



Agenzia
Formazione
Orientamento
Lavoro
Monza e Brianza



PROVINCIA
MONZA BRIANZA

Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza e Brianza

Il Benessere Organizzativo

(Allegato alla determinazione del direttore generale
n. 122 del 4/11/2014)

PREMESSA

Il presente documento intende illustrare principi, criteri e metodologie utilizzati per la realizzazione dell'indagine sul clima e il benessere organizzativo.

Tale indagine, effettuata tramite la somministrazione di un questionario a tutti i dipendenti, si colloca all'interno di un complesso sinergico di azioni organizzative che Afol Monza Brianza ha sviluppato in questi ultimi anni, tra cui anche la progressiva messa a regime del ciclo di valutazione delle performance.

Nel "Piano delle performance 2014"⁽¹⁾ è stato infatti dedicato un apposito obiettivo strategico, trasversale a tutte le aree, dal titolo "Costruire una metodologia di diagnosi e intervento sul benessere organizzativo finalizzata al suo miglioramento da estendere in modo diffuso e sistematico a tutta l'organizzazione".

E' con l'approvazione del "Piano Triennale delle Azioni Positive"⁽²⁾ avvenuta con determinazione dell'Amministratore Unico n. 5 del 27/01/14 e con l'istituzione del Comitato Unico di Garanzia⁽³⁾ (di seguito C.U.G.) approvato con determinazione del Direttore Generale n. 60 del 5 giugno 2013 che l'intento di promuovere il miglioramento continuo all'interno dell'azienda nel suo complesso, anche in termini di benessere organizzativo, trova il suo pieno raccordo, in virtù della necessità di assicurare la rimozione di ostacoli che, di fatto, impediscano la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

Tra i quattro macro ambiti di azione descritti nel Piano, il primo, denominato "Ambiente di lavoro e benessere organizzativo", sviluppa le priorità di intervento previste negli obiettivi triennali prevedendo un insieme di azioni di carattere informativo, formativo e di confronto su buone prassi, che identificano la stessa rilevazione sul clima e il benessere organizzativo come una azione positiva.

Partendo quindi dall'assunto che risulta prioritario porre attenzione alla gestione delle risorse umane, dando anche contenuto a quanto previsto del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165⁽⁴⁾ e, in particolare all'art. 7, Afol MB intende adottare tutti gli strumenti necessari per:

"valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e realizzando opportune misure di miglioramento per:

- *valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori, migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione;*
- *rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori;*

(1) Piano delle performance - Verbale A.U. n. 10 del 28/02/2014

(2) Piano Triennale delle Azioni Positive - Verbale A.U. n. 5 del 27/01/2014

(3) Nomina componenti Comitato Unico di Garanzia Afol Monza e Brianza (CUG) - Verbale A.U. n. 60 del 5/06/2013

(4) D. Lgs 165 del 30/03/2001, art. 7 "Gestione Risorse Umane"

- migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall'amministrazione;
- diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento;
- realizzare sistemi di comunicazione interna;
- prevenire i rischi psico-sociali di cui alla Legge 81/2008⁽⁵⁾

Assicurare il benessere organizzativo inteso come "lo 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" rappresenta quindi un impegno specifico per tutti i dipendenti in relazione ai ruoli e agli ambiti di propria competenza.

L'attenzione al benessere organizzativo diventa elemento di cambiamento culturale e di innovazione, necessario alle organizzazioni complesse per migliorare gli strumenti tradizionali di gestione delle risorse umane, tra cui anche la capacità di rappresentare il sentire individuale, le relazioni informali e le criticità/opportunità derivanti dalla convivenza organizzativa.

1. LE AREE DI MONITORAGGIO

In linea con le linee guida contenute nella Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica⁽⁶⁾, saranno complessivamente monitorate le seguenti aree :

- a. Caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge
(l'azienda allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente).
- b. Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative
(l'azienda definisce obiettivi espliciti e chiari ed assicura coerenza tra enunciati e prassi operative).
- c. Riconoscimento e valorizzazione delle competenze
(l'azienda riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità, assicurando adeguata varietà dei compiti ed autonomia nella definizione dei ruoli organizzativi nonché pianificando adeguati interventi di formazione).
- d. Comunicazione intraorganizzativa
(l'azienda ascolta le istanze dei dipendenti e stimola il senso di utilità sociale del loro lavoro).
- e. Circolazione delle informazioni
(l'azienda mette a disposizione dei dipendenti le informazioni pertinenti il loro lavoro).
- f. Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali
(l'azienda adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali).
- g. Clima relazionale franco e collaborativo
(l'azienda stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo).
- h. Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi
(l'azienda assicura la scorrevolezza operativa e la rapidità di decisione e supporta l'azione verso gli obiettivi).

(5) D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81-Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro

(6) Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla *performance* di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto

- i. Giustizia organizzativa
(l'azienda assicura, nel rispetto dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale e di attribuzione dei carichi di lavoro).
- j. Apertura all'innovazione
(l'azienda è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale).
- k. Stress
(l'azienda tiene sotto controllo i livelli percepiti di fatica fisica e mentale nonché di stress).
- l. Conflittualità
(l'azienda gestisce l'eventuale presenza di situazioni conflittuali manifeste o implicite).

2. LE FASI DEL PROCESSO DI RILEVAZIONE

Le fasi del processo di rilevazione seguiranno il seguente iter:

a. Individuazione dei ruoli nel processo di rilevazione e miglioramento del benessere

Viene individuato il gruppo dei Direttori d'Area e dei Responsabili delle unità organizzative per sovrintendere e coordinare il regolare svolgimento delle attività ex-ante, in itinere ed ex-post del processo di rilevazione, che si articolerà come segue:

- Convocazione del gruppo, illustrazione degli obiettivi, criteri e condivisione delle metodologie;
- Definizione degli strumenti di informazione (assicurarsi che tutti i dipendenti interessati ricevano la Newsletter e disponibilità a fornire chiarimenti);
- Supervisione circa la corretta distribuzione al personale a tempo indeterminato e determinato di ogni singola unità organizzativa, del questionario (firma per ricevuta su elenco fornito dall'Ufficio Risorse Umane);
- Presidio degli aspetti tecnico/organizzativi (ad.es. garantire la presenza dell'urna in ogni sede e il regolare svolgimento dell'indagine);
- Fasi finali : procedere alla consegna dell'urna presso l'Ufficio Risorse Umane nei tempi stabiliti;

b. Definizione della procedura di rilevazione e d'intervento

Con riferimento a quanto previsto dall'art. 14, comma 5 del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 ⁽⁷⁾ che recita "*L'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione*", Afol Monza Brianza ha recepito i modelli di indagine forniti dalla Commissione di cui all'art. 13, anche ai fini di una successiva comparabilità con altre amministrazioni.

(7) D. Lgs n. 150 del 27 ottobre 2009 art. 14, comma 5 " Organismo indipendente di valutazione della performance"

Per l'anno 2014 sarà somministrato il questionario denominato "Benessere Organizzativo" di cui all'allegato A. del presente documento. L'eventuale somministrazione dei questionari "Grado di suddivisione del sistema di valutazione" e "Valutazione del superiore gerarchico" sarà oggetto di successiva valutazione.

c. Predisposizione degli strumenti di rilevazione

Il questionario è strutturato tenendo conto delle aree oggetto di monitoraggio di cui al punto 1 ed è costituito da gruppi di domande, raggruppate in specifiche tabelle, ritenute fondamentali per procedere ad una analisi sistematica del contesto entro cui si svolge l'attività lavorativa.

Posto che i risultati di ogni indagine possono essere elaborati sia in forma aggregata, sia in relazione a specifiche caratteristiche, il questionario prevede la rilevazione, per ciascun dipendente coinvolto, ai fini della garanzia dell'anonimato, esclusivamente delle seguenti informazioni di tipo anagrafico e lavorativo:

- Genere
- Tipo di contratto
- Fascia di età
- Anzianità di servizio
- Qualifica

Il questionario sarà distribuito a tutti i dipendenti a tempo determinato e indeterminato ai fini di:

- offrire misure più precise e non affette da errore campionario;
- fornire l'opportunità a tutti i dipendenti di esprimere le proprie opinioni, senza generare diffidenza e percezione di esclusione "mirata", con conseguente demotivazione degli esclusi.

La consegna del questionario sarà effettuata a cura dei responsabili di sede o tramite persone da loro incaricate e istruite allo scopo durante un incontro dedicato. La modalità proposta sarà quella dell'auto-compilazione. I dipendenti potranno riporre personalmente il questionario in un'urna dedicata. Per garantire l'anonimato, insieme al questionario verrà distribuita una busta con logo Afol nella quale riporre il questionario compilato.

La distribuzione dei questionari sarà effettuata dopo la metà di novembre e i tempi consentiti per la compilazione prevederanno un arco temporale di 10 giorni. I dati verranno in seguito inseriti nel sistema del Ministero della Funzione Pubblica per la sua elaborazione.

E' intento di Afol svolgere l'indagine ogni anno e in tempi tali da consentire la pubblicazione dei risultati nella Relazione sulla performance.

d. Raccolta dei dati

Per verificare il numero dei questionari consegnati con quelli restituiti, i dipendenti firmeranno un foglio di ricevuta del questionario cartaceo.

Si procederà all'apertura delle singole urne, al conteggio dei questionari consegnati in busta chiusa e al successivo riposizionamento degli stessi in un unico contenitore, ad ulteriore garanzia dell'anonimato.

e. Elaborazione dei dati

Una volta aperte le buste, i dati dei questionari verranno inseriti nel software messo a disposizione del Ministero della Funzione Pubblica e saranno automaticamente rielaborati in modo aggregato.

Per quanto concerne gli aspetti relativi alla scala di misurazione si segnala che la metodologia proposta fa riferimento all'utilizzo delle cosiddette "tecniche delle scale" (scaling), tratte dalla ricerca sociale, che permettono di misurare concetti complessi e non direttamente osservabili, come nel caso del benessere organizzativo.

Si fa riferimento, in particolare, ai fini della comparabilità dei risultati, alla 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 facilmente applicabile e, quindi, utilizzabile per qualunque modalità di distribuzione del questionario che l'amministrazione deciderà di utilizzare;
- l'ampiezza delle alternative rende tale scala più flessibile rispetto a quelle che prevedono soltanto una risposta dicotomica e, quindi, fornisce maggiori informazioni e dati da elaborare.

Il formato delle singole domande della scala Likert è rappresentato da una serie di affermazioni per ognuna delle quali l'intervistato deve rispondere se e in che misura è d'accordo.

Generalmente le alternative di risposta sono cinque, da "molto d'accordo/del tutto" a "fortemente contrario/per nulla", consentendo anche di poter esprimere una posizione di "incertezza".

Nella scelta operata, 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 (da 1 a 6) che consentirà di determinare il punteggio.

f. Restituzione dei risultati

I risultati dell'analisi saranno raggruppati in base alle aree oggetto di indagine, con l'obiettivo di mettere in evidenza gli elementi/dimensioni "di forza" e di "miglioramento".

Il software prevede un'elaborazione automatica delle risultanze ottenute mediante grafici che saranno parte integrante della relazione finale. Essa sarà condivisa con il C.U.G. e dovrà essere recepita nella "Relazione sulla performance" (art. 10, comma 1, lett. B del decreto), come previsto dalla delibera CIVIT n. 5 del 2012. Sarà inoltre pubblicata sul sito di Afol nella sezione "Trasparenza – Performance – Benessere Organizzativo",

g. Definizione del piano di miglioramento

Alla data odierna sono stati definiti gli ambiti oggetto di miglioramento (punto 3). Si prevede di definire, previo confronto con il C.U.G., nel Piano delle performance 2015 quale/quali, tra quelli declinati, sarà/saranno gli ambiti oggetto di intervento.

h. Monitoraggio e verifica del piano di miglioramento.

Il monitoraggio del piano di miglioramento avverrà sia a cadenza trimestrale, nel corso delle riunioni indette dal C.U.G., sia nel corso della valutazione semestrale e finale della performance aziendale, dato che anche per il 2015 sarà previsto un apposito obiettivo strategico concernente il benessere organizzativo.

3. ELABORAZIONE DI UN PIANO DI MIGLIORAMENTO

Sulla base delle rilevazioni condotte, Afol Monza Brianza, sentite le organizzazioni sindacali, si prefiggerà l'obiettivo di adottare un piano di miglioramento del benessere organizzativo che si focalizzerà sui seguenti ambiti:

- a. struttura e ruoli organizzativi;
- b. innovazione tecnologica;
- c. processi organizzativi;
- d. cultura organizzativa;
- e. politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane;
- f. comunicazione interna e esterna;
- g. modifica di norme e procedure.

Allegato A.

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? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	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 ...)						

B–Le discriminazioni

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	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>)						

C - L'equità nella mia amministrazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (Indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	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						

D - Carriera e sviluppo professionale

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (Indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	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						

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						

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						

G - Il contesto del mio lavoro

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	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						

H - Il senso di appartenenza

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	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						

I - L'immagine della mia amministrazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	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						
--------------------------------	--	--	--	--	--	--

L- 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						

1 Dati anagrafici

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

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

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

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"/>

