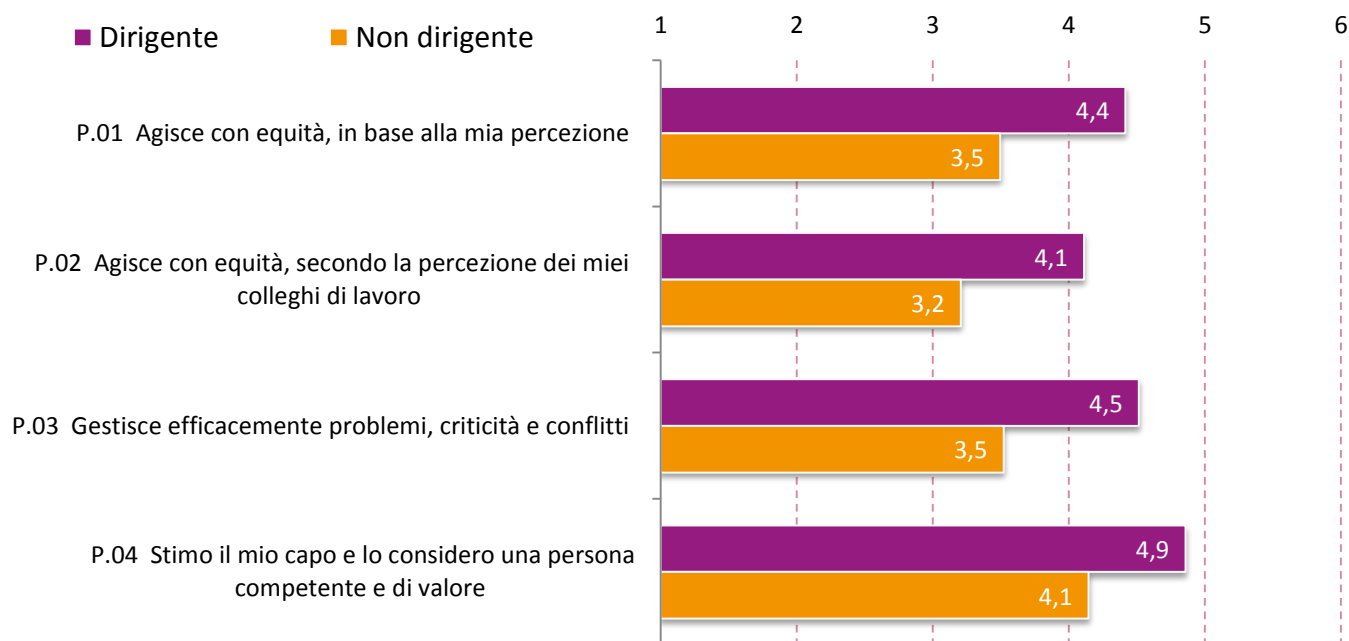
Valutazione del Superiore Gerarchico

O - Il mio capo e la mia crescita (*valori medi*)



Valutazione del Superiore Gerarchico

P - Il mio capo e l'equità (*valori medi*)



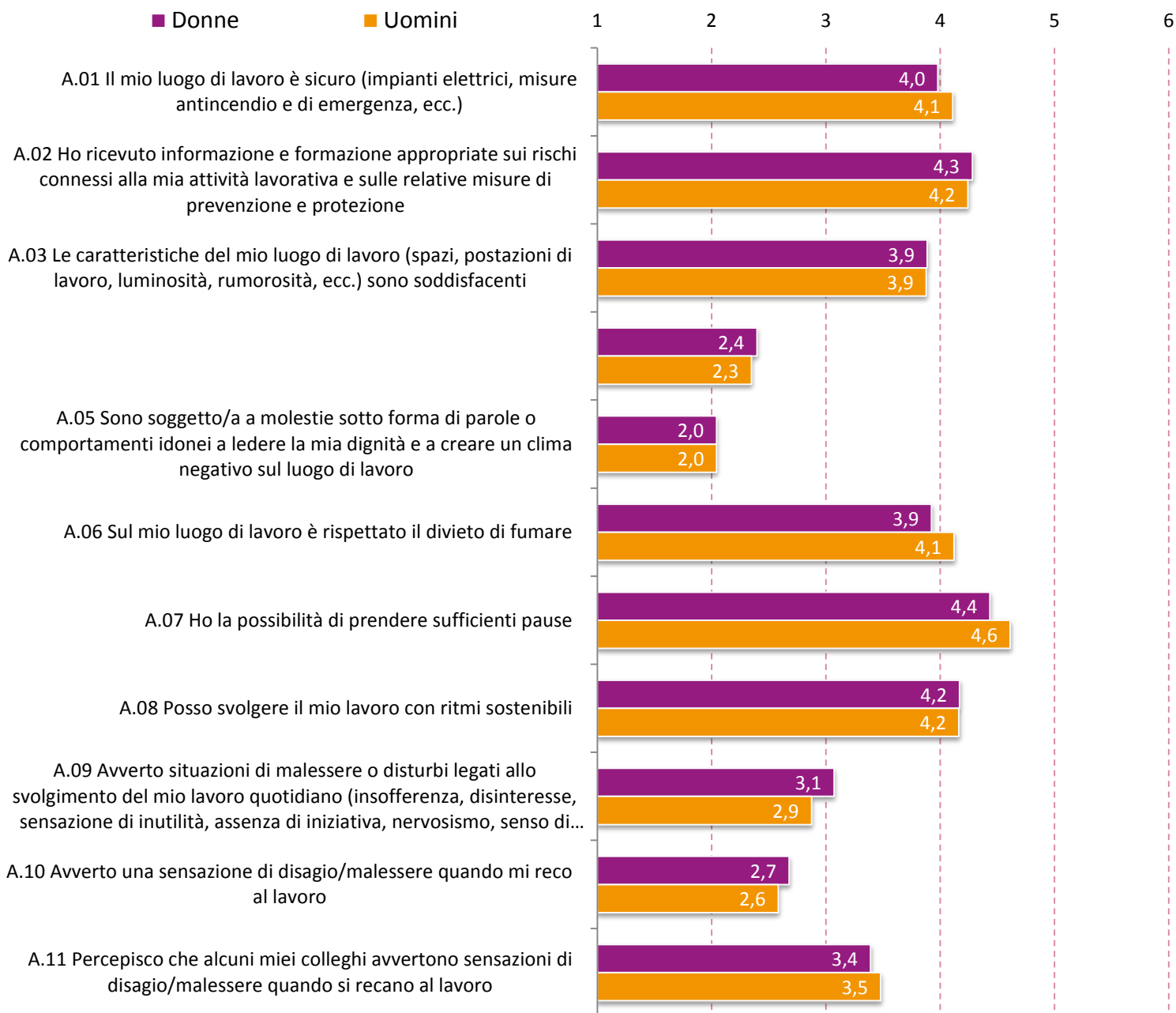


5.3 Analisi per genere



Benessere organizzativo

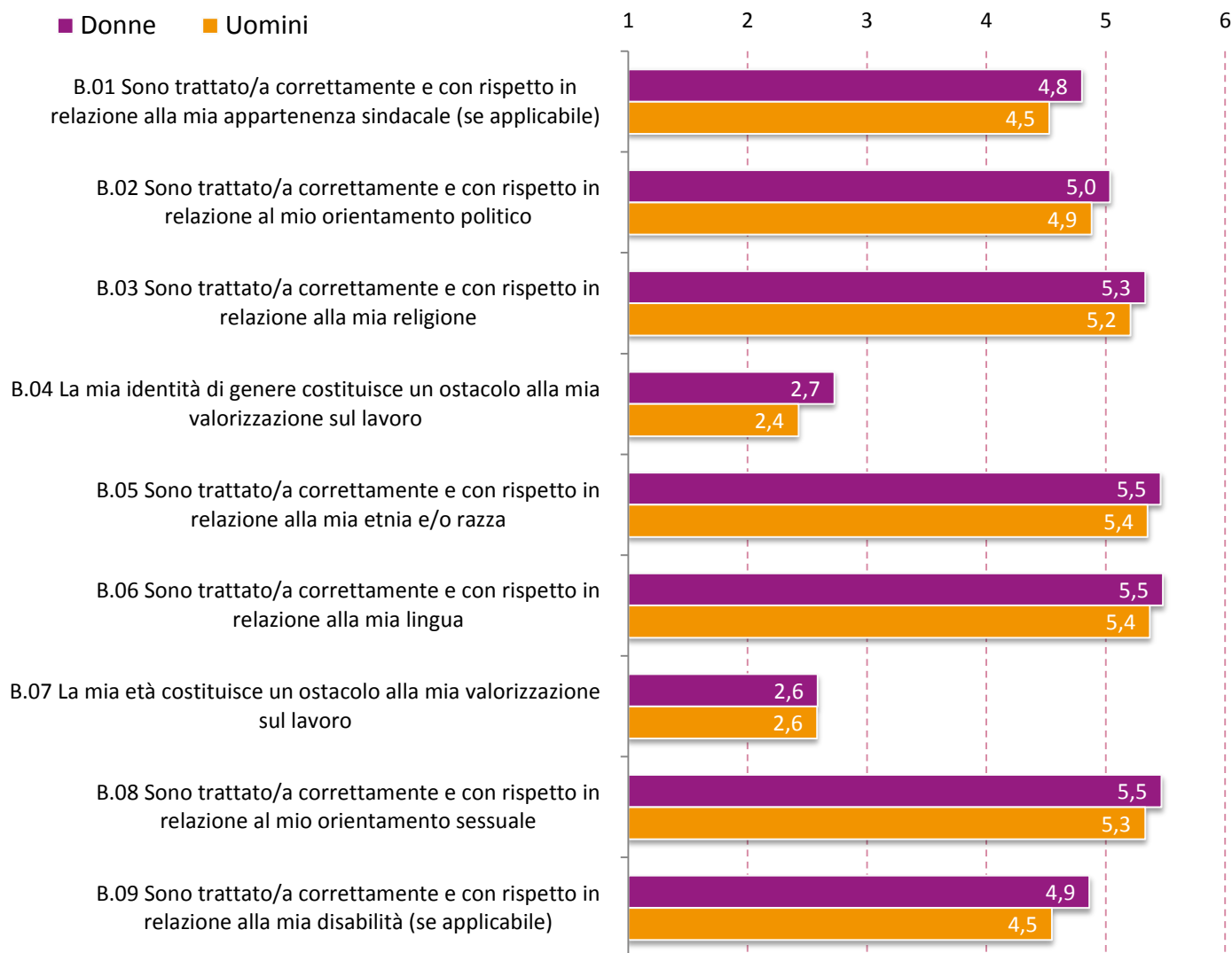
A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato (*valori medi*)





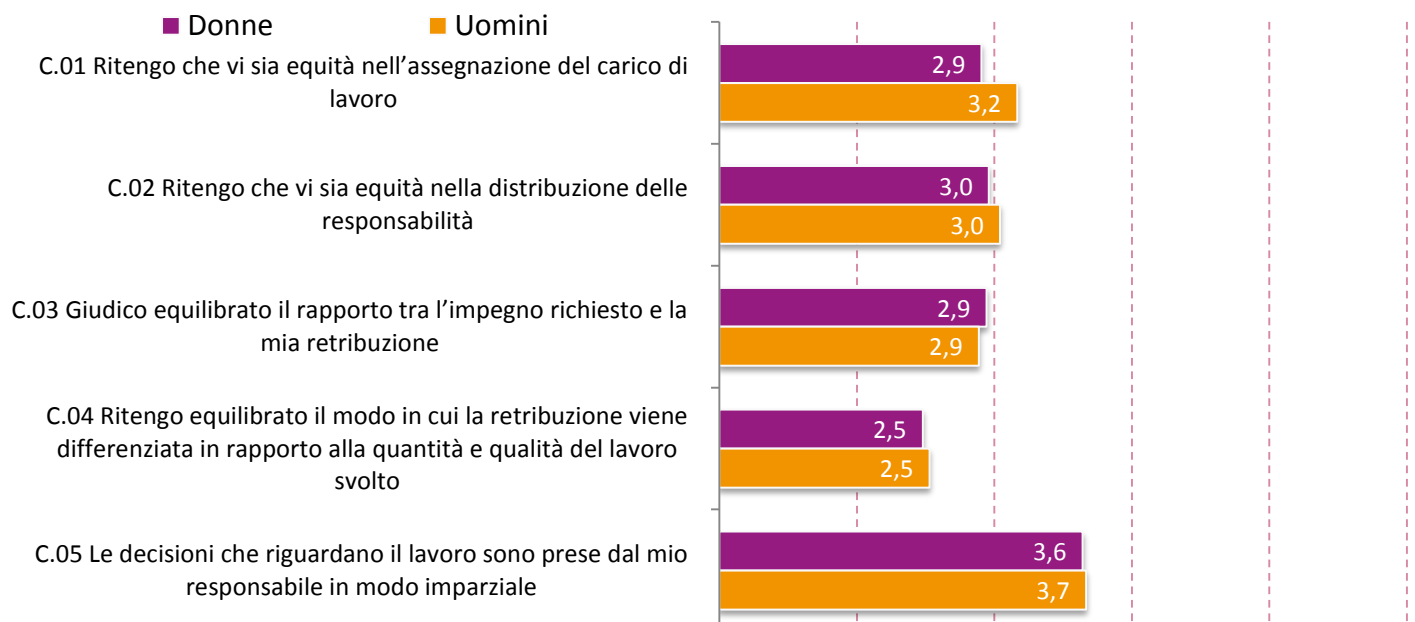
Benessere organizzativo

B - Le discriminazioni (*valori medi*)



Benessere organizzativo

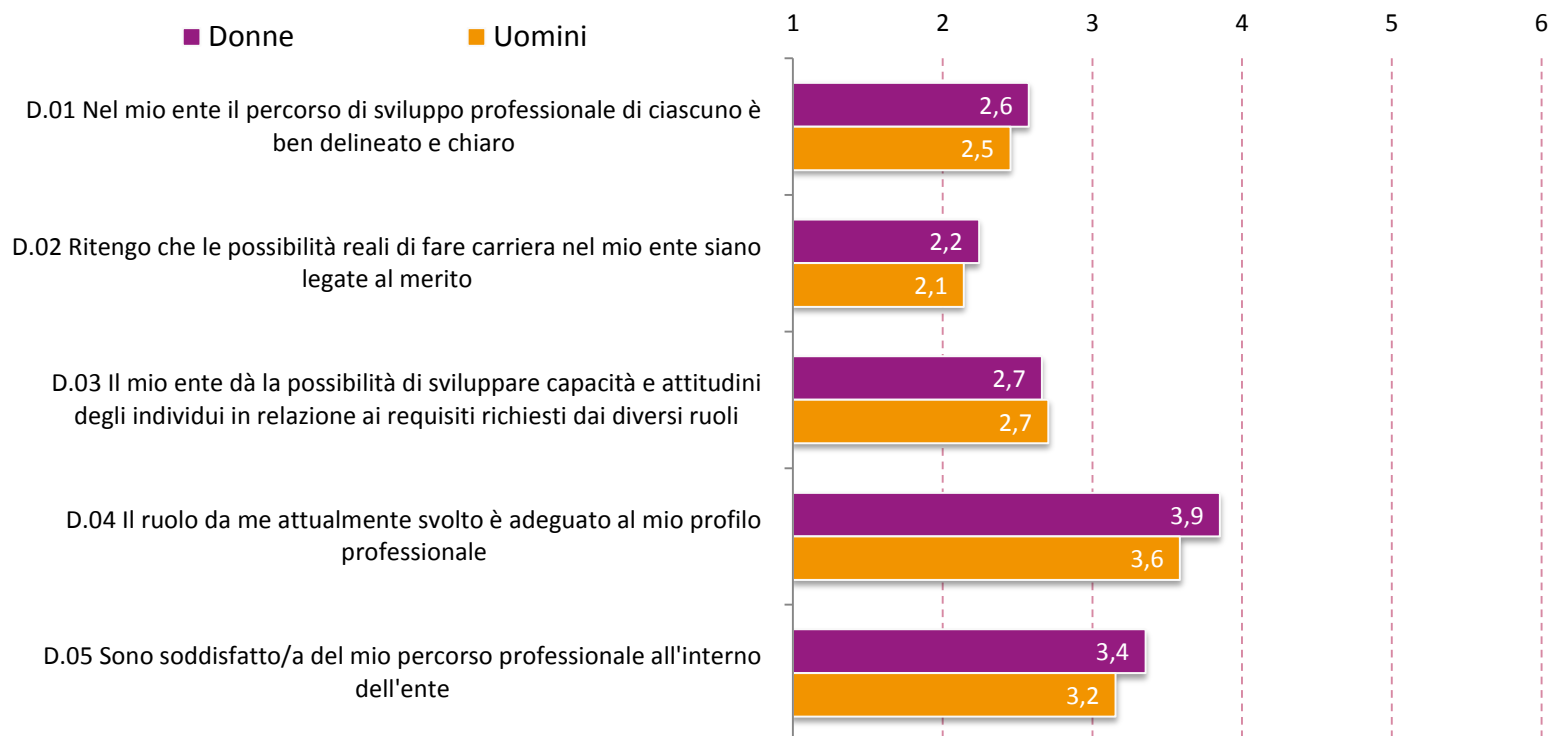
C - L'equità (*valori medi*)





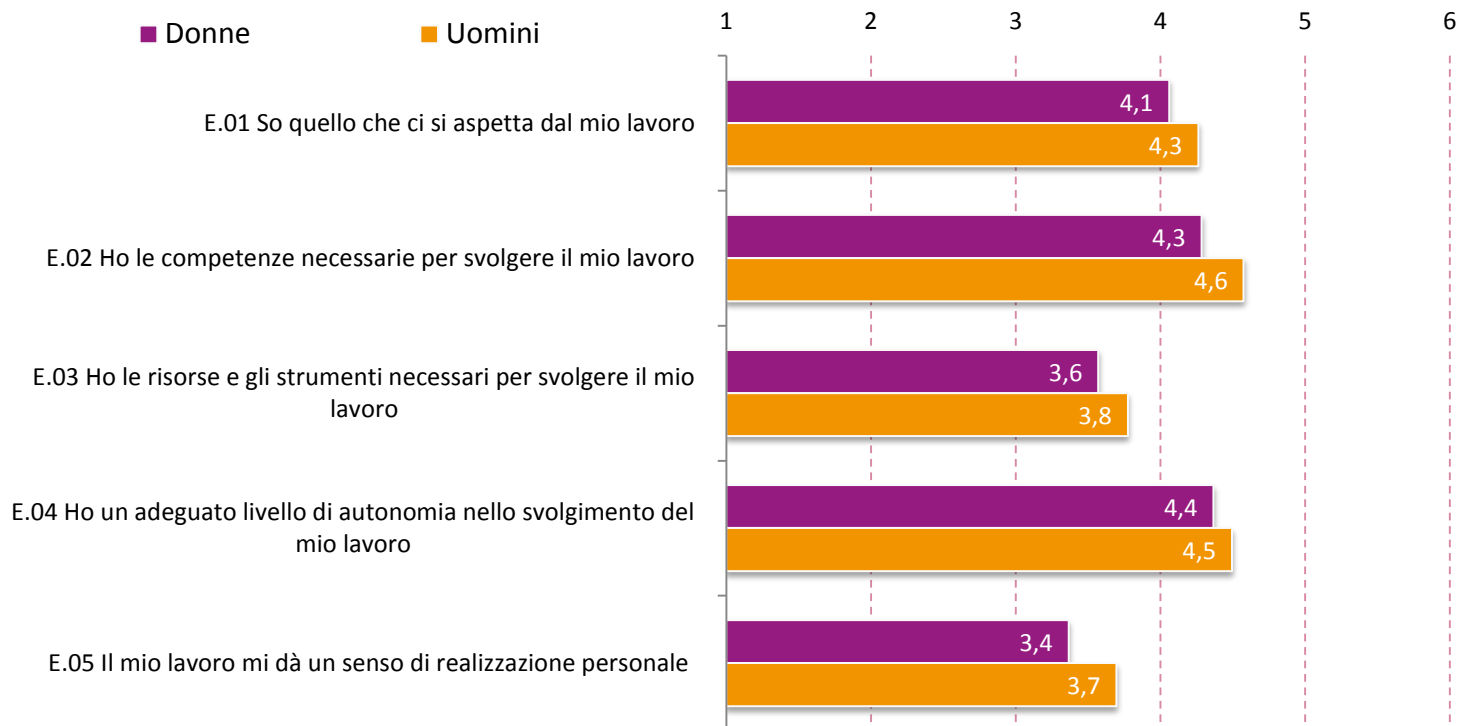
Benessere organizzativo

D - Carriera e sviluppo professionale (*valori medi*)



Benessere organizzativo

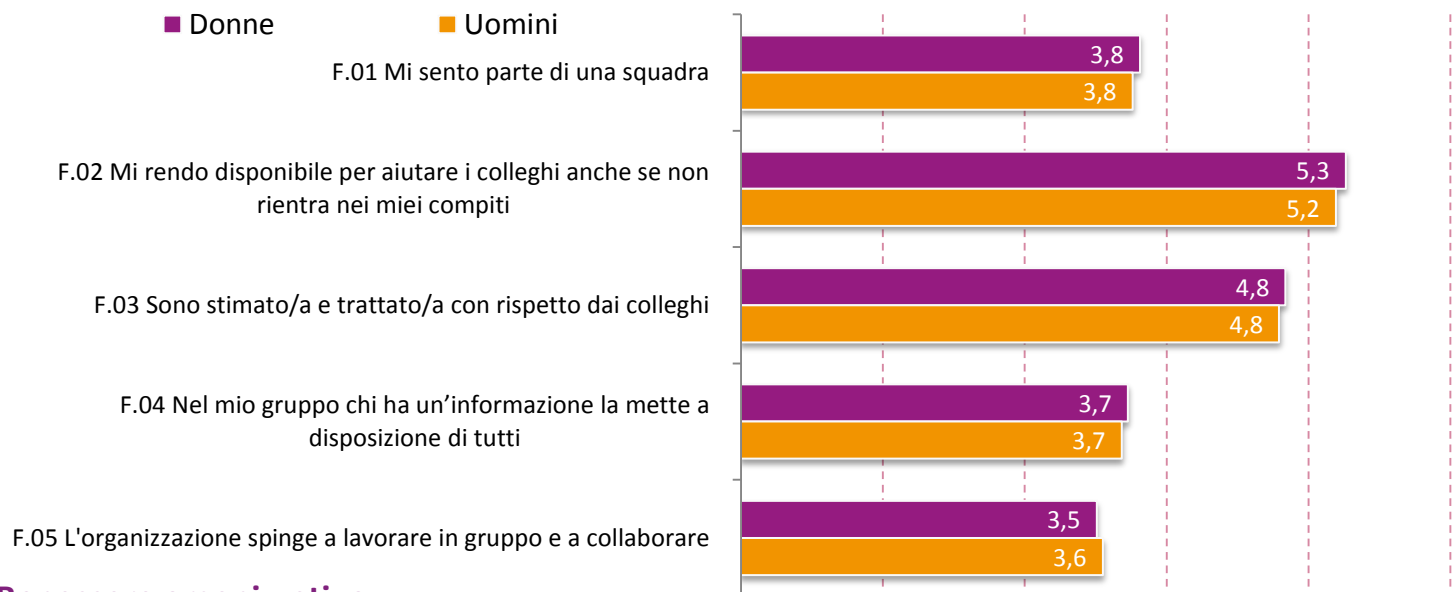
E - Il mio lavoro (*valori medi*)





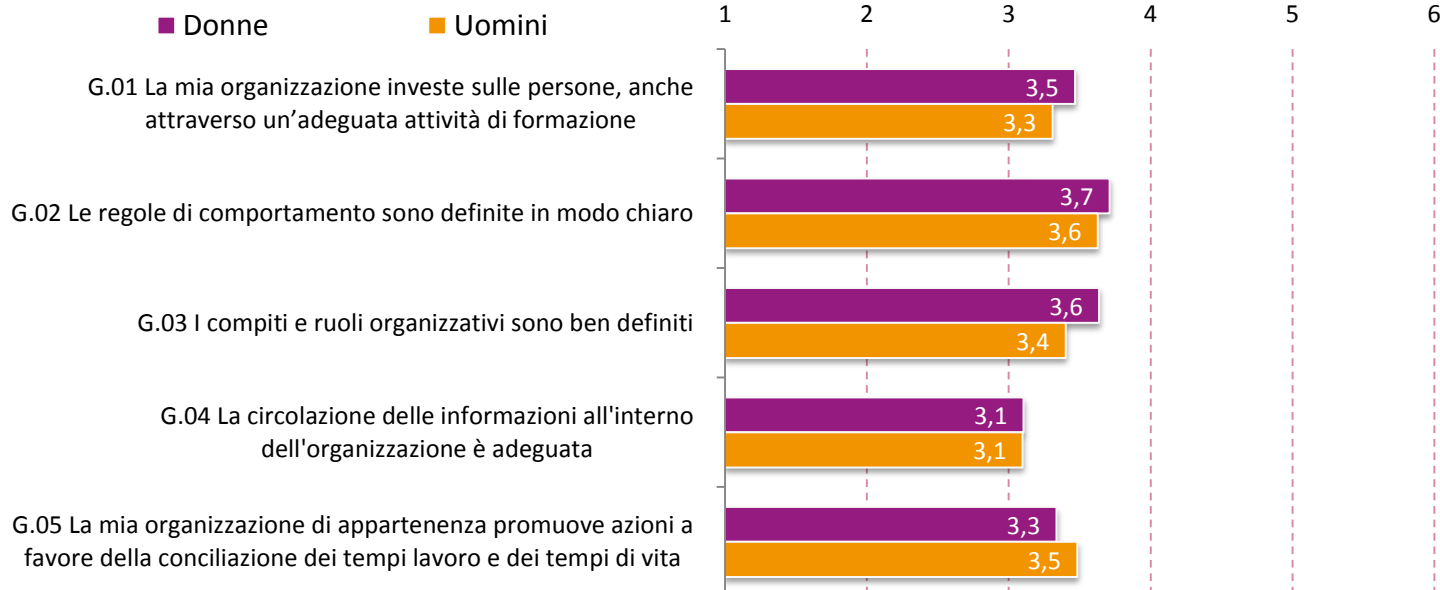
Benessere organizzativo

F - I miei colleghi (*valori medi*)



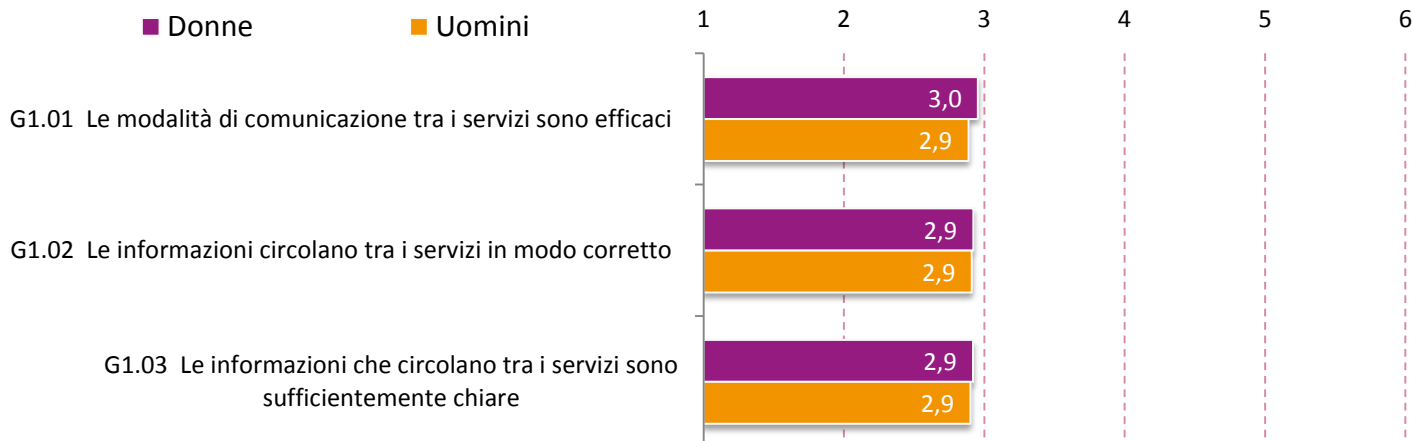
Benessere organizzativo

G - Il contesto del mio lavoro (*valori medi*)



Benessere organizzativo

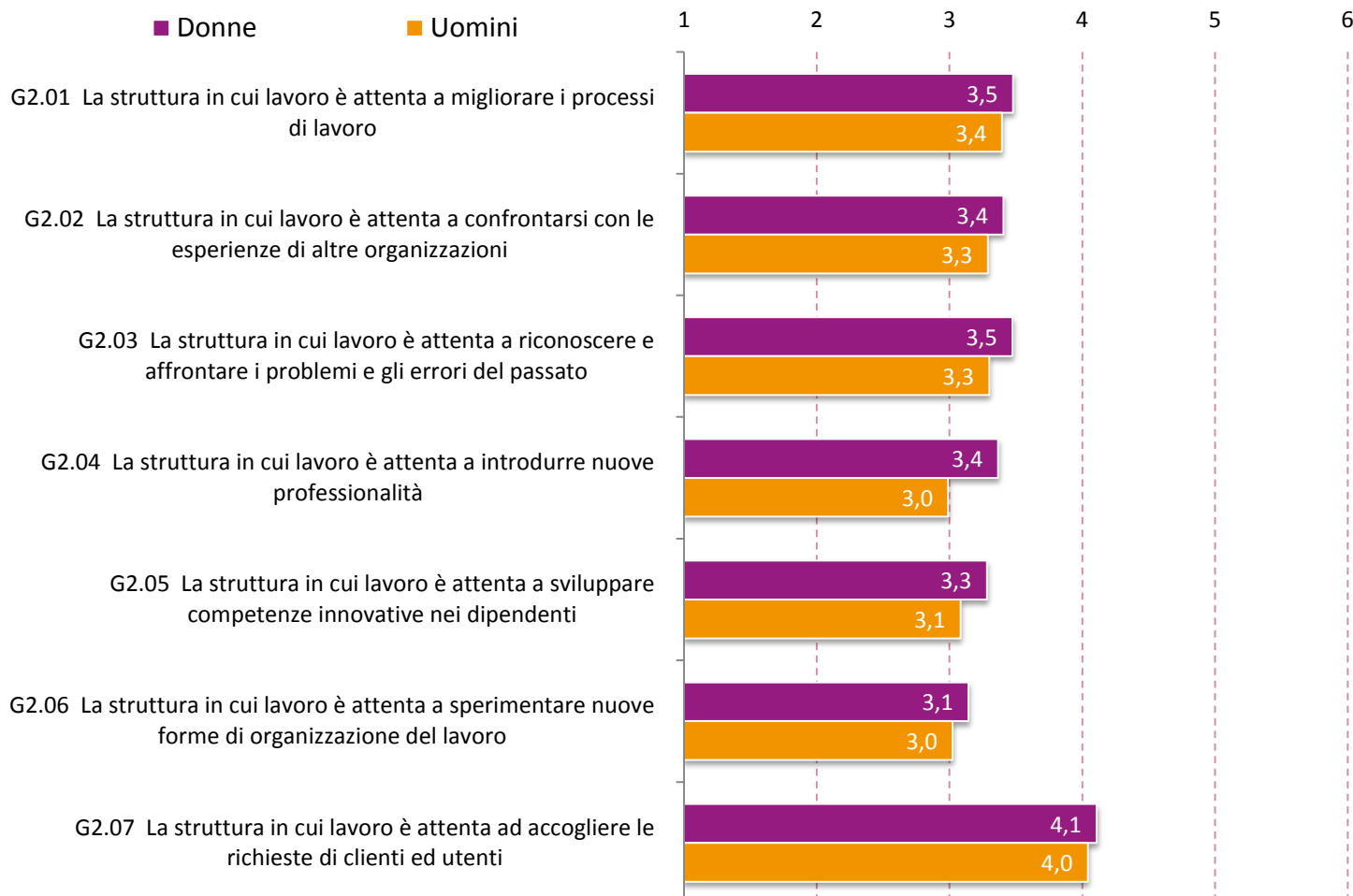
G1 - La comunicazione tra i servizi (*valori medi*)





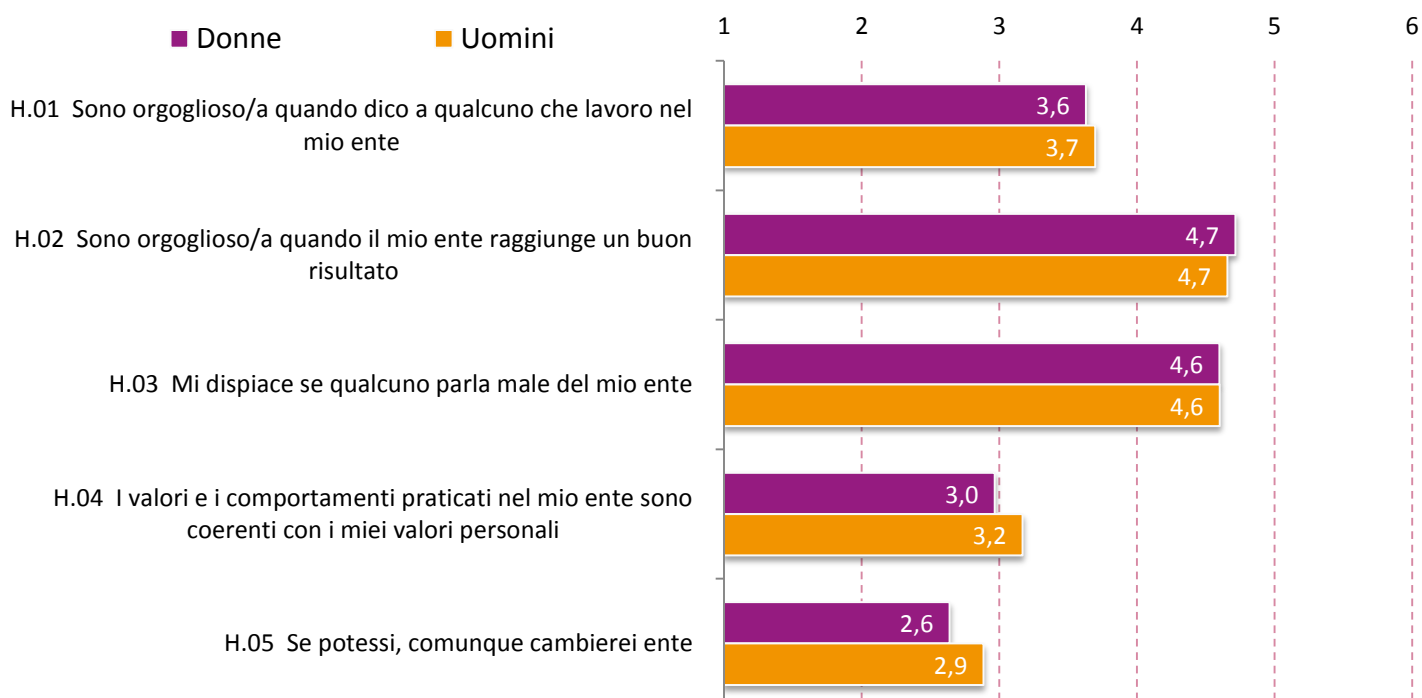
Benessere organizzativo

G2 - L'innovazione (*valori medi*)



Benessere organizzativo

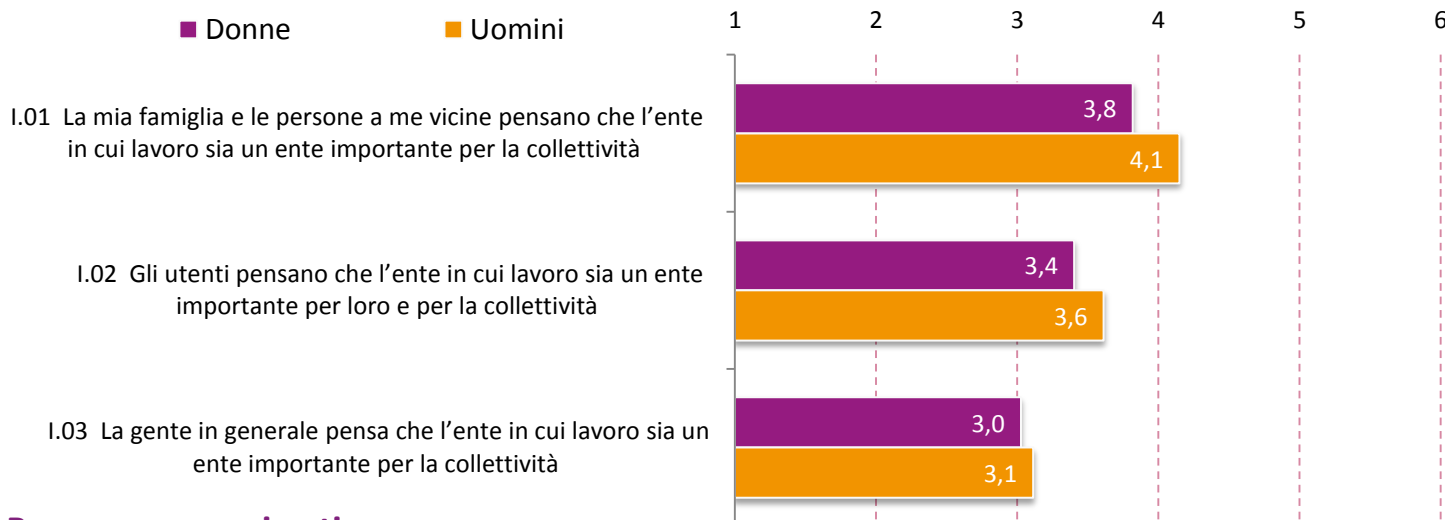
H - Il senso di appartenenza (*valori medi*)





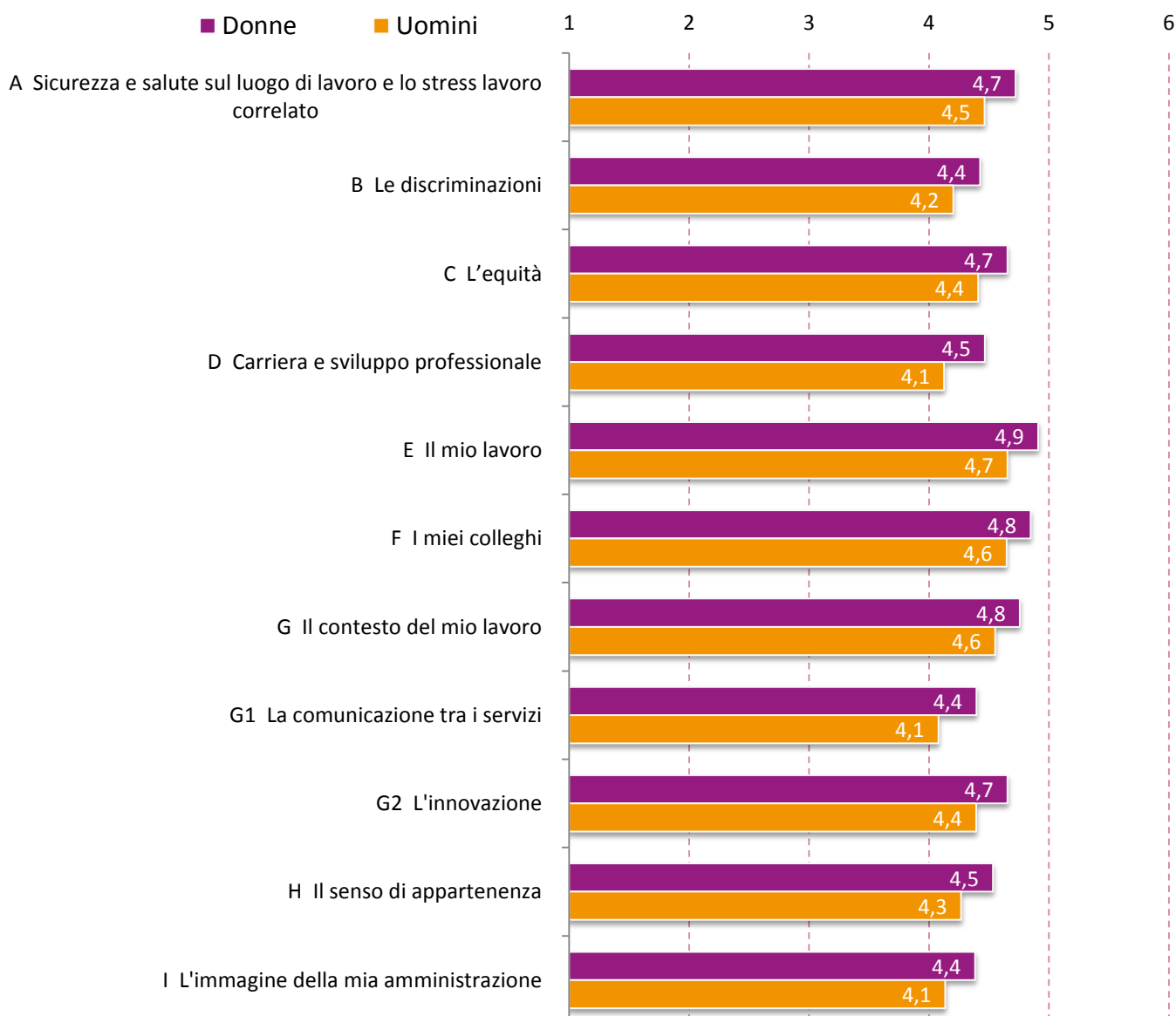
Benessere organizzativo

I - L'immagine della mia amministrazione (valori medi)



Benessere organizzativo

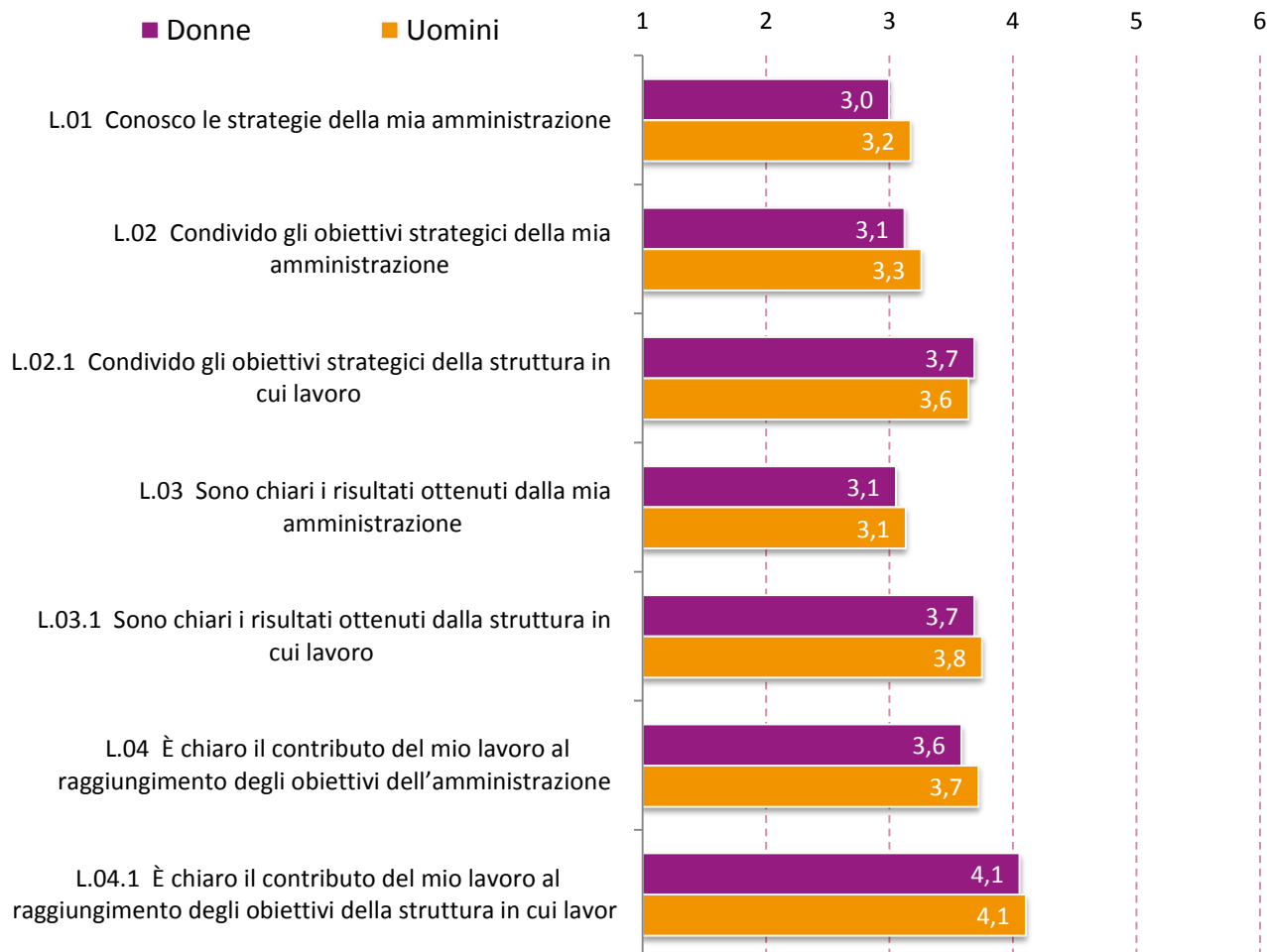
Importanza degli ambiti di indagine (valori medi)





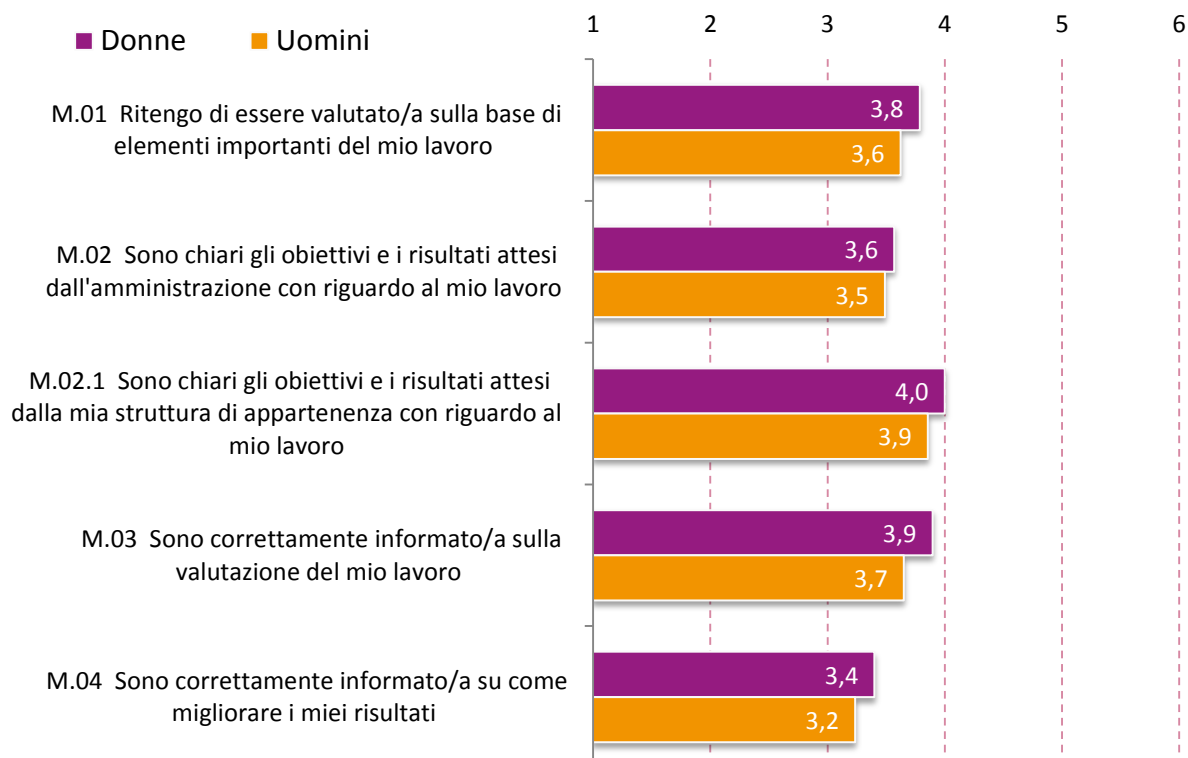
Grado di condivisione del sistema di valutazione

L - La mia organizzazione (*valori medi*)



Grado di condivisione del sistema di valutazione

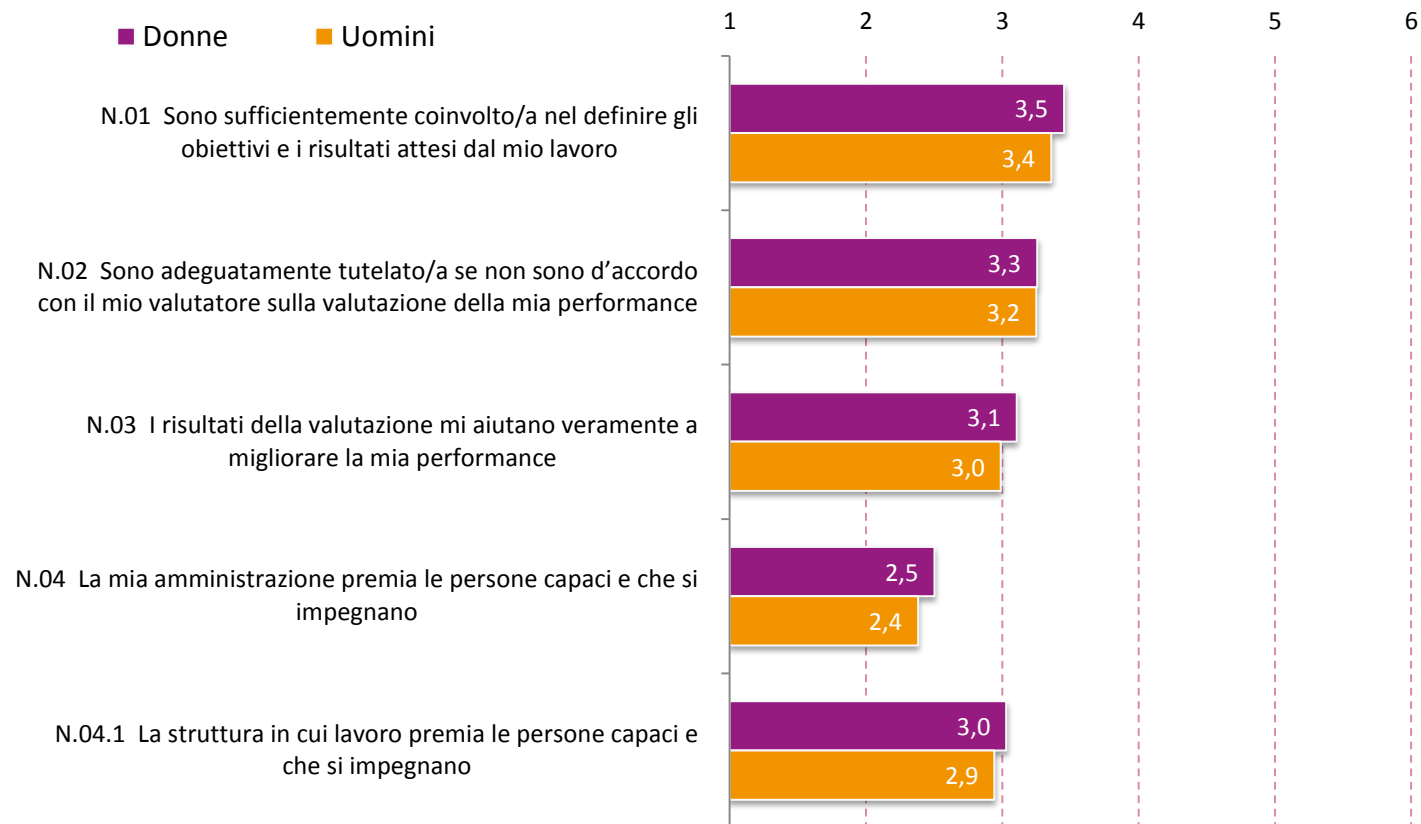
M - Le mie performance (*valori medi*)





Grado di condivisione del sistema di valutazione

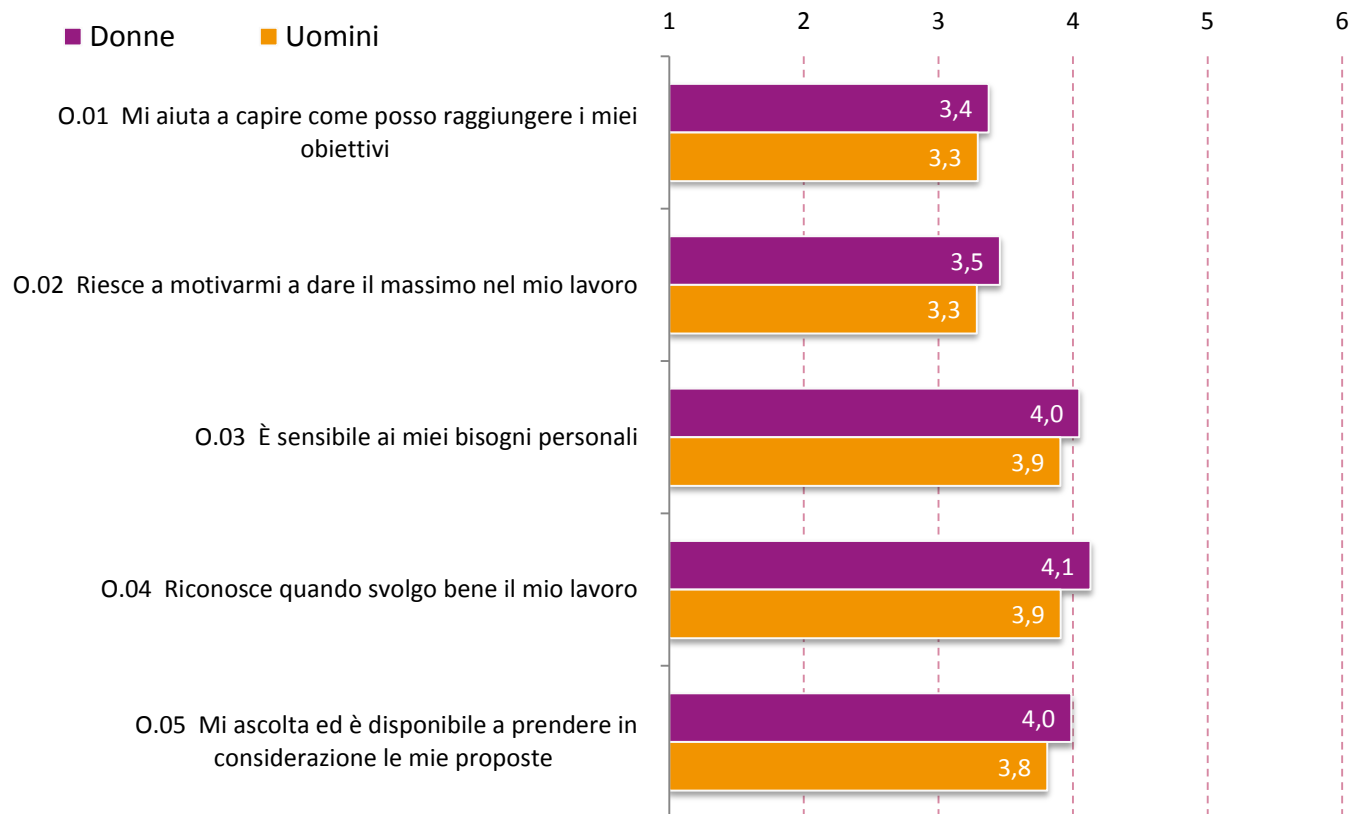
N - Il funzionamento del sistema (*valori medi*)





Valutazione del Superiore Gerarchico

O - Il mio capo e la mia crescita (*valori medi*)



Valutazione del Superiore Gerarchico

P - Il mio capo e l'equità (*valori medi*)

