



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO



## Valutazione della percezione dei propri superiori in Provincia autonoma di Trento

### 1. Uno sguardo d'insieme

La rilevazione della percezione del rapporto con i propri superiori ha visto un'attiva partecipazione dei dipendenti dell'Ente (tasso di risposta del 68,71 %), segno di attenzione e interesse per l'iniziativa proposta.

I 3.090 dipendenti che hanno risposto al questionario inviato non hanno messo in evidenza situazioni di disagio e disimpegno particolarmente accentuate; hanno altresì consentito di individuare alcune caratteristiche di ruolo del superiore significativamente positive e altre su cui è possibile intervenire nell'ottica del miglioramento organizzativo continuo.

In particolare per i dirigenti di Dipartimento ed Agenzia sono emersi punti di forza e di debolezza analoghi: la capacità di essere una figura di riferimento e la leadership sono le dimensioni valutate in modo maggiormente positivo; mentre l'intervento in caso di situazioni problematiche/conflictuali e il contributo nel migliorare il clima lavorativo sono gli aspetti risultati più critici per entrambi.

Lo stesso si può notare osservando i dati dei dirigenti di Servizio e dei direttori d'Ufficio: tutte e due le funzioni mostrano punteggi positivi per quanto riguarda la sensibilità da parte del superiore verso i bisogni personali dei collaboratori e la stima che quest'ultimi provano verso di lui. Aspetti che invece possono essere potenziati riguardano la capacità di agire in modo equo secondo la percezione dei colleghi e l'abilità di motivare il proprio personale.

L'importante sfida che ora attende l'Amministrazione è costituita dalla capacità di rispondere alle evidenze/necessità emerse dalla rilevazione realizzata, e che, specie per quanto riguarda il clima, potranno meglio essere approfondite dall'indagine sul benessere organizzativo appena conclusa.

Ciò detto, in un momento in cui a livello nazionale la funzione pubblica è attraversata da tensioni interne e pressata da una collettività insofferente, questi risultati ottenuti dalla classe dirigente e direttiva della Provincia autonoma di Trento possono essere considerati con soddisfazione, un attestato di stima e di apprezzamento da capitalizzare.

## 2. Introduzione

La valutazione del superiore gerarchico da parte dei dipendenti provinciali si inserisce all'interno di quanto previsto dalla Legge Provinciale n. 7 del 1997, articolo 19 ("Revisione dell'ordinamento del personale della Provincia autonoma di Trento") e dal Decreto Legislativo n. 150 del 2009, articolo 14, comma 5 ("Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni").

Tale rilevazione ha due obiettivi strettamente integrati tra loro.

In primo luogo consente di rilevare la percezione che hanno i dipendenti sul modo di operare del proprio superiore, in termini di gestione del personale e di miglioramento della performance. Queste informazioni risultano utili per comprendere il contesto entro cui lavorano i dipendenti provinciali ai fini del miglioramento della qualità di vita nell'organizzazione e del ciclo della performance organizzativa.

In secondo luogo permette di realizzare una valutazione a 360° dei dirigenti grazie al coinvolgimento dei propri collaboratori. La valutazione del superiore infatti, rappresenta una componente importante della cosiddetta "copertura del ruolo", ovvero delle capacità manageriali individuali. In particolare, si fa riferimento a quell'insieme di conoscenze, capacità e comportamenti posti in essere dai dirigenti allo scopo di gestire, in modo efficiente ed efficace, le risorse che vengono loro assegnate (umane, organizzative o strumentali).

L'indagine è stata effettuata nel periodo dicembre 2015 – febbraio 2016. La realizzazione del progetto è stata affidata a tsm-Trentino School of Management. La raccolta e l'elaborazione dei dati è stata effettuata assicurando il principio dell'anonimato.

Il questionario utilizzato per la rilevazione è suddiviso in quattro sezioni, riferite alla valutazione rispettivamente dei: dirigenti generali, dirigenti d'agenzia, dirigenti di servizio e direttori di ufficio. Le prime due sezioni sono composte da 6 item (domande), le ultime due da 18 item; fra questi sono inclusi gli item della parte IV - "valutazione del superiore gerarchico" - del questionario CIVIT sul benessere organizzativo, promosso dalla Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (ANAC-Autorità Nazionale Anticorruzione).

La scala di valutazione del questionario prevede 6 livelli, da 1 a 6, integrati dall'opzione "Non ho sufficienti elementi per rispondere o non è applicabile al mio caso"; la media di scala è 3,5.

Sono stati invitati a partecipare alla rilevazione tutti i dipendenti dell'Amministrazione provinciale, che nel 2015 hanno prestato servizio nell'Ente per almeno 6 mesi.

E' stata utilizzata principalmente la modalità di somministrazione online dei questionari, salvo in casi particolari (ad esempio per i dipendenti che non hanno un indirizzo di posta elettronica).

Sono stati distribuiti 613 questionari cartacei e inviati 3.884 questionari on line. Il tasso di risposta si attesta al 68,71%.

La partecipazione si può dunque ritenere positiva; le risposte esprimono una generale attenzione verso l'indagine da parte di tutti i dipendenti nei vari dipartimenti dell'Amministrazione.

Le seguenti tabelle evidenziano i dati socio-anagrafici dei rispondenti:

*Tab.1 - Genere*

<b>Genere</b>		
	Maschio	33,9%
	Femmina	35,6%
	Preferisco non rispondere	21,3%
	Non risponde	9,2%
<b>Totale</b>		100,0%

*Tab. 2 - Età*

<b>Età</b>		
	Fino 45 anni	19,5%
	Da 46 a 55 anni	34,1%
	56 anni e oltre	13,0%
	Preferisco non rispondere	18,4%
	Non risponde	15,0%
<b>Totale</b>		100,0%

*Tab. 3 – Incarico*

<b>Incarico</b>		
	Dirigente o Direttrice/Direttore (anche se sostituta/o)	6,1%
	Personale dell'area non dirigenziale	58,4%
	Preferisco non rispondere	18,5%
	Non risponde	17,0%
<b>Totale</b>		100,0%

L'elevata percentuale di persone che hanno scelto l'opzione "preferisco non rispondere" o che, in alternativa, non hanno risposto, va considerata come elemento di analisi. La percezione di anonimato in un questionario sul proprio superiore, anche quando viene svolta su una popolazione così vasta, ha un impatto considerevole. Il timore di venir riconosciuti è forte e riguarda una fetta importante di personale, quasi un terzo.

### 3. Risultati della rilevazione

L'analisi dei dati complessivi mette in evidenza alcune chiare tendenze:

1. più frequenti e significativi sono i rapporti fra il dipendente e il dirigente/direttore valutato e migliore è la valutazione attribuita al superiore;
2. i dipendenti più anziani esprimono giudizi migliori sul loro superiore rispetto ai più giovani;
3. più si è alti di grado nell'organizzazione e migliori sono le valutazioni espresse sul proprio superiore.

Data la premessa si è ritenuto ragionevole considerare in modo diverso il parere di chi ha contatti diretti con il superiore rispetto al parere di chi non li ha, ritenendo i primi come più attendibili e i secondi come una percezione più complessiva di clima, di "aria che si respira".

La tabella seguente (tab. 4) riporta il numero e la percentuale di collaboratori che hanno dichiarato di non avere alcun rapporto con il superiore (19,1% del totale delle risposte) a seconda della funzione del superiore valutato.

Tab. 4 – Totale rispondenti in relazione alla funzione e al rapporto del superiore valutato

Funzione del superiore valutato	Totale rispondenti	Totale valutazioni espresse per funzione	Rispondenti che non hanno alcun rapporto con il superiore	Percentuale rispondenti che non hanno alcun rapporto con il superiore
Dirigente di Dipartimento		1.589	713	44,9 %
Dirigente di Agenzia		490	72	14,7 %
Dirigente di Servizio		2.190	252	11,5 %
Direttore di Ufficio		1.372	42	3,1 %
<b>Totale</b>	3.090	5.641*	1.079	19,1 %

\* il totale è superiore al numero delle persone fisiche che hanno compilato il questionario, perché era possibile valutare più di un superiore

Se consideriamo i dirigenti di dipartimento la percentuale dei collaboratori che ha dichiarato di non avere alcun rapporto con il superiore è del 44,9%, per i dirigenti di agenzia la percentuale scende al 14,7%, diminuisce ulteriormente all'11,5% per i dirigenti di servizio e si attesta su una percentuale molto bassa, 3,1%, per i direttori.

Nelle analisi seguenti saranno quindi prese in considerazione solo le risposte date da coloro che hanno dichiarato di avere rapporti diretti con il superiore (cioè di coloro che hanno espresso una valutazione da 2 a 6 sul questionario in merito a questa specifica domanda).

### 3.1 I dirigenti di Dipartimento

Dal grafico sottostante (Figura 1) si possono osservare i valori medi dei sei item utilizzati per identificare il ruolo e le funzioni dei dirigenti di Dipartimento.

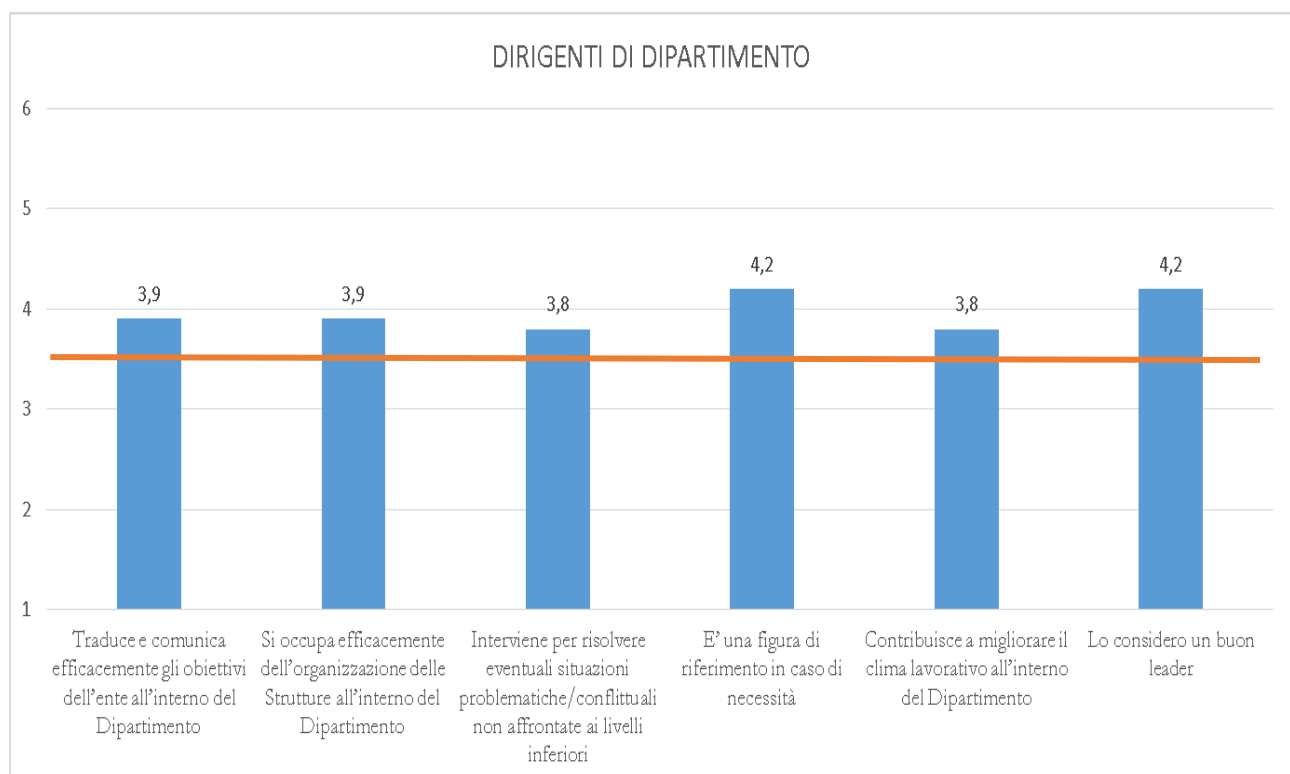
I punteggi sono tutti superiori alla media di scala, indicando una valutazione nel complesso positiva del proprio superiore; in particolare si osservano due punti di forza:

1. essere una figura di riferimento, con un punteggio medio di 4,2; si tratta della capacità carismatica di infondere un senso di stabilità e di garantire sicurezza ai propri collaboratori;
2. essere considerato un buon leader, con il medesimo punteggio medio di 4,2; la leadership è una capacità complessa, non connessa a una qualità specifica, bensì all'insieme degli aspetti che la compongono, di natura tecnica, ma soprattutto umana e relazionale. Sinteticamente è la capacità di guida della struttura, esercitata di volta in volta secondo lo stile necessario e più efficace per raggiungere i risultati attesi.

Sono anche evidenti due item che, nonostante abbiano un punteggio superiore alla media di scala, potrebbero indicare aree di miglioramento:

1. intervenire nella risoluzione di eventuali conflitti, il cui punteggio medio è 3,8. Il conflitto, che naturalmente nasce dal confronto fra le diversità nei contesti organizzativi, se non adeguatamente gestito, tende a radicalizzarsi creando blocchi e disfunzioni nell'ambiente di lavoro. Intervenire per risolvere le dinamiche conflittuali è parte integrante della funzione dirigenziale e gestionale;
2. migliorare il clima lavorativo, che ha registrato un punteggio medio di 3,8; il "clima lavorativo" riguarda l'ambiente interno di un sistema organizzativo, in particolare la qualità delle relazioni tra gli individui e la relazione tra l'individuo e l'organizzazione. E' un concetto complesso, non unidimensionale, determinato da diversi fattori, non tutti governabili direttamente dal dirigente.

Figura 1



### 3.2 I dirigenti di Agenzia

La Figura 2 mostra i punteggi medi per quanto riguarda i dirigenti di Agenzia; anche in questo caso tutti i valori sono superiori al punteggio medio di scala.

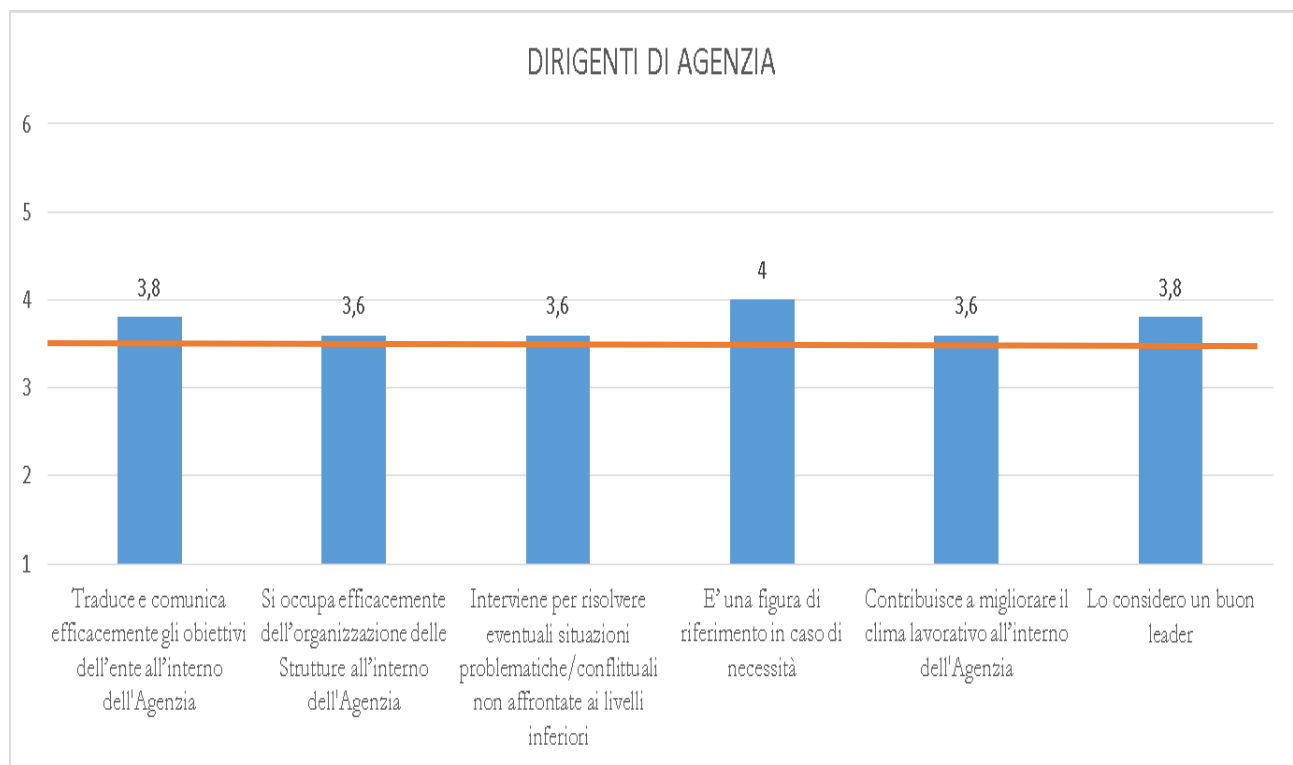
I punti di forza evidenziati per questo ruolo sono principalmente:

1. essere una figura di riferimento, che ha registrato un punteggio medio di 4,0; risulta il fattore con il giudizio più alto per quanto riguarda i dirigenti di Agenzia, ai quali è attribuita quindi una buona capacità di essere presenti e disponibili verso le persone;
2. comunicare gli obiettivi dell'ente, la cui valutazione ha raggiunto un punteggio medio di 3,8; indica il riconoscimento al dirigente della capacità di coinvolgere e chiarire ai dipendenti la relazione esistente tra il proprio lavoro e gli obiettivi generali dell'Amministrazione;
3. essere considerato un buon leader, con un punteggio medio di 3,8, conferma ulteriormente la capacità di essere una guida per la struttura di riferimento.

Gli altri tre item raggiungono lo stesso punteggio medio (3,6) e possono essere considerati come punti di attenzione; si riferiscono a:

1. organizzare le Strutture all'interno dell'Agenzia (un fattore che richiede vision, abilità gestionali e di coordinamento);
2. intervenire nella risoluzione di eventuali conflitti (se non adeguatamente affrontati, incidono sull'andamento della Struttura);
3. migliorare il clima lavorativo (tenere conto sia di aspetti interni che esterni all'organizzazione).

Figura 2



### 3.3 I dirigenti di Servizio

Di seguito (Figura 3) sono riportati nel dettaglio i punteggi medi registrati negli item riferiti ai dirigenti di Servizio, a cui il personale ha risposto attraverso una batteria di item diversa (18 item) rispetto ai dirigenti d'Agenzia e di Dipartimento, ma con la stessa scala da 1 a 6.

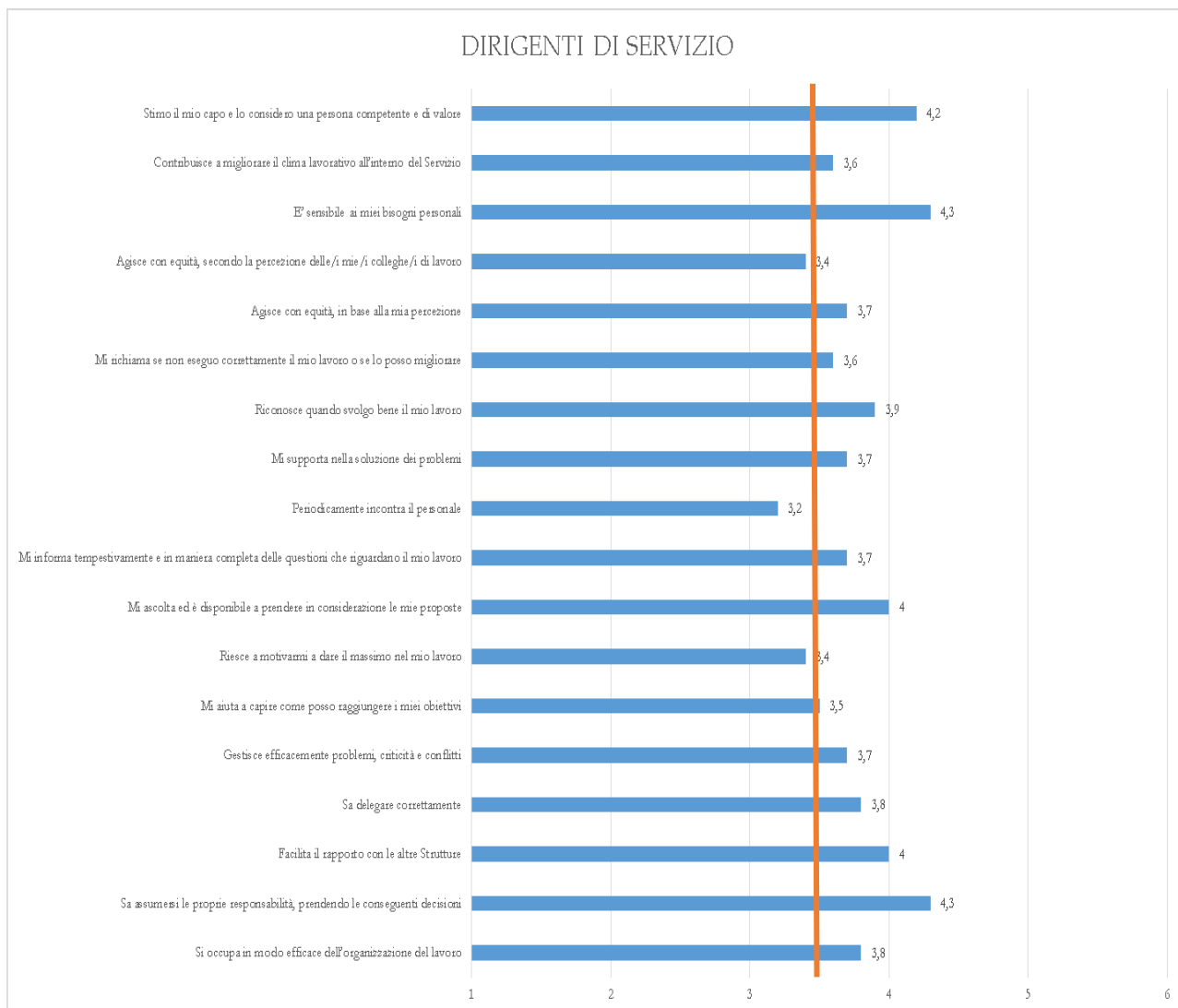
I punti di forza per questo ruolo sono rappresentati da:

1. esprimere sensibilità rispetto ai bisogni personali, item che raggiunge il punteggio medio più alto pari a 4,3 e mostra la considerazione che il dirigente ha degli aspetti di natura extra-lavorativa del personale;
2. assumere responsabilità e di conseguenza prendere le decisioni più opportune, ha anch'esso ottenuto il punteggio medio di 4,3, indicando senso del dovere e consapevolezza di ruolo da parte della dirigenza provinciale;
3. essere stimato, con un punteggio medio di 4,2, che sottolinea il valore, la competenza e, in generale, la percezione positiva dei collaboratori verso il proprio capo.

Tre item evidenziano un punteggio inferiore al valore medio di scala, rivelando tre aspetti percepiti in misura più critica, da ampliare e potenziare per assicurare efficacia ed efficienza organizzativa all'Ente:

1. incontrare periodicamente il personale (vuol dire prevedere e programmare incontri regolari e cadenzati sulle questioni che attengono il lavoro), con un valore medio di 3,2;
2. agire con equità, secondo la percezione dei propri colleghi (percezione dei colleghi rispetto all'agire del capo in modo giusto e corretto nei confronti di tutti i collaboratori), con una valutazione media di 3,4;
3. motivare i dipendenti (la motivazione è un importante fattore di efficienza e di efficacia del lavoro, indica l'insieme degli scopi che spingono una persona ad agire e a mettere in atto un comportamento in direzione degli obiettivi da raggiungere), con un punteggio di 3,4.

Figura 3





### 3.4 I direttori d'Ufficio

Infine, nella figura 4, vengono illustrati i risultati delle dimensioni indagate riferite ai direttori d'Ufficio, a cui i dipendenti hanno risposto utilizzando la stessa scala usata per i dirigenti di Servizio. Come si può vedere tutti i punteggi sono superiori alla media di scala.

I tre item che hanno ottenuto punteggi maggiori sono:

1. esprimere sensibilità rispetto ai bisogni personali, che ha raggiunto la valutazione media più alta, pari a 4,6; evidenzia l'abilità dei direttori di comprendere ed andare incontro ai propri collaboratori;
2. essere stimato, ha ottenuto un punteggio medio di 4,4; è una dimensione centrata sulla valutazione di competenza e di valore che viene riconosciuta ai direttori;
3. ascoltare e prendere in considerazione le proposte, raggiunge un valore medio di 4,4; indica la capacità di accogliere idee, perplessità e tutto ciò che può servire a costruire un rapporto di scambio tra superiore e collaboratori all'interno della struttura.

Le tre dimensioni che, pur essendo sopra al valore medio di scala, potrebbero rappresentare possibili aree di miglioramento, sono:

1. agire con equità, secondo la percezione dei propri colleghi, che ha ottenuto il punteggio medio più basso, pari a 3,7;
2. motivare i dipendenti (influisce sul coinvolgimento nell'organizzazione, è variabile strategica dell'organizzazione), con un valore medio di 3,8;
3. gestire efficacemente problemi, criticità e conflitti (che migliora le relazioni interpersonali sul lavoro e influisce anche sul clima), con una valutazione pari a 3,8.

Figura 4

