

# **AIPo**

**Percorso formativo in ambito di  
benessere organizzativo**

**I Modulo “Tecniche e strumenti per la  
rilevazione e la comprensione del  
benessere organizzativo”**

**Parma - 14, 16 e 20 settembre 2016**

---

# L'organizzazione del percorso formativo

## Programma del percorso formativo

Argomento	Durata	Date
Tecniche e strumenti per la rilevazione e la comprensione del benessere organizzativo - I parte	1 g	Mercoledì 14 settembre (9:00 - 13:00 e 14:00 - 17:00)
Tecniche e strumenti per la rilevazione e la comprensione del benessere organizzativo - II parte	1 g	Venerdì 16 settembre (9:00 - 13:00 e 14:00 - 17:00)
Tecniche e strumenti per la rilevazione e la comprensione del benessere organizzativo - III parte	½ g	Martedì 20 settembre (9:00 - 13:00)
Lo sviluppo del benessere all'interno dell'organizzazione - I parte	1 g	Venerdì 4 novembre (9:00 - 13:00 e 14:00 - 17:00)
Lo sviluppo del benessere all'interno dell'organizzazione - II parte	½ g	Mercoledì 9 novembre (9:00 - 13:00)

## Obiettivi attesi dal I modulo

- Condividere conoscenze, metodologie e strumenti di rilevazione e analisi del benessere organizzativo e della qualità delle relazioni di lavoro
- Confrontarsi in merito alle leve che creano un clima motivante e positivo all'interno di un'organizzazione e nella relazione con gli altri
- Approfondire la correlazione tra motivazione e soddisfazione/benessere del personale.

## Programma del I modulo

1. Il Ben-essere organizzativo: definizioni e articolazione di un sistema di ascolto
2. L'impostazione di un sistema efficace di ascolto del dipendente per la rilevazione del ben-essere organizzativo
3. L'utilizzo delle indagini di ben-essere organizzativo per l'impostazione di azioni di miglioramento

# **Il Ben-essere organizzativo: definizioni e articolazione di un sistema di ascolto**

## Il ben-essere organizzativo

- Il concetto di salute organizzativa si riferisce alla capacità di un'organizzazione di funzionare, svilupparsi e raggiungere i propri obiettivi promuovendo e garantendo nelle persone un adeguato grado di benessere fisico, psicologico e sociale a tutti i livelli, rilevabile in termini di "benessere organizzativo".

## Il ben-essere organizzativo

- In un'organizzazione il grado di "benessere organizzativo" può influire in modo significativo sulle *performance* dei singoli e dei gruppi.
- Nella Pubblica Amministrazione il miglioramento del "benessere organizzativo" può significare un concreto salto di qualità nell'efficienza dell'intero sistema.

## Il ben-essere organizzativo

- Il “benessere organizzativo” risiede nella qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro.
- Esso rappresenta quindi “l’insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative.”

## Il ben-essere organizzativo

- Sono ovviamente numerose e articolate le dimensioni del benessere organizzativo. Possiamo dire che un'organizzazione può considerarsi in buona salute(\*) se:
  - Allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente
  - Pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative
  - Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità

(\*) da "Benessere Organizzativo" di Avallone e Bonaretti – DFP -2003

## Il ben-essere organizzativo

- Ascolta le istanze dei dipendenti
- Mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro
- Adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali
- Stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo
- Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione verso gli obiettivi
- Assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale

## Il ben-essere organizzativo

- Stimola, nei dipendenti, il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni
- E' aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale
- Si sforza per evitare e gestire le eventuali situazioni di conflitto interno
- Si sforza per evitare e tenere sotto controllo le situazioni di fatica fisica e mentale e di stress

## Il mal-essere organizzativo

Quando si verificano condizioni di scarso “benessere organizzativo” si determinano, sul piano concreto, fenomeni di “malessere” quali ad esempio:

- Insofferenza nell'andare al lavoro
- Assenteismo
- Disinteresse per il lavoro
- Desiderio di cambiare lavoro
- Alto livello di pettegolezzo
- Covare risentimento verso l'organizzazione
- Aggressività inabituale e nervosismo

## Il mal-essere organizzativo

- Disturbi psicosomatici
- Sentimento di inutilità
- Sentimento di irrilevanza
- Sentimento di disconoscimento
- Lentezza nella performance
- Confusione organizzativa in termini di ruoli e/o compiti
- Venir meno della propositività a livello cognitivo
- Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa

## **Il ben-essere organizzativo**

### **La Direttiva del 2004**

- Già nel 2004 il Ministro della Funzione Pubblica Luigi Mazzella ha inteso disciplinare ed indirizzare le Amministrazioni Pubbliche emanando due direttive:
- “Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni”;
- Misure per la “Rilevazione della qualità percepita dai cittadini”.

# Il ben-essere organizzativo

## La Direttiva - finalità

Con questa direttiva il Dipartimento della Funzione Pubblica, pone l'attenzione sulla gestione delle risorse umane.

La direttiva individua:

- a. Le motivazioni per l'adozione di misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo;
- b. Le indicazioni da seguire per accrescere il benessere organizzativo;
- c. Gli strumenti per l'attuazione della direttiva.

**Perché – Come – In che modo**

## Il ben-essere organizzativo – la Direttiva

- “Il Dipartimento della Funzione Pubblica intende sostenere la capacità delle amministrazioni pubbliche di attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni.
- Il Dipartimento ritiene, infatti, che, per lo sviluppo e l’efficienza delle amministrazioni, le condizioni emotive dell’ambiente in cui si lavora, la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l’apprendimento, l’ergonomia - oltre che la sicurezza - degli ambienti di lavoro, costituiscano elementi di fondamentale importanza ai fini dello sviluppo e dell’efficienza delle Amministrazioni pubbliche
- Per migliorare le prestazioni e gli effetti delle politiche pubbliche, è importante offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscono gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esiste un’adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale.

## Il ben-essere organizzativo – la Direttiva

- “Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha collocato tra le priorità di cambiamento da sostenere nelle amministrazioni pubbliche, quella di creare specifiche condizioni che possano incidere sul miglioramento del sistema sociale interno, delle relazioni interpersonali e, in generale, della cultura organizzativa.
- Il Dipartimento intende così segnalare all’attenzione delle amministrazioni pubbliche un aspetto rilevante per lo sviluppo delle motivazioni al lavoro spesso trascurato nella tradizionale gestione del personale nelle amministrazioni pubbliche.
- Si tratta, quindi, di rendere le amministrazioni pubbliche datori di lavoro esemplari attraverso una rinnovata attenzione ad aspetti non monetari del rapporto di lavoro, consentendo l’avvio di modelli gestionali delle risorse umane diretti a favorire il miglioramento degli ambienti di lavoro, l’aumento dei livelli di produttività, nel contesto delle relazioni sindacali.

## Il ben-essere organizzativo

Il termine di benessere organizzativo designa:

- sia lo stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto organizzativo
- sia l'insieme dei fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora.

In una prima approssimazione potremmo dire che il benessere organizzativo si riferisce alla capacità di un'organizzazione di

**promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione.**

## Il ben-essere organizzativo

1. Taylorismo: lavoratori intesi come macchine. Il lavoratore era visto come un essere passivo che rispondeva a stimoli economici e al quale era richiesto un mero adattamento al sistema tecnologico e organizzativo.
2. Con la nascita del movimento delle relazioni umane (Majo 1933,1945) fu posto in evidenza l'importanza del fattore umano. Si incomincia a parlare dei possibili danni al benessere dei lavoratori apportati dalla *routinizzazione* e dalla dequalificazione.

Elementi quali motivazione, alienazione, fenomeni di gruppo che si instaurano nell'ambiente di lavoro sono presi in considerazione nella spiegazione delle condizioni di malessere dei lavoratori.

E' già presente una prima attenzione agli infortuni sui luoghi di lavoro.

## Il ben-essere organizzativo

Il ventennio successivo ('50-'60) è caratterizzato da una visione più attiva del soggetto lavoratore: egli è visto interagire con il proprio ambiente di lavoro, pur permanendo un concetto di causalità di tipo lineare

(Stimolo = Risposta).

Gli aspetti della sicurezza e della salute iniziarono a comprendere campi come il *job design*, la formazione/addestramento e la selezione dei dipendenti.

Questo tipo di studi va sotto il nome di *Early ergonomics*.

L'intervento resta prevalentemente incentrato sulla cura dell'individuo ma si presta attenzione anche alle conseguenze psichiche (affaticamento, disturbi psicosomatici, ecc.).

## Il ben-essere organizzativo

L'interesse verso gli aspetti non solo fisici ma anche mentali della salute è molto forte negli Stati Uniti fino a sfociare negli anni '70 nello studio dei cosiddetti aspetti psicosociali del lavoro.

Gli inizi del ventennio successivo ('70-'80) sono caratterizzati dal passaggio da un approccio di intervento incentrato sulla cura a una focalizzazione sulla prevenzione.

Si affinano, pertanto, gli studi e le tecniche per migliorare la qualità della sicurezza nei contesti lavorativi (*Health protection*).

L'importanza della sicurezza sui luoghi di lavoro è ormai un principio riconosciuto e sentito, tanto che inizia la partecipazione attiva di tutti gli attori all'interno del mondo del lavoro (sindacati, gruppi di lavoratori).

## Il ben-essere organizzativo

La novità principale è lo spostamento dell'interesse dalla prevenzione degli infortuni e delle malattie alla conservazione attiva della salute.

Prima di allora, infatti, la salute era definita semplicemente come l'assenza di invalidità o di malattia, mentre da allora in poi è concepita in chiave decisamente più positiva, come l'altro estremo di un *continuum* al centro del quale si trova l'assenza di invalidità o di malattia.

Si apre così un campo d'intervento per migliorare e conservare uno stato di autentico benessere fisico e psicologico.

## Il ben-essere organizzativo

Supervisionare la salute di un'organizzazione vuol dire monitorare alcune dimensioni oltre che tener sotto controllo gli indici di malessere.

Tra le dimensioni da esplorare per rilevare il livello di benessere vi sono:

- L'organizzazione come luogo "accogliente" per il dipendente, dove poter **comunicare** con franchezza, potersi sentire coinvolto ed avere un certo peso nelle decisioni da prendere;
- La reputazione di cui gode l'organizzazione nei confronti dell'ambiente esterno e la reputazione tra settori e strutture all'interno della stessa;
- Le **motivazioni** ed il senso di appartenenza degli operatori.

# Il ben-essere organizzativo



## Il ben-essere organizzativo

- I bisogni primari del primo gradino, cioè quelli fisiologici, sono i più importanti.
- Solo quando questi sono soddisfatti, si manifestano gli altri bisogni.
- Il secondo gradino esprime i bisogni di sicurezza, riferiti alla rassicurazione minima per poter andare avanti.
- I bisogni sociali si collocano al terzo posto della scala.

## Il ben-essere organizzativo

- Il quarto gradino comprende i bisogni dell'io esteriore, espressione del modo in cui si vorrebbe essere percepiti e considerati dal mondo esteriore.
- Il quinto e più alto gradino è la realizzazione dell'io interiore, la realizzazione compiuta di se stesso.
- L'essere umano deve percorrere i gradini della piramide uno dopo l'altro, nell'ordine e senza salti.

## Strumenti di rilevazione istituzionali

- QUESTIONARIO PER LA RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO "IL KIT DI CANTIERI-PA"
- IL QUESTIONARIO PER LA RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO DELLA CIVIT (ora ANAC)

## QUESTIONARIO DI “CANTIERI”

- Il questionario utilizzato nella ricerca psico-sociale di tipo quantitativo sul benessere organizzativo è del tipo O.H.Q. (*Organisational Health Questionnaire*).
- Il modello di ricerca si riferisce ad una *ricerca-intervento* : oltre a conoscere determinati processi e fenomeni, si intende intervenire su quegli stessi processi e fenomeni.
- La teoria presuppone la declinazione del costrutto “clima/benessere organizzativo” in quattordici concetti, definiti “dimensioni”.

## QUESTIONARIO “CANTIERI”

- 1. Confortevolezza dell’ambiente di lavoro:** allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente.
- 2. Chiarezza degli obiettivi:** pone obiettivi chiari ed espliciti ed è coerente tra enunciati e prassi operative.
- 3. Valorizzazione del personale:** riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità.
- 4. Disponibilità all’ascolto:** ascolta le istanze dei dipendenti.

## QUESTIONARIO “CANTIERI”

5. **Circolazione delle informazioni:** mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro.
6. **Conflittualità:** riesce a mantenere la conflittualità interna a livelli fisiologici.
7. **Relazioni Interpersonali:** stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo.
8. **Scorrevolezza operativa:** assicura scorrevolezza operativa e rapidità di decisione e supporta l'azione verso il conseguimento degli obiettivi.

## QUESTIONARIO “CANTIERI”

9. **Equità di trattamento:** assicura equità di trattamento retributivo, di assegnazione di responsabilità e di promozione del personale.
10. **Stress:** riesce a mantenere lo stress a livelli accettabili.
11. **Senso di utilità:** stimola, nei dipendenti, la percezione di utilità sociale del proprio lavoro e il loro sentimento di contribuire ai risultati comuni, contribuendo con ciò a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli.

## QUESTIONARIO “CANTIERI”

**12. Sicurezza sul lavoro:** Adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali.

**13. Compiti lavorativi:** fa sì che le caratteristiche dei compiti lavorativi non pesino in modo eccessivo sui dipendenti.

**14. Innovazione tecnologica e culturale:** è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale.

## QUESTIONARIO “CANTIERI”

- Per ciascuna dimensione sono stati previsti degli indicatori (nella maggior parte dei casi, quattro).
- Gli indicatori sono stati trasformati in altrettante domande di questionario su scala di Likert, in modo che a ciascuno stato sulla proprietà corrisponda un valore numerico:

<b>mai</b>	<b>= 1</b>
<b>raramente</b>	<b>= 2</b>
<b>a volte</b>	<b>= 3</b>
<b>spesso</b>	<b>= 4</b>

- In questo modo per ciascuna dimensione è possibile rilevare dati statistici in termini di medie e distribuzioni di frequenza.

## QUESTIONARIO “CANTIERI” – I LIMITI

La ricerca quantitativa sul benessere organizzativo mediante questionario OHQ non permette di conoscere:

- i *fattori strutturali* del contesto organizzativo;
- i *vissuti* e le motivazioni profonde degli atteggiamenti e delle opinioni espresse dalle persone;
- le *dinamiche di interazione* a livello *meso* e *micro-sociale* tra gli attori organizzativi;

## QUESTIONARIO “CANTIERI” – I LIMITI

- la *cultura (artefatti, valori e assunti impliciti)* vigente o prevalente nell'organizzazione o nell'unità organizzativa;
- gli *schemi e le mappe cognitive*, vale a dire i meccanismi di costruzione di senso, degli attori organizzativi;
- l'evoluzione degli atteggiamenti e delle opinioni degli attori organizzativi nel periodo successivo alla somministrazione del questionario.

## IL QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC”

Il questionario ha lo scopo di fornire un modello per realizzare le indagini sul personale dipendente “volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale”, ai sensi del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

I tre ambiti sondati rilevano aspetti diversi del mondo del lavoro e l'insieme delle informazioni contribuiscono a definire un concetto più ampio di benessere organizzativo

## **IL QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – SOGGETTI COINVOLTI**

L'auspicio dell'ANAC è che, in una prospettiva aggregata, i risultati dell'indagine possano consentire, per la prima volta, di analizzare il benessere organizzativo in modo sistematico nella pubblica amministrazione.

Considerata la complessità dell'indagine, è opportuno che la sua concreta realizzazione sia concordata e pianificata con la Direzione del personale, sollecitando altresì una collaborazione con i Comitati Unici di Garanzia e, auspicabilmente, con le organizzazioni sindacali.

## IL QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – FINALITA’

I risultati della rilevazione devono rappresentare validi strumenti per un miglioramento della performance dell’organizzazione e per una gestione più adeguata del personale dipendente.

L’indagine ha quindi le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;

## QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – FINALITA’

- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

## QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – PRINCIPI GENERALI

Nello sviluppo dell'indagine sul personale dipendente devono essere rispettati due principi generali:

- Anonimato della rilevazione
- Trasparenza dei risultati.

## **QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – GARANZIA DELL’ANONIMATO**

Ciascun dipendente, per poter esprimere le proprie opinioni con sincerità, deve sapere che le proprie risposte non possono essere ricondotte alla sua persona. Operativamente, per assicurare il principio dell’anonimato è opportuno:

- non personalizzare i questionari con una pre - compilazione dei dati anagrafici;
- consentire la compilazione del questionario in ambiente riservato
- garantire l’anonimato durante l’elaborazione dei dati, anche attraverso il ricorso a procedure informatiche.

## **QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – TRASPARENZA DEI RISULTATI**

Per non compromettere le future indagini sul benessere organizzativo, le risultanze devono essere pubblicate al termine della rilevazione.

La mancata presentazione dei risultati o la non implementazione delle necessarie azioni volte a rimuovere o ridimensionare le problematiche emerse dalle indagini può demotivare il personale dipendente.

## **QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – GLI AMBITI DI INDAGINE**

Il questionario proposto dall'ANAC prevede alcuni ambiti di indagine, il cui insieme è in grado di descrivere l'intero fenomeno analizzato.

E' possibile definire e inserire, nella propria indagine, ulteriori ambiti, purché tra gli ambiti individuati siano inclusi quelli indicati dall'ANAC, per garantire uniformità e comparabilità con le altre pubbliche amministrazioni.

## **QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – L’ORDINE DELLE DOMANDE**

La sequenza degli ambiti proposta non andrebbe modificata in quanto riflette l’evoluzione e lo sviluppo dei concetti presi nel sistema giuridico e nella realtà sociale.

Per una migliore elaborazione delle informazioni, il questionario prevede anche una tabella per la rilevazione dell’importanza che il dipendente attribuisce ad ogni singolo ambito indagato.

## QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – LA SCHEDE ANAGRAFICA

Per consentire l’elaborazione delle risultanze in forma aggregata o in relazione a specifiche caratteristiche, il questionario prevede la rilevazione, per ciascun dipendente coinvolto, di alcune informazioni di tipo anagrafico e lavorativo (Genere, Tipo di contratto, Fascia di età, Anzianità di servizio, Qualifica).

Qualora la compilazione della scheda anagrafica possa confliggere con il principio dell’anonimato (soprattutto nelle amministrazioni di ridotte dimensioni), è possibile escludere la compilazione di alcuni campi della scheda anagrafica.

## QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – LA SCALA DI MISURAZIONE

Per consentire la comparabilità dei risultati, è stata utilizzata la scala Likert, in quanto:

- consente, al pari delle altre, la misurazione degli atteggiamenti e/o delle percezioni dei dipendenti rispetto agli ambiti di indagine;
- È agevolmente utilizzabile per qualunque modalità di distribuzione del questionario che l'amministrazione deciderà di utilizzare;
- l'ampiezza delle alternative la rende più flessibile rispetto a quelle che prevedono soltanto una risposta dicotomica e, quindi, fornisce maggiori informazioni

## QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – LA SCALA DI MISURAZIONE

La scala Likert, è una tecnica per la misura dell'atteggiamento; consiste principalmente nel mettere a punto un certo numero di affermazioni (definite item) che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto ad uno specifico oggetto. Per ogni item si presenta una scala di accordo/disaccordo, generalmente a 5 o 7 modalità. Ai rispondenti si chiede di indicare su di esse il loro grado di accordo o disaccordo con quanto espresso dall'affermazione. La somma di tali giudizi tenderà a delineare in modo ragionevolmente preciso l'atteggiamento del soggetto nei confronti dell'oggetto.

## QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – LA SCALA DI MISURAZIONE

- Il formato delle singole domande è rappresentato da una serie di affermazioni per ognuna delle quali l'intervistato deve rispondere se e in che misura è d'accordo.
- Nella scelta operata dall'ANAC, invece, si è optato per l'utilizzo di un numero di risposte pari, con esclusione, quindi, di un elemento centrale, al fine di favorire la polarizzazione delle risposte.
- A ciascuna opzione di risposta è stato, quindi, assegnato un numero crescente che consentirà di determinare il punteggio. Nella elaborazione, è opportuno prestare attenzione alle domande con la polarità negativa (A.04, A.05, A.09, B.04, B.07, H.05).

## QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – LE MODALITA’ DI RILEVAZIONE

- Si può far ricorso ad un’indagine totale che coinvolga tutti i dipendenti, o a un’indagine realizzata solo su un campione rappresentativo e significativo di dipendenti, selezionati con criteri rigorosamente casuali, sebbene sia da preferire, ove possibile in relazione alle dimensioni dell’organico, un’indagine totale.

## QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – TECNICHE DI RILEVAZIONE

Per garantire la riservatezza delle informazioni acquisite, la modalità proposta è quella dell’auto-compilazione del questionario, ricorrendo ad esempio alla tecnica CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), mediante lo sviluppo di un’applicazione basata sull’utilizzo del Web per l’acquisizione dei dati.

I vantaggi di tale soluzione sono: la riduzione dei costi di rilevazione; la realizzazione di alcuni controlli di coerenza delle risposte in fase di acquisizione; l’attivazione dei necessari meccanismi per assicurare la più totale riservatezza dei dati acquisiti e la compilazione univoca da parte di ogni singolo dipendente; la riduzione di errori di rilevazione.

## **QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC” – I TEMPI DELLA RILEVAZIONE E LA RENDICONTAZIONE**

- L'indagine, una volta entrata a regime, dovrebbe essere svolta annualmente e in tempi tali da consentire la pubblicazione dei risultati nella Relazione sulla performance
- Al termine della rilevazione, l'Amministrazione dovrà pubblicare i risultati dell'indagine nel proprio sito istituzionale, ai sensi dell'art. 20, comma 3 del D. Lgs. 33/2013

## ARTICOLAZIONE DEL QUESTIONARIO “CIVIT -ANAC”

- **1** **Premessa**
- **2** **Questionario sul benessere organizzativo**
  - A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato
  - B–Le discriminazioni
  - C - L'equità nella mia amministrazione
  - D - Carriera e sviluppo professionale
  - E - Il mio lavoro
  - F - I miei colleghi
  - G - Il contesto del mio lavoro
  - H - Il senso di appartenenza
  - I - L'immagine della mia amministrazione
  - Importanza degli ambiti di indagine
- **3** **Questionario grado di condivisione del sistema di valutazione**
  - L - La mia organizzazione
  - M - Le mie performance
  - N - Il funzionamento del sistema
- **4** **Questionario valutazione del superiore gerarchico**
  - O - Il mio capo e la mia crescita
  - P - Il mio capo e l'equità
- **5** **Dati anagrafici**

## •La presentazione del questionario

Gentile collega,

La ringraziamo per aver scelto di partecipare a questa indagine sul benessere organizzativo. Rispondere alle domande dovrebbe richiedere non più di 15-20 minuti.

Il questionario che le sottoponiamo fa riferimento agli ultimi dodici mesi ed è finalizzato a:

- rilevare le opinioni dei dipendenti rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro;
- identificare, di conseguenza, possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali dei dipendenti pubblici.

Le indagini sul personale rappresentano un'importante opportunità per acquisire utili informazioni e contribuire al miglioramento delle politiche del personale della nostra amministrazione. Si suggerisce, quindi di rispondere alle domande con la massima franchezza e attenzione.

Le ricordiamo che la compilazione del questionario è assolutamente anonima, essendo strutturato in modo che le risposte da lei fornite non siano riconducibili alla sua persona. I dati raccolti, inoltre, saranno utilizzati solo in forma aggregata.

• **Premessa metodologica**

Il sistema di valutazione prevede una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione deve esprimere il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

Esempio:

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

## • Questionario sul benessere organizzativo

### A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla					Del tutto
		1	2	3	4	5	6
A.01	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)						
A.02	Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione						
A.03	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti						
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, ...)						
A.05	Sono soggetto/aa molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro						
A.06	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare						
A.07	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause						
A.08	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili						
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 ...)						

• **Questionario sul benessere organizzativo**  
**B–Le discriminazioni**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
B.01	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale						
B.02	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico						
B.03	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione						
B.04	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
B.05	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza						
B.06	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua						
B.07	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
B.08	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale						
B.09	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità <i>(se applicabile)</i>						

• **Questionario sul benessere organizzativo**  
**C - L'equità nella mia amministrazione**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
C.01	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro						
C.02	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità						
C.03	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione						
C.04	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto						
C.05	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale						

• **Questionario sul benessere organizzativo**  
**D - Carriera e sviluppo professionale**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
D.01	Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro						
D.02	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito						
D.03	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli						
D.04	Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale						
D.05	Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente						

• **Questionario sul benessere organizzativo**  
**E - Il mio lavoro**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla		Del tutto			
		1	2	3	4	5	6
E.01	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro						
E.02	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro						
E.03	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro						
E.04	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro						
E.05	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale						

• **Questionario sul benessere organizzativo**  
**F - I miei colleghi**

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
	1	2	3	4	5	6
F.01 Mi sento parte di una squadra						
F.02 Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti						
F.03 Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi						
F.04 Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti						
F.05 L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare						

• **Questionario sul benessere organizzativo**  
**G - Il contesto del mio lavoro**

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla		Del tutto			
	1	2	3	4	5	6
G.01 La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione						
G.02 Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro						
G.03 I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti						
G.04 La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata						
G.05 La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita						

• **Questionario sul benessere organizzativo**  
**H - Il senso di appartenenza**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla		Del tutto			
		1	2	3	4	5	6
H.01	Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente						
H.02	Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato						
H.03	Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente						
H.04	I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali						
H.05	Se potessi, comunque cambierei ente						

• **Questionario sul benessere organizzativo**  
**I - L'immagine della mia amministrazione**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
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						
I.02	Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività						
I.03	La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività						

• **Questionario sul benessere organizzativo**  
**Importanza degli ambiti di indagine**

	Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
A	La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato						
B	Le discriminazioni						
C	L'equità nella mia amministrazione						
D	La carriera e lo sviluppo professionale						
E	Il mio lavoro						
F	I miei colleghi						
G	Il contesto del mio lavoro						
H	Il senso di appartenenza						
I	L'immagine della mia amministrazione						

• Questionario sul grado di condivisione del sistema di valutazione  
L - La mia organizzazione

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
	1	2	3	4	5	6
L01 Conosco le strategie della mia amministrazione						
L02 Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione						
L03 Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione						
L04 È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione						

• Questionario sul grado di condivisione del sistema di valutazione  
M - Le mie performance

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>		Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
M01	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro						
M02	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro						
M03	Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro						
M04	Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati						

• **Questionario sul grado di condivisione del sistema di valutazione**  
**N - Il funzionamento del sistema**

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>		Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
N.01	Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro						
N.02	Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance						
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance						
N.04	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano						
N.05	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale						

• **Questionario di valutazione del superiore gerarchico**  
**O - Il mio capo e la mia crescita**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
O.01	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi						
O.02	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro						
O.03	È sensibile ai miei bisogni personali						
O.04	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro						
O.05	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte						

• **Questionario di valutazione del superiore gerarchico**  
**P - Il mio capo e l'equità**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla			Del tutto		
		1	2	3	4	5	6
P.01	Agisce con equità, in base alla mia percezione						
P.02	Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro						
P.03	Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti						
P.04	Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore						

•Dati anagrafici

**5 DATI ANAGRAFICI**

<b>1</b>	<b>Sono:</b>	
1.1	Donna <input type="checkbox"/>	Uomo <input type="checkbox"/>

<b>2</b>	<b>Il mio contratto di lavoro:</b>	
2.1	A tempo determinato	<input type="checkbox"/>
2.2	A tempo indeterminato	<input type="checkbox"/>

<b>3</b>	<b>La mia età:</b>	
3.1	Fino a 30 anni	<input type="checkbox"/>
3.2	Dal 31 al 40 anni	<input type="checkbox"/>
3.3	Dal 41 al 50 anni	<input type="checkbox"/>
3.4	Dal 51 al 60 anni	<input type="checkbox"/>
3.5	Oltre i 60 anni	<input type="checkbox"/>

## •Dati anagrafici

4	La mia anzianità di servizio:	
4.1	Meno di 5 anni	<input type="checkbox"/>
4.2	Da 5 a 10 anni	<input type="checkbox"/>
4.3	Da 11 a 20 anni	<input type="checkbox"/>
4.4	Oltre i 20 anni	<input type="checkbox"/>

5	La mia qualifica:	
5.1	Dirigente	<input type="checkbox"/>
5.2	Non dirigente	<input type="checkbox"/>

# Focus sulla gestione dello stress

## Cos'è lo stress

Come si traduce “STRESS” in italiano ?

SFORZO

TENSIONE



SOLLECITAZIONE

È una cosa negativa ?

## Eustress vs. Distress



**EUSTRESS:** stress **positivo**  
Dal greco *eu* che significa *bene*.



**DISTRESS:** stress **negativo**  
Dal greco *dys* che ha *valore peggiorativo*

# Eustress vs. Distress



## **EUSTRESS**

METTERSI ALLA PROVA,  
COMPETERE,  
CONCENTRARSI,  
MIGLIORARE, INNOVARE,  
SPERIMENTARE, VINCERE

## **DISTRESS**

ESSERE O METTERSI IN  
PERICOLO, RISCHIARE,  
REGGERE, AFFATICARSI,  
PERDERE, PERDERSI



# Eustress vs. Distress



Lo stress è una risposta “naturale” “fisiologica” “normale” dell’organismo (EUSTRESS) che permette di affrontare situazioni problematiche o vissute come problematiche.



Se situazioni problematiche si presentano troppo spesso (ricorrenti), assumono caratteristiche di eccessiva difficoltà, durano troppo a lungo e diventano quasi croniche, allora lo stress assume caratteristiche negative (DISTRESS).

## Fonti di stress

Troppi fronti aperti contemporaneamente

Troppe competenze richieste per svolgere ruoli differenti

Troppi imprevisti da fronteggiare

Troppo poco tempo a disposizione

Troppa solitudine nell'affrontare le sfide

---

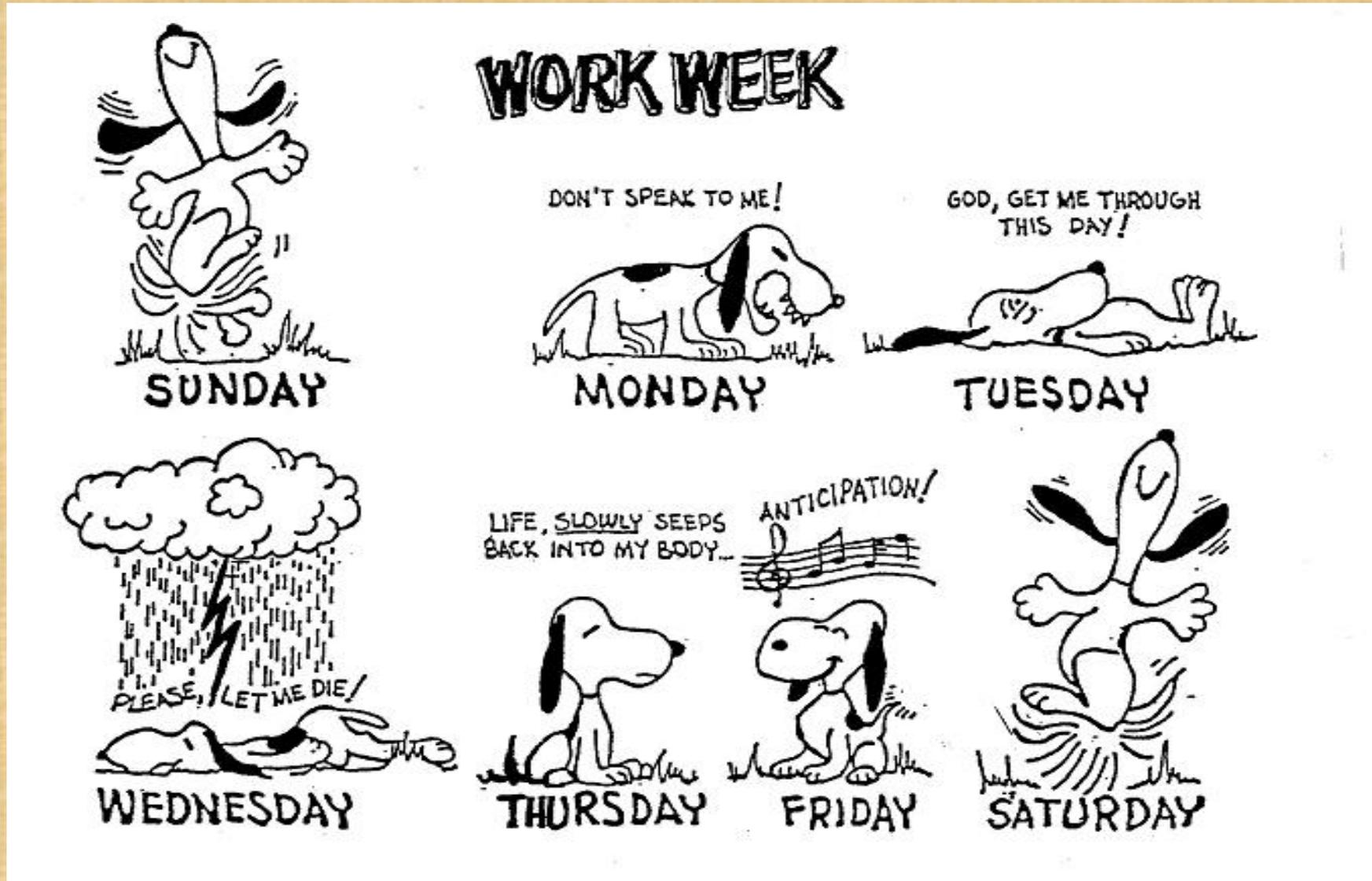
## Lo stress si accumula

Le prestazioni in uno dei ruoli è influenzato (anche significativamente) dallo distress e dall'eustress accumulato negli altri ruoli.

Attenzione che anche l'eustress è faticoso.

---

# Lo stress varia nel tempo



## Lo stress correlato al lavoro (SLC)



## Definizioni di SLC

“Lo **stress lavoro correlato** viene provato quando le richieste provenienti dall’ambiente lavorativo eccedono le capacità dell’individuo nel fronteggiare tali richieste”.

*Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro, 2000*

“Lo **stress lavoro correlato** è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o aspettative riposte in loro. E’ una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale” *Accordo Europeo sullo stress sul lavoro, 2004*

---

## Sintomi dello SLC

- Alta resistenza a recarsi al lavoro
- Sensazione di fallimento
- Rabbia e risentimento
- Senso di colpa e disistima
- Scoraggiamento ed indifferenza
- Negativismo e isolamento
- Senso di stanchezza ed esaurimento tutto il giorno
- Guardare frequentemente l'orologio
- Notevole affaticamento dopo il lavoro
- Perdita di sentimenti positivi verso gli utenti/colleghi
- Avere un modello stereotipato degli utenti/colleghi
- Incapacità di concentrarsi su ciò che l'utente/collega sta dicendo
- Cinismo e colpevolizzazione verso gli utenti



## Sintomi dello SLC

- Problemi d'insonnia
- Preoccupazione per sé
- Frequenti raffreddori ed influenze
- Frequenti mal di testa
- Disturbi gastrointestinali
- Altri disturbi (es. alla vista)
- Rigidità di pensiero e resistenza al cambiamento
- Sospetto e paranoia
- Conflitti coniugali e familiari
- Alto assenteismo



# Cause dello SLC

## LE 7 "IN"



**INSOSTENIBILITA'**  
**INCOMPETENZA INCOMPRESIONE**  
**INCONTROLLABILITA' INUTILITA'**  
**IRRICONOSCENZA INIMICIZIA**

# Insostenibilità

**INSOSTENIBILITA'** carichi eccessivi per il tempo a disposizione, riposo insufficiente

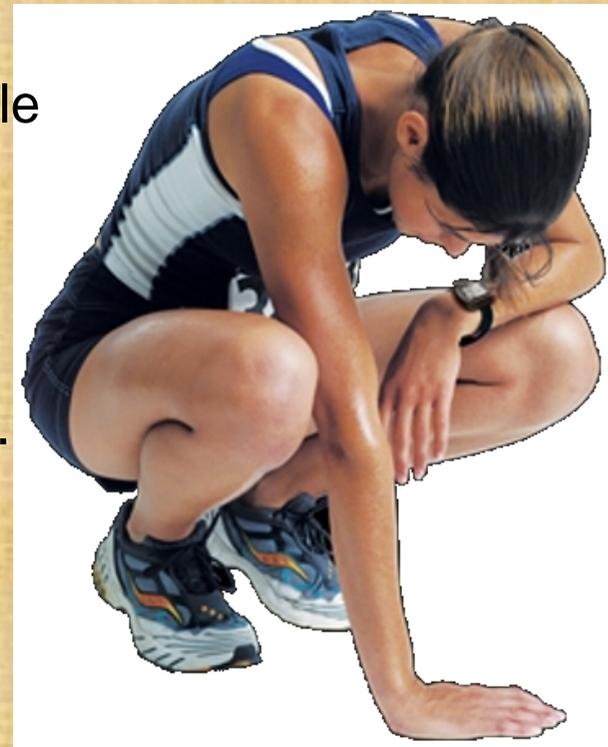
**CAUSE ORGANIZZATIVE:** risorse inadeguate, cattiva pianificazione

**CAUSE PERSONALI:** lentezza nell'esecuzione, scarsa attenzione, cattiva pianificazione personale

## **COSA FARE:**

Analizzare il proprio modo di lavorare, cercando le perdite di tempo.

Introdurre una pianificazione scritta per se stessi.  
Proporre una revisione dei turni e un incremento delle risorse (se possibile).



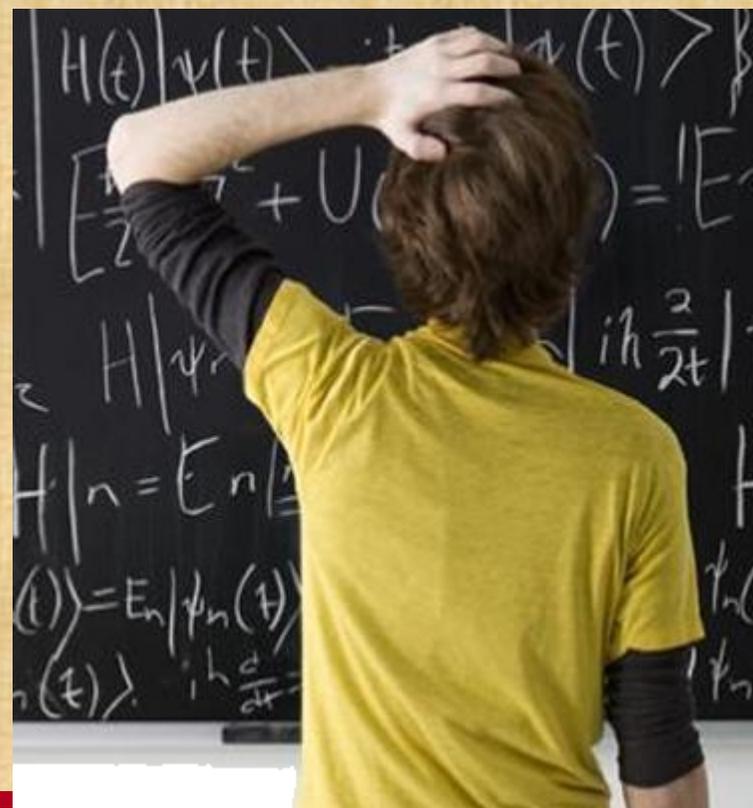
# Incompetenza

**INCOMPETENZA** richieste per cui non si è adeguatamente formati o esperti

**CAUSE ORGANIZZATIVE:** formazione insufficiente, procedure poco formalizzate, cattiva selezione del personale

**CAUSE PERSONALI:** pigrizia, poco investimento in se stessi, poca fiducia in se stessi, paura dei fallimenti

**COSA FARE:** studiare, chiedere ai colleghi più esperti, chiedere percorsi di aggiornamento.



# Incomprensione

**INCOMPRESIONE** ruoli non chiari, limiti non definiti

**CAUSE ORGANIZZATIVE:** formazione insufficiente, organizzazione mal definita, procedure di delega ed escalation non formalizzate

**CAUSE PERSONALI:** scarsa conoscenza delle procedure, scarsa assunzione di responsabilità, eccesso di personalismo.

**COSA FARE:** studiare, chiedere e fare simulazioni dei casi d'uso, spersonalizzare i problemi.



# Incontrollabilità

**INCONTROLLABILITA'** mancanza di controllo sul contesto, sul prodotto o sul processo.

**CAUSE ORGANIZZATIVE:** scarsa condivisione degli obiettivi, scarsa attenzioni ai feedback

**CAUSE PERSONALI:** scarso interesse per il processo, scarso senso di appartenenza all'organizzazione.

**COSA FARE:** ragionare sulle mutue dipendenze del proprio lavoro con quello degli altri; segnalare limiti riscontrati nella organizzazione: proporre innovazioni.



**INUTILITA'** scarsa incidenza sulla qualità del prodotto, lavoro monotono e povero di stimoli

**CAUSE ORGANIZZATIVE** eccessiva parcellizzazione del processo produttivo, poca comunicazione sui risultati, scarsa attenzione alla crescita personale

**CAUSE PERSONALI:** scarsa autonomia, poca ambizione, lavoro visto solo come fonte di sostentamento, scarsa formazione.

**COSA FARE:** vedere il proprio ruolo nella produzione dei servizi complessivi, farsi aiutare a identificare potenzialità inespresse, lavorare sui propri limiti, valutare nuove posizioni, chiedere di cambiare mansione.



# Irriconoscenza

**IRRICONOSCENZA** mancato riconoscimento del lavoro svolto; differenti trattamenti a parità di risultati.

**CAUSE ORGANIZZATIVE** poca cultura del risultato, scarsa attenzione alle persone, eccessiva burocratizzazione delle carriere, influenza politica sull'organizzazione

**CAUSE PERSONALI:** scarsa capacità comunicativa, poco interesse a costruire relazioni personali sul posto di lavoro, tendenza a sopravvalutarsi o lamentarsi

**COSA FARE:** confrontarsi seriamente ed oggettivamente coi colleghi; rendicontare il lavoro svolto; perorare la propria causa.



**INIMICIZIA** ambiente di lavoro conflittuale, alto livello di competizione, turnover elevato delle persone.

**CAUSE ORGANIZZATIVE** scelta culturale da parte del management, “divide et impera”.

**CAUSE PERSONALI:** eccesso di spirito competitivo, scarso investimento nelle relazioni personali, scarsa fiducia nel prossimo.

**COSA FARE:** ragionare sulle mutue dipendenze tra il proprio lavoro e quello altrui; ragionare sul posto che ha il lavoro nella propria vita; ragionare più realisticamente sulle proprie aspettative; cambiare azienda.



## Quali temete di più nel vostro lavoro?

**INSOSTENIBILITA' (fatica)**

**INCOMPETENZA (conoscenza)**

**INCOMPRENSIONE (ruolo)**

**INCONTROLLABILITA' (imprevisti)**

**INUTILITA' (ripetitività)**

**IRRICONOSCENZA (premi)**

**INIMICIZIA (competizione)**

---

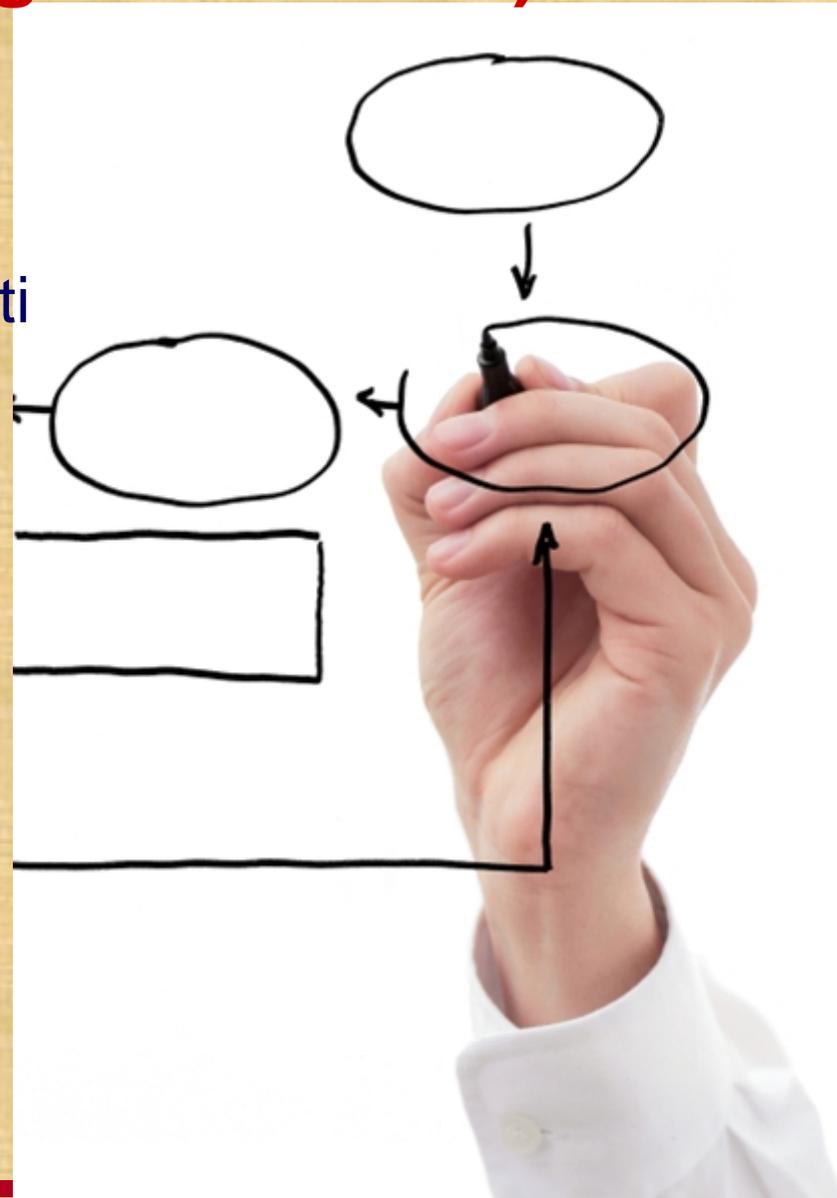
# Osservazioni emerse in aula

Fonti di stress indicate dal gruppo:



## Contrastare lo SLC (organizzazione)

- Comunicare chiaramente gli obiettivi, i ruoli, le procedure
- Controllare i risultati e riorganizzare in base ai risultati
- Attivare un sistema di rilevazione dello stress
- Pianificare il percorso professionale delle persone
- Attivare le premialità possibili
- Strutturare processi di formazione continua
- Organizzare esercitazioni
- Strutturare la raccolta dei feedback dei lavoratori e degli utenti



## Contrastare lo SLC (lavoratore)

- Studiare il contesto, l'organizzazione, le procedure
- Pianificare il proprio tempo
- Osservare e migliorare le proprie prestazioni
- Spersonalizzare i problemi
- Sollecitare la formazione e parteciparvi attivamente
- Condividere la conoscenza
- Ricercare buone relazioni con la maggior parte dei colleghi
- Partecipare alla raccolta dei feedback
- Chiedere aiuto quando si rilevano i sintomi dello SLC
- Non pretendere l'impossibile da se stessi



## Reattività vs. Proattività

**REATTIVO**  
è chi fa ciò  
che gli eventi  
richiedono,  
seguendo il  
flusso degli  
eventi e  
rispondendo a  
mano a mano.



**PROATTIVO**  
è chi non  
subisce le cose  
ma le affronta  
in modo  
propositivo  
decidendo  
cosa fare e  
come ...  
**PIANIFICA!**



## Piccoli trucchi proattivi anti stress

- **Pianificare per iscritto:** non avrò l'ansia di dimenticarmi le cose da fare
  - **Pianificare appena so:** posso verificare subito se ho tempo o no, riduco i rinvii
  - **Segnare per iscritto i problemi:** una volta scritti, hanno un nome e appaiono più gestibili
  - **Decidere cosa è rinviabile** senza troppi danni (priorità)
  - Di notte, **rimandare a domattina i problemi**, in questo momento non sono affrontabili
  - **Dire qualche no** mirato
  - **Parlarne con qualcuno**, per smitizzare i problemi
-

## Piccoli trucchi proattivi anti stress



**KEEP  
CALM  
AND  
BECOME  
PROACTIVE**



*... o almeno  
prova ad  
esserlo*

# Focus sul fenomeno del mobbing

## Cosa è il mobbing

La definizione più conosciuta ed accreditata di mobbing è quella proposta da Heinz Leymann, psicologo e medico tedesco che ha lavorato a lungo in Svezia: *“il terrore psicologico, o mobbing, consiste in una comunicazione ostile e contraria ai principi etici, perpetrata in modo sistematico da uno o più persone, principalmente contro un singolo individuo che viene per questo spinto in una posizione di impotenza e impossibilità di difesa, e qui costretto a restare da continue attività ostili. Queste azioni sono effettuate con un’alta frequenza (definizione statistica: almeno una volta a settimana) e per lungo periodo di tempo (definizione statistica: per almeno sei mesi). A causa dell’alta frequenza e della lunga durata, il comportamento ostile dà luogo a seri disagi psicologici, psicosomatici e sociali”*

## Gli attori del mobbing

- Il mobbing è un'azione aggressiva, che vede necessariamente due attori: l'aggressore (mobber) e la sua vittima (mobbizzato), ma bisogna anche tenere presenti i cosiddetti "spettatori" (side-mobbers). La situazione tipica del mobbizzato è l'isolamento.
- La vittima di mobbing si sente incompresa e sola di fronte al suo nemico, in una situazione senza via di uscita, in cui non sa come vi è entrata e spesso nemmeno perché.

## Gli attori del mobbing

- Il mobber invece può agire da solo o cercarsi alleati.
- Gli spettatori, infine, sono tutte quelle persone (colleghi, superiori, addetti alla gestione del personale) che non partecipano direttamente al processo di mobbing, ma che in qualche modo sono coinvolti e lo percepiscono; Se anche uno spettatore non agisce direttamente, molto spesso può tramutarsi con il suo silenzio in un complice del mobber.

## Le ripercussioni del mobbing

- L'organizzazione stessa subisce delle notevoli ripercussioni negative, sul piano del benessere dei propri dipendenti, in termini di calo del rendimento dei dipendenti stessi, di peggioramento del clima lavorativo, di elevato assenteismo, di turnover del personale e quindi della produttività o della qualità dei servizi.
- Secondo numerosi studi molte variabili organizzative rivestono un ruolo importante nei fattori scatenanti il mobbing. Alcuni aspetti come: le inadeguate condizioni di lavoro (sottoutilizzo delle competenze o eccessivo carico di lavoro), l'ambiguità di ruolo, una leadership inadeguata e il clima organizzativo sono le premesse che possono favorire l'insorgenza del fenomeno. Molti studi evidenziano che il clima organizzativo e un alto livello di distress sono tra le più frequenti cause di mobbing

## La rilevazione del rischio mobbing nelle organizzazioni

- Per rilevare e valutare il rischio mobbing *nei contesti organizzativi può essere utilizzato l'approccio "Val.Mob.", elaborato dall'Università degli Studi di Cagliari, Dipartimento di Psicologia e dall'Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL) di Roma.*
- Il questionario di rilevazione dell'approccio consta di tre sezioni:
  - Scala Mobbing: 48 item su una scala Likert a sette passi valutativi, in cui si chiede al soggetto di esprimersi in termini di grado di accordo/disaccordo rispetto ad ogni affermazione.

## La rilevazione del rischio mobbing nelle organizzazioni

- Scala Sintomatologica che si compone di 23 item valutati su scala Likert a 5 passi (da 1 = mai a 5 = sempre) e fa riferimento prevalentemente alle principali e salienti categorie di diagnosi attualmente in vigore in medicina legale per l'accertamento del fenomeno mobbing.
- Dati socio anagrafici e organizzativi.

Per la definizione degli item, sulla base di studi pilota di tipo qualitativo, sono state delineate sette aree tematiche generatrici:

- 1) aspetti di disagio (demansionamento, sovraccarico di lavoro, danni materiali subiti, boicottaggi, mancanza di informazioni, orario di lavoro non rispettato);

## La rilevazione del rischio mobbing nelle organizzazioni

- 2) minacce e violenze (minacce verbali o scritte, violenze fisiche e psicologiche, ingerenze nella vita privata, ricatti, frequente controllo);
- 3) isolamento (esclusione, emarginazione);
- 4) comunicazione (comunicazione formale ed informale all'interno dell'organizzazione, violenze verbali, derisioni);
- 5) socialità orizzontale (rapporti con i colleghi) e verticale (rapporti con i superiori);
- 6) attaccamento/commitment lavorativo;
- 7) clima affettivo/emozionale (riconoscimenti dei risultati, crescita professionale, affettività, motivazione lavorativa).

## La rilevazione del rischio mobbing nelle organizzazioni

Dalle rilevazioni realizzate, è emerso ad esempio come un grado di mobbing alto è sostanziato da punteggi alti nei fattori Relazionale, Intrusività/Ingerenza, Dequalificazione e nella Scala Sintomatologica, mentre il fattore Attaccamento al lavoro e clima affettivo/emozionale non è risultato discriminante per valutare il fenomeno.

Infatti il mobber può far leva sullo spirito di sacrificio e attaccamento al lavoro della vittima per renderne possibile l'umiliazione e quindi alterare tale attaccamento.

## La rilevazione del rischio mobbing nelle organizzazioni

In generale comunque un'ottica di benessere e promozione della salute organizzativa, l'individuazione di situazioni "a rischio" deve essere realizzata avvalendosi di strumenti psicometrici idonei, atti a valutare il complesso fenomeno del mobbing, che caratterizza in modo particolarmente consistente le moderne organizzazioni.

E' inoltre necessaria la pluridisciplinarietà nella valutazione del fenomeno, in quanto l'approccio al fenomeno non può prescindere da lettura prospettica delle organizzazioni, avente come obiettivo la prevenzione, piuttosto che la "cura" degli effetti del fenomeno nonché una sempre più necessaria "diagnosi precoce" di disfunzioni organizzative più generali.

**L'impostazione di un sistema  
efficace di ascolto del  
dipendente per la  
rilevazione del ben-essere  
organizzativo**

## I MODELLI DI RIFERIMENTO

- a) F. Herzberg – Fattori Igienici e Fattori Motivatori
  - b) M. Crozier – Attore sociale e sistema
  - c) V. H. Vroom – Valenza e Aspettativa
- + elementi chiave della Direttiva 2004

## OBIETTIVI DELL'INTERVENTO

- **PASSARE DALLA SENSAZIONE ALLA MISURA**
- **ESSERE “ORGANIZZAZIONE IN ASCOLTO”**
- **DARE UN SEGNALE FORTE AL PERSONALE**



# ASPETTI FONDAMENTALI

- **RECUPERO DELLA DIMENSIONE SOGGETTIVA DEL VISSUTO DELLE PERSONE**
  - **L'ANALISI E' IL PRIMO MOMENTO – NON LA CURA**
  - **RUOLO ESSENZIALE DEI “CAPI” E DI CHI HA INFLUENZA SUL PERSONALE PER IL SUCCESSO DELL'INIZIATIVA**
-

# LE FASI DEL PROGETTO

- ✓ **Impostazione del progetto**
  - ✓ **Informazione e sensibilizzazione sul tema del Benessere Organizzativo**
  - ✓ **Analisi del contesto “ambientale”**
  - ✓ **Attuazione dell’indagine sul Benessere Organizzativo**
  - ✓ **Restituzione dei risultati e delle proposte di possibili azioni di miglioramento**
-

# 1. FASE DI IMPOSTAZIONE DEL PROGETTO

- **Messa a punto dei meccanismi organizzativi**
- **Impostazione dei messaggi e della comunicazione alla struttura attraverso i canali più idonei**



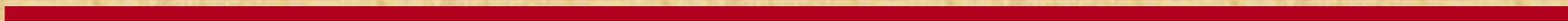
# PIANO DI COMUNICAZIONE INTERNO

- *Articoli su “Notiziari interni”*
- *E-mail personalizzate*
- *Informative su intranet aziendale*
- *Comunicato stampa*



## 2. FASE DI SENSIBILIZZAZIONE

- **Incontro con i responsabili dell'ente e del progetto per spiegare finalità e modalità di attuazione**
- **Momento di confronto e scambio**
- **Primo passaggio fondamentale di comunicazione**



### 3. FASE DI ANALISI DEL CONTESTO “AMBIENTALE”

- Organizzazione operativa degli incontri
- Personalizzazione dello strumento di indagine, il questionario



## 4. FASE DI ATTUAZIONE DELL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

- **Fase A: Lavoro a piccoli gruppi**
- **Fase B: Questionario individuale**

- **Durata: 2 ore – N gruppi**
- **Periodo: Da... A...**
- **Presso Sala XXX**



# IL QUESTIONARIO SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

## • TRE SEZIONI:

- attesa
- percezione
- soddisfazione complessiva

## • DATI STATISTICI

## • 8 AREE DI INDAGINE:

- ambiente fisico di lavoro
- immagine dell'Ente
- sistema premiante
- comunicazioni/relazioni umane
- sviluppo professionale
- organizzazione del lavoro
- stili di leadership
- partecipazione all'erogazione del servizio



# **IL QUESTIONARIO SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

## **•GARANZIA DI ANONIMATO – VARIABILI DI CLASSIFICAZIONE:**

- rapporti diretti (o meno) col cittadino
- età
- anzianità servizio presso Ente
- tipo di attività
- categoria di inquadramento
- area/settore/servizio di appartenenza
- titolo di studio
- sesso

## **•TEMPO MEDIO DI COMPILAZIONE: 15'-20' DOPO SPIEGAZIONE**

---

## **Classificazione area di appartenenza (ESEMPIO)**

- Affari Generali – Segreteria
  - Ufficio di Direzione
  - Avvocatura
  - Servizi Finanziari
  - Personale
  - Economato
  - Lavori Pubblici
-

## IL QUESTIONARIO: LE DOMANDE

<b>AMBIENTE FISICO DI LAVORO</b>	<b>IMMAGINE DELL'ENTE</b>	<b>SISTEMA PREMIANTE</b>	<b>COMUNICAZIONI/ RELAZIONI UMANE</b>
<b>Condizioni igieniche e ambientali di pulizia</b>	<b>Sensibilità verso i problemi dei cittadini</b>	<b>Retribuzione</b>	<b>Solidarietà e fiducia tra colleghi</b>
<b>Sicurezza sul lavoro</b>	<b>Sicurezza e solidità del posto di lavoro</b>	<b>Incentivi economici (legati alle valutazioni)</b>	<b>Paura di essere giudicati</b>
<b>Strumentazione adeguata</b>	<b>Immagine e prestigio esterni</b>	<b>Incentivi non economici</b>	<b>Tempestività della comunicazione</b>
<b>Facilità d'uso della strumentazione</b>	<b>Impegno a farsi conoscere e a comunicare verso l'esterno</b>	<b>Condivisione dei criteri di distribuzione degli incentivi</b>	<b>Libertà di espressione</b>
<b>Manutenzione delle attrezzature e strumentazione</b>	<b>Prestigio derivante dall'essere...</b>	<b>Adeguatezza delle indennità</b>	<b>Impegno dei superiori a conoscere il pensiero dei dipendenti</b>

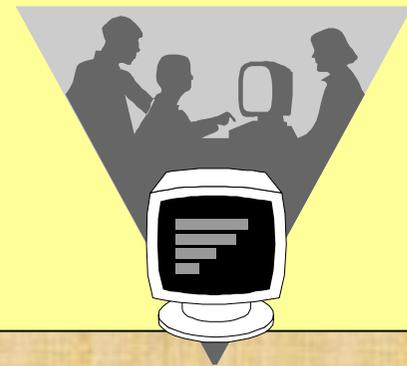
## IL QUESTIONARIO: LE DOMANDE

<b>SVILUPPO PROFESSIONALE</b>	<b>ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO</b>	<b>STILI DI LEADERSHIP</b>	<b>PARTECIPAZIONE ALL'EROGAZIONE DEL SERVIZIO</b>
Adeguatezza dei percorsi di carriera	Chiarezza di obiettivi e strategie dell'Ente	Autonomia personale	Senso di utilità per il cittadino
Mobilità interna	Funzionalità delle procedure e dei metodi di lavoro	Riconoscimento iniziativa personale	Possibilità di incidere sulla qualità dei servizi
Valutazione da parte dei superiori	Programmazione e controllo	Coordinamento dei flussi di lavoro	Adeguatezza della propria professionalità
Partecipazione a iniziative formative e di sviluppo professionale	Distribuzione dei carichi di lavoro	Incoraggiamento e sostegno da parte del capo	Assenza di situazioni ansia nei rapporti con il cittadino
Valorizzazione delle attitudini professionali	Monotonia e ripetitività del lavoro	Attenzione dei superiori ai suggerimenti	Supporto e collaborazione degli altri uffici

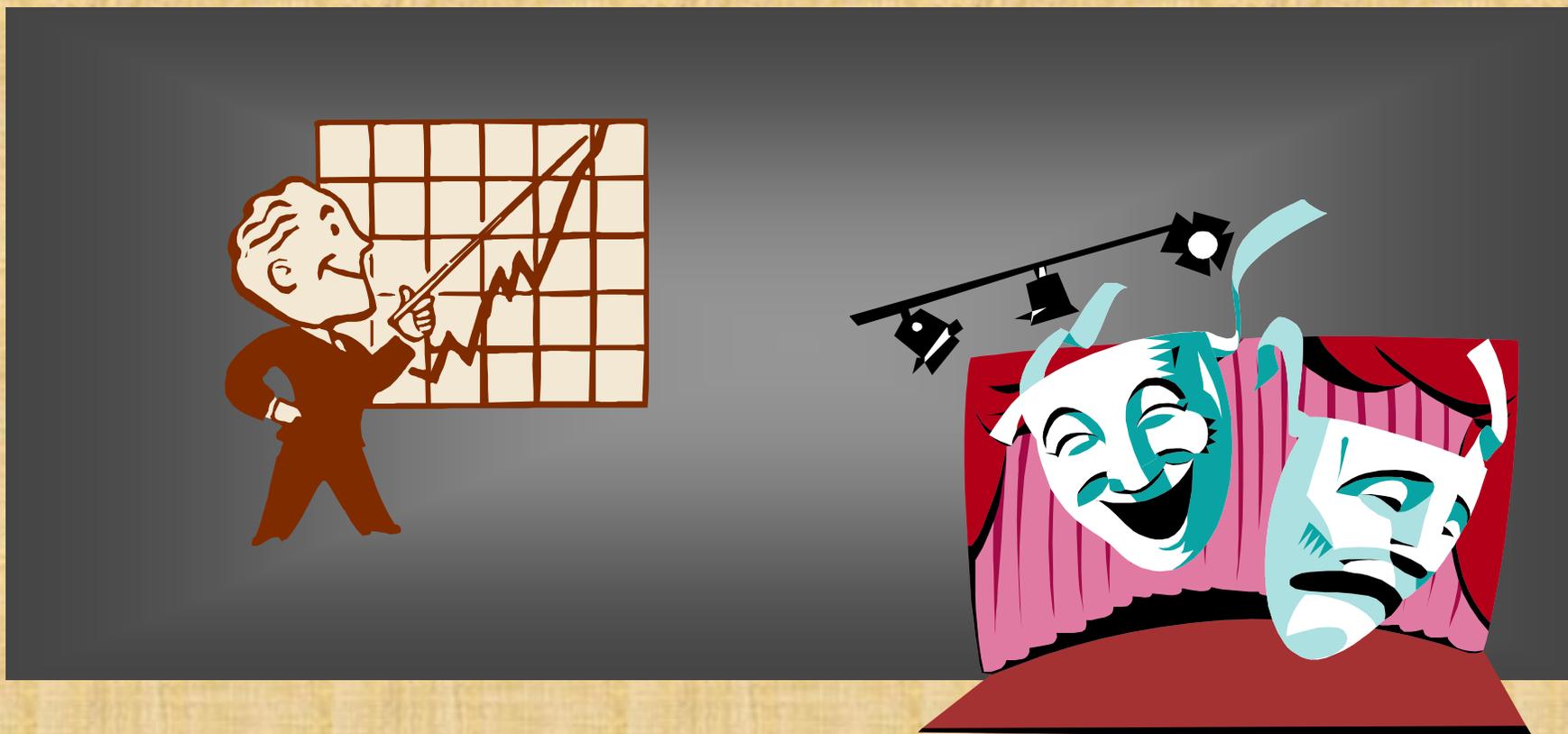
## 5. FASE DI RESTITUZIONE DEI RISULTATI E DELLE PROPOSTE DI POSSIBILI AZIONI DI MIGLIORAMENTO

### ELABORAZIONE E VISUALIZZAZIONE DEI DATI

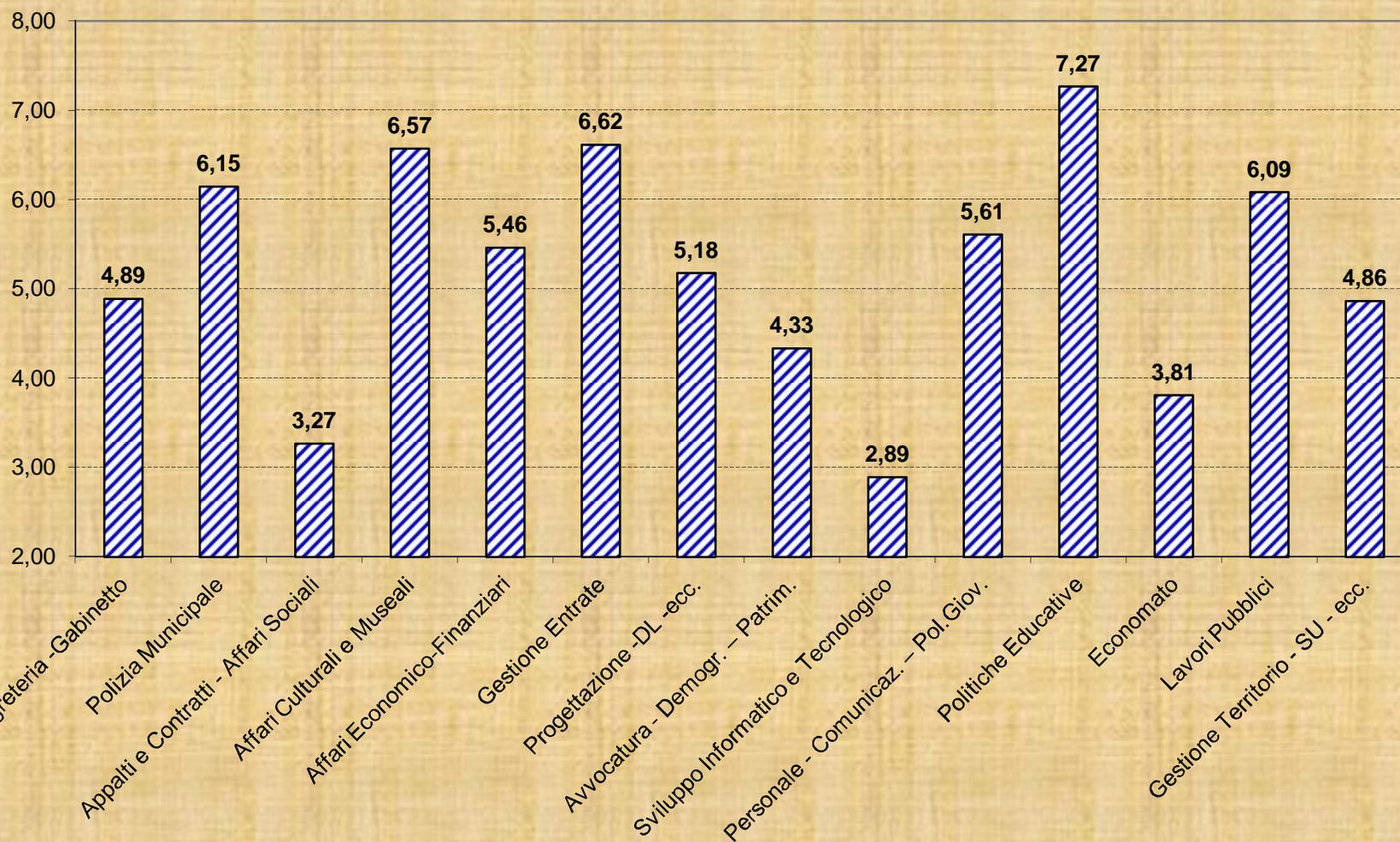
- **Situazione rilevata**
- **Lettura incrociata delle informazioni**
- **Aree critiche/punti di forza**
- **Priorità di intervento**



# RESTITUZIONE DEI DATI AGLI INTERESSATI

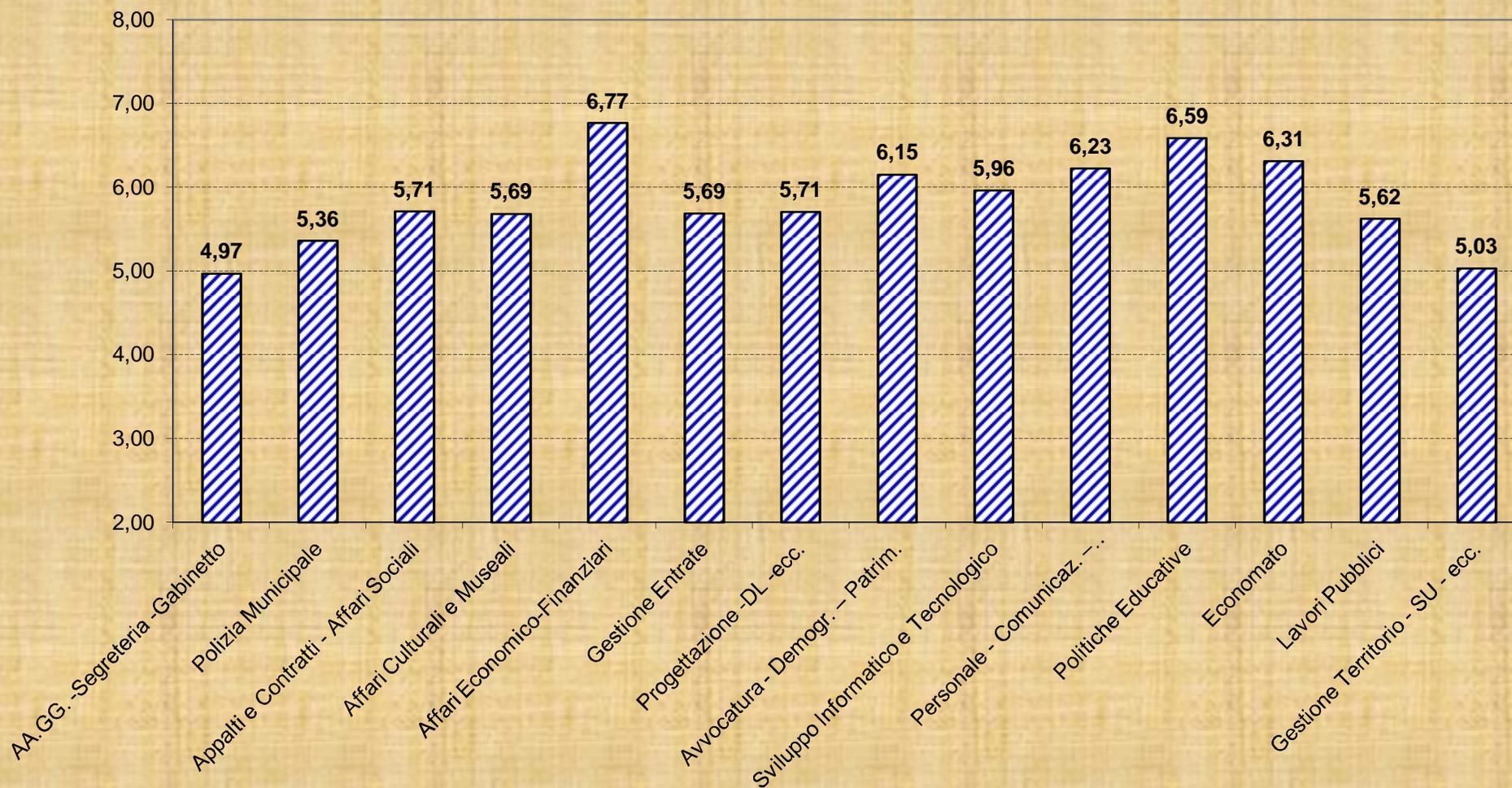


### La percezione stratificata per area (domanda 1)



Dom 1	L'esistenza di adeguate condizioni igieniche ambientali e la pulizia dei posti di lavoro
-------	--

La percezione stratificata per area (domanda 26)

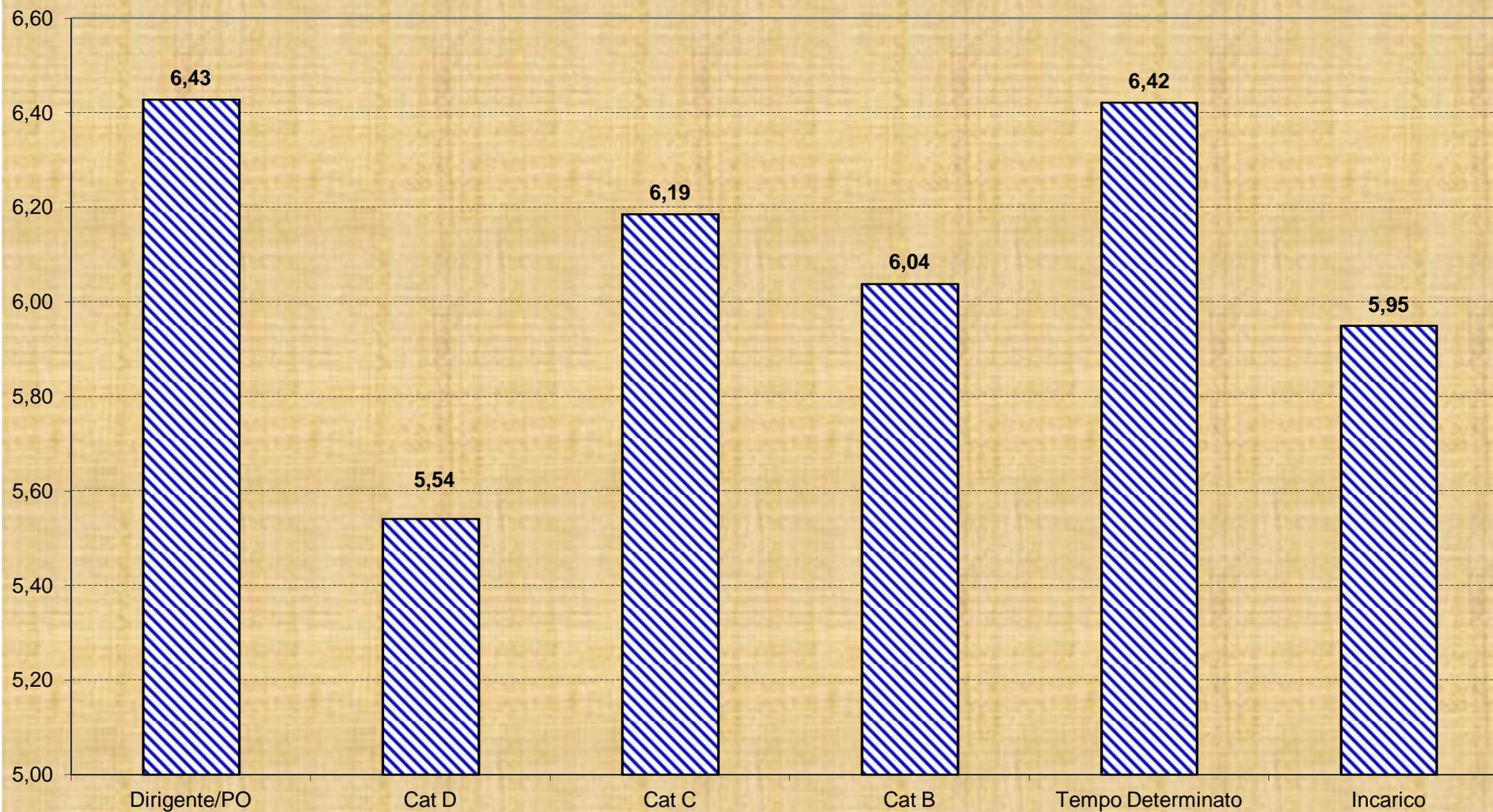


Dom 26 | La possibilità di ricoprire una posizione di lavoro che valorizzi le proprie attitudini professionali

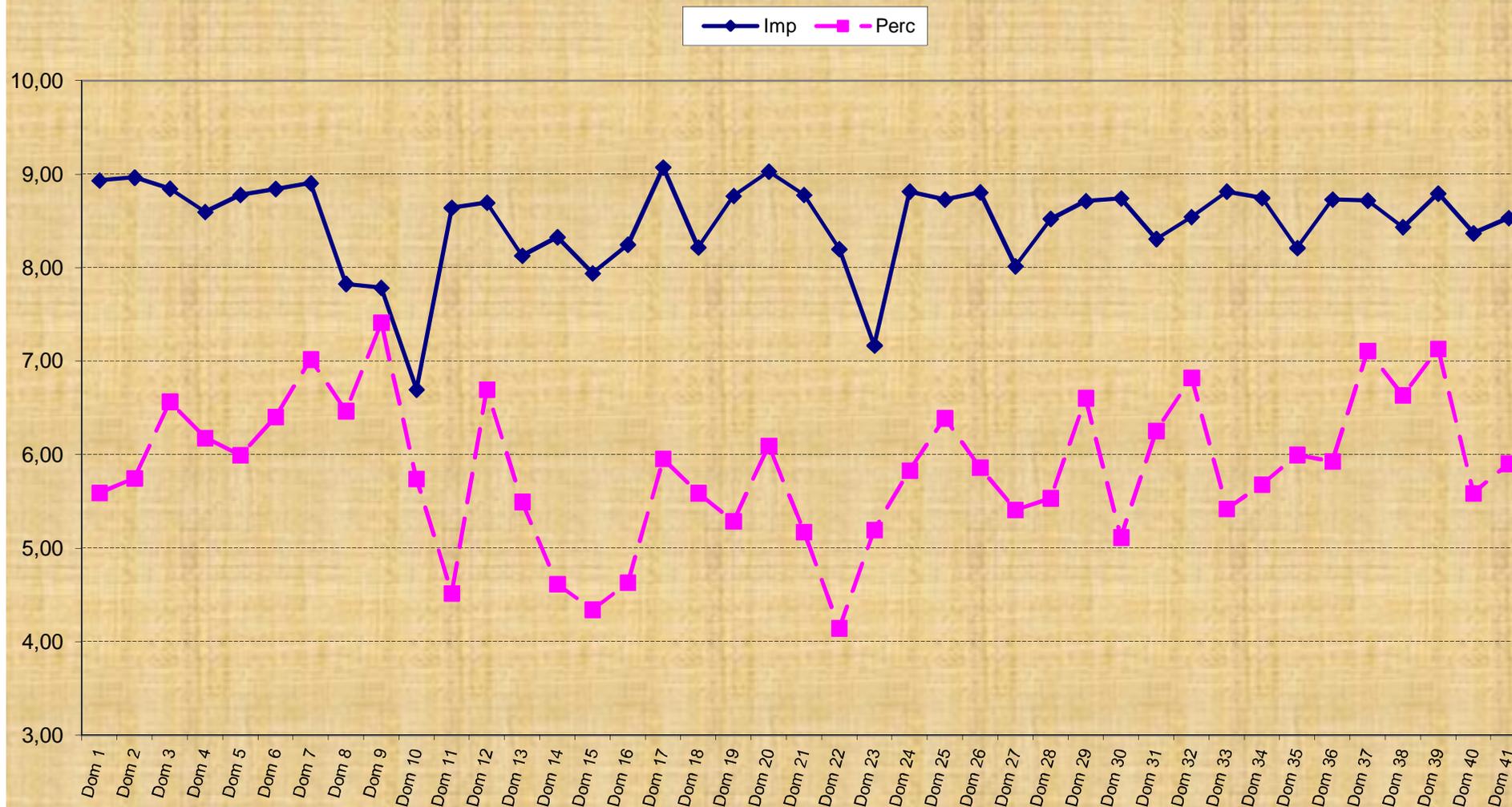
## Percezione delle aree di indagine per categoria di inquadramento

Categoria di inquadramento	ambiente fisico e logistico	immagine dell'ente	sistema premiante	comunicazione e relazioni interpersonali	sviluppo professionale	organizzazione del lavoro	Stil di gestione (leadership)	partecipazione all'erogazione del servizio
Dirigente/PO	<b>6,43</b>	<b>6,94</b>	<b>6,00</b>	<b>5,79</b>	<b>6,59</b>	<b>5,98</b>	<b>6,81</b>	<b>6,77</b>
Cat D	<b>5,54</b>	<b>6,42</b>	<b>4,98</b>	<b>5,57</b>	<b>5,56</b>	<b>5,62</b>	<b>5,88</b>	<b>6,42</b>
Cat C	<b>6,19</b>	<b>6,60</b>	<b>4,90</b>	<b>5,70</b>	<b>5,66</b>	<b>6,00</b>	<b>5,98</b>	<b>6,52</b>
Cat B	<b>6,04</b>	<b>6,92</b>	<b>5,25</b>	<b>5,76</b>	<b>5,08</b>	<b>5,71</b>	<b>5,83</b>	<b>6,62</b>
Tempo Determinato	<b>6,42</b>	<b>6,38</b>	<b>5,27</b>	<b>5,24</b>	<b>5,00</b>	<b>5,22</b>	<b>5,72</b>	<b>6,16</b>
Incarico	<b>5,95</b>	<b>6,62</b>	<b>4,72</b>	<b>5,65</b>	<b>5,56</b>	<b>6,16</b>	<b>6,49</b>	<b>6,60</b>

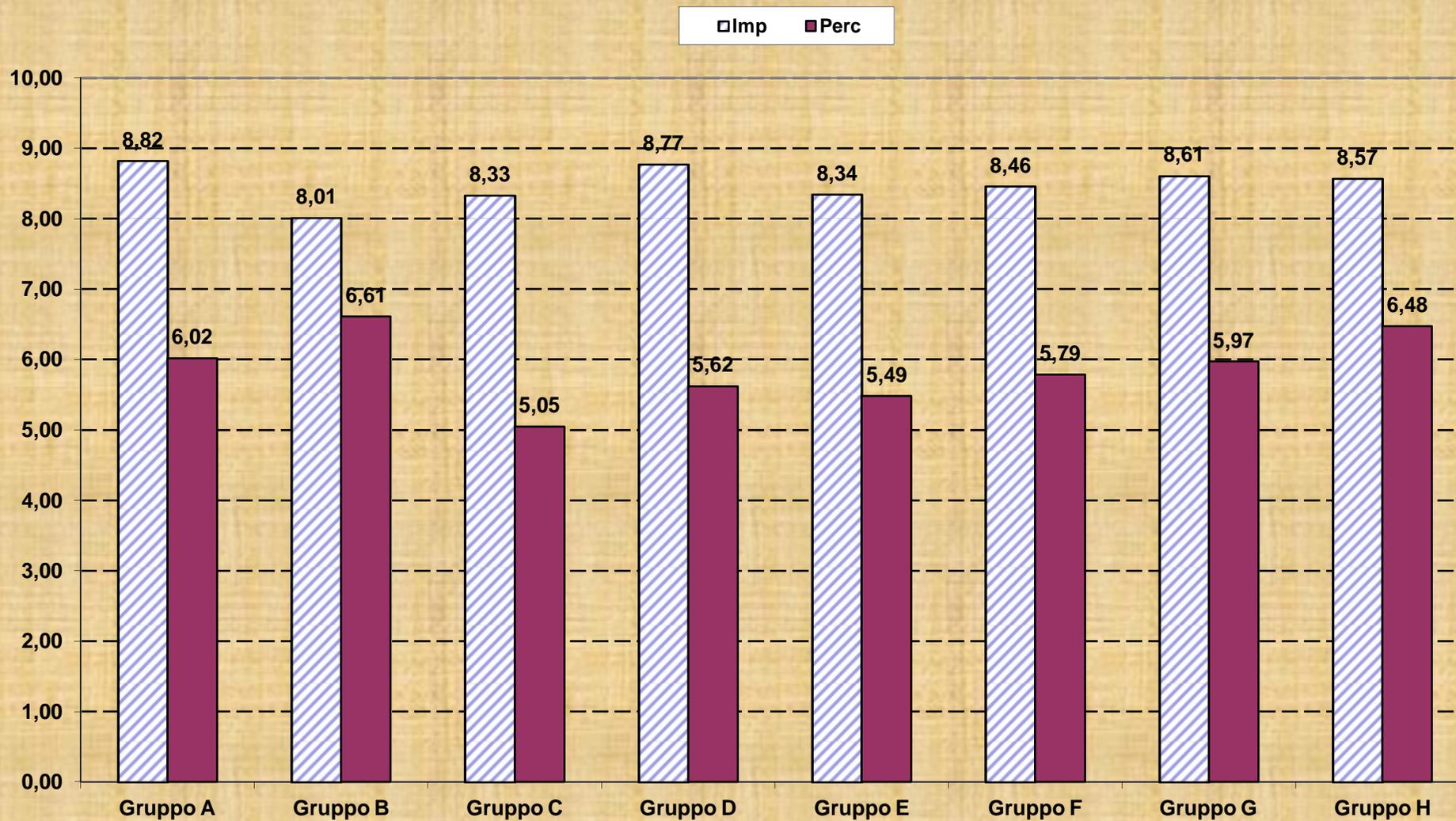
**Percezione stratificata per categoria di inquadramento - Area "ambiente fisico e logistico"**



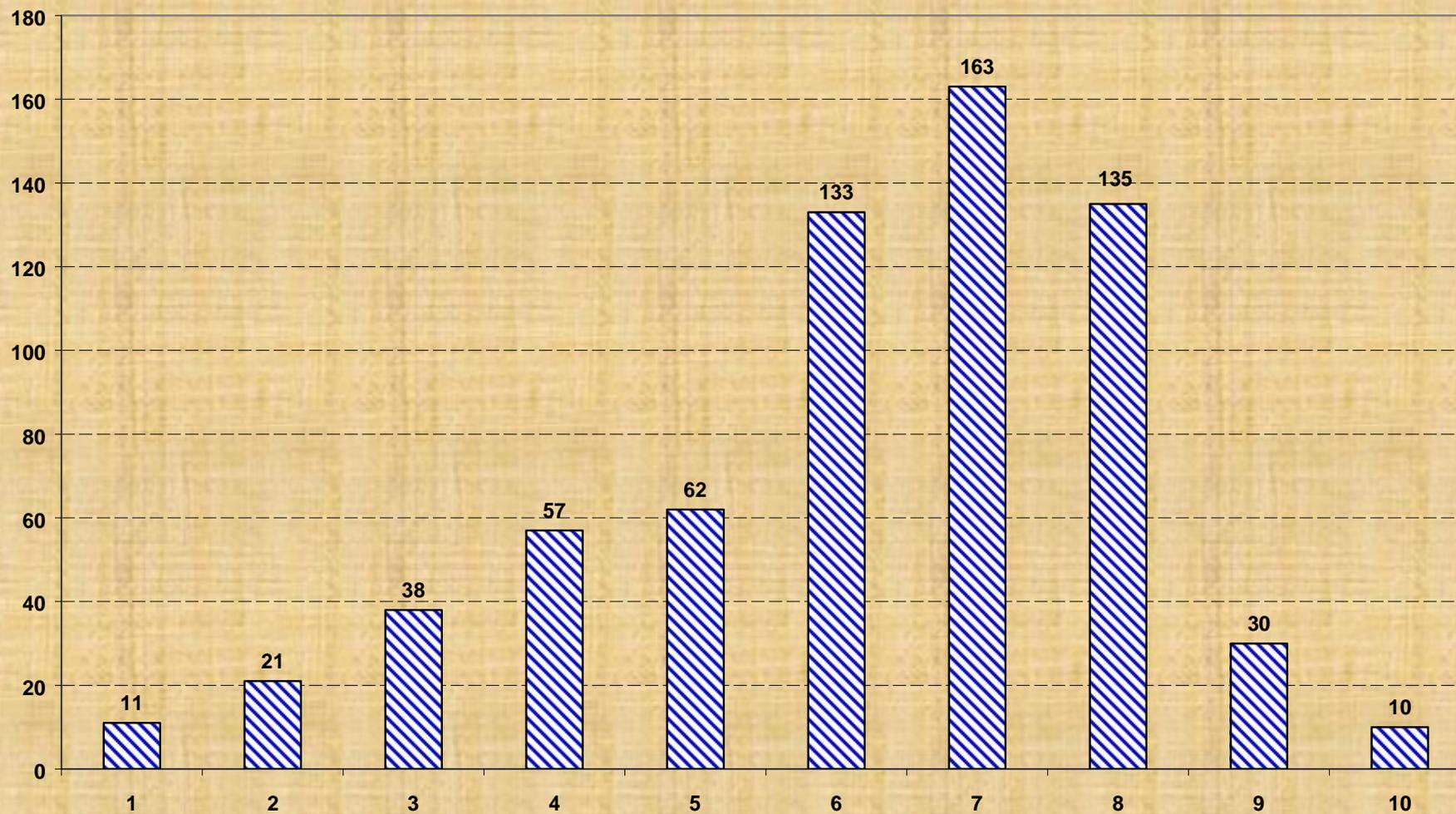
**La curva dell'importanza e della percezione (in ordine di presentazione delle domande)  
Tutto il campione**



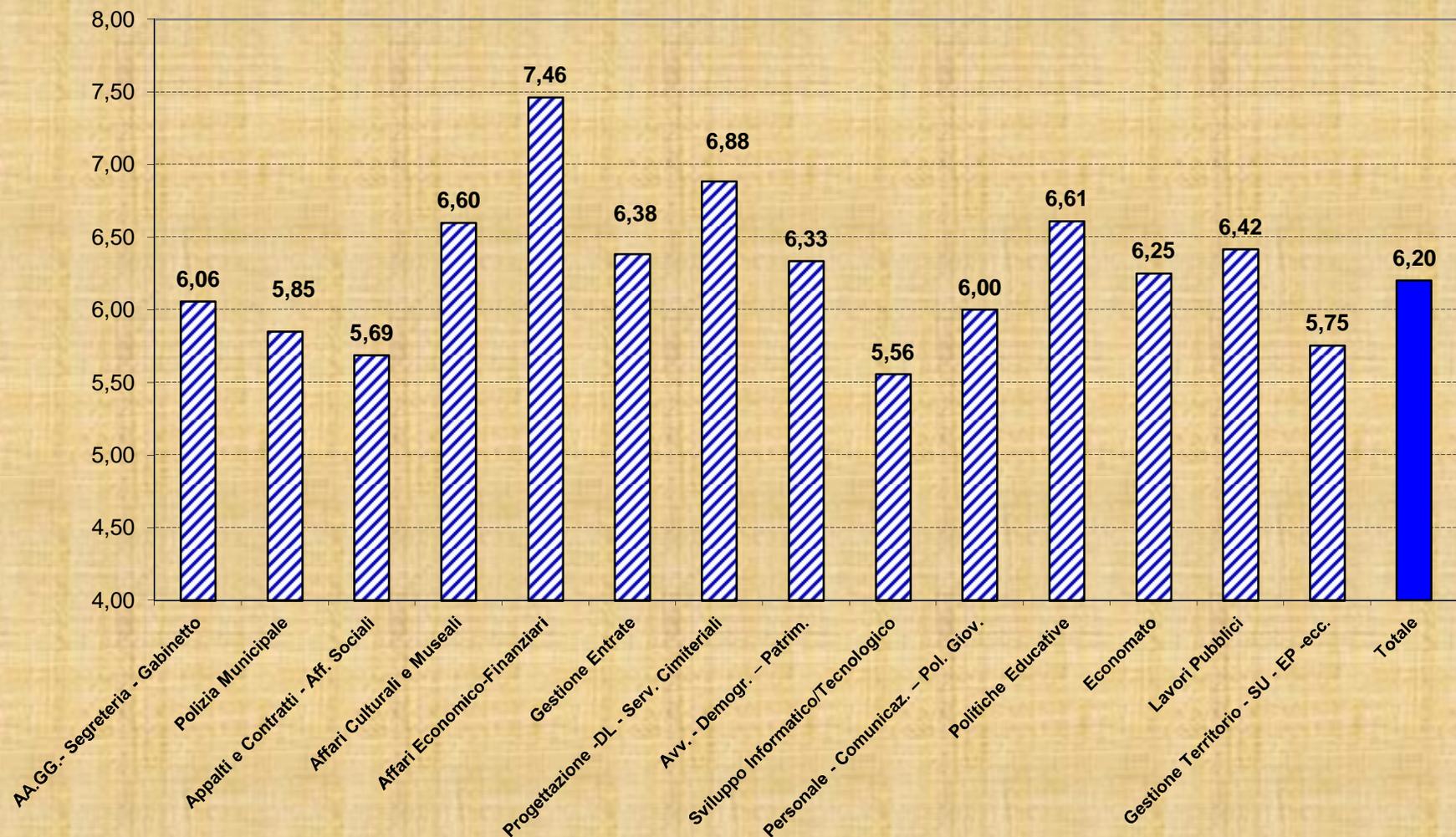
### L'importanza e la percezione per famiglia di domande



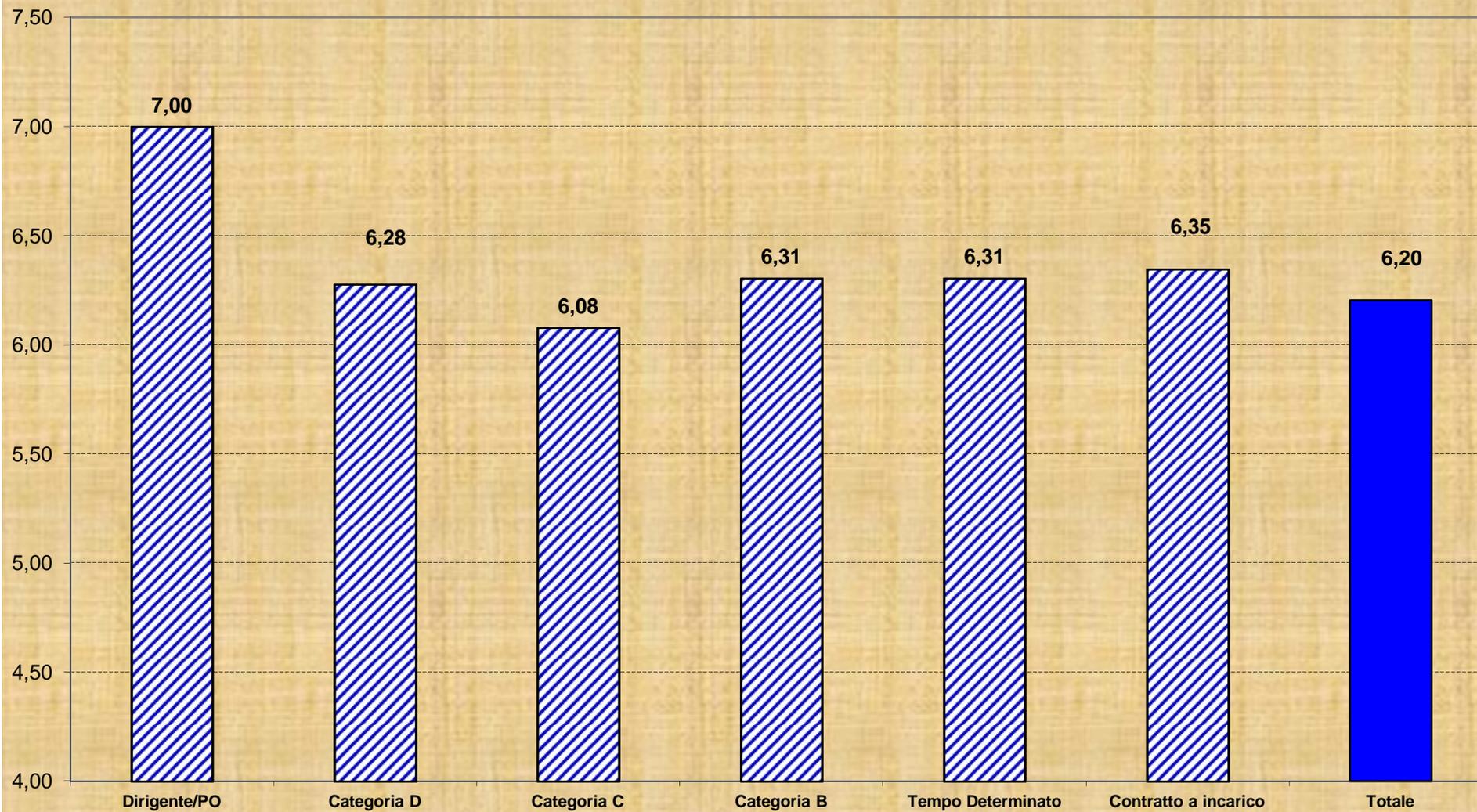
Istogramma del giudizio complessivo



Giudizio complessivo stratificato per area/settore/servizio



Giudizio complessivo stratificato per categoria



# AVVIO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO



**L'utilizzo delle indagini di  
ben-essere organizzativo  
per l'impostazione di  
azioni di miglioramento**

## Repertorio degli interventi possibili

### 1) **Confortevolezza dell'ambiente di lavoro**

- Ergonomia
- Manutenzione
- Prossemica
- Ristrutturazione

### 2) **Chiarezza degli obiettivi**

- Presentazione della direttiva annuale del vertice politico
- Presentazione degli obiettivi strategici ed operativi
- Riunioni di miglioramento continuo
- Riunioni di valutazione dei risultati

## Repertorio degli interventi possibili

### 3) Valorizzazione del personale

- Colloqui di *assessment*
- Banca delle ore
- Formazione decentrata
- Formazione congiunta dirigenti-funzionari direttivi
- Lavoro in gruppi di processo
- Mobilità interna
- Polifunzionalità degli operatori
- Progetti finalizzati
- Rilevazione dei fabbisogni formativi
- Riunioni di miglioramento continuo

## Repertorio degli interventi possibili

### 4) Disponibilità all'ascolto

- *Counseling*
- Dinamiche di gruppo
- Formazione congiunta dirigenti-funzionari direttivi
- Metabletica
- Riunioni di miglioramento continuo

## Repertorio degli interventi possibili

### 5) Circolazione delle informazioni

- Comunicazione interna
- Lavoro in gruppi di processo
- Presentazione della direttiva annuale del vertice politico
- Presentazione degli obiettivi strategici ed operativi
- Rituali sociali
- Riunioni di miglioramento continuo

## Repertorio degli interventi possibili

### 6) Conflittualità

- *Counseling*
- Dinamiche di gruppo
- Formazione congiunta dirigenti-funzionari direttivi
- Rituali sociali
- Riunioni di miglioramento continuo

## Repertorio degli interventi possibili

### 7) Relazioni Interpersonali

- *Counseling*
- Dinamiche di gruppo
- Formazione congiunta dirigenti-funzionari direttivi
- Rituali sociali
- Lavori in gruppi di processi
- Riunioni di miglioramento continuo

# Repertorio degli interventi possibili

## 8) Scorrevolezza operativa

- *Benchmarking*
- Comunicazione interna
- Lavoro in gruppi di processo
- Polifunzionalità degli operatori
- Progetti finalizzati
- Reingegnerizzazione dei processi di lavoro
- Rilevazione dei carichi di lavoro
- Riunioni di miglioramento continuo

## Repertorio degli interventi possibili

### 9) Equità di trattamento

- Colloqui di *assessment*
- Elogi ed encomi
- Fondo di amministrazione
- Rilevazione dei carichi di lavoro
- Rituali sociali
- Valutazione del personale

# Repertorio degli interventi possibili

## 10) Stress

- *Counseling*
- Dinamiche di gruppo
- Formazione *outdoor*
- Tecniche di controllo dello stress

# Repertorio degli interventi possibili

## 11) Senso di utilità

- Formazione congiunta dirigenti-funzionari direttivi
- Indagini di *customer satisfaction*
- Lavoro in gruppi di processo
- Polifunzionalità degli operatori
- Presentazione degli obiettivi strategici ed operativi
- Progetti finalizzati
- Rituali sociali
- Riunioni di miglioramento continuo

## Repertorio degli interventi possibili

### 12) Sicurezza sul lavoro

- Informazione sulla sicurezza
- Manutenzione
- Ristrutturazione

### 13) Compiti lavorativi

- Banca delle ore
- Lavoro in gruppi di processo
- Mobilità interna
- Polifunzionalità degli operatori
- Progetti finalizzati
- Riunioni di miglioramento continuo

## **Repertorio degli interventi possibili**

### **14) Innovazione tecnologica e culturale**

- Dinamiche di gruppo
- Formazione decentrata
- Formazione sulle ICT
- Formazione congiunta dirigenti-funzionari direttivi
- Lavoro in gruppi di processo
- Polifunzionalità degli operatori
- Progetti finalizzati
- Ritualità sociali

# La conciliazione lavoro- famiglia

## La conciliazione F/L

Il termine conciliazione deriva da “concilium”, a sua volta formato da “cum calare”, che si traduce con “chiamare insieme”. Secondo tale accezione, conciliare significa mediare, individuare un punto di incontro tra posizioni-interessi contrastanti.

Con il concetto di conciliazione si intende nello specifico il tentativo concreto di trovare un equilibrio tra vita familiare e vita lavorativa, facendo in modo che sfera privata e sfera professionale non siano più ambiti contrastanti e paralleli, bensì territori incrociati ed interrelati, reciprocamente dipendenti.

## La conciliazione F/L

La Commissione Europea definisce la conciliazione F/L come “l’introduzione di sistemi che prendono in considerazione le esigenze della famiglia, di congedi parentali, di soluzioni per la cura dei bambini e degli anziani, lo sviluppo di un contesto e di un’organizzazione lavorativa tali da agevolare la conciliazione delle responsabilità lavorative e di quelle familiari per le donne e gli uomini”.

## La conciliazione F/L e la RSI

L'attenzione di un'organizzazione alla conciliazione famiglia-lavoro rappresenta una delle possibili espressioni di RSI (responsabilità sociale d'impresa) verso i collaboratori. Alla luce di tale prospettiva l'impegno nel favorire il superamento dei problemi connessi alla presenza simultanea d'impegni lavorativi e familiari manifesta la tensione di un'organizzazione a soddisfare le attese dei lavoratori oltre gli obblighi di legge.

## La conciliazione F/L e la RSI

L'impossibilità di accordare gli impegni della sfera lavorativa con quella personale può rappresentare un elemento certamente penalizzante per il lavoratore, ma può generare ricadute negative anche in ambito aziendale. Molti studi hanno dimostrato come all'impossibilità di conciliare l'impegno familiare con quello lavorativo siano connessi bassi livelli di soddisfazione sul luogo di lavoro, un aumento dello stress e più alti livelli di assenteismo.

## Le politiche di conciliazione F/L

La presenza di rilevanti problemi di conciliazione tra i lavoratori di un'organizzazione può comportare il generarsi di fenomeni che riducono la produttività degli stessi, con ricadute negative a carico dell'organizzazione.

Per facilitare la conciliazione e superare i problemi conseguenti alla riduzione della produttività, le organizzazioni implementano politiche dedicate alla semplificazione della congiunta gestione di responsabilità familiari e lavorative

## Le politiche di conciliazione F/L

Queste politiche includono:

- Iniziative che coinvolgono l'organizzazione dell'attività lavorativa – integrando la conciliazione nella definizione sia dei luoghi sia dei tempi di lavoro – con iniziative come l'offerta di opportunità di part-time o riduzione dell'orario lavorativo, di job sharing, di flessibilità dell'orario lavorativo, di meccanismi di banca delle ore, i meccanismi di gestione autonoma degli orari di lavoro, permessi e congedi integrativi, ecc.;

## Le politiche di conciliazione F/L

- Attività finalizzate a rendere la conciliazione parte della cultura aziendale, sia mediante attività di formazione dedicata sia dedicando spazio al tema nei processi di comunicazione interna;
- processi di supporto alle problematiche familiari mediante appositi strumenti di natura finanziaria.

## Le politiche di conciliazione F/L

- Servizi dedicati a una più favorevole conciliazione, quali il supporto alla ricerca di servizi di cura dei figli o degli anziani, i servizi di supporto alla gestione delle emergenze e delle malattie di figli e anziani; i servizi di supporto alla cura dei figli e degli anziani presso il luogo di lavoro, i servizi di maggiordomo o concierge e così via.

## Famiglia versus lavoro?

Un crescente numero di studi (\*) ha riconosciuto come l'ipotesi di una contrapposizione tra sfera lavorativa e privata sia in realtà una visione eccessivamente semplicistica della realtà. La famiglia non sembra essere un istituto il cui impatto sull'ambito lavorativo è identificabile in una distrazione di risorse personali, ma può rappresentare a sua volta una risorsa per il lavoro.

- (\*) "Conciliare vita privata e lavoro" di *Matteo Pedrini e Laura Maria Ferri* - *Altis*

## La teoria dell'arricchimento

Si è così rilevato come l'incremento della qualità della vita familiare dei lavoratori possa portare a un arricchimento del loro impegno in ambito lavorativo, grazie a una migliore soddisfazione sul luogo di lavoro e una più elevata facilità di sviluppo delle conoscenze.

Secondo la c.d. “**teoria dell'arricchimento**”, le modalità con cui la famiglia può produrre benefici in ambito lavorativo possono essere ricondotte prevalentemente a tre distinti meccanismi.

## La teoria dell'arricchimento

- Il primo consiste nel fatto che la famiglia può essere un luogo in cui la persona trova soddisfazione, rispetto e quindi energie personali che può successivamente riversare in ambito lavorativo. In tal senso lo sviluppo di una buona capacità di affrontare le proprie responsabilità familiari può alimentare l'orientamento di fondo dei lavoratori ad accettare la responsabilità come dimensione connaturata del lavoro.

## La teoria dell'arricchimento

- Il secondo beneficio parte dal presupposto che la famiglia possa rappresentare un luogo in cui le persone incrementano le proprie competenze e capacità, guadagnando esperienza che possono mettere al servizio della propria produttività in ambito lavorativo.
- Infine, la possibilità di rispondere ai bisogni familiari permette una maggiore partecipazione alla vita familiare, con un conseguente sviluppo di relazioni che portano a un incremento del capitale sociale conferito da un lavoratore nel contesto lavorativo.

## I benefici della conciliazione

Una organizzazione impegnata nel favorire una più semplice gestione della sfera familiare e lavorativa dei propri collaboratori può quindi ottenere numerosi benefici, tra cui :

- *aumento della soddisfazione dei lavoratori*
- *maggiore capacità di attrarre e trattenere talenti*

## I benefici della conciliazione

- *migliore produttività (al crescere della flessibilità lavorativa percepita dai lavoratori, questi dimostrano in genere un maggior coinvolgimento con l'attività lavorativa)*
- *riduzione dei costi (ad esempio, attraverso il telelavoro, la riduzione del turnover, il minor assenteismo, ecc.).*

## La rilevazione dello situazione attuale

Per comprendere quanto una organizzazione è attenta a conoscere e a mettere in pratica azioni di conciliazione F/L a beneficio dei propri dipendenti, è possibile adottare un questionario di autovalutazione, ad esempio quello progettato da Altis - Università Cattolica del SC di Milano per il Premio “FamigliaLavoro” di Regione Lombardia.

## La rilevazione dello situazione attuale

I macro-ambiti di indagine sono nove:

- 1. Flessibilità dell'orario di lavoro**
- 2. Processi e organizzazione del lavoro**
- 3. Luogo di lavoro**
- 4. Politica di informazione e comunicazione**
- 5. Cultura dirigenziale**
- 6. Sviluppo del personale**
- 7. Leve finanziarie e servizi**
- 8. Accertamento dei fabbisogni di conciliazione**
- 9. Riesame e sostenibilità**

## La rilevazione dello situazione attuale

Ogni macro-ambito di indagine è articolato in più domande, ognuna delle quali prevede un punteggio da 1 a 4, se è applicabile.

Non applicabile	Nessuna realizzazione	Realizzazione sporadica	Ampia e sistematica realizzazione	Realizzazione del pieno potenziale
-	1	2	3	4

## La rilevazione dello situazione attuale

I punteggi relativi alla situazione attuale, rilevati attraverso colloqui con la Direzione e suffragati da evidenze, sono tabellati come di seguito.

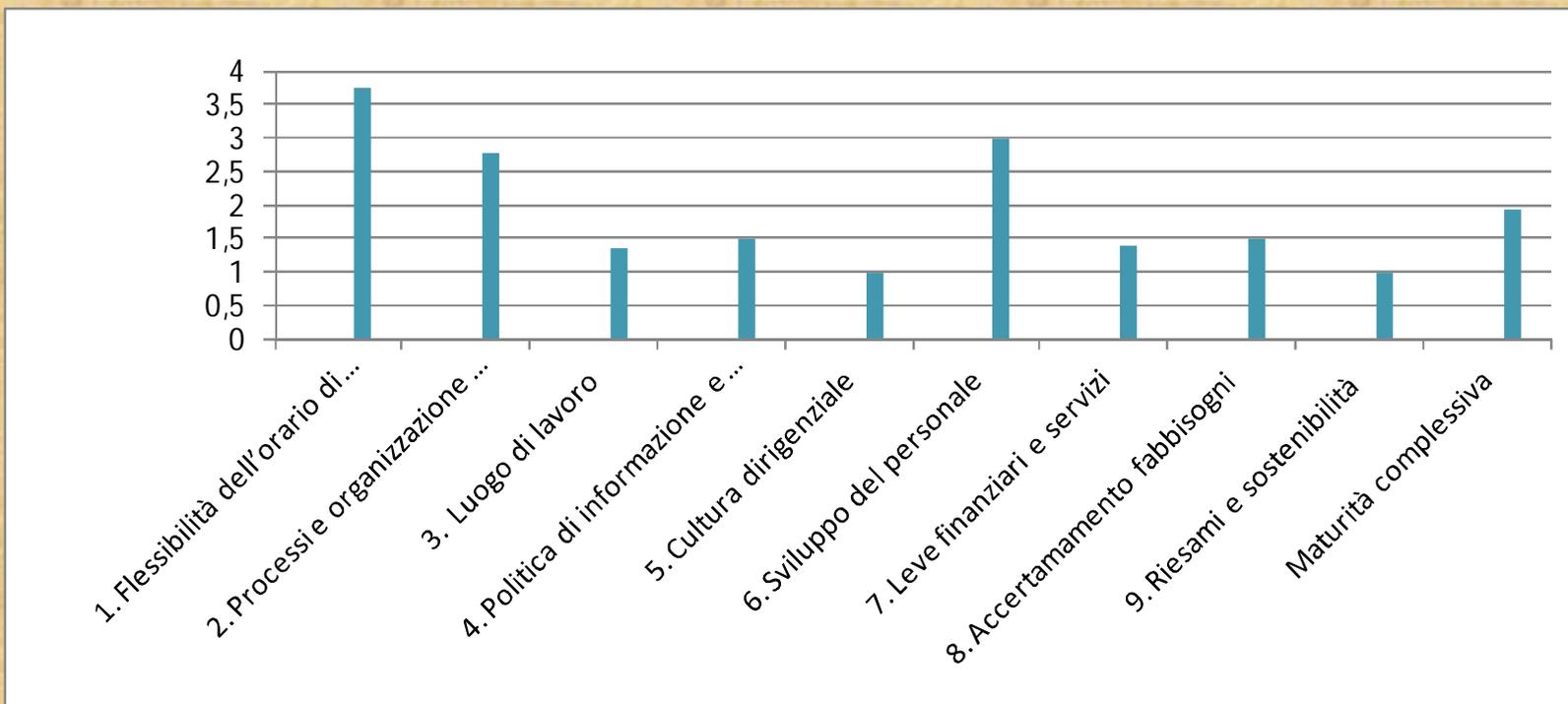
	Prima
1. Flessibilità orario	3,5
1.2 Orari e fasi della vita	4,0
1.3 Reversibilità flessibilità	4,0
1.4 Antipenalizzazione	4,0
1.5 Gestione congedi	3,0
1.6 Fruizione congedo neo-padri	
1.7 Altri congedi famigliari	4,0
<b>1. Flessibilità dellorario di lavoro</b>	<b>3,8</b>

## La rilevazione dello situazione attuale

Gli item, aggregati per ambito, mettono in evidenza le situazioni più critiche

1. Flessibilità dell'orario di lavoro			3,75
2. Processi e organizzazione del lavoro			2,75
3. Luogo di lavoro			1,33
4. Politica di informazione e comunicazione			1,50
5. Cultura dirigenziale			1,00
6. Sviluppo del personale			3,00
7. Leve finanziari e servizi			1,40
8. Accertamento fabbisogni			1,50
9. Riesami e sostenibilità			1,00
<b>Maturità complessiva</b>			<b>1,91</b>

# La rilevazione dello situazione attuale



## L'attuazione delle azioni migliorative

In relazione alla situazione emersa e alle criticità evidenziate, vengono progettate e messe in atto le opportune azioni migliorative e progettualità.

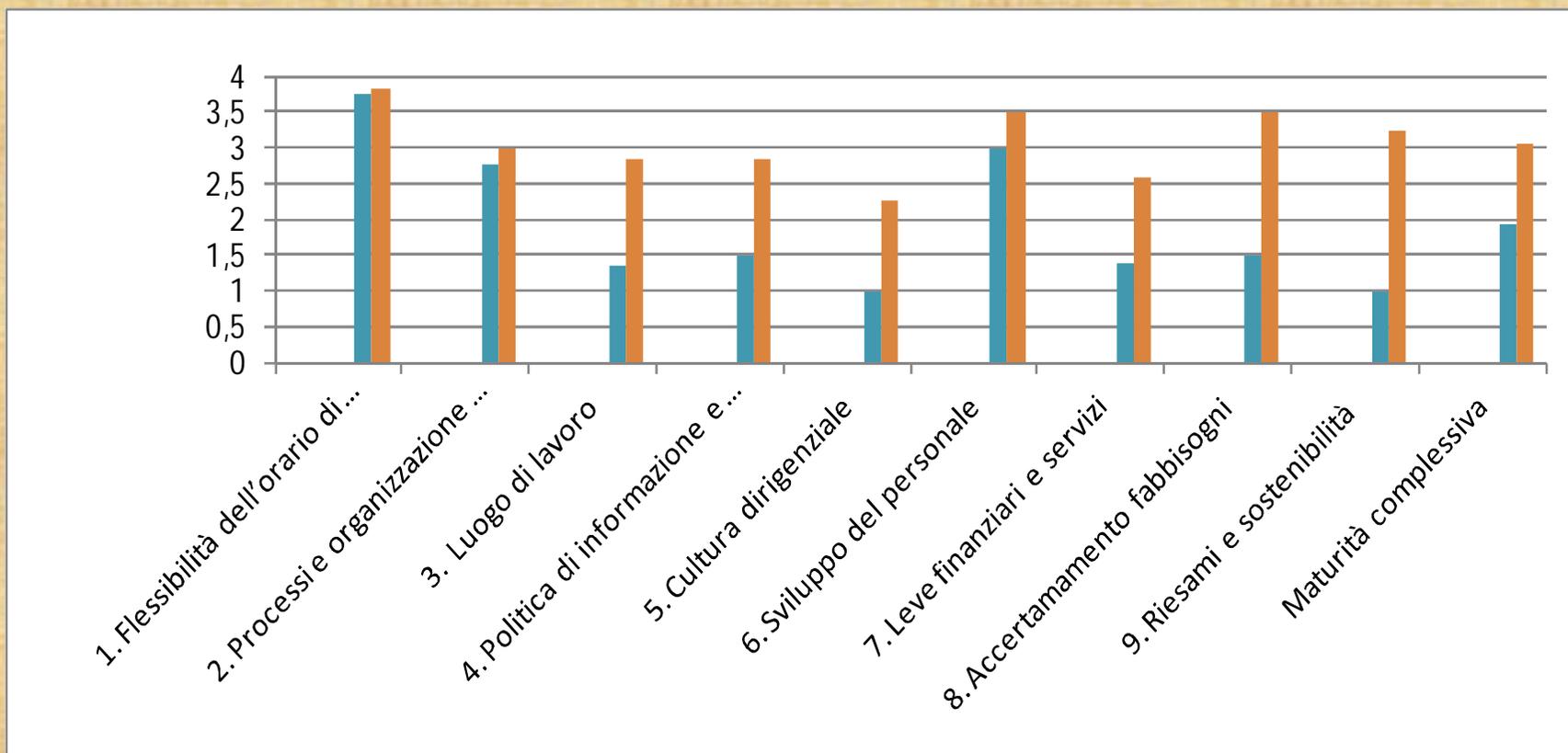
Trattandosi di misure di “conciliazione”, è opportuno che venga sempre tenuto in conto l'aspetto della fattibilità organizzativa delle misure e della compatibilità finanziaria.

## La rilevazione dello situazione dopo le azioni migliorative

La successiva autovalutazione, effettuata con l'ausilio del medesimo questionario, mette in evidenza l'impatto delle azioni e progettualità messe in atto.

	Prima	Dopo
<b>1. Flessibilità dell'orario di lavoro</b>	3,75	3,83
<b>2. Processi e organizzazione del lavoro</b>	2,75	3,00
<b>3. Luogo di lavoro</b>	1,33	2,83
<b>4. Politica di informazione e comunicazione</b>	1,50	2,83
<b>5. Cultura dirigenziale</b>	1,00	2,25
<b>6. Sviluppo del personale</b>	3,00	3,50
<b>7. Leve finanziari e servizi</b>	1,40	2,60
<b>8. Accertamento fabbisogni</b>	1,50	3,50
<b>9. Riesami e sostenibilità</b>	1,00	3,25
<b>Maturità complessiva</b>	<b>1,91</b>	<b>3,07</b>

# La rilevazione dello situazione dopo le azioni migliorative



## Esempi di azioni migliorative

Affrontiamo di seguito in dettaglio alcune possibili azioni migliorative in ambito di conciliazione

- Il telelavoro
- Il piano di congedo
- I servizi a supporto della genitorialità

# Il telelavoro

## Il telelavoro – cosa è

Per telelavoro si intende “la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell’informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l’amministrazione cui la prestazione stessa inerisce” (art. 2 DPR 70/1999).

## Il telelavoro – la normativa

L'art. 9 comma 7 del D.L. 18.10.2012 n. 179, convertito in Legge 17.12.2012 n. 221, prevede che le amministrazioni pubbliche debbano pubblicare sul proprio sito web lo stato di attuazione del “piano per l'utilizzo del telelavoro” nella propria organizzazione, in cui identificano le modalità di realizzazione e le eventuali attività per cui non è possibile l'utilizzo del telelavoro. La redazione del piano in prima versione deve essere effettuata entro 60 giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del decreto.

## Il telelavoro – la normativa

La riforma della pubblica amministrazione (Legge 7 agosto 2015, n. 124), all'art. 14 (Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle Amministrazioni pubbliche), comma 1, prevede che le Amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottino misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro 3 anni, ad almeno il 10% dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

## Il telelavoro – la normativa

L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento di tali obiettivi costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle Amministrazioni pubbliche. Le P.A. dovranno adeguare altresì i propri Sistemi di monitoraggio e controllo interno, individuando specifici indicatori per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

## Il telelavoro –cui prodest?

*A quali fabbisogni dei dipendenti risponde il telelavoro?*

La flessibilità oraria e spaziale riduce notevolmente (a volte azzerata) il dispendio di tempo legato agli spostamenti e migliora, di conseguenza, l'efficienza del lavoratore che godrà di maggiore autonomia nella gestione di problematiche quotidiane quali l'ordinaria cura dei figli, la cura dei genitori anziani, le ordinarie attività familiari.

## Il telelavoro –cui prodest?

Quali vantaggi può derivare l'organizzazione dal telelavoro?

- Aumento del livello di soddisfazione e senso di appartenenza del lavoratore, conseguente miglioramento dell'efficienza nello svolgimento delle proprie mansioni.
- Minore assenteismo.
- Maggiore responsabilizzazione e motivazione dei dipendenti.
- Riduzione delle inefficienze in caso di trasferimenti o di maternità.

## Il telelavoro –cui prodest?

Il telelavoro rappresenta un vantaggio anche per la società in generale, in termini di benefici ambientali (minori spostamenti), diffusione di nuove tecnologie e delle competenze per utilizzarle.

## Il telelavoro – i nodi da sciogliere

- L'individuazione dei criteri di identificazione delle attività “telelaborabili”.
- La valutazione dei risultati – in termini di grado di soddisfazione del lavoratore, riduzione di assenze brevi, incremento della produttività e miglioramento dei servizi.

# Il telelavoro – le attività telelavorabili in AIPo

## CONDIZIONI DI TELELAVORABILITA'

Per valutare la “telelavorabilità” delle attività gestite all’interno di una struttura occorre verificare l’esistenza delle seguenti condizioni:

- che l’attività riguardi la creazione, elaborazione e trasmissione di informazioni;
- che l’attività non preveda il contatto personale diretto con l’utenza presso un ufficio o uno sportello;
- che l’attività non richieda incontri frequenti e riunioni “face to face” con i colleghi e con i superiori;
- che si possa comunicare con i dirigenti, colleghi e utenti con la medesima efficacia e livello di soddisfazione anche mediante strumenti telefonici e telematici;
- che l’obiettivo da realizzare sia ben identificabile e sia possibile valutare il suo raggiungimento fissando le scadenze entro cui devono essere svolte le prestazioni richieste;
- che ci sia la disponibilità dei lavoratori coinvolti nel telelavoro ad utilizzare le tecnologie informatiche.

# Il telelavoro – la verifica delle prestazioni in AIPO

## Art. 5 - Diligenza del lavoratore e verifiche della prestazione

1. Il/la dipendente ha l'impegno di ottemperare all'evasione dei compiti assegnati nei termini previsti e di svolgere al meglio la propria attività al fine di non creare ritardi o disfunzioni nel processo lavorativo.
2. Il telelavoratore deve mantenere il segreto sia sulle informazioni in suo possesso sia sulla banca dati a disposizione. L'hardware dato in comodato d'uso è fornito per uso esclusivo dell'AIPO.
3. Il/la dipendente è tenuto/a a rispettare le norme che regolano il rapporto di telelavoro e a prestare cura nell'utilizzo della strumentazione fornita dall'Amministrazione.
4. La verifica della qualità e della quantità del lavoro svolto attraverso la modalità di telelavoro è a carico del Dirigente o della P.O della Struttura di cui fa parte il dipendente che partecipa al progetto.
5. Il Dirigente del settore e il dipendente dovranno presentare all'Amministrazione, nei tempi e secondo le modalità previste dal progetto, rendicontazioni dell'attività svolta.
6. L'Amministrazione si riserva di effettuare controlli periodici sull'attività svolta.

# Il piano di congedo

## Il piano di congedo

Il piano di congedo si pone all'interno della più ampia tematica della c.d. "gestione integrata della maternità/paternità", cioè l'insieme delle misure offerte da un'organizzazione ai propri dipendenti e alle proprie dipendenti per venire incontro a nuove esigenze personali che hanno un impatto anche sulla sfera professionale.

## Il piano di congedo –cui prodest?

A quali fabbisogni dei dipendenti risponde la gestione integrata della maternità o della paternità?

- Reinserimento più rapido dopo il congedo
- Ordinaria cura dei figli
- Ordinarie attività familiari

## Il piano di congedo –cui prodest?

*A quali fabbisogni dell'organizzazione risponde la gestione integrata della maternità o della paternità ?*

- Aumento del livello di soddisfazione e senso di appartenenza del lavoratore e conseguente miglioramento dell'efficienza nello svolgimento delle proprie mansioni.
- Rientro più rapido dopo il congedo
- Minore assenteismo
- Maggiore responsabilizzazione e motivazione dei dipendenti

## Piano di congedo

<b>Accordo tra:</b>	<b>e:</b>
.....(destinataria/o)	.....(responsabile*)

### Prima del congedo

affiancamento al sostituto	<input type="checkbox"/>	banca ore	<input type="checkbox"/>
flessibilità dell'orario di lavoro	<input type="checkbox"/>	telelavoro	<input type="checkbox"/>
bilancio delle competenze iniziale	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>

Altro (specificare) \_\_\_\_\_

### Impegni della destinataria del piano e dell'organizzazione

#### Destinataria:

- avvisare il prima possibile sulle condizioni di salute
- rendersi disponibile ad incontri per bilancio delle competenze e all'affiancamento
- comunicare e-mail di riferimento
- mettere a disposizione la propria postazione informatica e la connessione ad internet per il telelavoro

#### Organizzazione:

- permettere alla destinataria di utilizzare dopo la maternità le ore in più di lavoro fatte prima del congedo
- organizzare gli incontri per l'affiancamento
- mettere a disposizione l'infrastruttura informatica per lavorare da casa

### Durante il congedo

Mantenimento dei contatti durante l'assenza della collaboratrice

predisposizione ed adeguamento software per i contatti a distanza

aggiornamento competenze tecniche/formazione (fuori periodo del congedo obbligatorio)

Altro (specificare) \_\_\_\_\_

### Impegni della destinataria del piano e dell'azienda

#### Destinataria:

- rendersi disponibile a contatti telefonici e mail
- rendersi disponibile a partecipare a incontri (fuori periodo del congedo obbligatorio)
- rendersi disponibile a leggere le comunicazioni inviate e utilizzare l'accesso alla intranet aziendale
- comunicare quanto prima le decisioni in merito alla lunghezza del congedo facoltativo e alle esigenze al rientro (part-time, ecc.)

#### Azienda:

- comunicare con congruo anticipo eventuali incontri formativi e organizzarli in orari che tengano conto delle eventuali esigenze palesate
- inviare tutte le comunicazioni di interesse –anche inerenti l'organizzazione aziendale e l'aggiornamento normativo e procedurale
- mettere a disposizione l'infrastruttura informatica per connettersi da casa alla intranet

## Dopo il congedo

Coinvolgimento responsabili e ufficio personale  
piano di rientro (calendarizzazione)  
aggiornamento competenze tecniche  
aggiornamento sul contesto organizzativo  
aziendale  
affiancamento


flessibilità dell'orario di lavoro  
banca ore  
part time  
telelavoro


Aggiornamento bilancio delle competenze e  
piano di carriera

Altro (specificare) \_\_\_\_\_

## Impegni della destinataria del piano e dell'azienda

### Destinataria:

- mantenere la tempistica di rientro ipotizzata
- mantenere gli impegni in termini di flessibilità oraria e banca ore, anche in relazione alle esigenze organizzative
- rendersi disponibile ad incontri per aggiornamento del bilancio delle competenze e all'affiancamento
- in caso di telelavoro, mantenere la piena funzionalità della postazione informatica e della connessione

### Azienda:

- ascoltare le esigenze in termini di conciliazione e supportare nella ricerca della migliore soluzione
- offrire la soluzione di flessibilità più opportuna in base alle esigenze condivise
- in caso di telelavoro, mettere a disposizione l'infrastruttura informatica per lavorare da casa

**Firma del responsabile**

**Firma del/la destinataria/o del piano**

**Piano approvato da:**

Data:

Nome e funzione:

Firma:

**Osservazioni della Direzione:**

Data:

Firma:

# Servizi di supporto alla genitorialità

## Supporti per la prima infanzia –le opportunità della normativa

La riforma della pubblica amministrazione (Legge 7 agosto 2015, n. 124), all'art. 14 (Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle Amministrazioni pubbliche), prevede che *“le P.A., nei limiti delle risorse di bilancio e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, possono inoltre procedere, al fine di conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, a stipulare convenzioni con Asili nido e Scuole dell'infanzia e a organizzare, anche attraverso accordi con altre P.A., servizi di supporto alla genitorialità, aperti durante i periodi di chiusura scolastica.”*

## Supporti per la prima infanzia –le opportunità della normativa

Esempio di servizi da implementare:

- Servizi alla prima infanzia durante l'anno
- Centri estivi
- Messa a disposizione di informazioni e servizi offerti

# La situazione in AIPo (piano azioni positive 2015-2017)

## B. AZIONI POSITIVE DAL PUNTO DI VISTA DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Oltre al mantenimento degli obiettivi di cui al piano del precedente triennio, con specifico riferimento ai sub. a) e b)

- a) Somministrazione di un questionario in tema di benessere organizzativo al personale, previo coinvolgimento del CUG e specifico intervento formativo di supporto alla stesura del medesimo;
- b) Estensione della possibilità di fruizione del telelavoro in Aipo da parte dei dipendenti;
- c) Introduzione del part-time di tipo misto in relazione a specifiche necessità di tipo familiare opportunamente motivate;
- d) Avvio sperimentale di azioni tese alla ricerca presso altre pubbliche amministrazioni di agevolazioni tariffarie e/o di partecipazione a servizi alla persona (trasporti, istruzione prescolare, campi estivi, ecc.),
- e) Monitoraggio delle eventuali segnalazioni di criticità in materia di rispetto della dignità dei lavoratori, mettendo a disposizione del CUG un rapporto periodico annuale.

## La situazione in AIPo (piano azioni positive 2015-2017)

Quali gli ambiti di supporto che paiono più percorribili?

E' stata prevista una indagine o i dati e le informazioni necessarie sono già note in AIPo?

Quali le sinergie attivabili?

# Ulteriori servizi a supporto della conciliazione

## Ulteriori servizi

- **Banca delle ore** (conto individuale per ciascun lavoratore, in cui accantonare ore che possono essere successivamente richieste in retribuzione o come permessi compensativi per le proprie attività formative o anche per necessità personali e familiari - tenendo conto delle esigenze tecniche, organizzative e di servizio)
- **Formazione manageriale e sensibilizzazione sulle politiche di conciliazione**

***Grazie per l'attenzione***

---