



Comune di Modena

**Settore personale e organizzazione
Comitato pari opportunità
Gabinetto del Sindaco – Ufficio ricerche**

**Ricerca rivolta al personale dipendente
del Comune di Modena**

2003

RAPPORTO DI RICERCA

La ricerca è stata promossa dal settore Personale, organizzazione e semplificazione amministrativa del Comune di Modena in collaborazione con il Gabinetto del sindaco ed il Comitato Pari Opportunità.

Il progetto di ricerca, la costruzione degli strumenti di indagine, la conduzione dei focus group, la somministrazione delle interviste, l'elaborazione dei dati, la divulgazione dei risultati sono stati svolti grazie l'apporto di diversi contributi che, a vario titolo, hanno apportato le seguenti persone:

dott.sa Maria Teresa Severini, dirigente del settore Personale, organizzazione e semplificazione amministrativa

dott. Pino Dieci, dirigente del settore Gabinetto del Sindaco e politiche della sicurezza

dott. Vittorio Martinelli, direttore scientifico della ricerca, ufficio ricerche

dott.sa Chiara Pellicciari, consulente

sig.ra Denis Ferrari, funzionario ufficio ricerche

dott. Giovanni Bigi, funzionario ufficio statistica

dott. Davide Sacchetti, collaboratore Ufficio statistica

dott.sa Daniela Migliozi, responsabile Ufficio sviluppo organizzativo e formazione

dott.sa Chiara Bertazzoni, collaboratrice, Ufficio sviluppo organizzativo e formazione

sig.re Sara Caudullo e Emanuela Bartolini, operatrici Ufficio sviluppo organizzativo e formazione

Presentazione

Il Settore Personale, in collaborazione con il Comitato Pari opportunità, l'Ufficio Ricerche del Gabinetto del Sindaco e l'Ufficio Statistica del Settore Sviluppo, Economia e Progetto Europa ha realizzato, nel corso dell'anno 2003, una serie di iniziative volte ad approfondire la conoscenza dei dipendenti comunali, rispetto alle loro caratteristiche "oggettive" e "soggettive".

L'obiettivo che ha mosso l'intero progetto è stato quello di verificare quale percezione avessero della propria identità lavorativa i dipendenti comunali, quali fossero i giudizi e le aspettative rispetto al proprio lavoro, cosa pensassero del rapporto tra loro ed il Comune inteso come "organizzazione che produce servizi per il territorio" e tra il Comune ed i cittadini come utenti/acquirenti di quei servizi.

La prima fase del progetto si è concretizzata nella costruzione dell'identikit del dipendente comunale: si è proceduto ad un'elaborazione e aggiornamento di dati statistici sulle caratteristiche del personale in servizio (sesso, età, anzianità di servizio, profilo formativo, profilo professionale, ecc.) effettuata sulla base di rilevazioni svolte a partire dalla fine dell'anno 1999. I risultati di questa prima fase sono stati restituiti ai dipendenti tramite la realizzazione dei numeri di maggio e giugno 2003 di "Strettamente personale" in cui sono stati presentati rispettivamente dati socio-anagrafici e relativi al curriculum formativo (numero di maggio), e dati del curriculum professionale e relativi al contesto di lavoro (numero di giugno).

La seconda fase è stata invece caratterizzata, come quelle che sono seguite, dal coinvolgimento diretto dei dipendenti. Nel corso del mese di febbraio 2003 è stata, infatti, realizzata un'indagine qualitativa tramite lo svolgimento di quattro *focus group* (colloqui di gruppo) finalizzati a cogliere aspetti motivazionali, atteggiamenti e attese preminenti che caratterizzano il dipendente comunale. Tali colloqui hanno coinvolto ognuno 8-10 operatori individuati, tramite estrazione casuale, in base al genere, alla categoria e all'area professionale di appartenenza, e sono stati condotti da una ricercatrice esperta.

Le risultanze dei colloqui di gruppo sono state finalizzate alla costruzione di un questionario, volto ad approfondire – su un ampio campione di dipendenti – la dimensione degli atteggiamenti, delle valutazioni e delle attese emerse durante i focus group. La somministrazione di tale questionario ha costituito la terza fase del progetto di ricerca. Il questionario, prevalentemente strutturato e avente per oggetto "L'identità del dipendente comunale", è stato somministrato nel corso del mese di aprile 2003 ad un campione - individuato tramite estrazione casuale - di 300 dipendenti rappresentativo per sesso, età, categoria giuridica, anzianità di servizio, area di attività, da parte di persone esterne appositamente preparate.

In seguito i dati emersi sono stati elaborati in forma aggregata e rigorosamente anonima a cura dell'Ufficio Statistica e dell'Ufficio Ricerche e sono stati presentati sia tramite la pubblicazione di due numeri del giornalino interno sia tramite la realizzazione di assemblee rivolte a tutti i dipendenti comunali.

I due numeri di "Strettamente personale" di luglio e dicembre 2003 sono stati interamente dedicati alla presentazioni dei risultati più significativi emersi dall'analisi dei questionari. Una restituzione più completa e ragionata è stata poi fornita dal coordinatore della ricerca nel corso delle cinque assemblee realizzate nel mese di ottobre, durante le quali è stato previsto un momento di scambio di riflessioni e considerazioni con il personale presente e con la partecipazione del Sindaco.

Le iniziative che l'Amministrazione comunale ha intrapreso per la realizzazione di questa ricerca si contraddistinguono per la loro originalità rispetto al panorama degli altri Enti Locali italiani. Non si è trattata, infatti, di un'indagine sul clima interno, né sull'organizzazione del lavoro, ma di un'indagine mirata a cogliere le identità del dipendente comunale, come necessaria premessa per poter affrontare aspetti più di dettaglio e di approfondimento. Le informazioni ottenute hanno, inoltre, permesso di ragionare su dati attendibili, e non solo su stereotipi o convinzioni personali, in un'ottica di miglioramento dell'organizzazione dell'ente e del senso di appartenenza dei dipendenti all'organizzazione stessa.

Si è ritenuto, pertanto, opportuno mettere a disposizione di tutti i dipendenti il rapporto di ricerca qui allegato.

Tale rapporto costituisce di per sé non solo un documento di rilevante interesse, ma rappresenta anche la base per ulteriori approfondimenti ed iniziative rivolte al personale interno che l'Amministrazione intende avviare.

Il Direttore Generale
Dott.ssa Mara Bernardini

INDICE

Presentazione
Il progetto

La ricerca qualitativa

Obiettivi della ricerca qualitativa

Metodologia

Il comune: un'idea duplice

Comune di Modena: tradizione d'avanguardia e prospettiva incerta

Il dipendente comunale: immagine di sé non univoca

Centralità e marginalità del settore di appartenenza

Continuità e rottura tra esperienza iniziale e esperienza attuale

Consapevolezza, chiarezza del progetto e vaghezza, incertezza del progetto

Lavoro pubblico come crescita e lavoro pubblico come protezione

Il rapporto con il cittadino: bambino - adulto arrogante - adulto competente

Prospettive per il futuro: verso il modello aziendalistico ?

Considerazioni conclusive

La ricerca quantitativa

Il piano di campionamento

I dipendenti comunali rispetto ad alcuni "indicatori di cittadinanza"

Il Comune di Modena: caratteristiche, funzioni, cambiamenti

Stato, Comune, e Comune di Modena

Il Comune ieri e oggi

Cosa ha cambiato l'organizzazione del Comune di Modena

Il futuro verosimile e quello auspicabile

L'idea di dipendente comunale:

Il percorso professionale

Tre componenti: etica, sociale, individuale

Il dipendente comunale ieri e oggi, l'accordo con il senso comune diffuso

il lavoro di dipendente comunale

Il proprio lavoro

I diversi aspetti del lavoro, le aree di miglioramento, i meccanismi di carriera, la struttura decisionale

La sicurezza del lavoro

Il lavoro nel pubblico e il lavoro nel privato

L'orgoglio dell'appartenenza

Il lavoro delle donne e pari opportunità

I servizi, il personale, i cittadini

Prospettive per il futuro

Considerazioni conclusive

Il progetto

Scheda di sintesi

Premessa 1

Il Comune di Modena (settore personale ed organizzazione) ha inteso dotarsi di uno strumento rivolto ai dipendenti e alle dipendenti comunali.

Per questo (con la collaborazione dell'Ufficio ricerche istituito presso il Gabinetto del Sindaco) ha predisposto uno specifico progetto.

Gli strumenti individuati in questa fase sono:

1. Indagine qualitativa volta a cogliere aspetti motivazionali, atteggiamenti, valutazioni e attese preminenti dei dipendenti comunali;
2. Indagine quantitativa volta a stimare la dimensione presso i dipendenti di quegli atteggiamenti, valutazioni e attese.

Premessa 2

Il Comitato per le pari opportunità di Modena ha espresso l'intenzione di svolgere una ricerca presso le dipendenti comunali, volta a cogliere caratteristiche e specificità del lavoro femminile. È sembrato quindi opportuno unificare e coordinare le diverse esigenze in un unico disegno di ricerca.

Aree d'indagine

Sono state individuate tre tematiche principali:

La percezione che i dipendenti hanno della propria identità lavorativa
I giudizi e le aspettative rispetto al proprio lavoro
Il triangolo Comune-dipendenti-cittadini

Le tre tematiche individuate disegnano una ricerca principalmente mirata a cogliere l'identità o (presumibilmente) le identità del dipendente comunale, come se queste costituissero una premessa, un filtro, una condizione che influisce su altre possibili aree d'indagine.

Non ha quindi le caratteristiche dell'indagine sul clima interno, né sull'organizzazione del lavoro, né su elementi specifici (ad es. orari, retribuzioni, funzioni ecc.); si configura invece come una necessaria premessa utile anche per affrontare in seguito aspetti più di dettaglio e di approfondimento.

Metodologia

Per queste caratteristiche sono stati utilizzati due strumenti:

1. Indagine qualitativa con gruppi motivazionali (focus groups) in modo da cogliere, nella dialettica di gruppo, non solo i principali atteggiamenti, ma anche le motivazioni che li sostengono
2. interviste face to face rivolte ad un campione rappresentativo, su questionario in larga parte strutturato.

Articolazione delle aree d'indagine

Aree principali	Sotto aree
L'identità	L'idea di Stato, di Comune e del Comune di Modena
	L'idea di dipendente comunale
	il lavoro nel pubblico e nel privato
	Il futuro del lavoro pubblico, le tendenze evolutive: flessibilità, sicurezza, orari, mansioni ecc.
Il proprio lavoro	Quale idea di lavoro
	Quale percezione del lavoro svolto, ambiti del possibile miglioramento
	Chi concorre alla decisione
	Il lavoro femminile
Il triangolo cittadini Comune dipendenti	percezione della qualità del rapporto Comune di Modena /cittadini

Fase qualitativa

Si sono svolti (nel mese di febbraio 2003) cinque gruppi motivazionali, ciascuno composto di 7/10 partecipanti selezionati in modo casuale entro strati (età, sesso, titolo di studio, anzianità di servizio, settore/area di appartenenza, categoria giuridica) in modo di interpellare le diverse aree del lavoro comunale.

Fase quantitativa

(si riporta qui il documento tecnico così come richiesto dall'Agenzia per la comunicazione)

DOCUMENTO TECNICO

Indagine COMUNE DI MODENA rivolta ai propri dipendenti

soggetto che ha realizzato il sondaggio	<i>Comune di Modena, Gabinetto del Sindaco Ufficio ricerche</i>
committente e acquirente	<i>Comune di Modena, settore personale</i>
tipo e oggetto del sondaggio	<i>indagine di opinione su questionario strutturato, interviste individuali rivolte a dipendenti comunali, per cogliere la percezione della propria identità lavorativa</i>
universo o collettivo di riferimento	<i>1904 dipendenti del Comune di Modena</i>
unità intervistate	<i>trecento</i>
tipo di campionamento (e criteri per formazione campione)	<i>campione stratificato proporzionale (stratificazione per qualifica giuridica, profilo, sesso, anzianità, area attività) con estrazione casuale da ciascuno strato - tecnica del passo sistematico-</i>
estensione territoriale del sondaggio	<i>Comune di Modena</i>
data o periodo di rilevazione	<i>Aprile 2003</i>
metodo di raccolta delle informazioni	<i>Indagine face to face su questionario strutturato</i>
testo integrale di tutte le domande rivolte ai rispondenti	<i>vedi allegato</i>
consistenza numerica del campione di intervistati	<i>trecento</i>
numero di non rispondenti e delle sostituzioni effettuate	<i>sessanta</i>
percentuale delle persone che hanno risposto a ciascuna domanda	<i>informazione allegata ai risultati del sondaggio (confronta % non sa/non risponde)</i>
verifica della coerenza delle risposte alle diverse domande	<i>controllo al momento dell'inserimento dati e a campione sui dati inseriti</i>
rappresentatività dei risultati - margine d'errore	<i>il margine di errore relativo ai risultati del sondaggio (livello di significatività del 95%) è compreso fra +/- 1,0 % e +/-5,2% in relazione ai valori percentuali riportati</i>

La ricerca qualitativa

A cura della dott.sa Chiara Pellicciari

OBIETTIVI DELLA RICERCA QUALITATIVA

Obiettivo principale della ricerca consiste nel rilevare:

**l'immagine che ha di sé il dipendente del Comune di Modena
in relazione al proprio ruolo**

**individuando
presso le dipendenti comunali,
come si connota il lavoro femminile**

al fine di

**cogliere indicazioni utili alla messa a punto del questionario
per una successiva fase di indagine quantitativa**

Indagando le seguenti aree specifiche:

- ⇒ idea di Comune;
- ⇒ Comune di Modena;
- ⇒ l'attività di dipendente comunale: quali aspettative e quali stati d'animo l'accompagnano; quali affetti entrano in gioco nella relazione che il dipendente pubblico ha con il proprio lavoro, quali, in proposito, i cambiamenti che sono intervenuti nel tempo verificando, in particolare, come si connota l'immagine che ha di sé la donna dipendente comunale;
- ⇒ il triangolo Comune- dipendenti- cittadini: cambiamenti evolutivi/involutivi;
- ⇒ le prospettive del lavoro pubblico

METODOLOGIA

LA DISCUSSIONE DI GRUPPO

Si tratta di un particolare tipo di incontro di gruppo, della durata di circa 2 ore e mezzo che, articolandosi in momenti di lavoro a gruppo totale e di lavoro individuale, offre la possibilità di integrare linguaggio razionale e simbolico (test associativi e proiettivi).

Uno strumento di rilevazione particolarmente idoneo, nel caso specifico, per scandagliare l'argomento di ricerca e accedere sia alla sfera dei significati e dei comportamenti manifesti, che a quella dell'esperienza privata, di natura più propriamente emotiva.

COMPOSIZIONE DEI GRUPPI

sono state effettuate 5 discussioni di gruppo di cui

2 con uomini

un gruppo con 5 dipendenti: 2 giovani e 3 anziani, area vigilanza C1 -tecnica B3 – amministrativa C1

un gruppo con 4 dipendenti: 1 giovane e 3 anziani, area culturale D1- tecnica D1-D3- informatica D3

3 con donne

un gruppo con 8 dipendenti: 3 giovani e 5 anziane, area amministrativa C1

un gruppo con 8 dipendenti: 3 giovani e 5 anziane, area amministrativa D1-D3- culturale D1-informatica D1- socio-assistenziale D1- educativa D3- tecnica D3

un gruppo con 7 dipendenti: 4 giovani e 3 anziane, area educativa B1-C1- socio-assistenziale B3

In ciascun gruppo i dipendenti sono, in maggioranza, originari di Modena o residenti a Modena da molti anni, con esperienza lavorativa prevalentemente nel settore pubblico.

Periodo delle rilevazioni Febbraio 2003

IL COMUNE: UN'IDEA DUPLICE

Il Comune, l'istituzione con cui il cittadino ha un rapporto più vicino, familiare e più continuativo

" è più vicino alla realtà quotidiana dei cittadini..ha un ruolo di sussidiarietà più marcato nei confronti del cittadino" "è l'ente con cui c'è più familiarità" il Comune interessa il cittadino dalla nascita, dall'atto anagrafico fino alla morte...il comune entra in tutti i momenti della giornata della persona"

sembra suggerire ai dipendenti intervistati l'idea di un Ente in fase di transizione verso una duplice prospettiva:

- idea di Comune, tendenzialmente involutiva, accompagnata per lo più da sentimenti nostalgici e rassegnati, che è quella di un'istituzione che *"non potrà più essere quella che era una volta"* perché ha perduto per strada i suoi presupposti originari che risiedevano in valori a cui l'uomo, progressivamente, sembra diventato indifferente: i valori della solidarietà, della partecipazione, dell'amore e del rispetto per la propria città e del bene pubblico *"una volta era più accessibile, adesso è più burocratico" "adesso il cittadino dal Comune cerca più appoggio... cerca l'appoggio del Comune come il figlio quello della mamma" "una volta c'era più attaccamento alla città, più affetto...non c'è più quel feeling per la città" "c'è più degrado sociale, più indifferenza: dici va beh è suo, non mi interessa, è individualismo, menefreghismo, c'è un peggioramento della collettività dell'uomo" "sembra che stiamo vivendo il tarlo tipico delle civiltà che non hanno avuto l'esperienza dei Comuni: il bene comune non è un valore".*

Un' istituzione dalla quale il cittadino "pretende soltanto", meno alimentata dalla partecipazione e contemporaneamente più incalzata dalle emergenze, "ci sono meno risorse,

popolazione aumenta e il bisogno sul territorio si allarga" "ora il Comune fa più fatica a gestire culture diverse, aspettative diverse," e dalla necessità di recuperare risorse economiche aldilà di quelle fornite dallo Stato, ora più esigue " lo Stato non dando più incentivi ai Comuni, tutti devono organizzarsi in proprio".

E' l'immagine di un Comune che, oppresso dal presente e da una comunità sempre meno solidale da gestire e da regolamentare, sembra più impegnato a difendersi che a vedere oltre e a programmare.

Ci sembra significativa, in proposito, la metafora del "cane pastore", utilizzata nella rappresentazione di sé dipendente pubblico(test individuale), che rimanda al compito di difesa e di rispetto delle regole. Un compito che viene particolarmente evidenziato dagli uomini con più anni di anzianità di servizio e nostalgici del rispetto di cui i dipendenti comunali godevano in passato.

- idea di Comune che, seppure problematica è tendenzialmente evolutiva, accompagnata da sentimenti di combattività e fiducia nel futuro. Un'istituzione alle prese con una comunità che sta cambiando verso una maggiore complessità che implica, necessariamente, il compito di affrontare problematiche nuove. Un'istituzione soggetta a cambiamenti (dall'emergenza di nuovi bisogni, al bisogno di recuperare risorse economiche) di cui si coglie non solo la problematicità ma anche il versante dell'opportunità, della potenzialità di sviluppo (versante particolarmente evidenziato dalle donne) così che, per esempio: il problema dell'emergenza di nuovi bisogni è suscettibile di promuovere un'evoluzione delle competenze nella gestione delle risposte *" il Comune sta sempre più diventando un mediatore anche fra i soggetti che erogano diversi tipi di risposte..nella capacità di intercettare e mediare le risposte c'è anche la costruzione di un sistema di rete di risposte. acquisire la capacità di diventare un ente regolatore anche rispetto all'offerta";*

IN SINTESI

**Sembra emergere una duplice immagine
del Comune in cambiamento**

1	2
Istituzione oppressa dall'emergenza, concentrata sul presente	Istituzione in continuità con i valori di solidarietà
Centrata sulla gestione ordinata di una comunità individualizzata	È innovativa e costruttiva
Istituzione difensiva	Istituzione dinamica

COMUNE DI MODENA: TRADIZIONE D'AVANGUARDIA E PROSPETTIVA INCERTA

Entrando, specificamente, nel merito del Comune di Modena, alla voce del sé dipendente tende ad associarsi quella del sé cittadino per esprimere, primariamente, sentimenti di orgoglio di appartenenza.

"ti dà un senso di orgoglio appartenere ad un Comune che, altrove, in altre zone d'Italia, è visto come capofila di molte cose"

Sentimento di orgoglio che è manifestato soprattutto dalle donne intervistate, sia come cittadine (è ricorrente che si dichiarino soddisfatte di poter affidare i propri figli ad asili all'avanguardia) sia come dipendenti comunali, più numerose rispetto agli uomini nei settori tradizionalmente trainanti l'immagine di qualità del Comune di Modena.

A suscitare orgoglio di appartenenza è l'identità di comune "modello" per l'attitudine a prevenire, ad anticipare, ad essere all'avanguardia" *sui grandi temi che sono affrontati a livello nazionale noi siamo più avanti, anticipiamo a volte...il comitato di sicurezza è nato a Modena" "capita spesso di ricevere telefonate dai comuni che ti chiedono come hai agito in determinate situazioni"*

attitudine che le deriva dalla tradizionale attenzione e sensibilità all'ascolto del cittadino" *diciamo che è in grado di, in tempi brevi, di dare le indicazioni, insomma la prontezza della risposta, il cittadino viene sempre prima"* e che ha permesso al Comune di Modena di:

⇒ **consolidare la propria competenza in alcuni settori specifici che sono apprezzati per innovatività e creatività** " *il Comune di Modena come servizi che eroga, come ricerca, come qualità, come idee di miglioramento dei servizi ha fantasia, strade creative" " idee originali che sensibilizzano i cittadini sui problemi ecologici, sul verde" " anche con il servizio civile abbiamo richieste di ragazzi che vengono dalla sicilia, la motivazione è che la città di Modena, nel sociale, è all'avanguardia" " tra le aree più innovative ce ne sono tante: la scuola, gli asili in particolare, la casa, abbiamo il PEEP che, in proporzione al numero di abitanti, Modena ha il maggior sviluppo di aree PEEP" il nostro livello di qualità della scuola è decisamente superiore, vengono anche dall'estero perché siamo avanti"*

⇒ **rispondere alla domanda di trasparenza**

" *Modena è forse uno dei migliori esempi, in Italia, di collegamento delle banche dati, quindi, visibilità delle informazioni e trasparenza e anche una buona qualità di organizzazione, nell'insieme, delle banche dati"*

Orgoglio di appartenenza che mobilita aspettative alte per il futuro. Alto livello di aspettative che sembra testimoniato anche dalla frequente tendenza degli intervistati ad identificarsi con i cittadini "bene abituati" di Modena, consapevoli di "essere viziati, di non accontentarsi facilmente".

Aspettative che sollecitano il bisogno di prestare attenzione e di vigilare sui segnali di trasformazione in atto. Ed è' in questo senso che si fa riferimento, con una certa preoccupazione:

⇒ **a politiche di recupero di risorse economiche, a quelle che prevedono, per esempio, una riduzione dell'investimento in alcuni servizi affidandone l'appalto all'esterno. Una politica che si vorrebbe fosse condotta in continuità con i valori di sensibilità e di trasparenza ormai consolidati nella tradizione del Comune. Per una politica di rapporti con enti privati esterni orientata all'integrazione fra pubblico e privato, chiarendo gli obiettivi e l'organizzazione del lavoro evitando l'insorgere di sentimenti di emarginazione e di svilimento del ruolo del dipendente pubblico** " *ho la sensazione di abbandono dei servizi sociali: mi sto guardando intorno e vedo i servizi sociali ormai per metà appaltati...mi pare che si sia concluso un periodo, che siamo nel periodo della decadenza, abbiamo tanti colleghi con contratti uno diverso dall'altro"*

⇒ **al mutamento del rapporto Sindaco-cittadini determinato dal nuovo sistema elettorale, nel senso della "individualizzazione della politica elettorale"** " *qui adesso abbiamo un sindaco con poteri assoluti, la voce del consiglio è marginale...la ricerca del consenso è naturale, ma qui è venuta a mancare, nella politica quella passione, quella vicinanza alle esigenze del cittadino che c'era ai tempi in cui sono nate le circoscrizioni, un confronto costante tra cittadino e macchina centralizzata* " *adesso con l'elezione diretta del Sindaco c'è più personalizzazione è una continua ricerca di consensi per accontentare tutti che poi si rischia di non accontentare nessuno"*

Processo di personalizzazione della politica che sembra comportare anche il rischio di perdere di vista le priorità, in nome della visibilità

" *c'è un'immagine di avanguardia che vogliono salvaguardare con delle opere grandiose magari come il monumento davanti alla stazione è uno spreco*" *addirittura si prendeva in considerazione di fare la metropolitana in una città che si gira in bicicletta..c'è un po' di megalomania, ricordiamoci che tutti i politici che passano vogliono lasciare un segno come i grandi faraoni"*

⇒ **all'incremento del ritmo di lavoro che, per il dipendente, significa compromettere il vantaggio dell'orario che sembra rivestire una certa importanza nella scelta del lavoro pubblico** " *i tempi dell'amministrazione a volte non coincidono con i tempi individuali, ci sentiamo molto sollecitate, anche troppo, sentiamo che ci sono molte aspettative su di noi"*

⇒ **alla distribuzione in diverse aree della città di uffici e di servizi comunali che, ancora lungi dal rappresentare un vero e proprio decentramento** " *le decisioni sono ancora centralizzate è un cambiamento illusorio*" **è piuttosto una frammentazione che indebolisce l'appartenenza** " *ora siamo dispersi si è rotta la catena di conoscenze uno si sente più appartenente ad un servizio specifico che ad un ente collettivo"*

Ma ad alimentare la visione problematica delle trasformazioni in atto e il senso di destabilizzazione che, di per sé, il cambiamento comporta è la percezione di un modo di amministrare concentrato sul presente.

Si auspica perciò un maggiore impegno sulla programmazione perché nella frammentarietà e nella sfuggevolezza degli obiettivi crescono soltanto timore e diffidenza.

" *all'amministrazione occorre una proiezione di questa immagine positiva sul futuro, una progettualità per fare per tempo una programmazione perché fa parte del suo ruolo*" "è in cambiamento ma, se non hai chiaro il progetto ti senti in balia..saperlo è importante perché, il cambiamento, è già di per sé, destabilizzante"

IN SINTESI

Per il futuro del Comune di Modena, l'aspettativa è alta

**Si chiede
che il futuro sia all'altezza della tradizione di avanguardia,
in continuità con il livello di qualità consolidata**

**però
manca una programmazione che confermi questa aspettativa
" fa fatica ad avere una strategia a lungo termine, una strategia di insieme"**

IL DIPENDENTE COMUNALE: IMMAGINE DI SÉ NON UNIVOCA

Lavorare alle dipendenze di un Ente che sta attraversando una fase di cambiamento, mobilità, inevitabilmente, vissuti di incertezza come testimoniano, in particolare le donne con maggiore anzianità di servizio, anche attraverso le metafore che hanno utilizzato per rappresentare sé stesse nel ruolo di dipendenti pubbliche (test individuale). Esse tendono infatti ad identificarsi, contemporaneamente, con figure agguerrite e grintose che si oppongono a figure più distaccate, indifferenti, inoffensive "sono una tigre e una talpa" "sono un leone e uno struzzo". Duplice immagine di sé che sembra riconducibile alla situazione di cambiamento in atto, in cui si vive il contrasto tra due tentazioni: la tentazione di non lasciarsi coinvolgere, di adattarsi a vivere alla giornata e quella di agire e di vigilare, per dominare il cambiamento, piuttosto che subirlo.

Altre variabili, oltre a quella del cambiamento, entrano in gioco nella percezione che i dipendenti hanno della loro attività:

Centralità ↔ marginalità del settore di appartenenza

continuità ↔ rottura tra esperienza iniziale e esperienza attuale

consapevolezza, chiarezza del progetto ↔ vaghezza, incertezza del progetto

lavoro pubblico come crescita ↔ lavoro pubblico come protezione

Il rapporto con il cittadino → bambino - adulto arrogante - adulto competente

CENTRALITA' ↔ MARGINALITA' DEL SETTORE DI APPARTENENZA

Tra i dipendenti è impressione piuttosto diffusa, in questa fase di transizione, che il Comune di Modena sia oggetto di un processo di frammentazione della propria struttura che comporta disagi di tipo organizzativo-comunicazionale, attenuando il sentimento di appartenenza all'istituzione nel suo complesso, "ormai io mi sento più parte di un settore, siamo tutti dispersi"

Sentimento di appartenenza al settore che è suscettibile di rafforzamento o di indebolimento, a seconda del rapporto che intercorre tra Comune e settore: nel settore che riveste particolare importanza per il Comune, l'appartenenza si rafforza.

E' quindi sull'asse centralità-marginalità del rapporto Comune-settore che si configurano le seguenti tipologie di settore:

Settore appartenente alla tradizione, che gode di un'immagine particolarmente rappresentativa della qualità riconosciuta al Comune di Modena. Settore che promuove, nel dipendente, sentimenti di gratitudine, di curiosità e di voglia di collaborare.

Settore che contribuisce a connotare l'immagine del Comune di Modena in senso innovativo. Settore che promuove, nel dipendente, sentimenti contrastanti: da un lato, coinvolgimento e forte motivazione; dall'altro lato, sentimenti di incertezza e perplessità.

Settore significativo nella tradizione del Comune, ma complesso e impegnativo nella gestione organizzativa. Settore che promuove, nel dipendente, sentimenti negativi di delusione, di emarginazione, di aggressività.

Come già emerso precedentemente, l'orgoglio di appartenenza tende ad essere manifestato maggiormente dalle donne anche perché, la presenza femminile è più numerosa nell'ambito di settori particolarmente significativi nella tradizione di qualità del Comune..

CONTINUITA' ↔ ROTTURA TRA ESPERIENZA INIZIALE E ESPERIENZA ATTUALE

La visione più o meno positiva circa il futuro del Comune di Modena dipende anche dal valore che il dipendente riconosce al proprio percorso professionale.

Tra dipendenti con più anni di anzianità, il confronto tra passato e presente, su ciò che è cambiato nel tempo, emerge spontaneo e l'esito del confronto tende a privilegiare il passato, il ricordo nostalgico "i cittadini erano migliori, c'era più partecipazione" "c'era il collettivo interno alla scuola, e c'erano anche i genitori"

Ricordo nostalgico che fa prevalere sentimenti di scoraggiamento, di sfiducia, di timore e di risentimento, sentimenti più diffusi tra i dipendenti che:

appartengono a settori in cui l'istituzione sembra non investire più come in passato

"è proprio la decadenza, sono finiti i tempi d'oro in cui si aprivano nuovi servizi"

si sentono oberati, incalzati da ritmi di lavoro più stressanti

"la macchina dopo un po' ti prende e addio vantaggi è andato a perdersi il privilegio del tempo libero, ferie, sono cambiate le regole, gli orari

non si sentono più considerati come un valore per il cittadino

"una volta il cittadino ci rispettava di più"

avvertono più freddezza e distacco nel rapporto con la dirigenza

"non c'è più quella familiarità di una volta con il Comune e con la dirigenza, c'è più freddezza, più distacco"

temono l'ingresso delle "nuove leve"

"mi sento più a disagio rispetto al passato perché, pur avendo le mie sicurezze legate all'esperienza, le nuove leve ti fanno sentire un po' aut., entrano con una certa presunzione, ti fanno pesare quello che sanno fare, ti guardano come una matusa"

Ma, ai livelli più alti e in particolare tra le donne, il ricordo nostalgico si accompagna anche ad atteggiamenti più attivi e combattivi, in difesa delle conquiste ottenute in passato

"siamo stati pionieri oggi bisogna tenere perché ci sono correnti contrarie che guardano di più agli aspetti privati che a quelli collettivi"

PROGETTO CHIARO ↔ PROGETTO SFUGGENTE

La percezione di incertezza e di destabilizzazione per la mancanza di una programmazione chiara e lungimirante per il Comune di Modena nel suo complesso, sembra coinvolgere anche il proprio settore di appartenenza.

Infatti, la consapevolezza circa il progetto che il proprio settore sta perseguendo, risulta piuttosto limitata e circoscritta ai settori "modello" cioè, quelli più rappresentativi della tradizione di qualità (es: educativo)

Laddove i dipendenti sono consapevoli del progetto prevalgono atteggiamenti di apertura, di fiducia e di partecipazione generosa "io ho la percezione di un cambiamento in senso positivo perché ho colto la determinazione a fare e a capire sento che andremo avanti per la nostra strada"

Laddove invece il progetto è sfuggente o addirittura assente, prevalgono, fra i dipendenti, atteggiamenti di diffidenza, indifferenza, di indisponibilità che si esprimono, per esempio:

- ⇒ opponendosi a iniziative e a progetti che sembrano cogliere di sorpresa, a cui non si è preparati, che non sembrano proposti ma, piuttosto, imposti "*decisi e calati dall'alto*";
- ⇒ diventando sospettosi, in caso, per esempio, di nuove assunzioni con nuovi tipi di contratto che, in assenza di una adeguata e approfondita comunicazione, disorientano, alimentano dubbi, ipotesi di privatizzazione che suscitano perplessità e insicurezza..

Nella percezione di un vuoto programmatico, le responsabilità sembrano essere riconducibili a due aspetti problematici: disomogeneità della dirigenza, comunicazione.

E' dal livello di disponibilità e sensibilità del dirigente di settore che sembra dipendere la consapevolezza dei dipendenti circa le attività e le prospettive del settore di appartenenza "*la mia dirigenza è fredda, decisionista e centralizzata*"

E' il diverso livello di competenza dei dirigenti che sembra determinare il successo o l'insuccesso dell'attività di un settore "*c'è troppa disomogeneità oggi all'interno dello stesso Ente a seconda della dirigenza un settore va e l'altro non va*"

E' dalla volontà, disponibilità del dirigente che dipende il livello di aggiornamento del dipendente "*il nostro tiene molto all'aggiornamento dei dipendenti mentre il suo li manda ad aggiornarsi di tasca loro*" anche se ora, disponendo di Internet, il dipendente può informarsi autonomamente "*il nostro caposettore è sempre stato un accentratore, tutti i suoi collaboratori non li ha mai fatti partecipare a tanti corsi comunque, con posta elettronica e internet si viene tutti a conoscenza delle informazioni*"

E' il dirigente di settore che decide sulle regole da abolire o mantenere, regole che stanno progressivamente differenziando i settori: in questo senso si fa riferimento, con un certo disappunto, all'abolizione delle periodiche riunioni di settore che solo in alcuni "*riescono a sopravvivere ancora*".

Riunioni di settore che si rimpiangono anche per il loro valore relazionale, di opportunità di conoscere le persone con cui si lavora "*in passato i dirigenti facevano riunioni di settore con tutto il personale ora viene riunito periodicamente, non ci si conosce neanche*"

Riguardo alla disomogeneità delle regole si fanno presente anche gli orari "*ormai non si capisce più niente, i settori fanno orari per conto loro*"

Progressiva disomogeneità che è riconducibile anche al rapporto "*a monte*" Sindaco-dirigenza, rapporto che sarebbe responsabile di una vaga e incerta progettualità per il Comune, nel suo complesso.

Percezione di incertezza progettuale che sembra trovare conferma nelle metafore utilizzate dagli uomini, per lo più dai funzionari, nel rappresentare sé stessi nel ruolo di dipendenti pubblici (test individuale). Prevalgono infatti figure di "*aquile in volo che dall'alto osservano tutto dominano tutta l'area circostante*". Desiderio di vedere più lontano in risposta ad una percezione di scarsa chiarezza, spesso esplicitata nei gruppi, circa un progetto istituzionale.

Mancanza di una visione di insieme che dovrebbe essere prerogativa dell'ottica collettiva, in opposizione a quella ristretta che è quella privatistico-individualistica

Disomogeneità dei settori che, unitamente ad una comunicazione (settoriale e intersettoriale) più ridotta

"*non si sa tanto degli altri settori non è che si sappia granchè*" e, per lo più, affidata alle nuove tecnologie

"*si comunica ormai via mail*", contribuiscono ad alimentare la percezione di incertezza e di disorientamento circa la direzione del cambiamento in atto.

Limitare la comunicazione a semplice atto funzionale - informativo non è consono a un contesto in cambiamento che richiede, piuttosto, un linguaggio che sia espressione dei valori di solidarietà, che sono alla base dell'istituzione pubblica: non un linguaggio a senso unico e depurato dalle emozioni, bensì aperto a più mezzi, (non solo mail)) e accogliente le istanze funzionali e affettive che, insieme, connotano l'appartenenza.

LAVORO PUBBLICO: CRESCITA ↔ PROTEZIONE

La sicurezza è la dimensione che caratterizza in modo significativo la scelta dell'attività di dipendente comunale: garanzia dello stipendio, protezione dal rischio di licenziamento e orario di lavoro rappresentano le motivazioni di scelta dominanti "è rimasta una certa idea di sicurezza, il Comune è ancora così"

C'è da evidenziare anche che, ai livelli più alti e, in misura maggiore fra le donne, la sicurezza sembra arricchirsi di ulteriori significati che attengono al valore etico insito nel proprio lavoro che risiede nell'essere al servizio della continuità dell'ottica pubblica; e al valore "più ampio" della professionalità, che si acquisisce nel pubblico "a 360°, non limitata e specifica come nel privato"

Sull'evolvere dei significati connotanti la sicurezza, sembra emblematica la metafora utilizzata in modo ricorrente dalle donne (ai livelli di maggiore responsabilità) nella rappresentazione di sé dipendenti pubbliche (test individuale): è la figura del gatto domestico che, cucciolo o adulto, giocoso o placido, coniuga in sé i valori dell'autonomia e della familiarità.

Dimensioni che connotano, specificamente, il rapporto donna-lavoro trovando, nel lavoro pubblico, più ampio spazio espressivo

"gatto autonomo, indipendente, capace di agire e interloquire, sa giocare, aspettare, stimolare"

CITTADINO- UTENTE: BAMBINO – ADULTO ARROGANTE- ADULTO COMPETENTE

Il rapporto con il cittadino è cambiato: il dipendente ha a che fare con cittadini di diverso tipo, mutamento che richiede al dipendente flessibilità, adattabilità e disponibilità ad acquisire nuove competenze.

E' prevalente, nel rapporto con il cittadino, la percezione di sé "genitore" che deve accudire un'utenza che sembra diventata più dipendente e bisognosa (es: genitori utenti degli asili; extracomunitari; ecc).

Relazione di accudimento del cittadino nella quale il dipendente non sembra sentirsi ancora sufficientemente supportato dall'Ente, pur riconoscendo che qualche iniziativa a supporto c'è stata " *abbiamo fatto dei corsi di lingue per far fronte all'aumento di stranieri che si rivolgono ai nostri sportelli*"

Ma è presente anche la percezione di imbarazzo e di inadeguatezza del dipendente che , rispetto al passato, si trova ad avere a che fare più spesso con un'utenza competente e più aggiornata " *molte volte ci troviamo davanti a richieste alle quali non ci sentiamo preparati*" che richiederebbe una maggiore tempestività da parte dell'Ente nel fornire gli aggiornamenti necessari.

E' piuttosto frequente la percezione di insofferenza e di disagio, in riferimento ai cittadini che si rivolgono al dipendente pubblico con l' arroganza e la maleducazione di chi ritiene " *di avere solo diritti*" che, secondo i dipendenti più anziani, sembrerebbero, purtroppo, in aumento.

Più limitati e sporadici i riferimenti all'immagine stereotipa del dipendente " *lavativo*" " *imboscato*"

Sono per lo più gli uomini che ne parlano, sottolineando la responsabilità dell'Ente che, eccessivamente protettivo non è sufficientemente selettivo, " *è una nomea in cui c'è della verità, il Comune raccoglieva anche gli scartini* "

Immagine questa, non troppo scalfita, nonostante le introduzioni nell'ente di strumenti aziendalistici.

Si tratta di diverse modalità relazionali, tra dipendente e cittadino, da cui sembrano scaturire percezioni opposte nel rapporto con il Comune:

⇒ percezione di un rapporto valorizzante con il Comune, istituzione attiva che supporta l'evoluzione del dipendente, per adeguarlo alle domande più evolute del cittadino

⇒ percezione di un rapporto svalutante con il Comune, istituzione che segna il passo e non si preoccupa di promuovere la crescita del dipendente

PROSPETTIVE PER IL FUTURO: VERSO IL MODELLO AZIENDALISTICO?

In merito al futuro che si prospetta per il Comune di Modena, l'impressione è quella di un certo disorientamento, nei diversi settori e ai diversi livelli.

Si fanno delle ipotesi e si segnalano novità, introdotte più o meno recentemente, che sembrano essere state oggetto di scarsa informazione

La prospettiva che emerge dalla maggior parte dei dipendenti dei diversi settori coinvolti nell'indagine è quella di un cambiamento orientato all'acquisizione di una logica aziendalistica. Prospettiva che sembrerebbe motivata soprattutto dal fatto che " *lo Stato dà meno risorse ai Comuni*" ed è suggerita da una serie di segnali prevalenti :

- ⇒ l'appalto di servizi a società-cooperative esterne (mensa scolastica- assistenza domiciliare)
- ⇒ certificazione ISO " *il Comune che si fa mettere in certificazione di qualità ISO mi sembra scimmiottare un modello che con il Comune non c'entra*"
- ⇒ nuovi tipi di contratto per collaborazioni o assunzioni a tempo determinato " *insomma se si cominciano a fare i contratti co co co*"
- ⇒ frammentarietà dell'Ente, disomogeneità dei settori
- ⇒ freddezza, distanza nel rapporto con la dirigenza " *io trovo brutto che un dirigente debba decidere del tuo destino lavorativo nel bene e nel male senza conoscerti, sentendo da altri*"

Reazioni preoccupate o addirittura allarmate sono le più ricorrenti soprattutto pensando a un cambiamento che avvenisse in rottura e non in continuità e nel rispetto dell'etica pubblica.

Ciò che si teme, infatti, è tradire l'etica del lavoro pubblico: si fa riferimento al rischio di perdere le prerogative di sicurezza che sono alla base della scelta del lavoro pubblico " *non vorrei che si adottasse il peggio del privato che alla fine, poi, rimane poca sicurezza e rimangono pochi i motivi per lavorare per il Comune*" ; al rischio di perdere la sicurezza contrattuale per via del diffondersi dei contratti a termine che, secondo alcuni rappresenterebbero un falso risparmio, " *devi insegnare ai giovani che poi se ne vanno e sei da capo e tu hai perso il tempo che non sei riuscito a portare a avanti*"

Ma la logica aziendalistica, per certi versi, è una prospettiva che, con le dovute cautele, si auspicherebbe perché potrebbe rappresentare un'integrazione evolutiva di nuove competenze, come, per esempio, nell'ambito dell'organizzazione delle risorse interne ora assenti nel pubblico " *manca una figura in grado di valutare di cosa c'è bisogno una persona che si occupa di problemi organizzativi dell'interrelazione tra le persone*" competenze che contribuirebbero a migliorare il sistema di riconoscimento del valore professionale " *vorrei che premiasse le persone capaci*" riconoscendo, per esempio, avanzamenti di ruolo eliminando i concorsi interni " *non più concorsi interni quando all'interno ci sono persone che hanno già una carriera e hanno competenze per acquisire ruoli diversi*"

Le cautele che i dipendenti richiedono hanno a che vedere con il timore che l'Ente possa delegare lavoro all'esterno senza prima preoccuparsi

- ⇒ di organizzare all'interno un adeguato controllo della qualità " *se chiami una ditta esterna ci vuole un referente interno che verifichi la qualità dell'intervento*"
- ⇒ di tenere conto del superiore livello di professionalità che caratterizza molti settori interni " *perché spesso non c'è la professionalità che abbiamo all'interno a 360°..cioè all'esterno sono professionalizzati per ambiti ben definiti, all'interno c'è una competenza più complessiva*"
- ⇒ di capire le reazioni dell'utenza : " *c'è diffidenza da parte degli utenti che si fidano di più del personale del comune che di quello delle cooperative*"

La prospettiva per il futuro del Comune di Modena, in assenza di una comunicazione più adeguata a gestire una situazione di cambiamento, sembra dunque affidata a segnali che destano più che altro preoccupazione.

Preoccupazione che coinvolge soprattutto i dipendenti con più anni di anzianità di servizio, distribuiti nei diversi settori, da dipendenti che :

- ⇒ vedono il Comune come una realtà in via estinzione (basso livello di responsabilità) per il peggioramento dell'individuo che non considera più il bene pubblico un valore;
- ⇒ fanno parte di settori in cui sono già state avviate esperienze di delega del lavoro/servizio a società, cooperative esterne;(basso livello di responsabilità)
- ⇒ appartengono a un settore al quale ritengono di avere dato tanto senza aver ottenuto un adeguato riconoscimento, dove, recentemente, sono state fatte assunzioni con nuovi tipi di contratto;
- ⇒ si sentono appartenenti a settori di "natura pubblica" che ritengono sia poco opportuno affidare ad una logica privatistica

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

I risultati dell'indagine sembrano evidenziare che:

i motivi di preoccupazione e di disagio, segnalati dai dipendenti che abbiamo incontrato in questa prima fase della ricerca, sembrano configurare un nucleo problematico prevalente che consiste nella percezione del rischio di una progressiva frammentazione- dispersività dell'istituzione e dei suoi valori di base.

Prevalente nucleo problematico che deriverebbe da alcuni cambiamenti che stanno interessando il Comune, da qualche anno a questa parte. Cambiamenti che sembrano ripercuotersi negativamente sui rapporti dipendente -Comune e dipendente - cittadino.

Tra i cambiamenti particolarmente evidenziati:

- la disomogeneità della dirigenza che, ritenuta responsabile di una progressiva differenziazione organizzativo-qualitativa dei settori, provoca disomogeneità nei livelli di coinvolgimento e di partecipazione del dipendente. Esemplicando: tra le donne che lavorano in settori particolarmente rappresentativi della tradizione di qualità del Comune di Modena, l'orgoglio di appartenenza emerge con maggiore intensità;
- la tendenza ad utilizzare competenze esterne, a rivolgersi a società o a cooperative per risparmiare sui costi interni (visto che lo Stato ha ridotto i contributi da destinare ai Comuni) che, emarginando la professionalità interna, rischia di svilarla. Rischio che sembra particolarmente sottolineato da chi ritiene che il valore della professionalità nel pubblico sia superiore, cioè "*più ampia a 360°*", meno specifica e circoscritta, di quella privata;
- l'espandersi della struttura, il suo progressivo estendersi dal centro alle periferie. Espansione che, non essendo oggetto di una programmazione chiara, ancora lungi dal rappresentare un vero e proprio decentramento, sembra offrire, piuttosto, l'impressione di una complicazione organizzativa che attenuerebbe il vissuto di appartenenza all'ente nel suo complesso;
- il declino del rispetto del bene pubblico (sottolineato particolarmente dai più anziani ai livelli più bassi di responsabilità, nostalgici del rispetto di cui il dipendente comunale godeva in passato) per "colpa della crescita dell'individualismo dei cittadini" che sarebbero ora più centrati sui loro diritti e poco consapevoli dei loro doveri.

Cambiamenti problematici che suggeriscono due diverse prospettive per il futuro del Comune: una prospettiva dettata da sentimenti di rinuncia, tendenzialmente regressiva e difensiva, che vede il Comune oppresso dalle emergenze di una comunità più individualizzata da regolamentare; una seconda prospettiva dettata, invece, da sentimenti combattivi, tendenzialmente evolutiva, che vede il Comune centrato sul bisogno di innovazione nel rispetto dei valori di solidarietà, che sono alla base dell'istituzione pubblica. Questa seconda prospettiva sembra delinarsi soprattutto ai livelli più alti di responsabilità e, in maggior misura, fra le donne.

Una prima indicazione, al fine di concretizzare questa seconda prospettiva, sembrerebbe essere quella di restituire compattezza all'Ente promuovendo una sorta di rigenerazione-riattualizzazione dei valori dell'appartenenza all'ente pubblico.

L'appartenenza femminile all'ente pubblico sembra significativamente connotarsi in senso etico.

E' ricorrente infatti che, riferendosi al loro lavoro (alto livello di responsabilità), le donne evidenzino primariamente il significato di difesa, di mantenimento dell'ottica pubblica. Valenza etica che identifica, specie tra le più combattive, un obiettivo di per sé centrale da ribadire, soprattutto *"in tempi come questi di ottica privatistica dilagante in cui è importante tenere, per salvaguardare le conquiste ottenute"*

Etica che alimenta e amplifica il senso di sicurezza (già di per sé presente per le garanzie di continuità del lavoro, di flessibilità dell'orario) in termini di familiarità nella relazione con il posto di lavoro e di qualità professionale del proprio ruolo.

Autonomia-familiarità, è il duplice valore (che sembra trovare conferma nella ricorrente metafora del gatto domestico scelta dalle donne per rappresentare sé stesse come dipendenti pubbliche) che connota, specificamente, il rapporto donna-lavoro che, nel lavoro pubblico trova più ampio spazio espressivo: per le garanzie che offre, per la valenza etica.

Duplici valore che è alla base della generosità partecipativa, dell'adattabilità e della flessibilità che qualificano specificamente l'attività femminile *"mi sento poliedrica e polifunzionale"* che però, spesso, ai diversi livelli, non risulta sufficientemente riconosciuta e valorizzata.

Mancato riconoscimento che (ai livelli di minore responsabilità e fra le più anziane) contribuisce a mobilitare vissuti di risentimento nei confronti dell'Ente e ad alimentare l'idea che i cambiamenti in atto siano in una prospettiva di decadenza, di regressione *"sono finiti i tempi d'oro"*.

Duplici valore che, in assenza di obiettivi chiari (settoriali e dell'Ente complessivo) rischia di disperdersi di polarizzarsi sulla familiarità cioè sulla sicurezza, su un'appartenenza difensiva per timore del nuovo.

Chiarezza progettuale che sarebbe utile anche al contenimento dell'ambivalenza che, di per sé, il cambiamento, comporta. Ambivalenza che sembra più presente fra le più anziane, ai livelli di minore responsabilità come rivelano le metafore che hanno utilizzato per rappresentare sé stesse nel ruolo di dipendenti pubbliche (test individuale).

Esse tendono infatti ad identificarsi, contemporaneamente, con figure agguerrite e grintose che si oppongono a figure più distaccate, indifferenti, inoffensive *"sono una tigre e una talpa"* *"sono un leone e uno struzzo"*. Duplice immagine di sé, riconducibile alla situazione di cambiamento in atto, in cui si vive il contrasto tra due tentazioni: la tentazione di non lasciarsi coinvolgere, di adattarsi a vivere alla giornata e quella di agire e di vigilare, per dominare il cambiamento, piuttosto che subirlo.

Riattualizzare il valore etico del lavoro pubblico richiede, da parte dell'Ente, una maggiore attenzione allo stile comunicazionale, risvegliandone l'anima affettiva, introducendo una dimensione emotiva spesso trascurata a vantaggio di una fredda informazione (*"ormai si comunica via e mail"*) e utilizzando diversi codici in relazione a diversi messaggi (piazza e Internet).

Una comunicazione che, in sintonia con i valori di solidarietà alla base dell'istituzione, sia espressione della volontà del Comune, di mettere al corrente del progetto i propri dipendenti.

Una comunicazione non a senso unico che desta sentimenti di diffidenza e vissuti di esclusione, ma una comunicazione in cui etica e funzionalità siano a garanzia dell'ascolto reciproco, suscettibile di promuovere coinvolgimento e partecipazione.

In opposizione ad una comunicazione che si rivolge a tutti senza parlare a nessuno.

Nota

I primi risultati emersi dalla parte qualitativa hanno costituito la base per la parte quantitativa, in particolare per la redazione del questionario.

Sono state dunque riprese le principali aree tematiche emerse nei colloqui di gruppo; per mettere a punto linguaggio e forma di alcune domande si è ricorso alla verbalizzazione degli stessi colloqui.

Molte delle sollecitazioni emerse nei gruppi sono state riprese ed è stata "misurata" la loro diffusione/condivisione nel campione di dipendenti successivamente intervistato.

Quindi le due modalità di ricerca, pur dando origine a due distinti approfondimenti, hanno costituito un quadro di riferimento unitario, un unico rapporto di ricerca.

La ricerca quantitativa

A cura del dott. Vittorio Martinelli e sig.ra Denis Ferrari

Il piano di campionamento

Sono stati intervistati 300 individui, estratti casualmente dall'archivio dei dipendenti comunali di ruolo in servizio alla data dell'intervista.

Per garantire una buona rappresentatività delle diverse tipologie dei dipendenti comunali, si è provveduto a stratificarli in 60 gruppi a seconda del sesso, dell'anzianità di servizio, della qualifica funzionale e dell'area funzionale di appartenenza.

Una volta stabiliti i 60 gruppi si è ottenuto un campione stratificato proporzionale, mediante estrazione sistematica, all'interno di ogni strato, di un numero di individui proporzionale alla frazione di campionamento che, per ogni strato, è pari a 0,1543 (data dal rapporto tra numerosità campionaria ed universo: 300/1934).

L'errore campionario stimato è pari circa al 5%.

Sono state approntate delle liste di riserva, per eventuali sostituzioni, costituite da individui aventi la medesima probabilità di estrazione di quelli del campione principale.

Le sostituzioni sono state 60 ed ogni volta si è provveduto a rimpiazzare l'intervista con un individuo del medesimo strato di appartenenza.

Vista la complessità del questionario, è stata effettuata un'intervista diretta con l'ausilio di intervistatori opportunamente addestrati.

Gli intervistati

Riepilogo universo dipendenti comunali - campione estratto - campione in rientro

		universo		campione		rientri	
<i>totale genere</i>	femmine	1419	73,4%	220	73,3%	222	74,0%
	maschi	515	26,6%	80	26,7%	78	26,0%
<i>totale anzianità</i>	00-04	304	15,7%	55	18,3%	37	12,3%
	> 4	1630	84,3%	245	81,7%	263	87,7%
<i>categoria giuridica</i>	A - B	532	27,5%	81	27,0%	80	26,7%
	C	1041	53,8%	159	53,0%	160	53,3%
	D	361	18,7%	60	20,0%	60	20,0%
<i>aree</i>	amministrativa	534	27,6%	82	27,3%	85	28,3%
	culturale educativa	538	27,8%	83	27,7%	81	27,0%
	servizio sociale	336	17,4%	55	18,3%	63	21,0%
	tecnico informatica	332	17,2%	51	17,0%	42	14,0%
	vigilanza	194	10,0%	29	9,7%	29	9,7%
<i>totale</i>		1934		300		300	

Gli intervistati

Frequenza Percentuale

età accorpata

18-34 ANNI	41	13,7
35-44 ANNI	112	37,3
45-54 ANNI	124	41,3
55-64 ANNI	23	7,7
Totale	300	100

Titolo di studio

licenza elementare	11	3,7
diploma media inferiore	66	22
diploma media superiore	164	54,7
laurea	59	19,7
Totale	300	100

Settore di appartenenza attuale

Direzione generale	15	5
Gabinetto del Sindaco e Politiche delle Sicurezze	33	11
Sistemi informativi, Comunicazione e Servizi Demografici	29	9,7
Personale - Organizzazione e Semplificazione amministrativa	4	1,3
Risorse finanziarie e patrimoniali	17	5,7
Sviluppo - Economia e Progetto Europa	9	3
Edilizia e attrezzature urbane	3	1
Istruzione	88	29,3
Politiche sociali e sanitarie	49	16,3
Cultura - Sport e Politiche giovanili	21	7
Pianificazione territoriale	7	2,3
Trasformazione urbana e qualità edilizia	8	2,7
Ambiente	5	1,7
Traffico, Viabilità, Trasporti e Urbanizzazioni	12	4
Totale	300	100

Nel suo attuale lavoro, Lei ha rapporti diretti con i cittadini?

si	236	78,7
no	64	21,3
Totale	300	100

I dipendenti comunali rispetto ad alcuni "indicatori di cittadinanza"

Nelle ricerche svolte in questi anni e rivolte alla popolazione modenese, si sono evidenziati alcuni indicatori particolarmente interessanti e che riassumono aspetti - fra loro anche molto diversi - che caratterizzano gruppi sociali e incidono sui modi di vivere la propria cittadinanza. Alcuni di essi sono stati riproposti in questa ricerca, come a definire un "profilo" dei dipendenti rispetto agli indicatori di cittadinanza, ma anche per verificare l'esistenza o meno di particolari scostamenti fra dipendenti comunali e l'insieme dei cittadini. Sono quindi stati esaminati indicatori relativi a:

**fiducia verso gli altri,
utilizzo di alcuni mezzi di informazione,
presenza in famiglia di nuove tecnologie,
atteggiamento verso le nuove tecnologie.**

È stato dunque riportato il confronto (ad esclusione della domanda sui mezzi di informazione perché in precedenza rilevata con altra metodologia) con il totale delle risposte da altre indagini, ma anche con i soli lavoratori dipendenti, per ottenere un confronto più omogeneo.

Dal punto di vista della fiducia si registrano i seguenti andamenti:

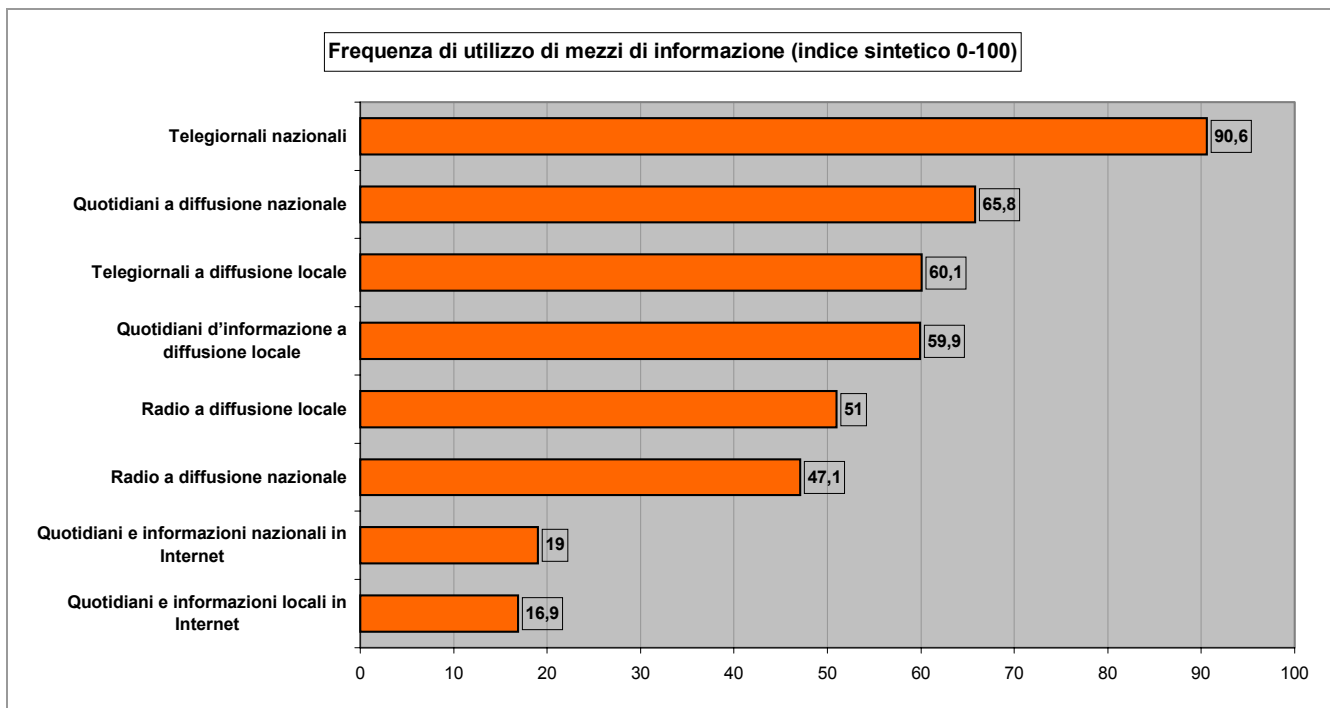
- L'affermazione che ha il più alto indice di accordo descrive un atteggiamento di prudenza verso gli altri; ciò in ambedue i campioni esaminati;
- Al secondo e al terzo posto per i dipendenti comunali vi sono affermazioni di segno positivo (non per il campione di cittadini modenesi);
- In genere le due affermazioni che descrivono sfiducia hanno, per i dipendenti comunali, valori più bassi rispetto al totale della popolazione; quelle che descrivono fiducia hanno valori più alti.

	Dipendenti Comunali 2003	QUALITA' DELLA VITA 2002	
	Totale	Totale	lavoro dipenden te
Grado di accordo con alcune affermazioni in materia di fiducia verso gli altri (indice sintetico 0-100)			
Ritengo che gli altri siano, nei miei confronti, sempre corretti	59	51,4	48,7
Non si è mai sufficientemente prudenti nel trattare con la gente	66,7	70,8	71,1
Gran parte della gente è degna di fiducia	62,6	55,1	53,9
Gli altri, se si presentasse l'occasione, approfitterebbero della mia buona fede	47,4	61,1	62,9

Dunque l'atteggiamento dei dipendenti comunali verso gli altri sembra caratterizzato da un misto fra fiducia e prudenza; nell'insieme, pur tenendo presente la diversità campionaria e il periodo di rilevazione, è contraddistinto da una maggiore fiducia/apertura rispetto all'insieme della popolazione.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei mezzi d'informazione emergono i seguenti aspetti:

- I telegiornali nazionali sono lo strumento più utilizzato in assoluto, con un indice sintetico tra 0 e 100 che raggiunge quota 90,6;
- Seguono i quotidiani a livello nazionale;
- Quindi telegiornali e quotidiani a diffusione locale si contendono il terzo posto;
- La radio (nazionale o locale) ha il penultimo posto ma con un indice sintetico posizionato a metà della scala;
- Internet è certamente all'ultimo posto, ma tuttavia con una quota tutt'altro che trascurabile.



Per quanto riguarda la presenza in famiglia di alcuni prodotti tecnologici, i valori sono molto simili a quelli del campione della popolazione relativamente al lavoro dipendente. Anche la maggiore presenza del computer e del collegamento ad internet sembra più il frutto di un periodo di rilevazione differenziato di un anno piuttosto che una specificità della categoria.

Presenza in famiglia di alcuni prodotti e servizi (% sì)	DIPENDENTI COMUNALI 2003	QUALITA' DELLA VITA 2002	
	Totale	Totale	Lavoro dipendente
Computer	73,3	56,0	68,5
Telefono cellulare	94,7	89,7	97,2
Collegamento ad Internet	60,0	45,9	58,2
Video registratore	92,0	83,9	91,1
Impianto hifi musicale casalingo	85,7	72,2	82,8
Macchina fotografica digitale	21,3	17,5	15,8
TV satellitare con parabola	22,7	20,8	19,7
Telepass	18,7	17,2	18,8
Segreteria telefonica	39,3	37,4	44,7
Bancomat	92,3	81,5	94,9
Carta di credito	61,3	63,4	71,8
Letto DVD	27,7	25,2	28,3

Anche l'atteggiamento complessivo verso le nuove tecnologie non si differenzia molto fra dipendenti comunali e l'insieme dei lavoratori dipendenti; i caratteri principali sono:

- La netta convinzione che le nuove tecnologie migliorano il lavoro;
- E hanno una certa influenza sulla vita individuale;
- Esse tuttavia possono costituire un limite nella relazione interpersonale;

DIPENDENTI COMUNALI 2003		Qualità della vita 2002	
Grado di accordo con alcune affermazioni in materia di nuove tecnologie (Indice sintetico 0-100)	Totale	Totale	Lavoro dipendente
Alla fine, anche con le nuove tecnologie, la propria vita non cambia molto	38,7	47,1	44,1
Le nuove tecnologie impediscono il contatto umano e personale	55,9	59,7	56,8
Le nuove tecnologie migliorano il lavoro delle persone	79,4	80,2	80,6
Le nuove tecnologie favoriscono l'informazione e la comunicazione fra le persone	51,8	67,4	66,9

Nell'insieme il rapporto con le nuove tecnologie è consistente e anche ben valutato; l'appartenenza lavorativa (dipendente comunale/altro lavoratore dipendente) non sembra essere una variabile particolarmente discriminante.

L'impressione generale in questo primo "profilo" porta a cogliere un atteggiamento che si vedrà anche in altre circostanze nel corso delle risposte al questionario: il campione ha risposto, alle domande sugli stili di vita o sulla città, più nell'ottica del cittadino che in quella del dipendente comunale, come se fosse più l'appartenenza territoriale, piuttosto che quella di categoria, a dare dimensione identitaria -o comunque ad essere evocata- in questi frangenti.

Il Comune di Modena: caratteristiche, funzioni, cambiamenti

Stato, Comune, e Comune di Modena

È stata proposta una serie di parole rispetto alle quali l'intervistato doveva scegliere le più adatte a descrivere lo Stato, il Comune (inteso in senso generale, come istituzione) e infine il Comune di Modena.

Burocrazia, lentezza e spreco sono le parole scelte (con marcato distacco percentuale dalle altre) per caratterizzare lo Stato; non sono indicate come adatte le parole trasparenza, collaborazione e modernità. Un giudizio piuttosto netto e negativo, così marcato che sembra attingere non solo dal senso comune diffuso fra i cittadini ma anche dalla diretta esperienza di lavoro.

Il Comune di Modena è stato descritto attraverso l'utilizzo di tre parole: presenza, modernità e (con eguale valore percentuale) competenza e burocrazia; non descrivono il Comune di Modena parole quali divieto, inefficienza e discrezionalità.

Infine è soprattutto il termine modernità che differenzia l'idea del Comune in generale da quella specifica del Comune di Modena.

Dunque un buon riconoscimento per l'Ente per il quale si lavora; premessa importante perché descrive un "datore di lavoro" che ha certo il carattere e la funzione della burocrazia, ma che si connota anche per competenza e modernità, al quale non si addicono termini quali divieto, inefficienza e discrezionalità. Quindi in larga parte riconosciuto ed autorevole; non è questo un elemento secondario, che testimonia di un senso di appartenenza marcato (lo si vedrà meglio più avanti) e di un rapporto caratterizzato da rispetto.

La "presenza", così largamente riconosciuta, fa parte di una peculiare relazione fra cittadini e Comune: il Comune è la principale istituzione di riferimento, verso la quale si ripone molta fiducia e dalla quale si pretende la concreta soluzione dei problemi. Istituzione di appartenenza, fattore di senso, capace di agire e risolvere: un circolo virtuoso impegnativo, che ha bisogno di continue conferme. Questi tratti sembrano appartenere non solo ai cittadini ma anche ai dipendenti comunali.

Le tre parole che descrivono meglio: (Multiple, base dati 300 casi, risposte fra 886 e 890)			
	Percentuali		
	Lo Stato	Il Comune in generale	Il Comune di Modena
Burocrazia	73,3	52	29,7
Lentezza	57,7	22	17,3
Spreco	50	20,7	18,3
Inefficienza	28	5,3	4
Tradizione	13,3	20	12
Presenza	12	31,7	33
Stabilità	10,3	15	15,7
discrezionalità	9	9,7	9,3
Sicurezza	7,3	12,7	11,3
divieto	7,3	2,3	2,3
Solidarietà	6,3	19	25,7
Fiducia	4,7	13	15,3
Competenza	4,7	23,7	29,7
Modernità	2,7	11,3	31
Collaborazione	2,7	22	23
Trasparenza	2	13,3	15,3
Altro	3,7	1	3
non risponde	0,3	0,7	0,7

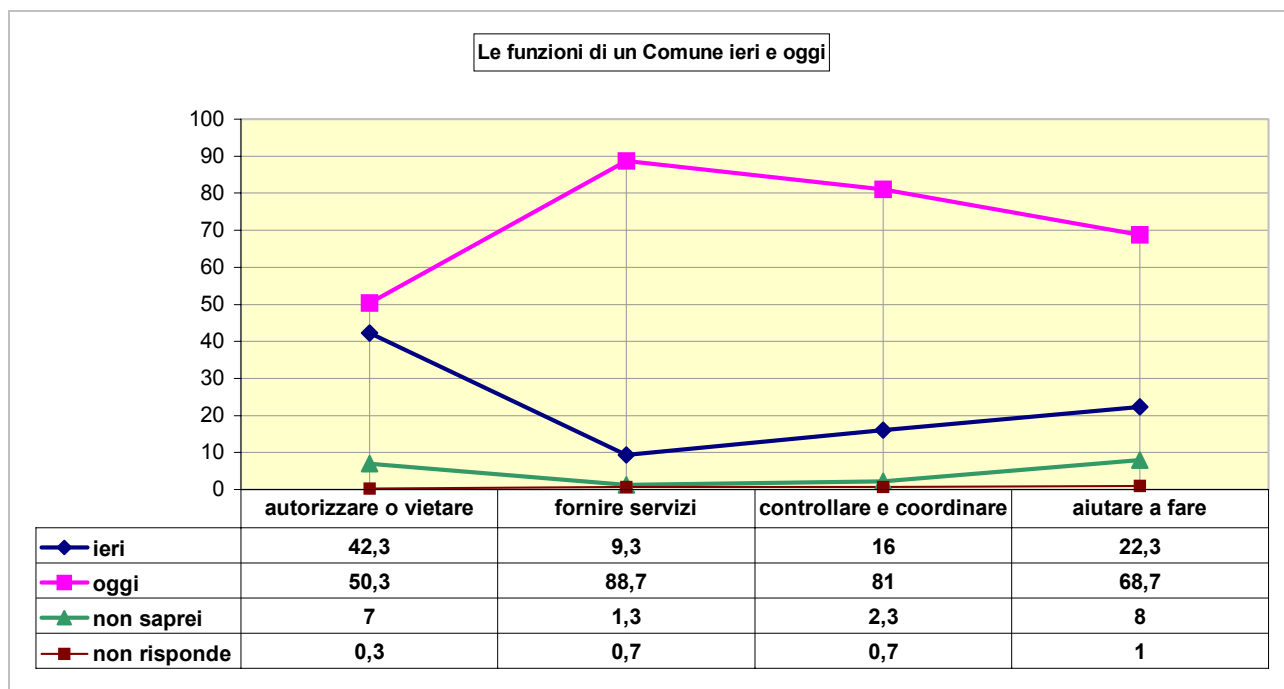
In particolare, per il Comune di Modena le parole :

- "burocrazia" è stata scelta in misura maggiore dai maschi, da chi ha un'età compresa tra i 18-34, da chi appartiene alla cat.giur.D e alle aree dei Servizi Sociali, Tecnico-informatica e della Vigilanza;
- "presenza", "burocrazia" e "lentezza" sono state scelte di più da chi ha 55-64 anni;
- "presenza" e "burocrazia" sono state scelte in misura maggiore da chi appartiene alla cat. giur. più alta "D" e con l'anzianità più bassa (0-4anni);
- "burocrazia" e "competenza" sono state scelte maggiormente da chi ha 18-34 anni e da chi appartiene all'Area Tecnico-informatica;
- "burocrazia","lentezza", "spreco" e "sicurezza" sono state accentuate da chi appartiene all'Area della Vigilanza;
- "burocrazia", "collaborazione" e "lentezza" sono state accentuate da chi appartiene all'Area dei Servizi Sociali;
- "competenza" è stata scelta in misura maggiore dalle femmine, da chi ha 18-34 anni, da chi appartiene alla cat.giur.D e all' area Culturale-educativa;
- "collaborazione" è più accentuata da chi ha una scolarità inferiore e da chi appartiene all'area dei Servizi Sociali;
- "competenza" e "solidarietà" appartengono di più all'Area Culturale-Educativa;
- "modernità", "competenza" e "tradizione" sono state accentuate da chi appartiene all'Area Amministrativa.

Il Comune ieri e oggi

Se la funzione di autorizzare o vietare non discrimina particolarmente fra Comune di ieri e di oggi, le altre funzioni vengono attribuite al Comune di oggi (nell'ordine): fornire servizi, controllare e coordinare, aiutare a fare.

In altri termini l'idea di un Comune che riduce (o limita nel possibile) le funzioni autoritative e sviluppa la capacità di coordinare e fornire servizi. Quest'ultima si delinea come la funzione più marcata per l'oggi, quella più sentita dai dipendenti e insieme quella maggiormente messa in discussione rispetto alla linea di esternalizzazione di alcuni servizi che ha caratterizzato gli ultimi anni.



In particolare è attribuita al Comune di oggi:

- **Autorizzare o vietare:** maggiormente dai maschi, da chi ha 55-64 anni, da chi ha una scolarità inferiore, da chi appartiene alle categorie giuridiche più basse: A-B e chi appartiene all'area dei Servizi Sociali e Tecnica informatica;
- **Fornire servizi:** maggiormente da chi appartiene alla categoria giuridica C e chi appartiene all'area Culturale-educativa e della Vigilanza;
- **Controllare e coordinare:** non ci sono particolari differenze se non un'accentuazione da chi appartiene all'area della Vigilanza;
- **Aiutare a fare:** non ci sono particolari differenze se non un'accentuazione da chi appartiene all'area Culturale-educativa e Amministrativa.

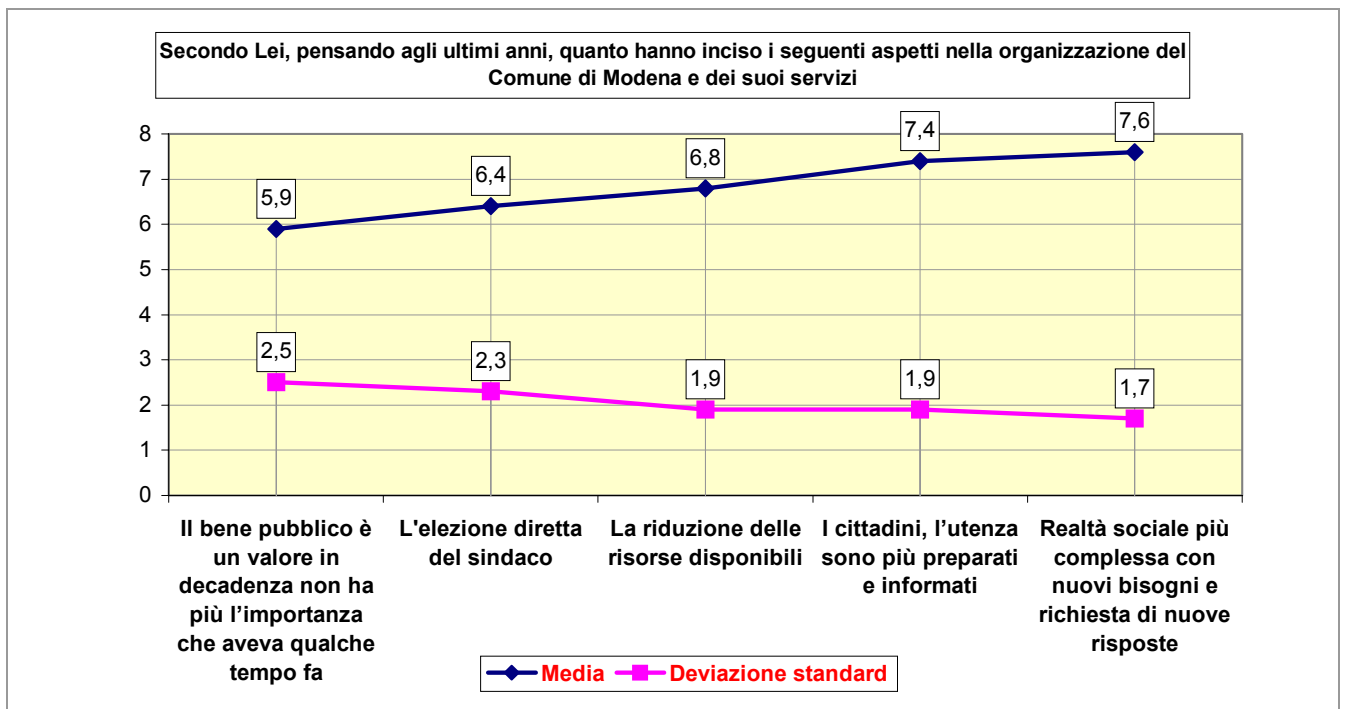
Cosa ha cambiato l'organizzazione del Comune di Modena

Ciò che, secondo gli intervistati ha inciso particolarmente nell'organizzazione del Comune e dei suoi servizi è il cambiamento sociale sia nel senso di nuovi bisogni sia in quello di un'utenza più preparata.

È percepita in modo meno marcato l'influenza di fattori generali quali la riduzione delle risorse e l'elezione diretta del Sindaco.

L'idea che il bene pubblico sia un valore in decadenza non è molto condivisa anche se su questo i pareri sono piuttosto discordi (deviazione standard più alta).

Dunque prevale l'idea di un Comune particolarmente collegato alla società e ai suoi mutamenti, tali da incidere direttamente sulla propria organizzazione, più di quanto abbiano inciso le modifiche politiche o le disponibilità finanziarie di questi anni.



Entrando nel dettaglio, hanno evidenziato di più i seguenti aspetti:

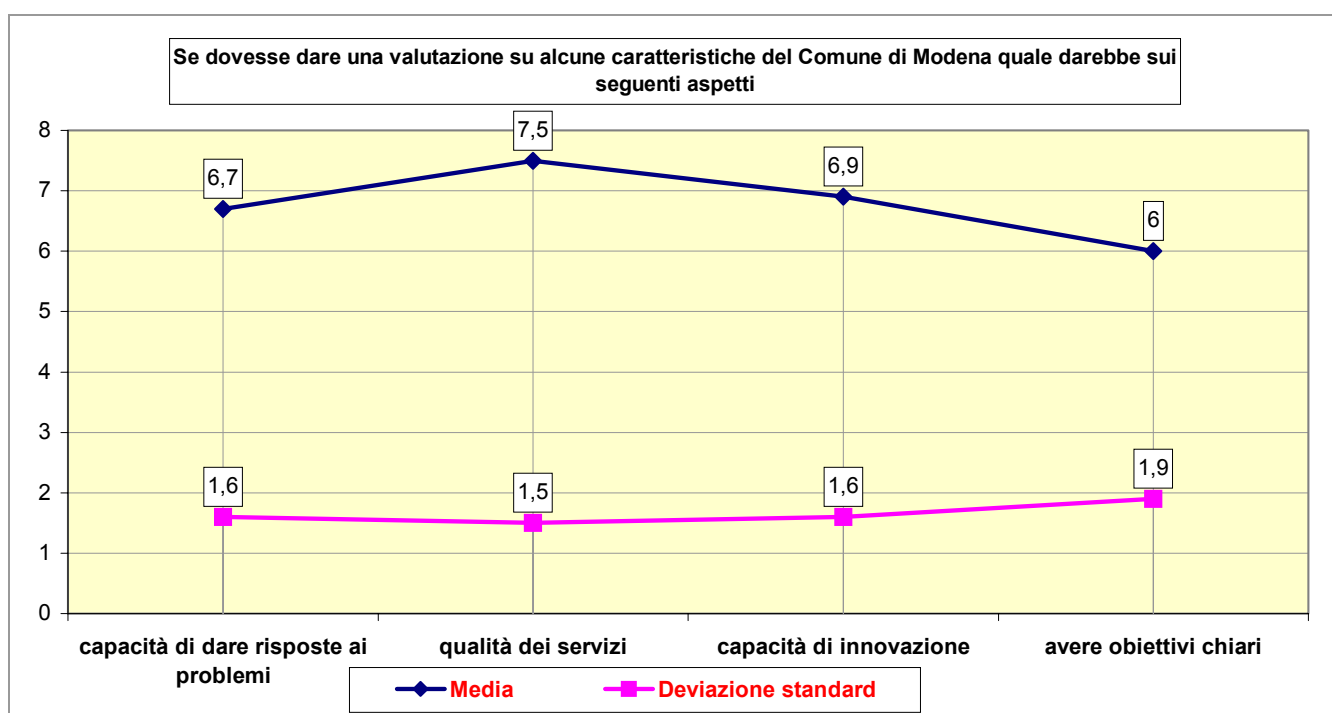
- **elezione diretta del Sindaco:** chi ha 55-64 anni, chi appartiene alle aree Culturale-Educative e di Vigilanza.
- **realtà sociale più complessa:** chi ha 18-34 anni e meno anzianità di servizio: 0-4 anni .
- **il bene pubblico è un valore in decadenza:** chi ha meno anzianità di servizio: 0-4 anni, le categorie giuridiche più basse: A-B e chi appartiene all'area dei Servizi Sociali .

Richiesti di un giudizio (espresso in voto da 1 a 10) su alcune caratteristiche del Comune di Modena, i dipendenti fanno una scansione (seppure entro valori positivi) fra capacità e competenze da un lato e la chiarezza di obiettivi dall'altro.

La qualità dei servizi è l'elemento che ottiene presso i dipendenti la valutazione media più positiva. Il livello raggiunto dai servizi è divenuto negli anni un elemento conosciuto, diffuso, caratterizzante la realtà modenese (emiliano-romagnola in genere); in questo caso vi è una conferma anche da parte degli operatori di quei servizi e di altri dipendenti, cioè da parte di un osservatorio particolare.

Capacità di innovazione e di fornire risposte ai problemi è sia un aspetto della qualità dei servizi, sia una valutazione di quella "modernità e presenza" che già in precedenza è stata descritta come caratteristica del Comune di Modena.

Avere obiettivi chiari ottiene invece la valutazione più bassa seppure sufficiente; si inizia ad evidenziare una tema che percorrerà tutta la ricerca e che riguarda il livello di coinvolgimento, conoscenza, informazione dei dipendenti rispetto al progetto ed agli obiettivi dell'Amministrazione e del settore di appartenenza. (questo aspetto registra inoltre la deviazione standard più alta, a sottolineare una maggiore disomogeneità di giudizio, una differenza più marcata nelle risposte fra dipendenti di diversi settori).

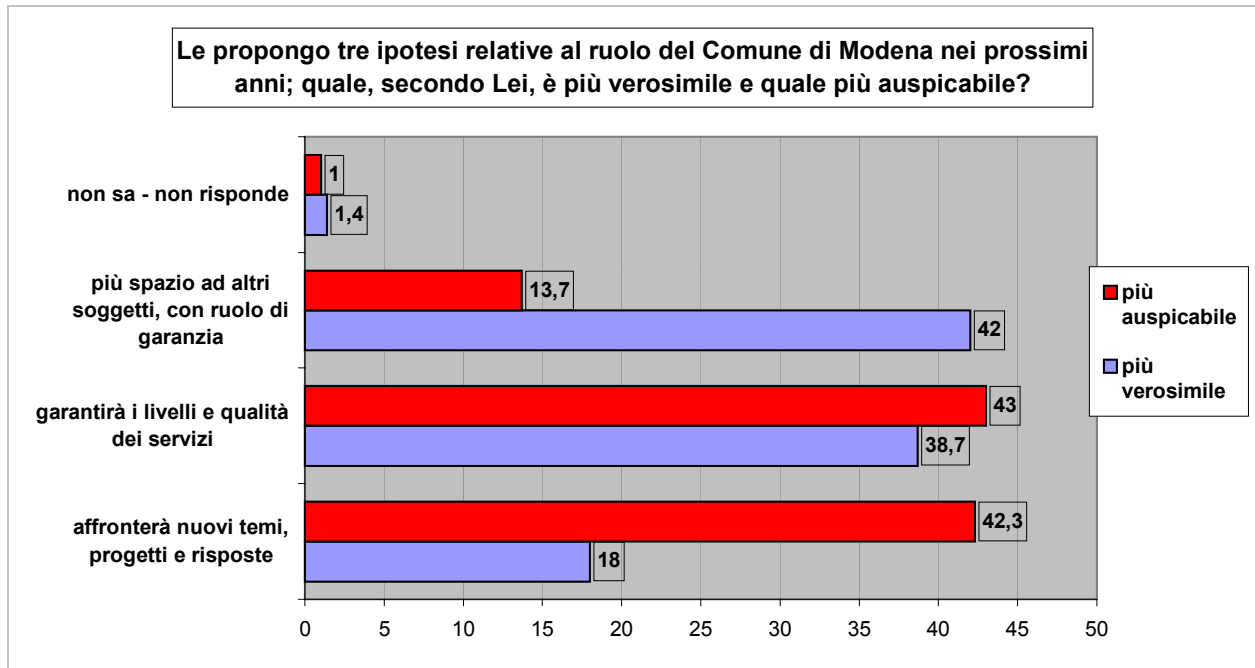


In particolare:

- **la capacità di dare risposte ai problemi** è maggiormente indicata dai giovani (18-34 anni), da chi ha una bassa anzianità (0-4 anni), da chi appartiene alla categoria giuridica C, e alle aree Culturale-educativa e Tecnico-informatica;
- **la qualità dei servizi, la capacità di innovazione e avere obiettivi chiari** sono indicati maggiormente da chi appartiene all'area Culturale-Educativa.

Il futuro verosimile e quello auspicabile

Di fronte a tre ipotesi relative al ruolo del Comune nei prossimi anni, gli intervistati individuano quella di un maggiore spazio ad altri soggetti con un ruolo di garanzia per il Comune come quella più verosimile e insieme meno auspicabile. Garantire gli attuali livelli di qualità dei servizi è ipotesi verosimile e auspicabile. Una nuova progettualità e diretta gestione appare auspicabile ma non verosimile.



Nell'insieme le risposte relative al ruolo del Comune di Modena descrivono una precisa percezione di ciò che differenzia l'oggi dal passato, e di ciò che ha inciso in questi anni nell'organizzazione dell'Ente locale.

Nell'insieme le risposte relative al ruolo del Comune di Modena descrivono una precisa percezione di ciò che differenzia l'oggi dal passato, e di ciò che ha inciso in questi anni nell'organizzazione dell'Ente locale.

Nella prospettiva del futuro emergono due possibili tendenze (che sono poi state due chiavi interpretative e di dibattito in sede di restituzione dei risultati) che hanno come base comune una spiccata identità ed orgoglio dati dal livello qualitativo e quantitativo raggiunto dai servizi; le due tendenze possono essere così riassunte:

- Da un lato la ricerca della qualità dei servizi e la convinzione che la gestione diretta costituisce la migliore garanzia; è infatti evidente il collegamento che viene fatto fra appalto all'esterno di servizi e calo della qualità. Tale tendenza si regge anche su una concezione etica del proprio lavoro (come si vedrà più avanti in modo approfondito)
- Dall'altro appare latente un'idea del Comune come "fortino" dove la forte identità si accompagna ad uno sguardo diffidente (spesso contrario) a ciò che proviene o si muove all'esterno

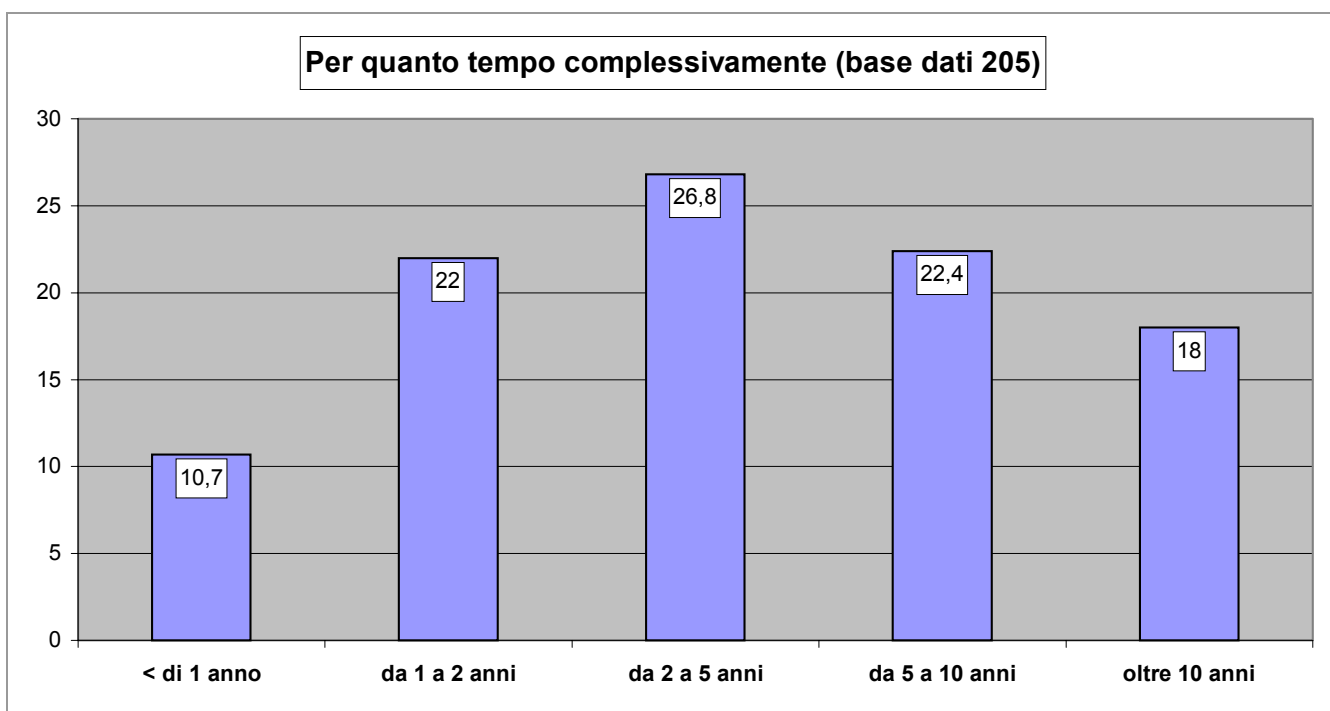
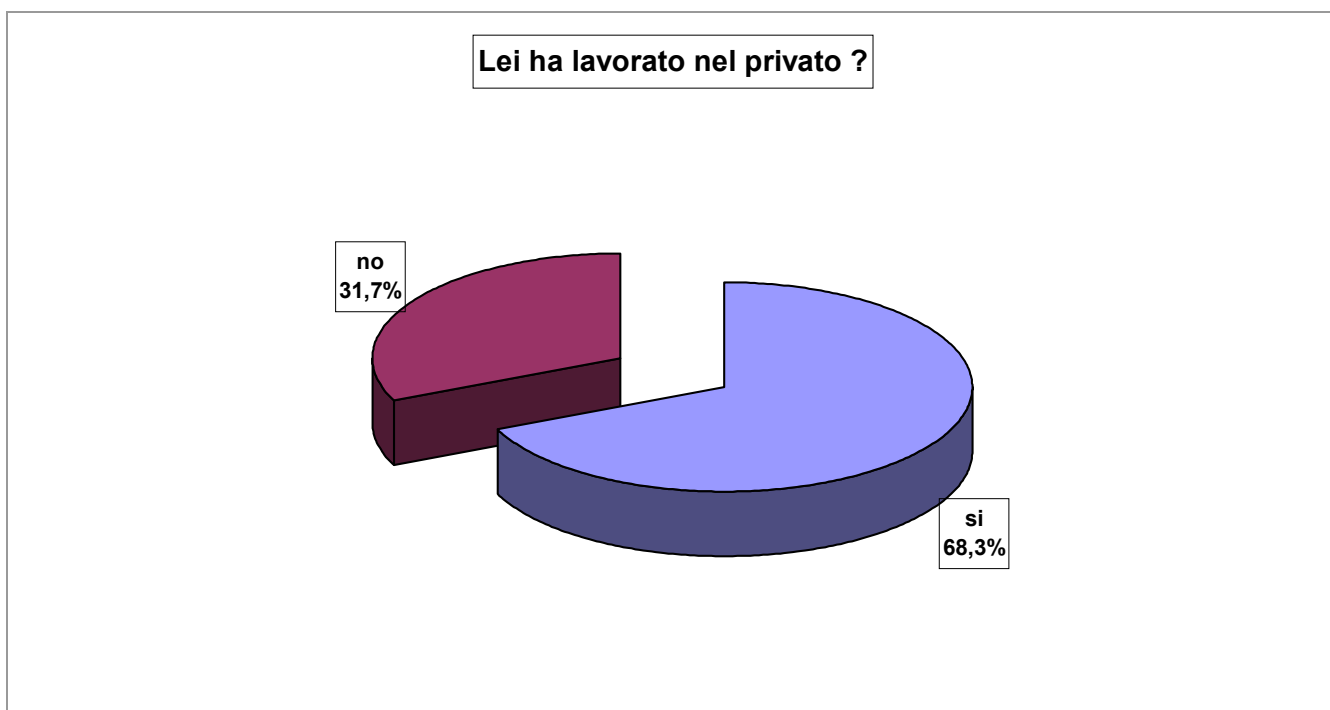
La prima tendenza ha come asse portante la difesa della qualità; la seconda la difesa della gestione comunale. Le due tendenze possono convivere e dare origine ad atteggiamenti e posizioni con diverse gradualità sull'asse favore/contrarietà alla gestione esterna di alcuni servizi.

In particolare che nei prossimi anni il Comune di Modena:

- **affronterà nuovi temi, progetti e risposte:** rimane come ipotesi più verosimile, anche nel dettaglio, all'ultimo posto, tranne per chi appartiene all'area della Vigilanza, che lo indica al secondo posto. E' indicata, invece come ipotesi più auspicabile, maggiormente da chi ha 18-44 anni, 0-4 anni di anzianità, da chi appartiene alla categoria giuridica D e all'area Culturale-Educativa.
- **garantirà i livelli e la qualità dei servizi:** è indicata come ipotesi più verosimile maggiormente da chi ha 55-64 anni, una scolarità inferiore, da chi appartiene alle categorie giuridiche A-B e all'area Tecnico-informatica. E' indicata come ipotesi più auspicabile maggiormente da chi ha 45-54 anni e da chi appartiene alle aree Amministrativa e di Vigilanza.
- **lascerà sempre più spazio ad altri soggetti più dinamici, assumendo un ruolo di garanzia:** è indicata come ipotesi più verosimile maggiormente da chi appartiene alla categoria giuridica D e all'area dei Servizi Sociali. E' indicata come ipotesi più auspicabile maggiormente da chi ha 55-64 anni, da chi appartiene all'area Tecnico-informatica.

L'idea di dipendente comunale

Il percorso professionale



Oltre due terzi degli intervistati ha lavorato nel privato prima di essere assunto alle dipendenze del Comune. Il 67% di essi vi ha lavorato per più di due anni, dunque per un periodo tale da cumulare esperienza e poter oggi confrontare alcune differenze (vantaggi e svantaggi) fra il lavoro pubblico e quello privato.

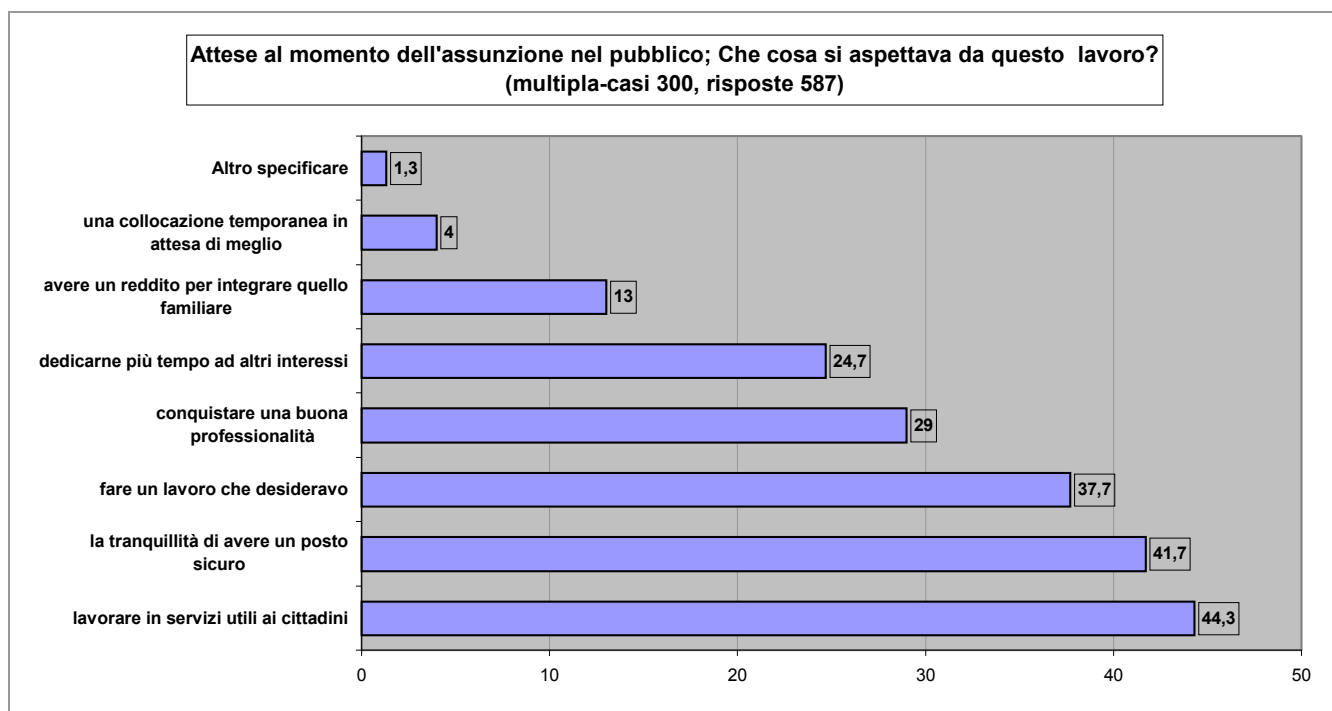
Questo aspetto sarà esaminato più avanti (vedi capitolo: **il lavoro pubblico: caratteristiche e confronto col lavoro privato**); tuttavia è importante sottolineare come le valutazioni e i giudizi espressi nel corso di tutta la ricerca non nascono, nella maggior parte dei casi, da

un'esperienza professionale unica e tutta interna al Comune di Modena, ma abbiano il condizionamento relativizzante di altre esperienze.

La maggior parte degli intervistati racconta del proprio approccio iniziale al lavoro alle dipendenze del Comune di Modena con una doppia chiave: da un lato una dimensione etico sociale (lavorare in servizi utili ai cittadini); dall'altro una dimensione economico individualista (la tranquillità di avere un posto sicuro).

In questo intreccio fra interesse individuale e sociale sta un altro atteggiamento che percorre molte risposte nel corso di tutta la ricerca.

È un tratto già ritrovato in altre ricerche fra i modenesi, che caratterizza l'insieme dei cittadini più che una singola categoria.



Seguono altri aspetti che rimandano alla propria vocazione lavorativa ed alla professionalità.

Vi sono poi altri caratteri presenti nel momento dell'assunzione che richiamano l'idea di un lavoro con una dimensione di impegno temporale che lascia spazio ad altri interessi oppure inteso come momento di passaggio in attesa di meglio o come semplice necessità di integrazione del reddito familiare: insomma un'idea residuale del proprio lavoro, sul quale si investe poco perché ha prevalente carattere di strumentalità, funzionalità per altri obiettivi.

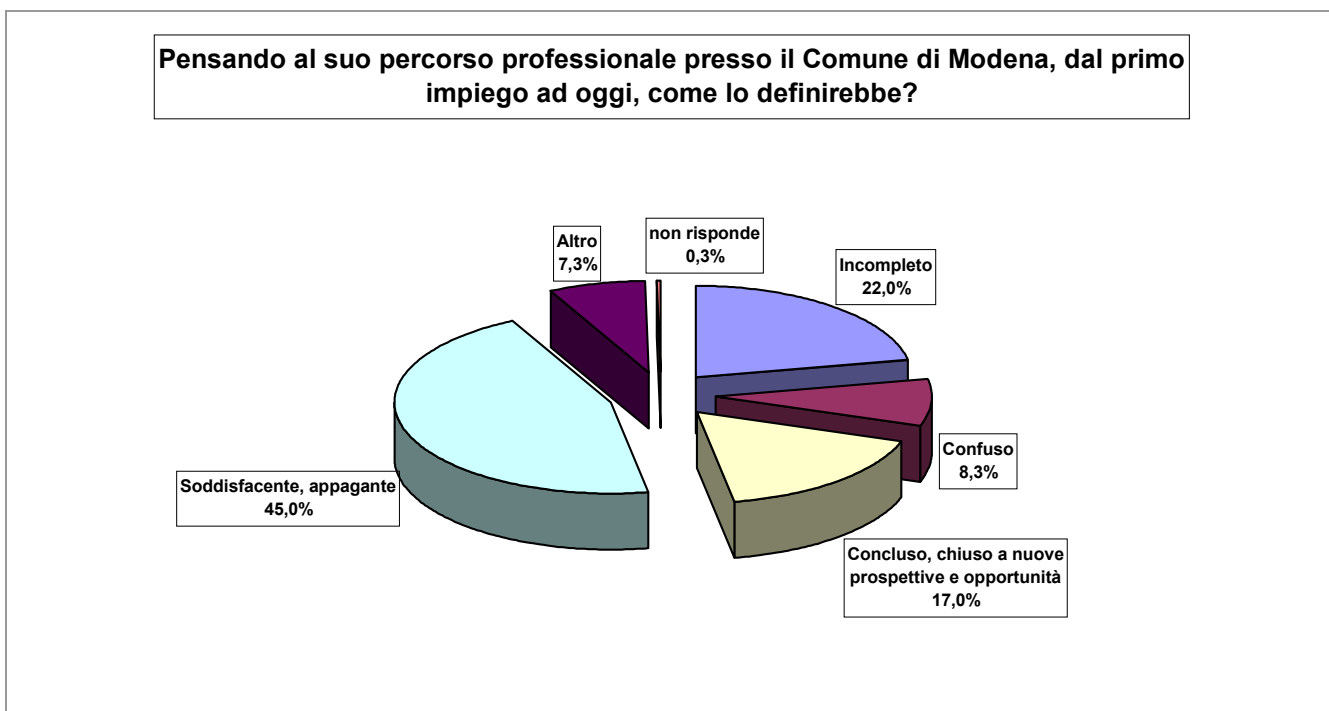
Questa idea residuale del proprio lavoro è presente ma con minore riscontro (un rapporto di 1 a 3,5) rispetto ad un approccio più valoriale o comunque più motivante.

Nel dettaglio, l'aspettativa di:

- **lavorare in servizi utili ai cittadini:** è accentuata più dai maschi e da chi appartiene alla categoria giuridica D;
- **la tranquillità di avere un posto sicuro:** è maggiormente indicata da chi appartiene alla classe di età 18-34 anni, da chi ha una scolarità inferiore, da chi ha poca anzianità di servizio (0-4 anni), da chi appartiene alle aree Amministrativa e della Vigilanza;
- **fare un lavoro che desideravo:** è maggiormente indicata da chi appartiene alla classe di età 55-64 anni e da chi appartiene alle aree Culturale-educativa e dei Servizi Sociali;
- **conquistare una buona professionalità:** è maggiormente indicato da chi appartiene alla classe di età 35-44 anni, da chi ha un'anzianità di servizio di 0-4 anni e da chi appartiene all'Area Culturale-educativa ;

- **dedicare più tempo ad altri interessi:** è maggiormente indicato dai maschi, da chi appartiene alla classe di età 18-34 anni e da chi appartiene alle aree Amministrativa e Tecnico-informatica ;

La percezione del proprio percorso professionale è particolarmente influenzata dalle variabili di età, scolarità e area di attività



Si evidenziano alcune scansioni e differenze in parte intuibili in parte meno:

- **L'incompletezza** è un aspetto maggiormente sottolineato dai più giovani di età;
- **La soddisfazione** dai più anziani di età;
- **La conclusione/chiusura** da coloro che hanno una scolarità inferiore.

L'area culturale e quella della vigilanza (al contrario di quella amministrativa) sottolineano di più aspetti di soddisfazione.

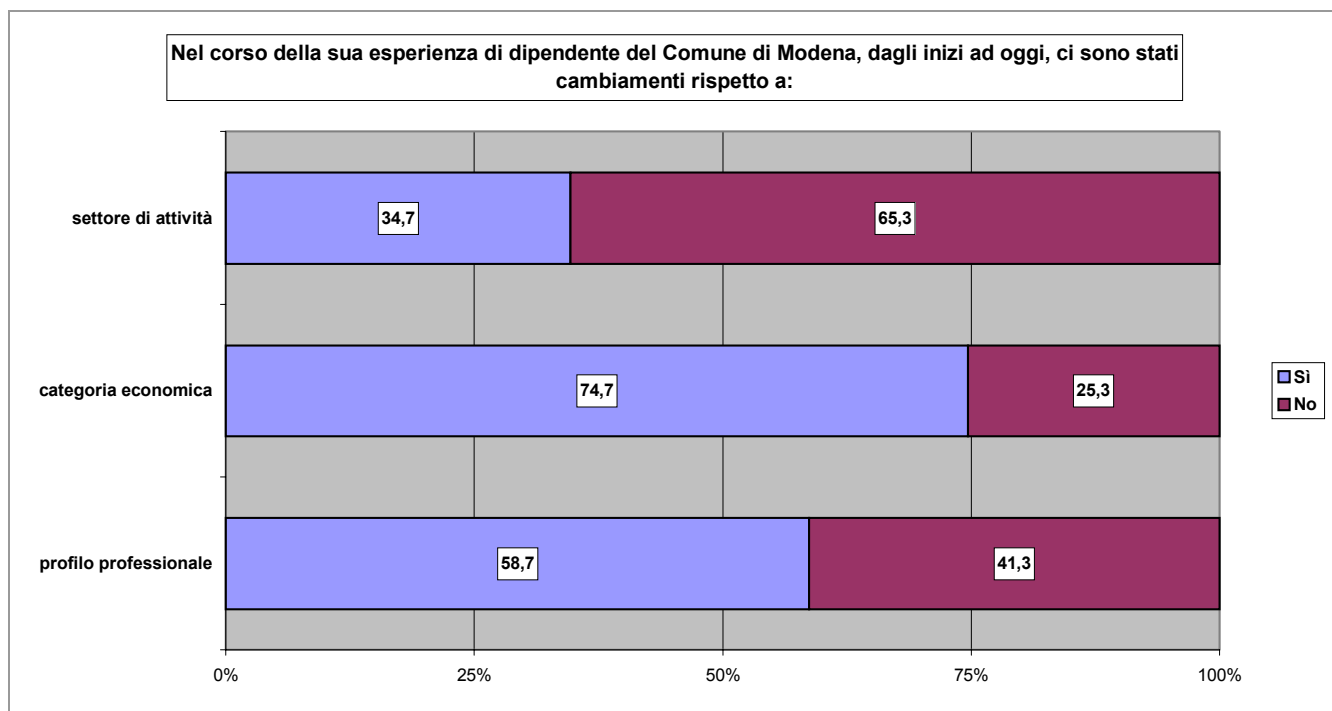
Alla domanda (a risposta aperta) che ipotizzava la possibilità di tornare indietro e dunque correggere alcune scelte fatte, la maggioranza relativa dichiara un atteggiamento di sostanziale conferma, tanto che non farebbe niente che non ha fatto.

E Se avesse la possibilità di tornare indietro, cosa farebbe che non ha fatto		
chiedere aiuto al sindacato	1	0,3%
chiedere una riduzione di orario	1	0,3%
lavorare per l'estero	1	0,3%
impegno nel volontariato	1	0,3%
fare il sindaco	1	0,3%
anticipare il lavoro nel Comune di Modena	2	0,7%
non sa	2	0,7%
più mobilità	7	2,3%
fare un altro lavoro	9	3,0%
lavorare nel privato	10	3,3%
non risponde	16	5,3%
contare di più nelle decisioni	10	3,3%
un lavoro diverso nel pubblico	17	5,7%
più concorsi	18	6,0%
acquisire maggior professionalità	34	11,3%
Continuare gli studi	64	21,3%
Niente	106	35,3%
totale 300		100%

Un terzo dei rispondenti invece evidenzia l'importanza degli studi e della professionalità, in una parola della formazione: questo aspetto ha probabilmente due caratteristiche

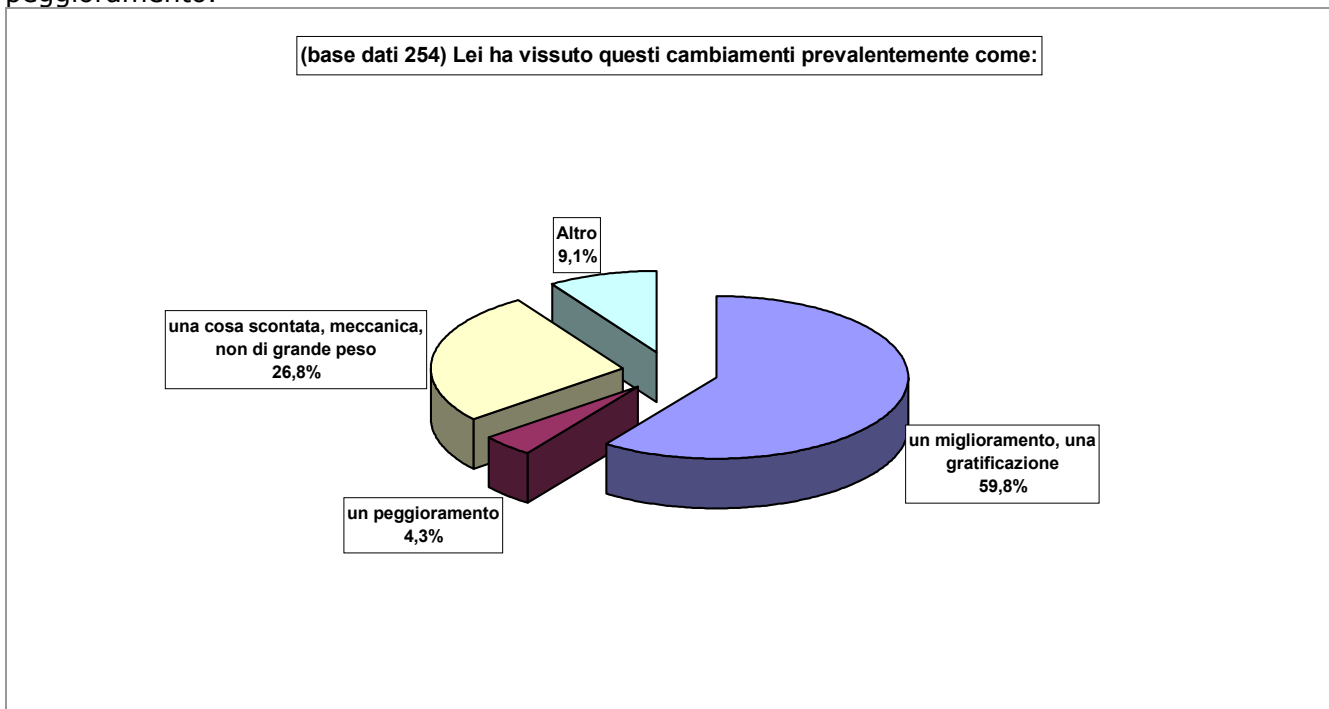
- Da un lato quella del rimpianto o comunque della 'scoperta tardiva' del valore dello studio e della preparazione;
- Dall'altro quella del riconoscimento della formazione e professionalità come esigenza continua e caratterizzante la qualità del lavoro.

Nell'insieme il percorso professionale che gli intervistati descrivono risulta discretamente caratterizzato da cambiamenti, maggiormente sul piano della categoria economica e del profilo professionale (cambiamenti che hanno coinvolto oltre la metà degli intervistati), meno sul piano del settore di attività.



Nel dettaglio i cambiamenti riguardanti sia il profilo professionale che la categoria economica riguardano maggiormente le persone con più anzianità, e di conseguenza maggiore età anagrafica, con una scolarità inferiore e appartenenti alle categorie giuridiche più basse.

Per il 60% tali cambiamenti hanno avuto un carattere positivo e dunque di gratificazione; per il 27% non hanno avuto particolare significato, sono stati vissuti come un elemento meccanico, con scarso carattere di riconoscimento individuale; nel 4% dei casi si è trattato di un peggioramento.



Nel dettaglio, i cambiamenti sono stati vissuti come:

- **Un miglioramento, una gratificazione:** è stata maggiormente indicata da chi appartiene alle classi di età 18-34 e 55-64, da chi appartiene alla categoria giuridica D, da chi ha una bassa anzianità (0-4 anni), e da chi appartiene alle aree Culturale-educativa Tecnico-informatica;
- **Una cosa scontata, meccanica, non di grande peso:** è stata maggiormente indicata da chi appartiene all'area della Vigilanza.

Tre componenti: etica, sociale, individuale

Sono state proposte una dozzina di definizioni/caratteristiche per valutare due aspetti: quanto ognuna descrive il dipendente comunale, e se è più adatta per il dipendente comunale di ieri o di oggi.

Si è cercato dunque di cogliere la percezione di una propria identità attingendo sia ai luoghi comuni sia alle caratteristiche della specifica professionalità; al contempo si è cercato di capire l'evoluzione di tale identità, in un confronto ipotetico con il passato, così da ottenere 'in controluce' una più precisa descrizione del presente.

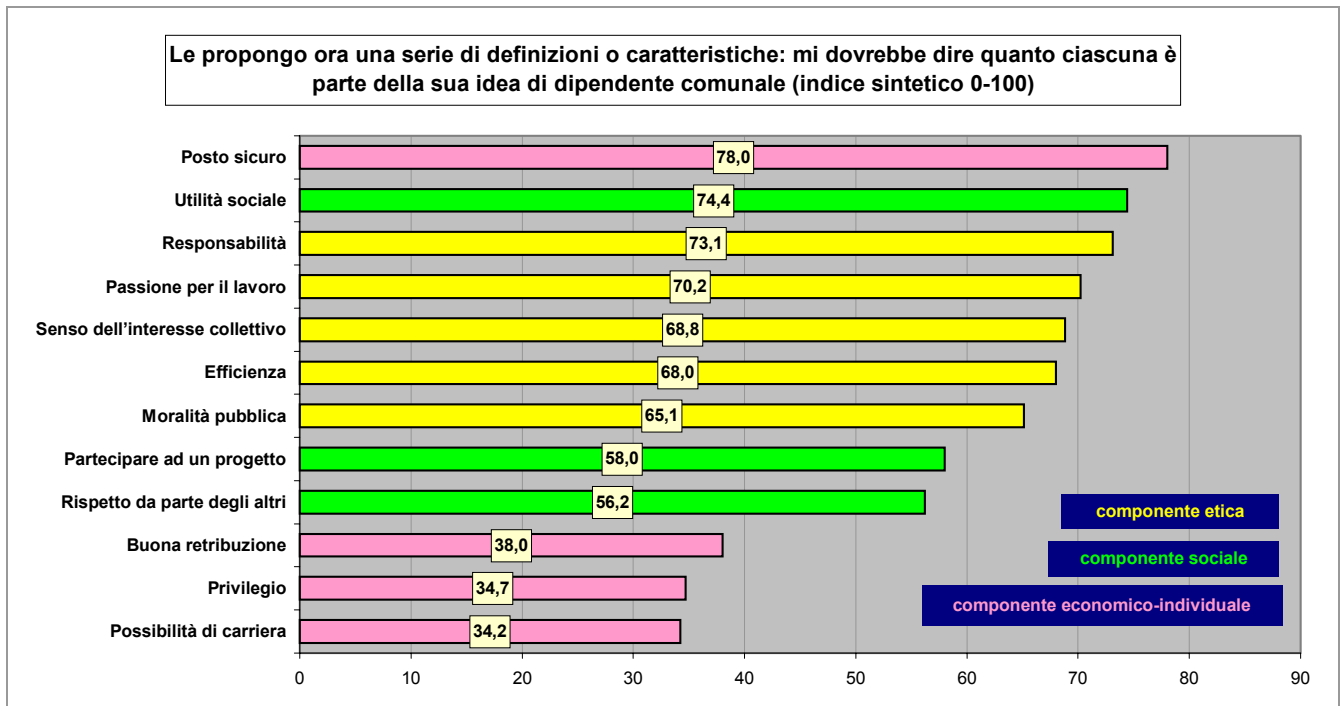
Sia in sede di impostazione della domanda, sia a seguito di una analisi fattoriale, le dodici definizioni possono essere ridotte a tre fattori principali: etico, sociale ed economico-individuale. Sono tre componenti che convivono, e che nel loro equilibrio mutevole, determinano atteggiamenti e comportamenti dei singoli o di gruppi/categorie di dipendenti.

Descrizione dei fattori

Il primo fattore raccoglie definizioni che richiamano ad una dimensione etica sia direttamente (moralità pubblica, senso dell'interesse collettivo) sia indirettamente in riferimento alla responsabilità e passione; anche l'efficienza, correlata a questo contesto, acquista un sapore valoriale più che di funzionalità organizzativa.

Il secondo fattore richiama una dimensione sociale, in particolare descrivendo una figura di dipendente comunale che ha forte relazione con i cittadini ed i loro bisogni e che si inserisce in una dimensione progettuale condivisa.

Il terzo fattore rimanda invece ad aspetti economici (carriera e retribuzione) o di status (privilegio e posto sicuro) che coinvolgono una dimensione individuale più che etica o sociale.



Posto sicuro, utilità sociale, responsabilità sono le tre caratteristiche che meglio descrivono il dipendente comunale secondo gli intervistati, e sono riconducibili ai tre fattori sopra descritti; come a dire che l'insieme dei tre fattori costituisce un profilo identitario.

Non sono ritenute appropriate (con un indice fra 0 e 100 inferiore a 50) definizioni che richiamano ad una condizione economica vantaggiosa: carriera, privilegio e retribuzione.

Analisi tipologica - cluster a 4 (su base 3 fattori individuati) ward method

	Totale	distaccati	motivati	valoriali	individualisti
fattore etico	69,02	61,73	73,30	83,92	55,36
fattore sociale	62,89	47,21	75,29	78,81	52,17
fattore economico-individuale	46,23	38,37	57,90	35,40	60,85

	%	genere		fasce di età				scolarità		anzianità		aree					categorie giur.		
		Totale	Maschio	Femmina	18-34	35-44	45-54	55-64	obbligo	superiore	0-4	oltre 4	Amministrativa	Culturale-Educativa	Servizio-Sociale	Tecnica-Informatica	Vigilanza	A-B	C
distaccati	33,8	36,4	32,9	29,3	37,5	34,1	21,7	36,8	32,7	18,4	36,0	51,8	23,5	33,9	28,6	17,2	38,0	34,4	26,7
motivati	25,1	18,2	27,5	29,3	22,3	26,0	26,1	25,0	25,1	47,4	21,8	11,8	32,1	33,9	21,4	31,0	26,6	26,3	20,0
valoriali	24,7	22,1	25,7	17,1	25,9	22,0	47,8	23,7	25,1	10,5	26,8	23,5	33,3	24,2	19,0	13,8	25,3	22,5	30,0
individualisti	16,4	23,4	14,0	24,4	14,3	17,9	4,3	14,5	17,0	23,7	15,3	12,9	11,1	8,1	31,0	37,9	10,1	16,9	23,3

Descrizione dei gruppi

Il primo gruppo (33,8% degli intervistati) si caratterizza per avere nei tre fattori valori medi più bassi rispetto al totale; la gerarchia dei fattori (etico, sociale ed individuale) è la stessa; in particolare la dimensione etica è abbastanza significativa. Distaccati dunque, nel senso di meno coinvolti al momento, forse in attesa di qualche cambiamento, comunque con una buona tensione etica e una bassa dimensione economico individuale; quindi una disponibilità a ripensare la propria idea di dipendente comunale più sul versante motivazionale piuttosto che su quello economico individualistico. Questo gruppo è marcatamente presente nell'area amministrativa; meno intensa, ma comunque maggiore la presenza fra i maschi e nella fascia d'età 35-54 anni.

Il secondo gruppo (25,1% degli intervistati) ha caratteristiche opposte al primo: ha valori medi più alti rispetto al totale in tutti i fattori. Le motivazioni sociale, etica ed economico individuale sono particolarmente accentuate; la loro idea di dipendente comunale ha una pluralità di sostegni, corrisponde ad una modalità attiva rispetto al proprio lavoro. Dunque motivati, convinti e coinvolti nel descriversi come dipendenti comunali. Questo gruppo è meno presente fra i maschi e nell'area amministrativa (appunto al contrario del primo gruppo); è invece più presente fra coloro che hanno un'anzianità di servizio minore, nelle aree culturale ed educativa, dei servizi sociali, della vigilanza.

Il terzo gruppo (24,7% del campione) riporta un'idea di dipendente comunale fortemente caratterizzata da aspetti valoriali, sia perché i fattori etico e sociale hanno valori medi superiori al totale e ad ogni altro gruppo, sia perché il fattore economico individuale ha valore medio minimo. Dunque un approccio alla propria identità di dipendente comunale molto agganciato agli aspetti motivazionali sia etici che sociali. Queste caratteristiche si ritrovano maggiormente nella fascia d'età 55-64 anni, nell'area culturale ed educativa, nella categoria giuridica più alta.

Il quarto gruppo è il meno consistente numericamente (16,4%) e si caratterizza per porre al primo posto l'aspetto economico individuale; gli aspetti etico e sociale sono meno marcati rispetto al totale anche se non assenti nella visione del dipendente comunale. Dunque prevale un atteggiamento funzionale rispetto al proprio lavoro, con un minore investimento valoriale. In questo gruppo è più marcata la presenza di maschi, giovani e con poca anzianità, nell'area tecnico informatica e della vigilanza.

La tabella che riporta la suddivisione socio anagrafica dei gruppi, fornisce ulteriori informazioni:

- I maschi risultano in genere più individualisti e meno motivati
- L'area amministrativa appare un po' più distaccata e critica rispetto alle altre
- L'area culturale educativa risulta particolarmente motivata
- Chi ha minore anzianità si concentra maggiormente fra i due estremi: motivati ed individualisti
- Nell'insieme le idee prevalenti di dipendenti comunali vede circa un 50% (motivati più valoriali) con atteggiamento attivo e positivo
- Un terzo un po' alla finestra, distaccati ed in attesa
- Una minoranza con atteggiamento prevalentemente individualista e funzionale rispetto al proprio ruolo ed identità.

Anche l'approccio iniziale al lavoro, le attese al momento dell'assunzione influenzano (o comunque risultano piuttosto conseguenti) la percezione della propria identità di dipendente comunale. Incrociando le domande che hanno rilevato i due aspetti (cosa si aspettava da questo lavoro e cosa fa parte dell'idea di dipendente comunale) si evidenziano i seguenti aspetti:

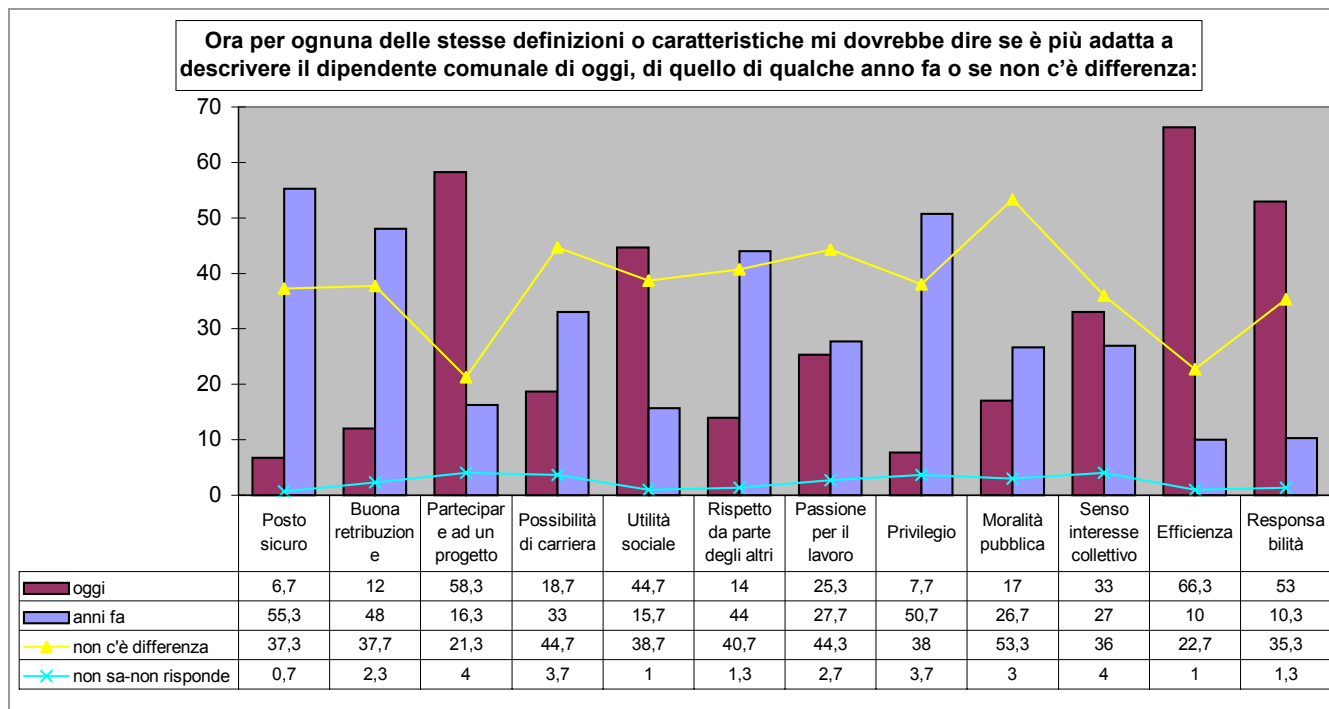
Definizioni o caratteristiche che fanno parte della sua idea di dipendente comunale	Totale	Cosa si aspettava da questo lavoro						
		conquistare una buona professionalità	lavorare in servizi utili ai cittadini	la tranquillità di avere un posto sicuro	dedicarne più tempo ad altri interessi	fare un lavoro che desideravo	avere un reddito per integrare quello familiare	una collocazione temporanea in attesa di meglio
Posto sicuro	78,0	74,4	75,3	85,7	81,2	73,0	79,6	72,3
Buona retribuzione	38,0	41,7	35,7	41,3	32,3	40,1	39,3	25,0
Partecipare ad un progetto	58,0	66,0	59,7	51,8	51,4	65,0	50,0	52,8
Possibilità di carriera	34,2	37,0	34,2	34,5	32,8	33,5	31,5	33,3
Utilità sociale	74,4	78,7	77,1	71,9	68,2	77,5	71,2	69,7
Rispetto da parte degli altri	56,2	61,7	58,4	56,3	45,9	59,1	52,6	41,6
Passione per il lavoro	70,2	76,0	72,3	67,3	58,6	76,2	70,3	58,3
Privilegio	34,7	34,8	31,2	36,7	36,8	36,8	35,9	30,4
Moralità pubblica	65,1	68,0	65,5	65,0	63,1	66,5	62,4	52,9
Senso dell'interesse collettivo	68,8	71,8	71,1	66,8	66,3	68,6	69,4	61,3
Efficienza	68,0	71,5	68,6	67,9	62,8	70,7	65,1	55,7
Responsabilità	73,1	79,4	74,6	71,1	63,6	77,1	71,9	72,4

- Chi ha investito fin dall'inizio sul proprio lavoro (con un approccio finalizzato alla propria professionalità, ad un lavoro desiderato o comunque con valenza sociale) tende a ritrovarsi maggiormente in definizioni positive che richiamano la passione per il lavoro e la partecipazione ad un progetto;
- Chi invece dichiara un minore investimento iniziale verso il lavoro pubblico, facendo trasparire in alcuni aspetti un'idea residuale del lavoro stesso, riporta valori mediamente più bassi in tutte le definizioni positive della propria identità.

Il dipendente comunale ieri e oggi, l'accordo con il senso comune diffuso

Posto sicuro, privilegio, buona retribuzione sono aspetti che vengono attribuiti piuttosto nettamente al passato (pur con un 37/38% che non coglie particolari differenze), mentre ciò che connota maggiormente l'oggi del dipendente comunale sono l'efficienza, la partecipazione ad un progetto, la responsabilità.

Dunque la figura del dipendente comunale del passato era più caratterizzata da aspetti economici e vantaggi individuali, mentre oggi sono più marcati aspetti manageriali, di efficienza, progetto e responsabilità.



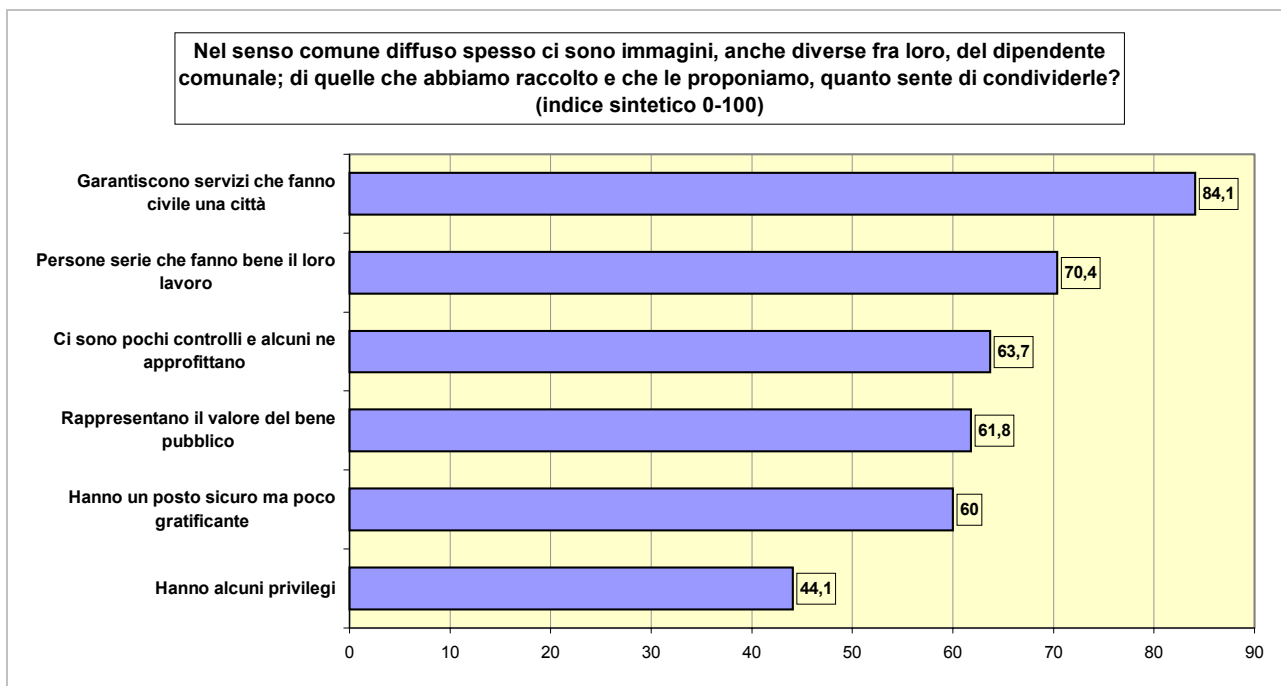
Quindi una positiva percezione/descrizione della propria identità, che ha forse meno riconoscimento sociale rispetto al passato ('rispetto da parte degli altri') ma che è ben lontana da un'idea degradata del proprio ruolo; anzi è descritta un'identità con forti connotati valoriali e una marcata dimensione sociale.

In particolare, per descrivere il dipendente comunale, il termine:

- **posto sicuro** è più accentuato da chi ha 18-34 anni, 0-4 anni di anzianità e appartiene all'area della Vigilanza;
- **privilegio** è più accentuato da chi ha 18-34 anni e una scolarità inferiore;
- **buona retribuzione** è più accentuato da chi ha 18-34 anni, 0-4 anni di anzianità e appartiene all'area della Vigilanza;
- **possibilità di carriera** è più accentuato da chi ha 0-4 anni di anzianità e appartiene all'area della Vigilanza;
- **partecipare ad un progetto** è più accentuato da chi ha 55-64 anni, 0-4 anni di anzianità e appartiene all'area Culturale-Educativa, meno da chi appartiene all'area Amministrativa;
- **utilità sociale** è più accentuato da chi ha 55-64 anni e appartiene all'area Culturale-Educativa, meno da chi appartiene all'area Tecnico-informatica;
- **rispetto da parte degli altri** è più accentuato da chi ha 55-64 anni e ha una scolarità inferiore, meno da chi appartiene all'area Tecnico-informatica e alla cat.giur. D;
- **responsabilità** è più accentuato da chi appartiene alle cat.giur. A-B e all'area Culturale-Educativa, meno dai maschi e da chi appartiene all'area Tecnico-informatica;
- **passione per il lavoro** è più accentuato da chi ha 55-64 anni, da chi appartiene alle cat.giur. A-B e all'area Culturale-Educativa;

- **senso dell'interesse collettivo** è più accentuato da chi ha 55-64 anni, da chi appartiene alle cat.giur. A-B, all'area Culturale-Educativa, dei Servizi Sociali e Tecnico-informatica;
- **efficienza** è più accentuato da chi ha 55-64 anni;
- **moralità pubblica** è più accentuato da chi ha 55-64 anni.

Nell'autopercezione di sé è prevalente la descrizione di persone che "garantiscono servizi che fanno civile una città"; se pure si toglie l'inevitabile deformazione che l'autodescrizione comporta, l'aggancio valore del lavoro/servizi di una città civile è piuttosto marcato. La componente etico sociale (già incontrata) viene confermata.



*I diversi aspetti del lavoro, le aree di miglioramento, i meccanismi di carriera
Di cosa è composta la sicurezza
Sicurezza e reddito*

Le affermazioni riguardanti l'immagine del dipendente comunale:

- **garantiscono servizi che fanno civile una Città e sono persone serie che fanno bene il loro lavoro:** è maggiormente condivisa da chi ha 55-64 anni;
- **rappresentano il valore del bene pubblico** è condivisa maggiormente da chi ha 55-64 anni, da chi appartiene alle cat.giur. A-B e D, e alle aree Culturale-Educativa e dei Servizi Sociali.
- **ci sono pochi controlli ed alcuni ne approfittano** è condivisa maggiormente da chi ha 55-64 anni, da chi appartiene alle aree Tecnico-informatica e della Vigilanza.
- **hanno un posto sicuro, ma poco gratificante** è condivisa maggiormente dai maschi, da chi appartiene all'area Amministrativa;
- **hanno alcuni privilegi** è condivisa maggiormente da chi ha una scolarità inferiore e da chi appartiene alle cat.giur. A-B.

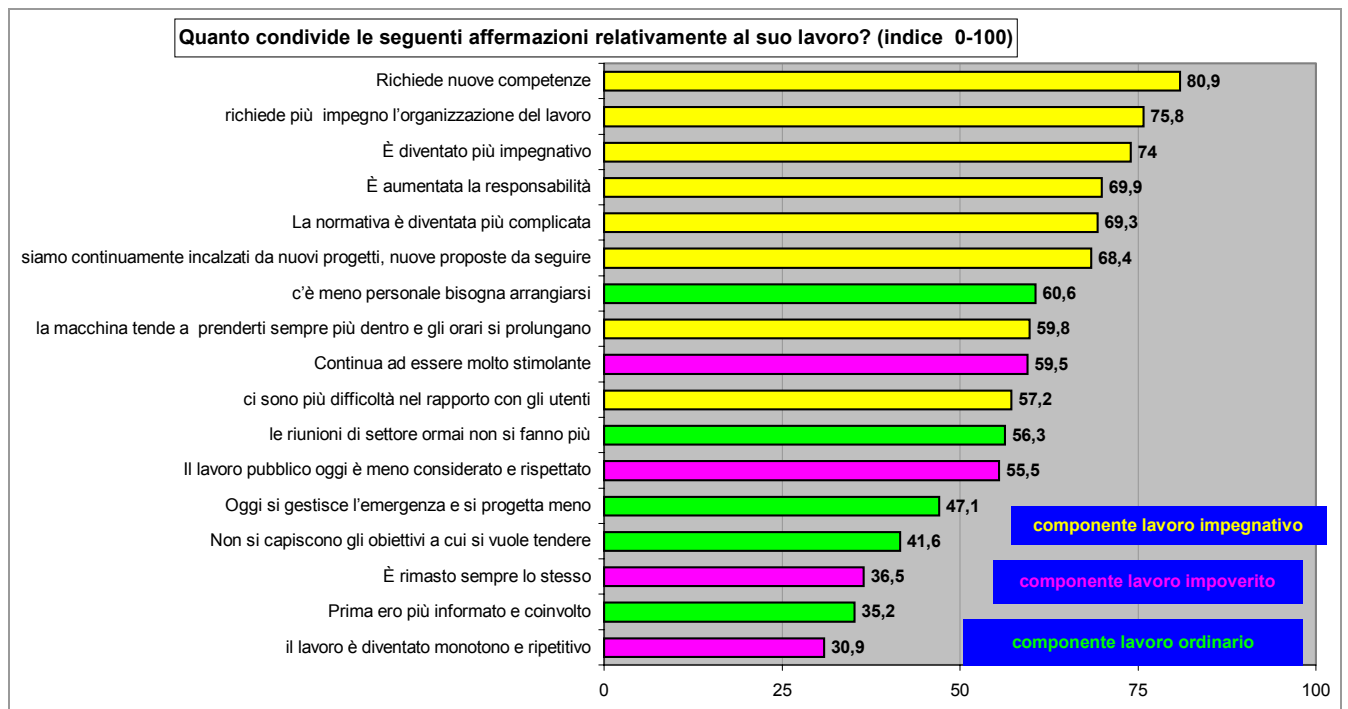
Il proprio lavoro

È stato poi chiesto agli intervistati quanto si riconoscessero in alcune affermazioni relative al proprio lavoro.

Anche in questo caso l'impostazione della domanda e la successiva analisi fattoriale consentono di raggruppare i diversi items proposti in tre aree prevalenti ovvero in tre fattori latenti che motivano l'insieme delle risposte:

:

- la prima descrive un lavoro che richiede più impegno e responsabilità (lavoro impegnativo);
- la seconda un lavoro ordinario, dove prevale la gestione quotidiana, spesso l'emergenza, e vi è poco spazio per la progettazione ed il coinvolgimento (lavoro senza progettualità);
- la terza descrive un lavoro impoverito, meno riconosciuto e più monotono (lavoro impoverito).



Dunque il proprio lavoro, considerato nel suo sviluppo, richiede nuove competenze, più organizzazione; insomma è cambiato e richiede più impegno.

In particolare:

- che il proprio lavoro richiede **nuove competenze, maggiori responsabilità, è più impegnativo, più complicato da gestire** è indicato maggiormente da chi ha meno anni di anzianità (0-4), e appartiene alle aree Culturale-Educative, Tecnico-Informatica e della Vigilanza..
- che si **gestisce l'emergenza, c'è meno personale, non si capiscono gli obiettivi e le riunioni di Settore non si fanno più** è indicato maggiormente dai maschi, da chi ha 45-64 anni, chi appartiene alla cat.giur. D e alle aree Amministrativa, Tecnico-Informatica e della Vigilanza.
- che il proprio lavoro **è rimasto sempre uguale, è monotono e ripetitivo e non si è più tanto informati** è indicato maggiormente da chi ha 55-64 anni, con scolarità inferiore, appartenenti alle cat.giur.A-B, e alle aree Amministrativa e dei Servizi Sociali.

Descrizione gruppi

	Totale	mediani	attaccanti	In panchina	infortunati
lavoro impegnativo	69,41	85,10	75,43	56,33	56,66
lavoro senza progettualità	48,15	70,59	22,67	50,24	53,59
lavoro impoverito	40,81	50,49	25,07	33,89	62,02

La combinazione dei tre fattori sopra richiamati dà origine a quattro tipologie di dipendenti comunali che si differenziano rispetto alla percezione/valutazione del proprio lavoro.

È sembrato utile (e abbastanza descrittivo) ricorrere ad una metafora sportiva, paragonando i diversi gruppi a ruoli e funzioni presenti in una squadra di calcio.

Il primo gruppo, quello dei mediani (26% del campione), si caratterizza per avere valori più alti in tutti i tre fattori: dunque il lavoro è oggi più pesante, a volte stressante. Insomma bisogna macinare molto lavoro, sostenere l'insieme della squadra. In questo gruppo è più marcata la presenza di chi ha un'anzianità inferiore, di chi lavora nell'ambito dei servizi sociali e soprattutto dell'area della vigilanza.

Il secondo gruppo, gli attaccanti (29% del campione), considera il proprio lavoro decisamente più impegnativo in termini di nuove competenze e responsabilità, ma non lo percepisce con minore progettualità o più impoverito. Dunque la motivazione è alta, il gioco è all'attacco. In questo gruppo si nota una maggiore presenza dei più giovani di età e di anzianità, chi lavora nell'area culturale-educativa.

Il terzo gruppo, in panchina (26,7% del campione), percepisce il proprio lavoro certo come impegnativo, ma accentua la mancanza di progettualità e di informazione. Insomma si sente poco coinvolto, è a disposizione, forse in attesa di nuova motivazione e dunque pronto a tornare in campo. Sono più marcatamente presenti i maschi, coloro che hanno un'età superiore a 45 anni, chi è nell'area dei servizi sociali e tecnico-informatica.

Infine il quarto gruppo, gli infortunati (il meno numeroso 18,3%), che si contraddistingue per considerare il proprio lavoro oggi come ripetitivo, meno stimolante e meno considerato. Questo fattore ha, solo qui, valori superiori agli altri e descrive un atteggiamento di delusione e distacco, che richiederà tempo prima di ritrovare motivazioni, ammesso che interessi trovarle. Sono un po' più presenti i maschi, la fascia d'età 18-34 anni, chi lavora nell'area amministrativa.

	genere		fasce di età				scolarità		anzianità		aree					categorie giur.			
	Totale	Maschio	Femmina	18-34	35-44	45-54	55-64	obbligo	superiore	0-4	oltre 4	Amministrativa	Culturale-Educativa	Servizio-Sociale	Tecnico-Informatica	Vigilanza	A-B	C	D
mediani	26,0	24,4	26,6	24,4	21,4	30,6	26,1	32,5	23,8	34,2	24,8	27,1	12,3	31,7	28,6	44,8	27,5	24,4	28,3
attaccanti	29,0	17,9	32,9	41,5	31,3	25,0	17,4	18,2	32,7	39,5	27,5	9,4	66,7	20,6	11,9	24,1	21,3	36,3	20,0
in panchina	26,7	32,1	24,8	7,3	25,0	32,3	39,1	36,4	23,3	5,3	29,8	28,2	17,3	31,7	38,1	20,7	33,8	18,8	38,3
infortunati	18,3	25,6	15,8	26,8	22,3	12,1	17,4	13,0	20,2	21,1	17,9	35,3	3,7	15,9	21,4	10,3	17,5	20,6	13,3

Anche in questo caso la tabella che riporta la suddivisione socio anagrafica dei gruppi, fornisce ulteriori informazioni:

- Nell'insieme il 55% (mediani e attaccanti) di dipendenti comunali percepisce il proprio lavoro in termini positivi e dinamici
- Meno di un terzo è in panchina, non gioca ma è a disposizione
- Una minoranza è al momento infortunata o comunque fuori dal campo
- I maschi risultano in genere meno motivati
- I più giovani di età si distribuiscono maggiormente sui due estremi: attaccanti ed infortunati
- Chi ha un'anzianità minore dichiara un atteggiamento motivato (mediani e attaccanti)
- L'area culturale educativa e anche quella della vigilanza risultano maggiormente motivate
- Le zone di maggiore criticità si ritrovano nelle aree amministrativa e tecnico-informatica

L'analisi tipologica riguardante la percezione del proprio lavoro è largamente coincidente, per profili e caratteristiche, con quella relativa alla percezione dell'idea/identità del dipendente comunale. Lette insieme consentono di cogliere diverse identità del dipendente comunale, la pluralità di fattori che le compongono, le caratteristiche socio anagrafiche o aree di attività dove si concentrano maggiormente.

I diversi aspetti del lavoro, le aree di miglioramento, i meccanismi di carriera, la struttura decisionale

Chiedendo agli intervistati di scegliere fra coppie di opposti gli aggettivi più adatti a descrivere il significato del lavoro, tendenzialmente la scelta cade su valori positivi; pertanto lavorare significa sicurezza, compagnia, crescita e conquista; in modo meno marcato significa anche scelta, autonomia e libertà, ma qui il posizionamento avviene in un punto più mediano fra i due opposti.

Si conferma dunque un'idea non residuale del lavoro, che ha indubbiamente degli aspetti di necessità e condizionamento, ma che è strumento di autorealizzazione.

Pensando a ciò che significa lavorare per lei, indichi la sua posizione rispetto a ciascuna coppia di parole (media)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Conquista			3,5								Rinuncia
Condizionamento						6,2					Libertà
Riduzione								8,0			Crescita
Autonomia				4,3							Dipendenza
Solitudine								8,0			Compagnia
Incertezza								8,1			Sicurezza
Necessità					5,8						Scelta

Disponibilità e collaborazione sono gli stati d'animo maggiormente indicati per descrivere il proprio stato d'animo di dipendente comunale ed il proprio atteggiamento verso superiori, colleghi ed utenza (quando esiste tale rapporto diretto).

Non rientrano invece nel proprio stato d'animo il senso di esclusione, inutilità e indifferenza.

Quali sono gli stati d'animo prevalenti nella sua attività di dipendente comunale (Multipla)

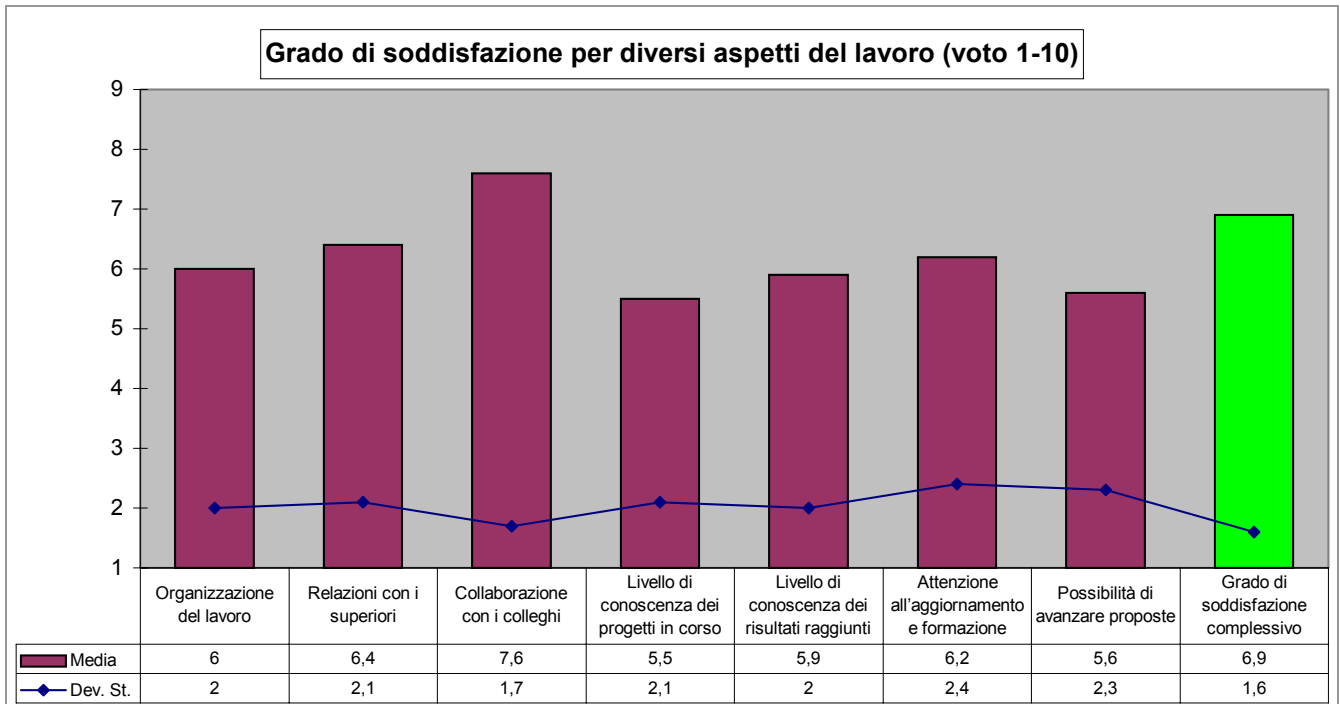
Quali sono gli stati d'animo prevalenti con i suoi superiori (Multipla)

Quali sono gli stati d'animo prevalenti con i colleghi (Multipla)

Quali sono gli stati d'animo prevalenti con l'utenza (Multipla - base dati 236 casi)

n		%	n		%	n		%	n		%
disponibile	170	56,7	disponibile	154	51,3	collaborativo	217	72,3	disponibile	181	76,7
collaborativo	148	49,3	collaborativo	143	47,7	disponibile	202	67,3	collaborativo	109	46,2
motivato	94	31,3	aperto	105	35	aperto	155	51,7	aperto	98	41,5
pressato	85	28,3	propositivo	100	33,3	soddisfatto	94	31,3	motivato	72	30,5
propositivo	73	24,3	deluso	56	18,7	propositivo	91	30,3	gratificato	66	28
combattivo	61	20,3	motivato	52	17,3	motivato	51	17	propositivo	53	22,5
stanco	60	20	pressato	46	15,3	gratificato	49	16,3	soddisfatto	52	22
soddisfatto	59	19,7	soddisfatto	42	14	combattivo	29	9,7	pressato	34	14,4
deluso	54	18	impotente	37	12,3	incuriosito	27	9	incuriosito	32	13,6
aperto	47	15,7	disorientato	35	11,7	deluso	25	8,3	combattivo	25	10,6
incuriosito	46	15,3	rassegnato	34	11,3	stanco	16	5,3	impotente	21	8,9
gratificato	43	14,3	confuso	30	10	pressato	15	5	stanco	16	6,8
impotente	37	12,3	gratificato	30	10	disorientato	15	5	deluso	13	5,5
rassegnato	34	11,3	insicuro	29	9,7	indifferente	12	4	affannato	10	4,2
affannato	23	7,7	combattivo	29	9,7	rassegnato	11	3,7	confuso	8	3,4
disorientato	21	7	incuriosito	24	8	affannato	11	3,7	rassegnato	8	3,4
confuso	20	6,7	escluso	16	5,3	confuso	10	3,3	inutile	8	3,4
insicuro	16	5,3	indifferente	15	5	impotente	9	3	insicuro	7	3
altro	13	4,3	stanco	14	4,7	insicuro	5	1,7	indifferente	3	1,3
escluso	11	3,7	affannato	14	4,7	escluso	4	1,3	disorientato	3	1,3
indifferente	7	2,3	inutile	14	4,7	inutile	4	1,3	altro	3	1,3
inutile	4	1,3	altro	6	2	altro	4	1,3	escluso	1	0,4
Totale	1126	375,3	non risponde	1	0,3	non risponde	2	0,7	Totale	823	348,7
			Totale	1026	342	Totale	1058	352,7			

Fissati dunque i due estremi degli atteggiamenti dominanti, le differenze sono date da una varietà di stati d'animo 'intermedi' che alternano delusione e combattività, disorientamento e motivazione, apertura e rassegnazione.

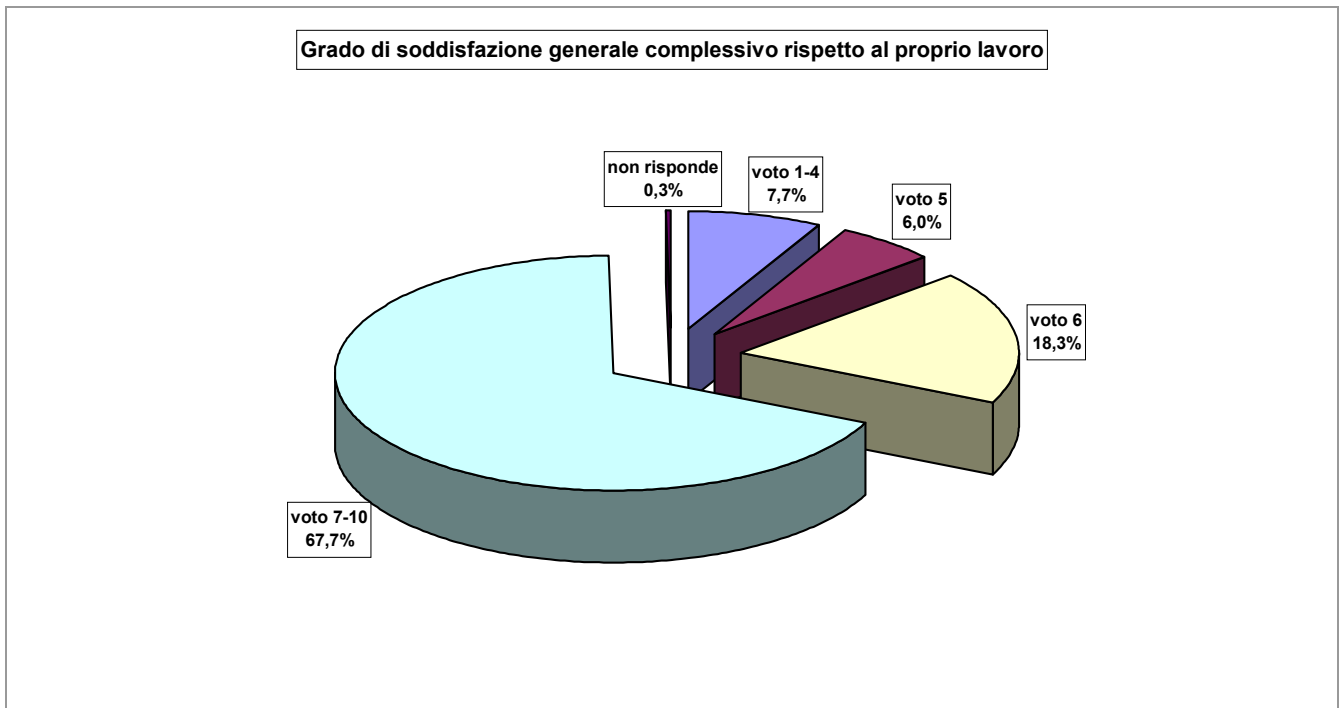


Il grado di soddisfazione complessivo del proprio lavoro si attesta (nella scala 1-10) su una media di 6,9; tra diversi aspetti che compongono il lavoro il più soddisfacente riguarda la relazione con i colleghi, quello meno soddisfacente riguarda la conoscenza dei progetti promossi dal Comune.

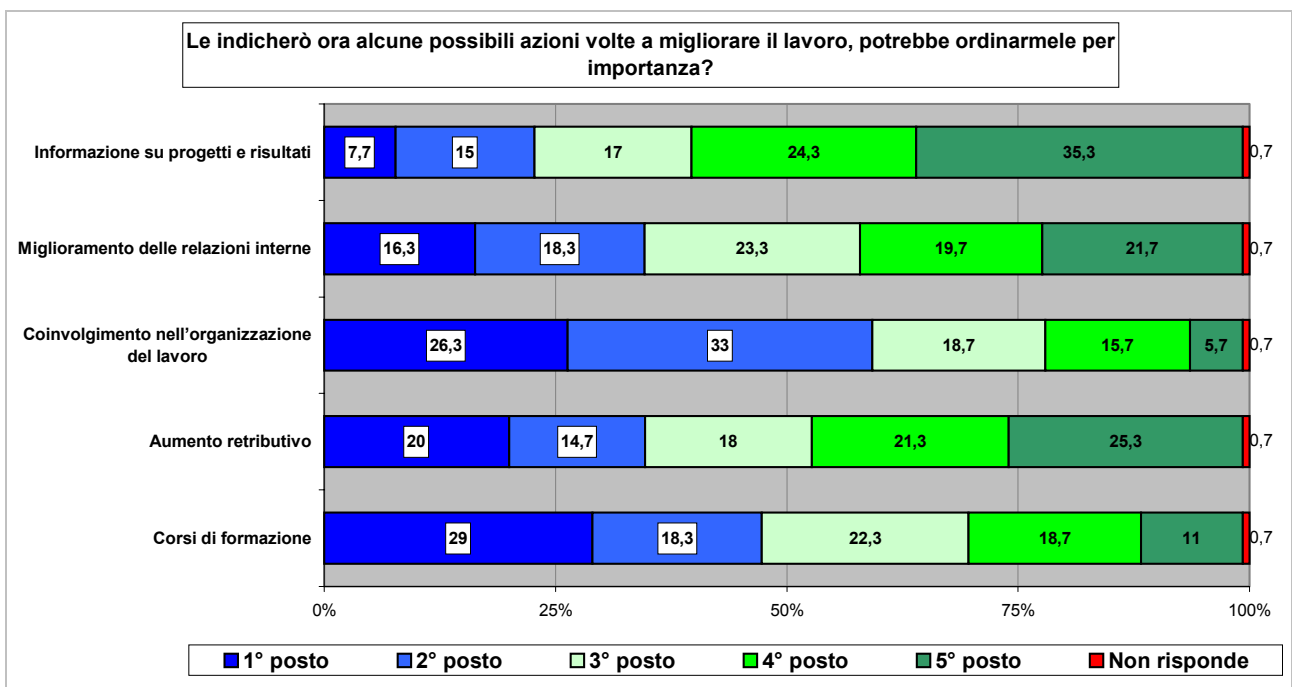
In particolare:

- **L'organizzazione del lavoro** ha un grado di soddisfazione più accentuato tra gli appartenenti alla cat.giur. A-B, alle aree Culturale-educativa e dei Servizi Sociali; un po' più basso fra i maschi;
- **Relazione con i superiori** ha un grado di soddisfazione più accentuato tra gli appartenenti alla fascia di età 55-64 anni, con scolarità inferiore; meno accentuato tra chi appartiene alla cat.giur. D, e alle aree Amministrativa e Tecnico-Informatica.
- **Collaborazione con i colleghi** ha un grado di soddisfazione alto distribuito tra tutti, in particolare nell'area della Vigilanza.
- **Livello di conoscenza dei progetti** ha mediamente un grado di soddisfazione basso, al di sotto del 6, con una punta di 6,4 nell'area Culturale-educativa.
- **Livello di conoscenza dei risultati raggiunti nel Settore** ha mediamente un grado di soddisfazione basso, al di sotto del 6, con una media voto appena al di sopra del 6 per le fasce di età 35-44 e 55-64 anni, cat.giur. D, aree Culturale-educativa e Vigilanza.
- **Attenzione all'aggiornamento e formazione dei dipendenti** ha un grado di soddisfazione più alto per le fasce di età 55-64 anni, e gli appartenenti all'area Culturale-educativa.
- **Possibilità di avanzare proposte** ha mediamente un grado di soddisfazione basso, al di sotto del 6, salvo una sufficienza o poco più nella fascia di età 35-44, cat.giur. D, aree Culturale-educativa e Vigilanza.
- **Il grado di soddisfazione complessivo** è un po' più accentuato nell'area Culturale-educativa (7,6) e della Vigilanza (7,4).

Oltre il voto medio, l'86% degli intervistati esprime un voto positivo, superiore a 6, come valutazione complessiva del proprio lavoro. È la conferma degli aspetti più volte incontrati nel corso della ricerca, di una percezione del proprio lavoro prevalentemente positiva.



Tra alcune possibili azioni volte a migliorare il lavoro, l'ordine di importanza vede al primo posto il coinvolgimento nell'organizzazione del lavoro seguito dall'aspetto formativo; seguono l'aspetto relazionale, quello retributivo ed infine l'informazione.



È insomma il coinvolgimento nel lavoro l'aspetto indicato come quello che più di altri può migliorare il lavoro stesso; un coinvolgimento che non è semplice informazione, ma che ha il sapore di un riconoscimento di professionalità.

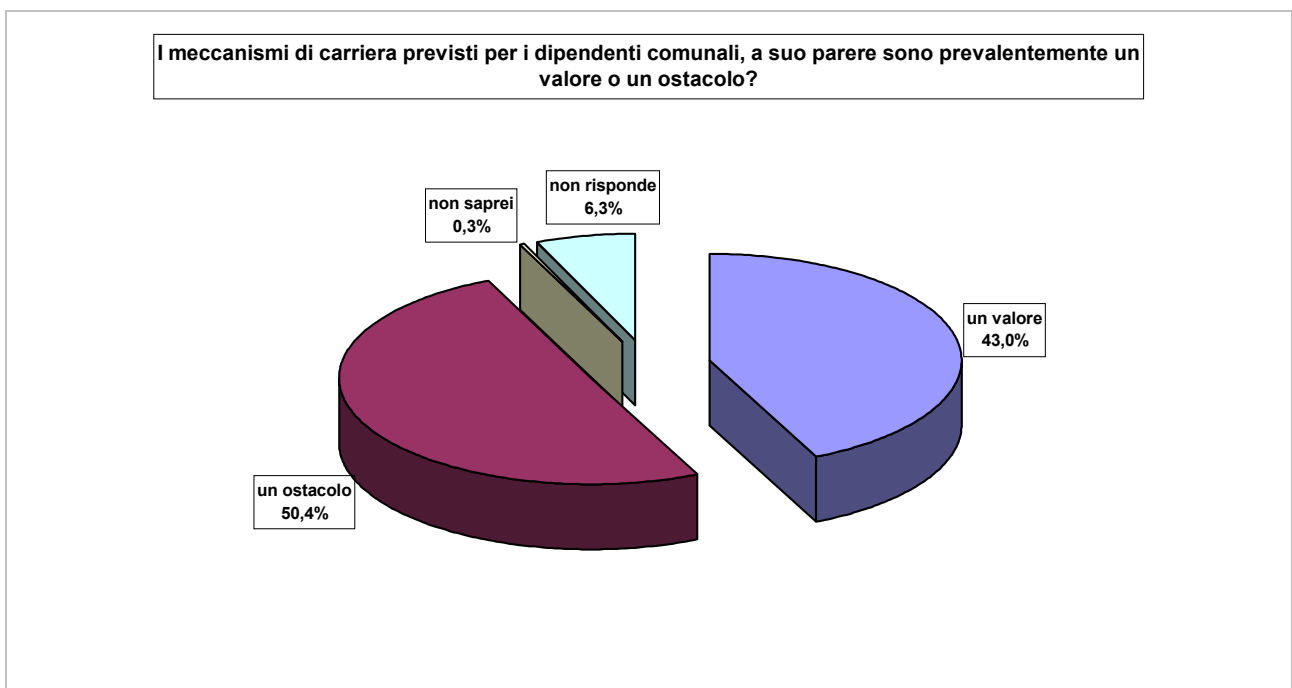
In dettaglio, tra le possibili azioni volte a migliorare il lavoro:

- **Il coinvolgimento nell'organizzazione del lavoro:** è maggiormente indicato, come importante, da chi appartiene all'Area Culturale-educativa, appare meno importante per i maschi;
- **Corsi di formazione:** sono indicati maggiormente dai maschi e da chi appartiene all'area Amministrativa;
- **Miglioramento delle relazioni interne:** è maggiormente indicato dai maschi, da chi appartiene alla cat.giur. D e all'area Tecnico-informatica;
- **L'aumento retributivo:** è maggiormente indicato da chi appartiene all'area Tecnico-informatica e della Vigilanza.

Si è visto come la percezione del proprio ruolo sia caratterizzata anche da componenti etiche e sociali; quando è così il coinvolgimento nell'organizzazione del lavoro e il riconoscimento di professionalità acquistano maggiore importanza.

L'identità e il senso di appartenenza che il lavoro di dipendente comunale suscita richiede anche il riconoscimento del ruolo di ciascuno.

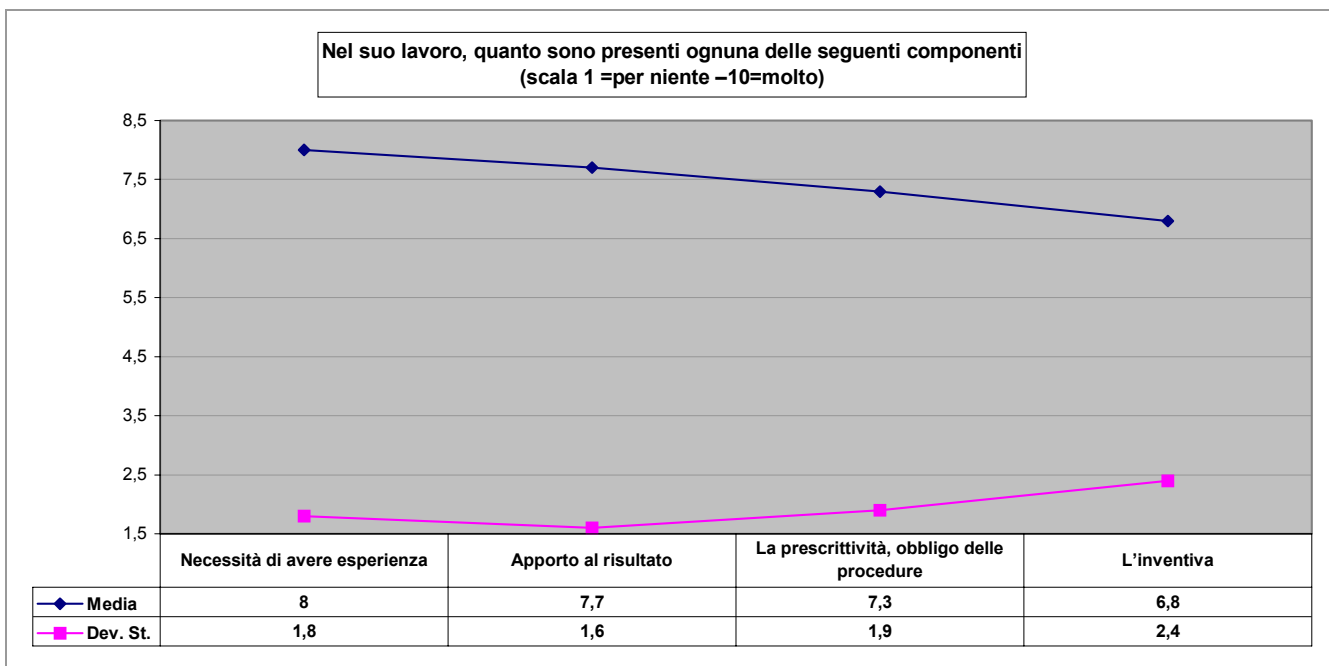
Forse anche per questo i meccanismi di carriera previsti risultano prevalentemente un ostacolo; su questo tema il campione si spacca, la percezione di meccanismi come ostacolo cresce al crescere della categoria giuridico/retributiva.



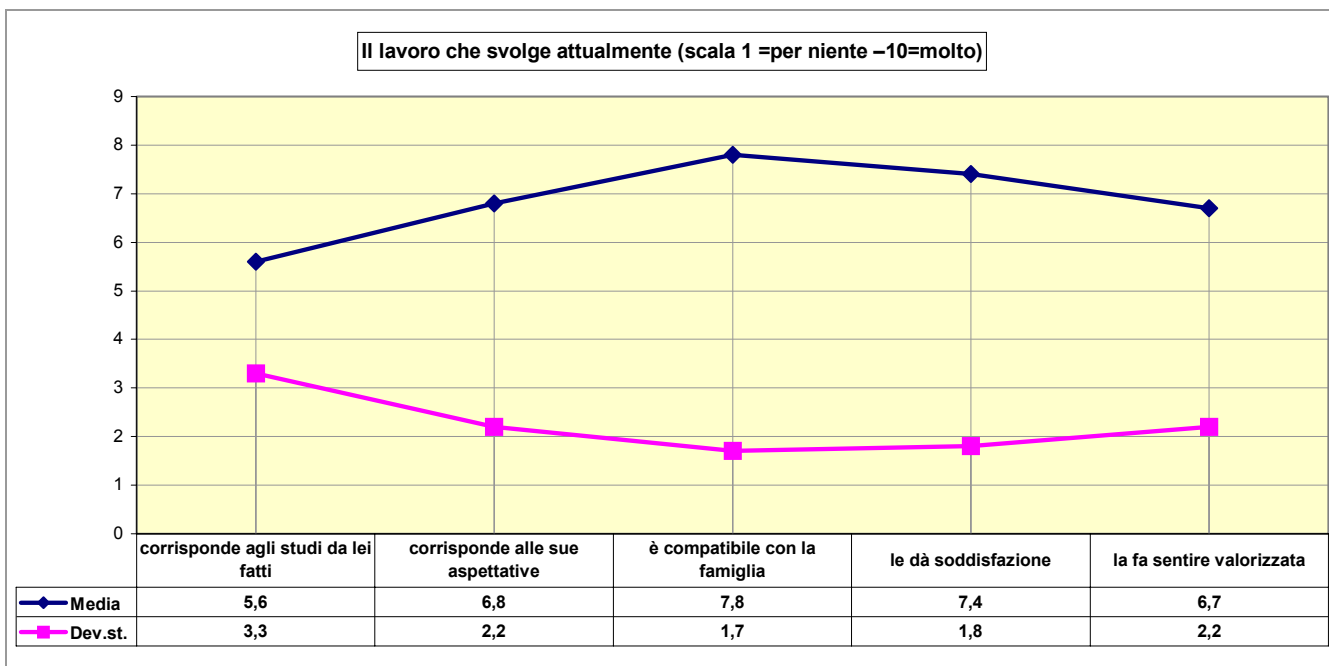
In particolare, i meccanismi di carriera previsti per i dipendenti comunali, sono:

- un **valore** maggiormente per chi ha una scolarità inferiore, per chi appartiene alle cat.giur. A-B e alle aree Culturale-educativa e della Vigilanza;
- un **ostacolo**, maggiormente indicato dai maschi, da chi appartiene alla cat.giur. D e alle aree Amministrativa e Tecnico-informatica.

Alla domanda: quanto sono presenti queste componenti nel lavoro di ognuno:



- la **necessità di avere esperienza:** è evidenziata maggiormente da chi appartiene alla fascia di età 55-64 anni, dalle aree Culturale-educativa, Tecnico-informatica e della Vigilanza;
- **l'apporto al risultato:** è sottolineato maggiormente da chi appartiene alla fascia di età 55-64 anni;
- **la prescrittività, obbligo delle procedure:** è evidenziata maggiormente da chi appartiene all'area della Vigilanza;
- **l'inventiva** è sottolineata maggiormente da chi appartiene alle aree Culturale-educativa Tecnico-informatica.



Il lavoro che svolge attualmente:

- **corrisponde agli studi fatti:** è evidenziato maggiormente da chi appartiene alla cat.giur.D, e da chi appartiene alle aree Culturale-educativa e Tecnico-informatica.
- **corrisponde alle aspettative** è evidenziato maggiormente da chi appartiene alla cat.giur.D e all'area Culturale-educativa.
- **è compatibile con la famiglia:** è evidenziato maggiormente da chi ha un'età tra 45-64 anni, scolarità inferiore, e da chi appartiene all'area della Vigilanza.
- **dà soddisfazione:** è evidenziato maggiormente da chi ha 0-4 anni di anzianità di servizio, 55-64 anni di età e da chi appartiene all'area Culturale-educativa.
- **la fa sentire valorizzata:** è evidenziato maggiormente da chi ha 55-64 anni, scolarità inferiore, 0-4 anni di anzianità di servizio e da chi appartiene all'area Culturale-educativa.

I diversi aspetti che compongono il lavoro e che sono stati proposti agli intervistati, hanno registrato tutti una diffusa percezione di importanza, anche relativamente omogenea in quanto collocata fra 7 e 9 (nella scala a 10 punti).

Più ancora che per stabilire una gerarchia di importanza, la domanda si è rivelata utile nella definizione di aree prevalenti che anche l'analisi fattoriale ha evidenziato.

Pensando ai diversi aspetti che compongono il lavoro, lei quanto ritiene importanti quelli che ora le elencherò: (Media voto da 1 a 10)	Totale
rapporto collaborativo con i colleghi	8,9
ambiente piacevole	8,8
opportunità di imparare cose nuove	8,7
attività che appassiona	8,7
retribuzione adeguata alle responsabilità	8,7
efficienza organizzativa	8,5
incentivi economici in relazione ai risultati raggiunti	8,3
coinvolgimento nei progetti del proprio settore	8,3
libertà nell'organizzazione del tempo di lavoro	8,3
attinenza alla vocazione personale	8,2
informazione sugli obiettivi dell'Amministrazione	7,9
non ripetitività dei compiti: varietà di mansioni	7,8
prospettive di avanzamento di carriera	7,8
ampio spazio discrezionale nella gestione dell'attività	7,7
un orario ridotto o un contratto part-time	7

Ambiente & Conoscenza
carriera & retribuzione
Autonomia organizzativa

Sono tre i fattori che riassumono e spiegano le risposte ai diversi items che componevano la domanda sull'importanza degli aspetti che compongono il lavoro:

- Il primo raggruppa aspetti che riconducono all'ambiente di lavoro, in particolare per quanto attiene all'organizzazione, ai colleghi ed al livello informativo;
- Il secondo richiama una dimensione economica e la possibilità di carriera;
- Il terzo invece propone un ambito dove hanno valore la discrezionalità organizzativa e gestionale, l'orario di lavoro.

	Totale	aspettativa minima	aspettativa inquadrata	aspettativa qualità	aspettativa estesa
Ambiente&Conoscenza	8,51	7,61	8,68	8,48	9,44
carriera&retribuzione	8,25	6,74	8,88	7,95	9,66
autonomia organizzativa	7,70	6,72	6,94	8,38	9,17

	Totale	genere		fasce di età				scolarità		anzianità		aree				categorie giur.			
		Maschio	Femmina	18-34	35-44	45-54	55-64	obbligo	superiore	0-4	oltre 4	Amministrativa	Culturale-Educative	Servizio-Sociale	Tecnica-Informatica	Vigilanza	A-B	C	D
%																			
aspettativa minima	25,1	36,4	21,2	19,5	19,6	31,7	26,1	22,4	26,0	28,9	24,5	27,1	22,2	21,0	35,7	20,7	25,3	21,3	35,0
aspettativa inquadrata	28,8	31,2	27,9	31,7	29,5	26,8	30,4	36,8	26,0	42,1	26,8	22,4	28,4	32,3	26,2	44,8	38,0	24,4	28,3
aspettativa qualità	26,4	23,4	27,5	31,7	25,9	25,2	26,1	21,1	28,3	21,1	27,2	41,2	16,0	25,8	16,7	27,6	13,9	33,8	23,3
aspettativa estesa	19,7	9,1	23,4	17,1	25,0	16,3	17,4	19,7	19,7	7,9	21,5	9,4	33,3	21,0	21,4	6,9	22,8	20,6	13,3

La combinazione dei tre fattori individuati dà origine a quattro gruppi che si differenziano fra loro per la scelta dei fattori importanti nel proprio lavoro; essi possono essere collocati su un ipotetico asse di approccio/aspettative, da un livello minimo ad uno esteso.

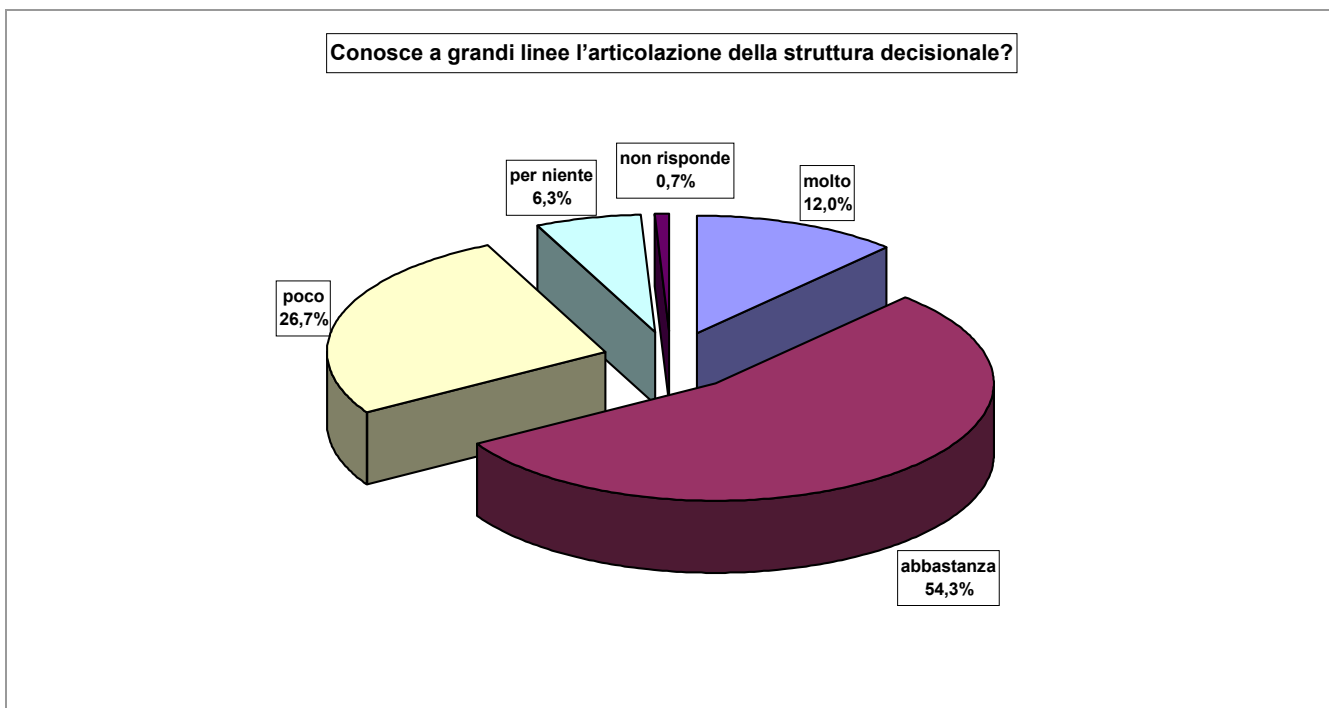
Il primo gruppo (25,1% del campione) si caratterizza per avere valori mediamente più bassi in tutti i fattori, come se tutti gli aspetti fossero meno o poco importanti. È dunque ricavabile anche un minore investimento sul lavoro attuale. In questo gruppo sono un po' più presenti i maschi, la fascia d'età 45-54 anni, chi lavora nell'area tecnica-informatica.

Il secondo gruppo (28,8% del campione) accentua particolarmente il fattore della carriera e della retribuzione, ma anche quello ambientale; scarsa rilevanza attribuisce all'autonomia organizzativa. Quindi un approccio dove il lavoro ed il suo sviluppo è prevedibile, integrato, standard. Sono maggiormente presenti in questo gruppo coloro che hanno una scolarità dell'obbligo, chi ha un'anzianità minore, l'area della vigilanza.

Il terzo gruppo (26,4% del campione) si contrappone al secondo, sottolinea meno gli aspetti ambientali ma soprattutto della carriera, accentua invece molto quello dell'autonomia organizzativa. L'aspettativa dunque si concentra maggiormente su aspetti qualitativi, meno su meccanismi automatici. In questo gruppo si trovano in modo più accentuato i più giovani, coloro che lavorano nell'area amministrativa.

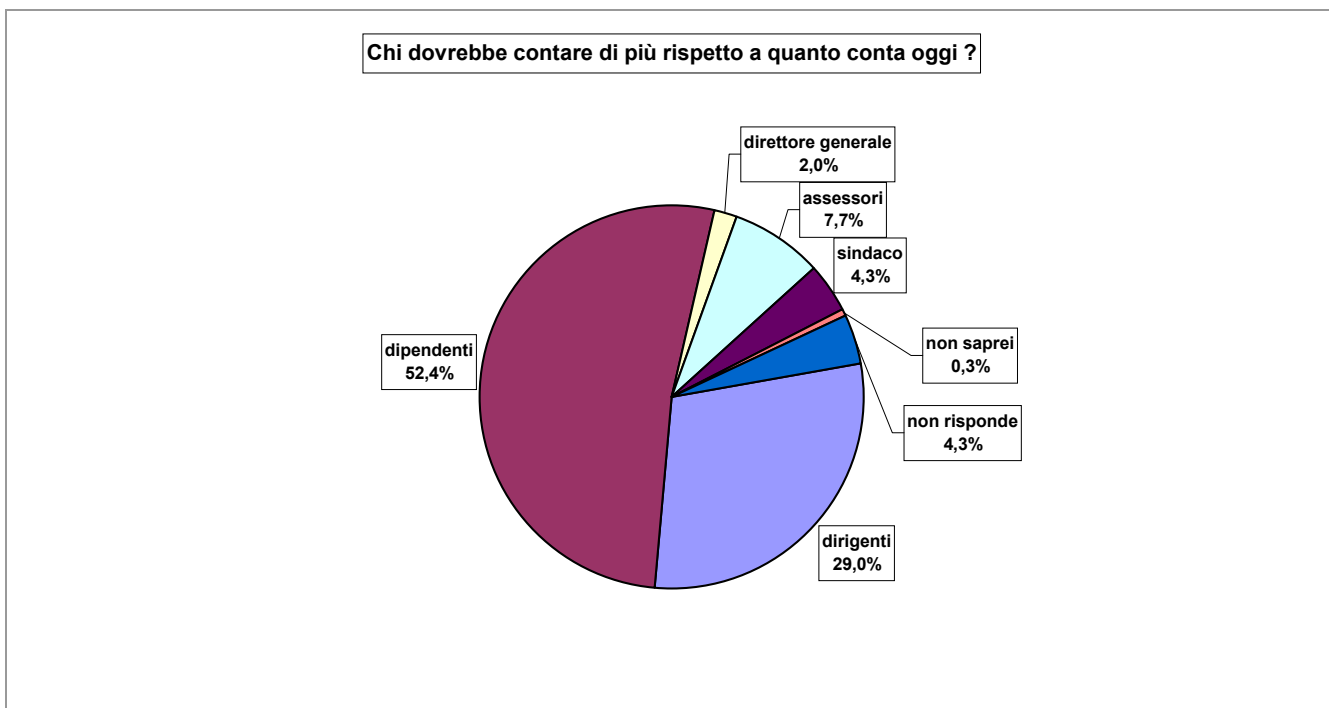
Il quarto gruppo (19,7% del campione) è invece in contrapposizione al primo, ha valori mediamente più alti in tutti i fattori. Dunque l'aspettativa è ampia, estesa, tutti gli aspetti che compongono il lavoro sono importanti. Sono maggiormente presenti la fascia d'età 35-44 anni e coloro che operano nell'area culturale-educativa.

La conoscenza della struttura decisionale è, per autovalutazione, discretamente ampia considerando che il 66% dichiara di conoscere molto o abbastanza.



Essa si articola per sottocampioni con le seguenti caratteristiche: chi ha 35-44 anni, chi appartiene alla cat.giur.D a all'area Amministrativa evidenzia maggiormente la conoscenza della struttura decisionale, conosciuta in misura minore da chi ha poca anzianità di servizio ed un'età più giovane.

Alla domanda su chi dovrebbe contare di più rispetto a quanto conta oggi (scegliendo tra le diverse figure che compongono l'Amministrazione comunale), la maggioranza assoluta indica i dipendenti stessi; poco meno del 30% individua la dirigenza, solo una netta minoranza indica la parte politica.



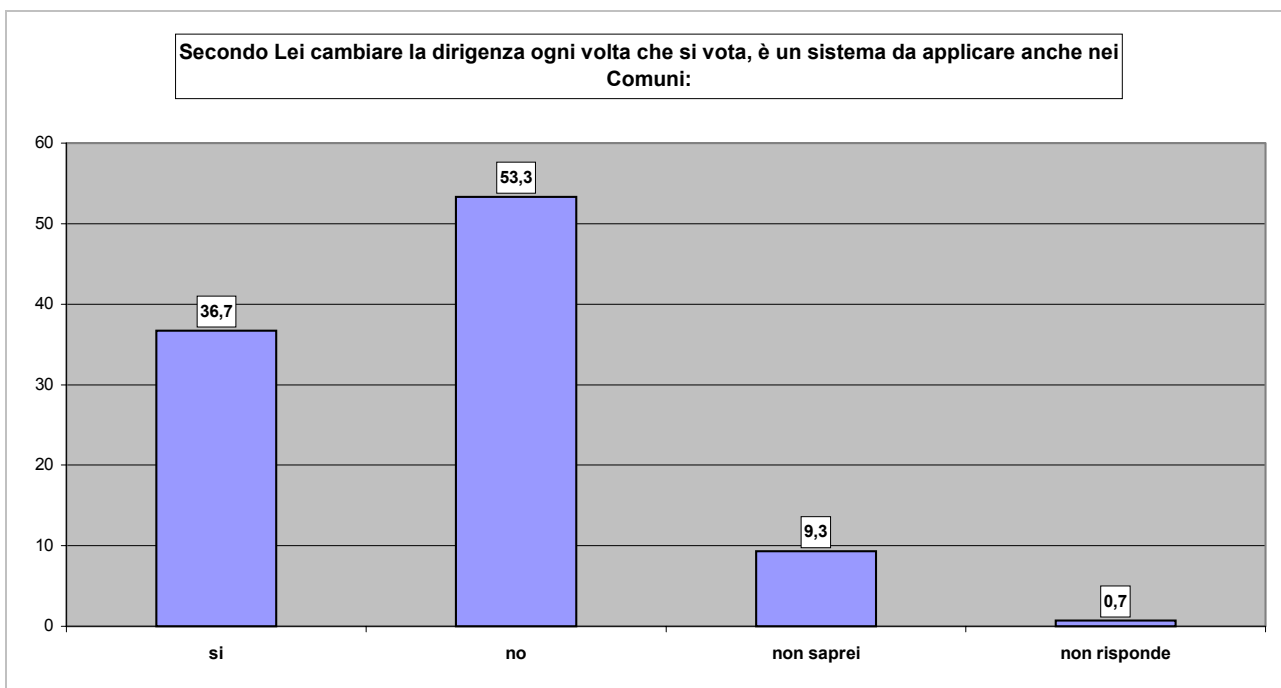
In particolare, oltre ai dipendenti, è stato sottolineato che:

- **la dirigenza dovrebbe contare di più:** da chi appartiene alla fascia di età 55-64 anni e all'area della Vigilanza;
- **gli assessori dovrebbero contare di più:** da chi appartiene alla fascia di età 55-64 anni.

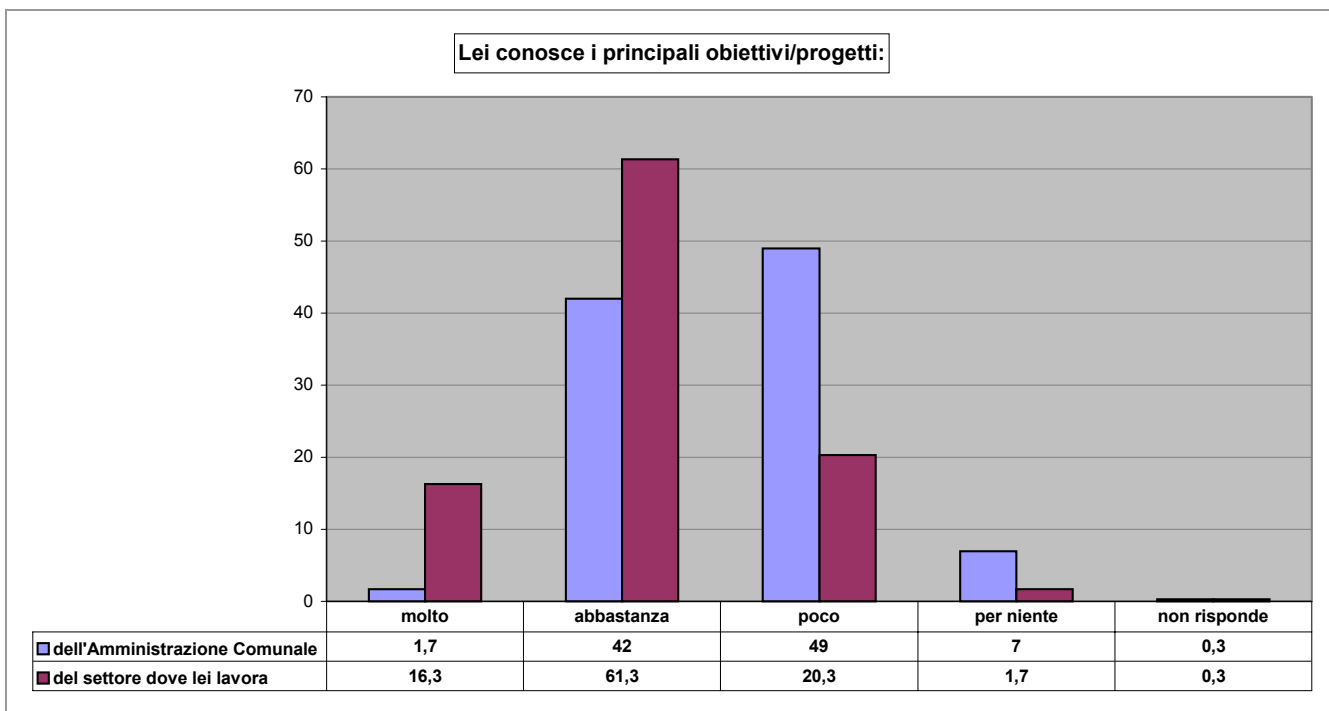
Spoil system

L'ipotesi di un cambio della dirigenza collegato al cambio dell'Amministrazione politica è valutato negativamente dalla maggior parte degli intervistati, che sembrano in questo modo privilegiare la continuità della direzione.

Tuttavia un 36,7% di accordo su questa ipotesi di spoil system costituisce una percentuale non certo trascurabile.



La maggioranza assoluta (molto più abbastanza) dichiara di conoscere i principali obiettivi/progetti del settore in cui lavora; invece rispetto agli obiettivi/progetti dell'Amministrazione comunale la non conoscenza (poco più per niente) risulta maggioritaria.

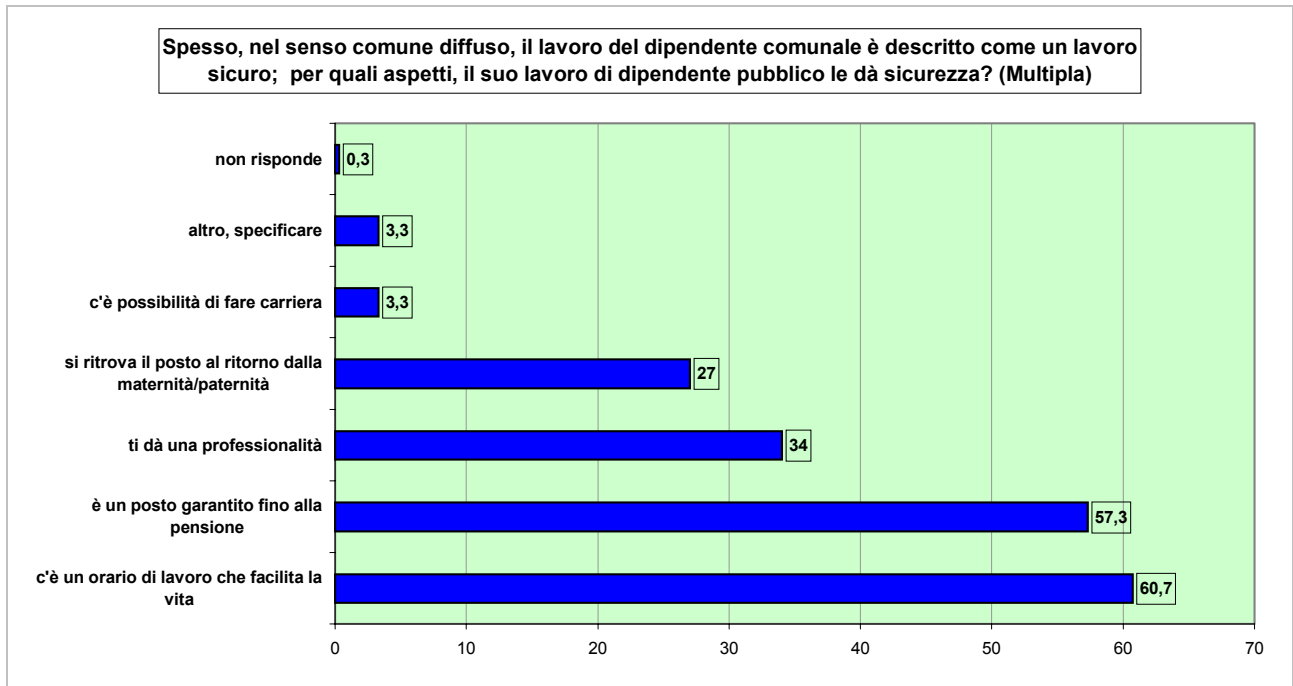


Essa si articola per sottocampioni con le seguenti caratteristiche:

- **conoscenza degli obiettivi/progetti dell'Amministrazione comunale:** è maggiormente evidenziata da chi ha 35-44 anni e da chi appartiene alla cat.giur.D;
- **conoscenza degli obiettivi/progetti del Settore dove lavora:** è maggiormente evidenziata da chi appartiene alla cat.giur.D e da chi appartiene all'area Culturale-educativa.

La sicurezza del lavoro

La sicurezza, che viene normalmente abbinata al lavoro del dipendente comunale, viene declinata dagli intervistati principalmente in "un orario di lavoro che facilita la vita", ma anche nella garanzia del posto. Con un marcato distacco seguono gli aspetti della professionalità e dei diritti (in particolare maternità/paternità). Scarsissimo è l'aspetto della carriera.

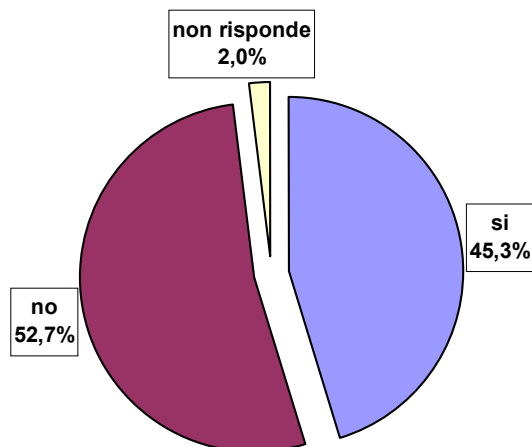


In particolare:

- **è un posto garantito fino alla pensione:** è maggiormente indicato da chi ha 45-64 anni, da chi appartiene alla cat.giur.D e all'area Amministrativa;
- **ti dà professionalità:** è indicato maggiormente da chi ha poca anzianità di servizio (0-4 anni) e da chi appartiene all'area Culturale-educativa.

Infine la sicurezza è indubbiamente considerata un bene prezioso, per la maggioranza non scambiabile nemmeno con un aumento retributivo, e cioè con uno degli aspetti ritenuto più critico nel lavoro pubblico (la bassa retribuzione).

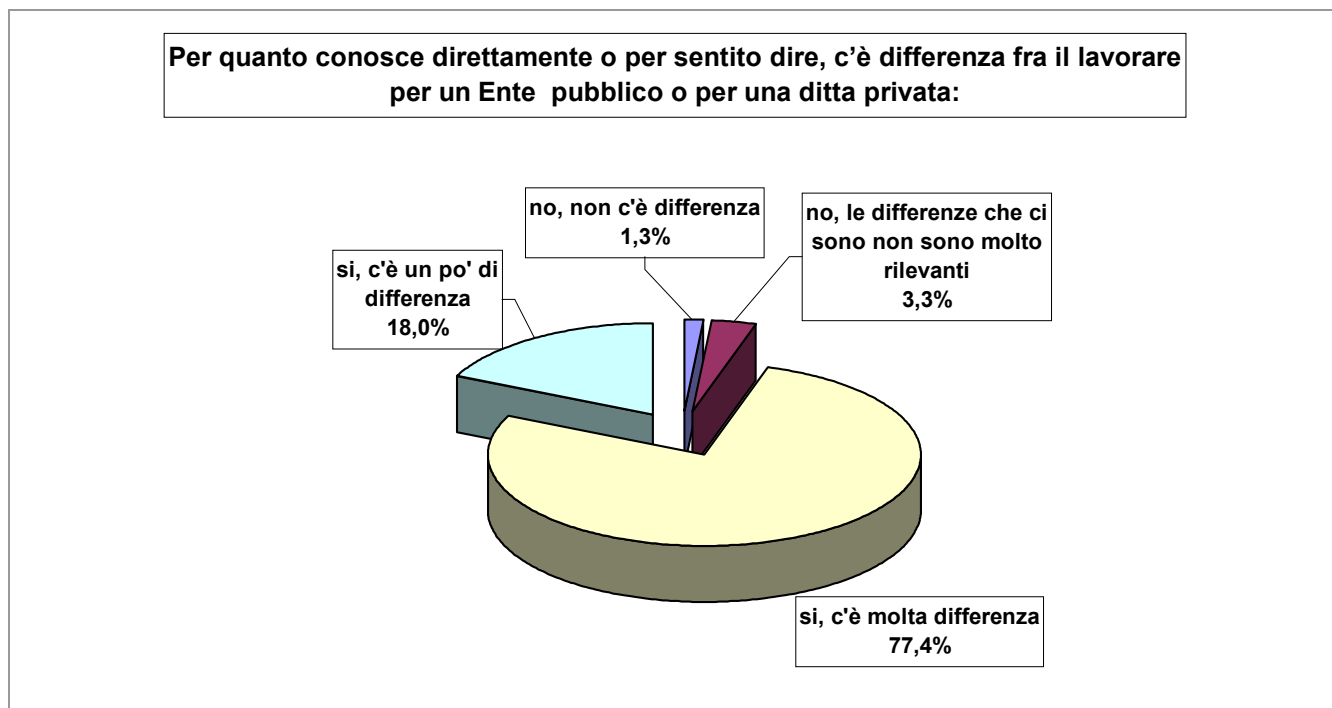
In genere si ritiene che nel lavoro pubblico vi siano il vantaggio della sicurezza e lo svantaggio di una bassa retribuzione. Sarebbe disponibile a rinunciare ad un po' di sicurezza pur di aumentare il reddito?



Eppure di fronte alla proposta (pure astratta e generica) di uno scambio, il campione vacilla, si spacca; non è che fatica a scegliere (le non risposte sono il 2%) ma fornisce indicazioni opposte.

Chi si dichiara più disponibile a rinunciare ad un po' di sicurezza pur di aumentare il reddito sono i maschi, chi ha 55-64 anni, chi appartiene alla cat.giur.D e alle aree Amministrativa e Tecnico-informatica.

Il lavoro nel pubblico e il lavoro nel privato



La descrizione del proprio lavoro e ruolo avviene anche per differenza rispetto all'immagine che gli intervistati hanno del privato, un'immagine prevalentemente non astratta in quanto il 68% degli intervistati ha avuto esperienze di lavoro nel privato.

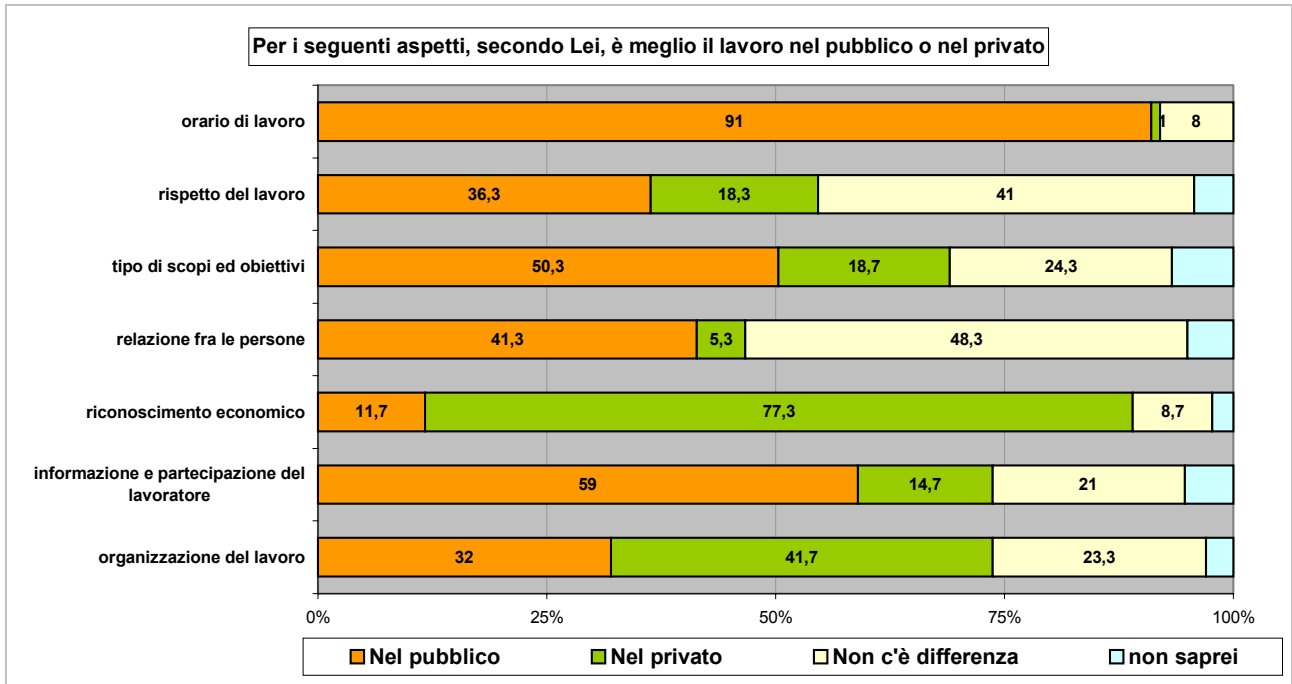
Intanto il 77% dichiara che c'è molta differenza fra il lavorare per un ente pubblico o per una ditta privata; solo il 4,6% dichiara che la differenza o non c'è oppure è poco rilevante.

Chi riscontra maggiormente una differenza tra pubblico e privato sono gli appartenenti all'area dei Servizi Sociali.

		Totale	Lei ha lavorato nel privato?	
			si	no
C'è differenza fra il lavorare per un Ente pubblico o per una ditta privata ?	no, non c'è differenza	1,3%	1,5%	1,1%
	no, le differenze che ci sono non sono molto rilevanti	3,3%	3,4%	3,2%
	si, c'è molta differenza	77,3%	74,6%	83,2%
	si, c'è un po' di differenza	18,0%	20,5%	12,6%
Totale	n	300	205	95
	%	100%	100%	100%

All'interno della stessa tendenza, percepiscono una differenza più marcata coloro che non hanno mai lavorato nel privato, come se il luogo comune, il sentito dire tendesse ad accentuare le differenze più di quanto non risulti dall'esperienza concreta.

Vengono individuati con precisione anche gli aspetti che segnano la differenza.



Il pubblico è meglio per: orario di lavoro, informazione e partecipazione del lavoratore, tipo di scopi ed obiettivi.

Il privato è meglio per riconoscimento economico e organizzazione del lavoro.

Non c'è particolare differenza per quanto riguarda la relazione fra le persone e il rispetto del lavoro.

Analizzando i sottocampioni si evidenziano le seguenti caratteristiche:

- **l'organizzazione del lavoro è meglio nel pubblico:** per chi ha una scolarità inferiore, pochi anni di anzianità di servizio (0-4), per chi appartiene alla cat.giur.A-B e alle aree Culturale-educativa e dei Servizi Sociali;
- **le relazioni tra le persone:** non c'è differenza tra pubblico e privato è maggiormente segnalato da chi appartiene alla cat.giur. C e all'area Amministrativa;

Alla successiva domanda aperta nella quale si chiedeva di indicare un pregio del lavoro pubblico e uno di quello privato sono emersi i seguenti aspetti:

- per il lavoro pubblico, al tema dell'orario di lavoro si sono affiancati quello della sicurezza del posto di lavoro e quello dell'utilità sociale;
- per il lavoro privato all'aspetto retributivo si è affiancato quello della valorizzazione individuale.

**Può indicarmi un pregio del lavoro pubblico -
(APERTA – codifica per aree tematiche)**

Orario di lavoro / flessibilità	81	27,0%
Sicurezza del posto di lavoro	76	25,3%
Utilità sociale	50	16,7%
Maggiore tutela del lavoratore	20	6,7%
Collaborazione/partecipazione	19	6,3%
valorizzazione professionale	12	4,0%
non risponde	11	3,7%
Autonomia / Libertà	10	3,3%
Sicurezza economica	6	2,0%
Contatto con il pubblico	5	1,7%
Trasparenza	4	1,3%
Altro	5	1,7%
nessun pregio	1	0,3%

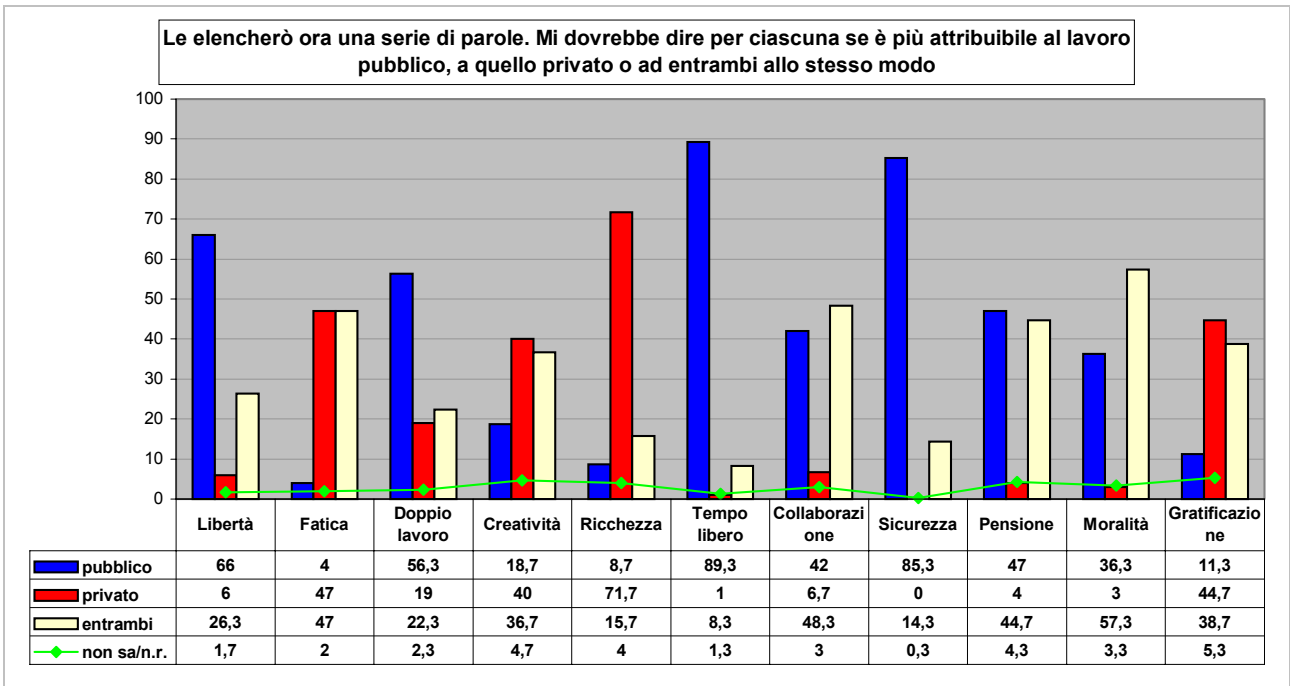
300 100%

**Può indicarmi un pregio del lavoro privato –
(APERTA – codifica per aree tematiche)**

Trattamento economico	113	37,7%
Valorizzazione personale	44	14,7%
Maggiori possibilità di carriera	38	12,7%
non risponde	23	7,7%
più libertà/flessibilità nell' organizzazione del lavoro	18	6,0%
Efficienza/ agilità /strategia	17	5,7%
Possibilità di cambiamento	10	3,3%
maggior informazione /serietà	7	2,3%
ti senti più parte del progetto di lavoro	7	2,3%
rapporto diretto con il datore di lavoro	7	2,3%
nessun pregio	5	1,7%
maggior controllo del lavoratore	4	1,3%
Altro	3	1,0%
non sa	2	0,7%
Sviluppo tecnologico	2	0,7%

300 100%

Con altrettanta coerenza e sincerità, gli intervistati hanno risposto alla richiesta di attribuire (con indubbia forzatura a scegliere) alcune parole ai due tipi di lavoro.

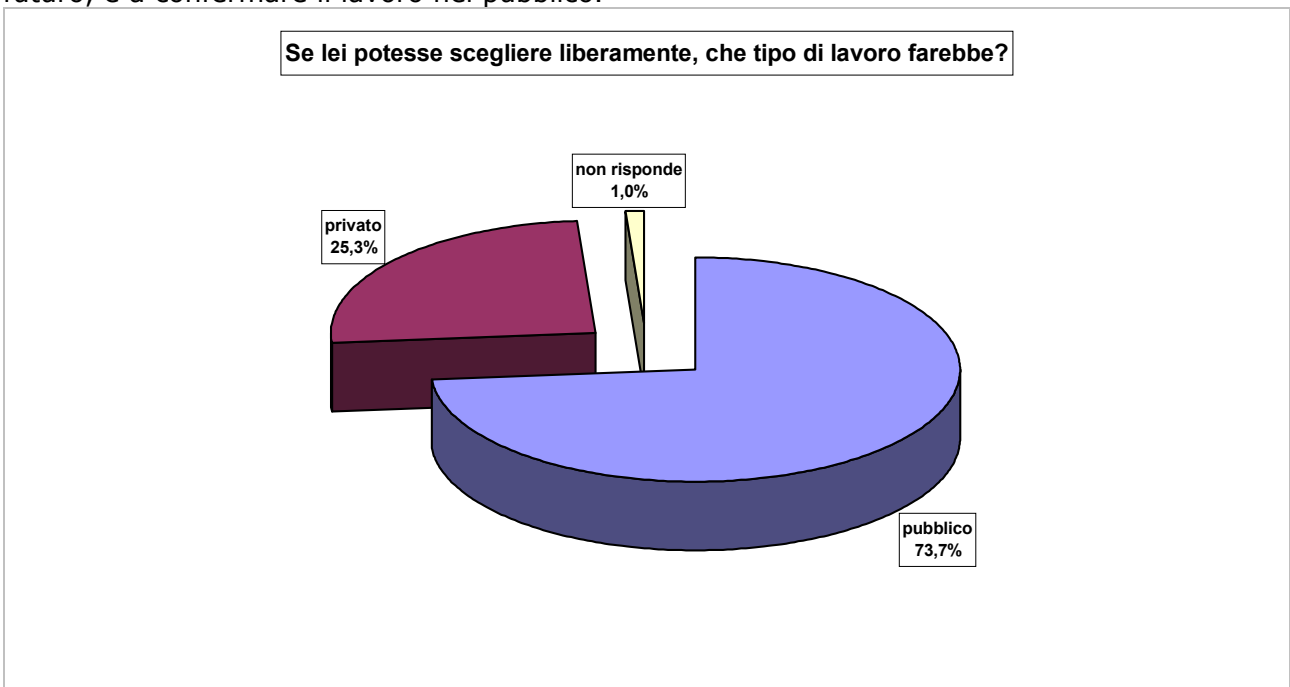


Sono attribuibili al lavoro pubblico parole quali: tempo libero, sicurezza, libertà e doppio lavoro;

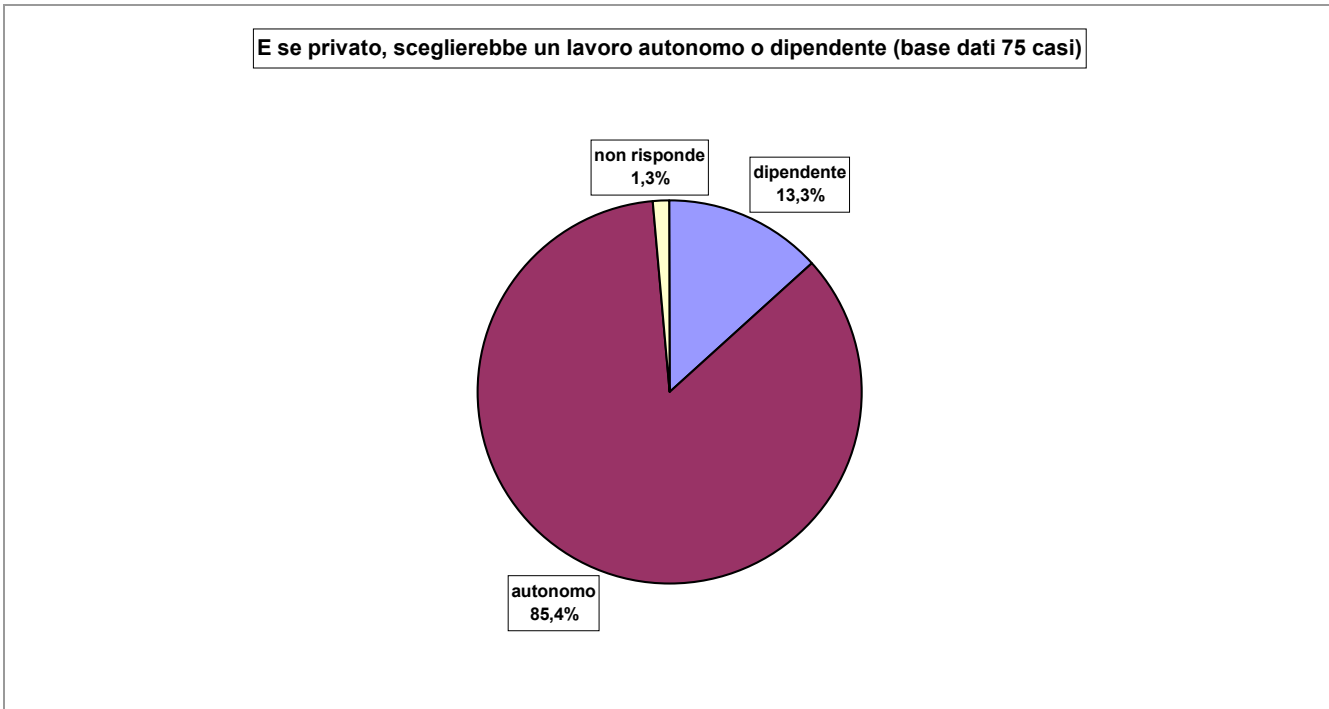
al lavoro privato invece viene attribuita la parola ricchezza; altre sono attribuibili ad entrambi i lavori, con una prevalenza per il privato: gratificazione, fatica, creatività;

collaborazione, pensione e moralità sono di entrambi, ma con prevalenza del pubblico.

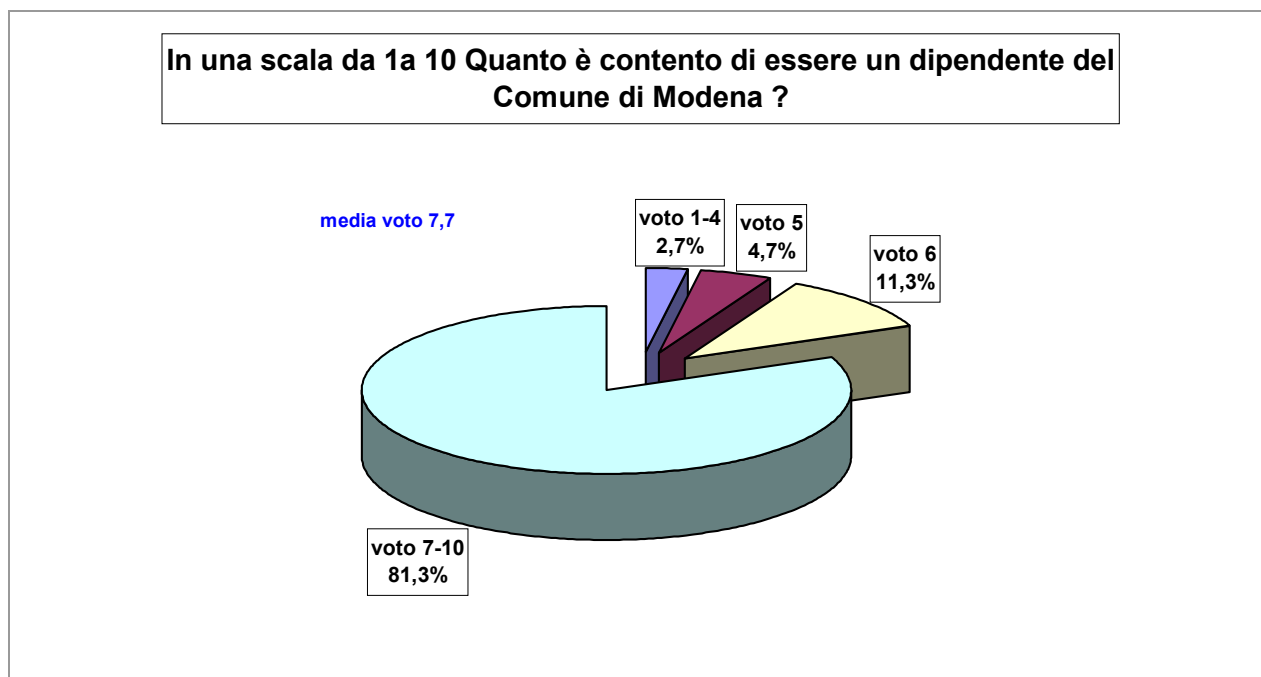
C'è sincerità e forse qualche luogo comune nella descrizione/percezione dei due tipi di lavoro; vantaggi e svantaggi sono presenti in ambedue ma la propensione, anche nella proiezione del futuro, è a confermare il lavoro nel pubblico.



All'interno del 25% che sceglierebbe il privato, l'85% farebbe un lavoro autonomo piuttosto che dipendente; è come se chi decidesse di uscire dalla sicurezza e gerarchia del pubblico facesse un salto sulla sponda opposta, il lavoro autonomo che rappresenta maggiormente un dato di insicurezza e di mancanza di gerarchie.



L'orgoglio dell'appartenenza



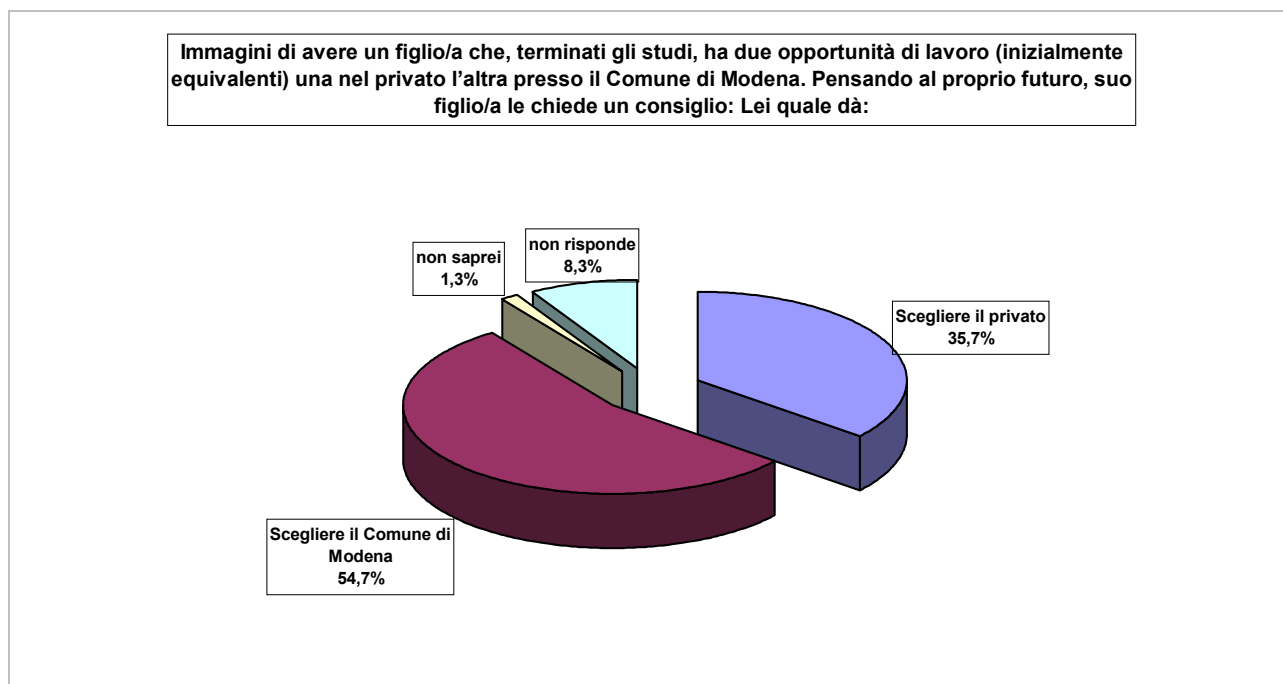
Alla domanda diretta (con carattere di sintesi rispetto alle differenze esaminate fra lavoro pubblico e privato) circa il grado di soddisfazione di essere un dipendente del Comune di Modena, si ottiene una risposta altrettanto diretta: in una scala 1-10 la media voto è 7,7.

È una conferma di quanto detto in diverse forme nel corso di tutta l'intervista. Certo in questa modalità è prevedibile un aspetto di autotutela, di indisponibilità a mettere in discussione scelte di vita e ruolo nel lavoro.

Guardando i sottocampioni, sono un po' più contenti di essere dipendenti del Comune di Modena:

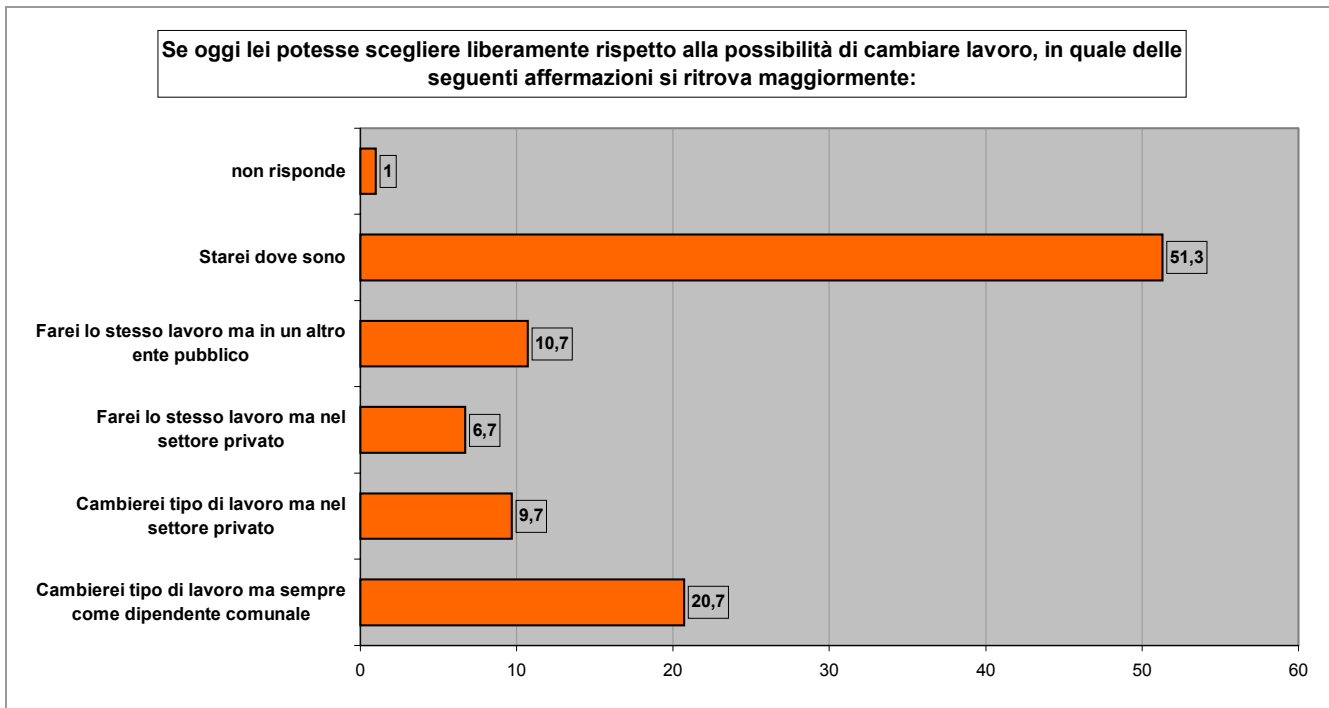
chi ha 55-64 anni, chi ha una scolarità inferiore, chi appartiene alle aree Culturale-educativa e della Vigilanza, ma anche chi ha una bassa anzianità di servizio (0-4 anni),

Questo aspetto è meno prevedibile nella domanda che proietta nel futuro e rispetto ad un figlio la scelta lavorativa tra un'azienda privata ed il Comune di Modena.



Futuro e figli sono due termini particolarmente evocativi ed emotivamente coinvolgenti: anche in questo caso la scelta marcatamente prevalente è nella conferma del Comune di Modena. Nel dettaglio la scelta tra pubblico e privato è meno netta tra chi ha una scolarità inferiore, tra chi appartiene alla cat.giurid.D, e alle aree Amministrativa e Tecnico-informatica.

Ad ulteriore conferma, la proiezione in una condizione di libertà di scelta: il 70% rimarrebbe dipendente comunale (con lo stesso o con un altro lavoro)



Chi appartiene all'area Tecnico-informatica evidenzia maggiormente la scelta: **farei lo stesso tipo di lavoro, ma nel settore privato.**

Il lavoro delle donne e le pari opportunità

Rispetto alla serie di affermazioni relative al lavoro delle donne (verso le quali gli intervistati potevano indicare il proprio grado di accordo con un voto da 1 a 10) emergono i seguenti aspetti:

	media voto 1-10			% di non risponde		
	Totale	sesso		Totale	sesso	
		Maschio	Femmina		Maschio	Femmina
Lavorando si è più valorizzate, si ha più voce in capitolo	7,5	7	7,6	1,3	5,1	0
Lavorare è importante, pensare solo alla famiglia annienta	6,7	6,4	6,8	1,3	5,1	0
Lavorare è occasione di scoperta delle proprie capacità e potenzialità	8,1	7,7	8,2	1,7	6,4	0
Le donne nel lavoro tendono a percepirsi sempre un po' al di sotto di quanto valgono realmente	5,6	4,9	5,8	1,7	6,4	0
Lavorare e occuparsi della famiglia è un equilibrio molto difficile da gestire	8,3	8,4	8,3	1,3	5,1	0
La donna che lavora e ha famiglia non ha più tempo per sé: la giornata è decisa!	7,3	7,4	7,3	1,7	6,4	0
Lavorare fa sentire un po' in colpa per ciò che non si riesce a fare per i figli e la famiglia	6,1	6	6,1	2,3	9	0
Lavorare è solo una necessità economica	4,6	5,2	4,4	1,3	5,1	0
La donna che lavora si mette in competizione con l'uomo	4,0	5	3,7	1,3	5,1	0
Sul lavoro è più facile collaborare con le donne piuttosto che con gli uomini	4,0	5,2	3,6	3,3	6,4	2,3

- le affermazioni che riscontrano il massimo accordo (voto medio superiore a 8 e compreso fra 7 e 8) sono quelle che esplicitano un duplice aspetto del lavoro: il difficile equilibrio con la famiglia, contemporaneamente la valorizzazione delle proprie potenzialità;
- questa duplicità si conferma nel complesso delle risposte;
- disaccordo invece viene manifestato verso affermazioni che hanno più il carattere del luogo comune non verificato: la competizione/collaborazione di genere sul lavoro;
- i maschi tendono a sottolineare la difficoltà del rapporto famiglia/lavoro, meno quello della valorizzazione della persona;
- sono un po' più d'accordo con le affermazioni che riguardano la collaborazione/competizione fra uomini e donne;
- non condividono l'affermazione secondo cui le donne, nel lavoro, tendono a percepirsi al di sotto delle loro potenzialità;
- tendono a sottolineare maggiormente (del lavoro delle donne) il carattere di necessità economica;
- infine i maschi hanno una percentuale (tra il 5% e il 9%) di non risposte, in parte spiegabili dal fatto che veniva richiesta la descrizione di un altro lavoro, quello femminile; in parte da un possibile imbarazzo, un impaccio nell'affrontare un tema dove vissuto, senso comune e convinzioni personali si mescolano e condizionano gli atteggiamenti.

Dopo aver selezionato alcuni degli items più importanti che componevano la domanda, si è proceduto ad individuare i fattori principali che sottendono e spiegano le risposte degli intervistati.

Media voto	Totale
E. Lavorare e occuparsi della famiglia è un equilibrio molto difficile da gestire	8,3
C. Lavorare è occasione di scoperta delle proprie capacità e potenzialità	8,1
A. Lavorando si è più valorizzate, si ha più voce in capitolo	7,5
F. La donna che lavora e ha famiglia non ha più tempo per se: la giornata è decisa	7,3
B. Lavorare è importante, pensare solo alla famiglia annienta	6,7
G. Lavorare fa sentire un po' in colpa per ciò che non si riesce a fare per i figli e la famiglia	6,1
H. Lavorare è solo una necessità economica	4,6

autoaffermazione
equilibrio difficile
necessità rinuncia

I fattori individuati richiamano a tre componenti principali del lavoro femminile:

- il primo si basa sull'idea di autoaffermazione, e cioè il lavoro come scoperta e valorizzazione delle potenzialità individuali;
- il secondo sottolinea la difficoltà dell'equilibrio fra lavoro, esigenze della famiglia ed esigenze individuali;
- il terzo rimanda ad una dimensione di necessità, e di senso di colpa rispetto agli impegni della famiglia: dunque un lavoro subito più che voluto.

La combinazione dei tre fattori dà origine a cinque gruppi con caratteristiche diverse.

	Totale	equilibrio	senza tanti valori	affermazione voluta	lavoro costoso	necessità
lavoro come auto affermazione	7,44	7,45	6,71	8,44	8,23	5,68
lavoro come equilibrio difficile	7,80	7,11	4,12	7,60	9,36	7,91
lavoro come necessità e rinuncia	5,36	5,16	3,32	2,55	6,47	6,61

Il primo gruppo (equilibrio, pari al 27% del campione) si caratterizza per avere valori molto simili al totale e abbastanza omogenei fra loro; riconoscono l'aspetto dell'autoaffermazione ma anche quello della difficoltà a mantenere un equilibrio; è presente anche la componente della necessità e della rinuncia seppure con valori inferiori rispetto agli altri fattori. In questo gruppo sono un po' più presenti le donne rispetto agli uomini, ma anche gli intervistati di età più giovane.

Il secondo gruppo (senza tanti valori, 8,4%) ha valori mediamente più bassi rispetto al totale. È come se avesse un approccio più moderato, di minore investimento sui significati del lavoro. È il gruppo meno numeroso, leggermente più marcata la presenza di chi ha la scolarità dell'obbligo.

Il terzo gruppo (affermazione voluta, pari al 13,2% del campione) si differenzia per un più alto valore del fattore autoaffermazione e per un più basso valore del fattore necessità e rinuncia. Dunque è più forte l'aspetto della scelta. Qui la differenza di presenza femminile (più del doppio) rispetto a quella maschile è significativa.

Il quarto gruppo (lavoro costoso, pari al 32,4%) è il più numeroso. Si caratterizza per avere valori in tutti i fattori mediamente più alti del totale, come se sottolineasse una maggiore presenza di tutti i tre aspetti. Affermazione, necessità ed equilibrio sono quindi particolarmente

sentiti e il lavoro delle donne ha la caratteristica di richiedere molta energia, di essere per questo molto costoso. Dentro questo gruppo non vi sono particolari differenze di genere, età e scolarità.

Il quinto gruppo (necessità, pari al 18,9%) riconosce poco l'aspetto dell'autoaffermazione, sottolinea invece quelli dell'equilibrio e della necessità, quest'ultima con valori più alti di ogni altro gruppo. Dunque il lavoro delle donne viene percepito maggiormente sotto il segno della necessità. Anche in questo gruppo la differenza fra uomini (presenza quasi doppia) e donne è particolarmente significativa; si nota anche una maggiore presenza della fascia d'età più alta, dove la prossimità alla pensione, spesso i carichi familiari (ed altri elementi collegati all'età) tendono a valorizzare meno gli aspetti di autoaffermazione e più quelli della necessità e difficoltà.

	genere		fasce di età				scolarità		
	Totale	Maschio	Femmina	18-34	35-44	45-54	55-64	obbligo	superiore
equilibrio	27,0	24,3	27,9	34,1	24,1	27,5	26,1	23,0	28,4
senza tanti valori	8,4	6,8	9,0	7,3	8,0	10,8		12,2	7,2
affermazione voluta	13,2	6,8	15,3	7,3	17,0	11,7	13,0	10,8	14,0
lavoro costoso	32,4	33,8	32,0	31,7	31,3	34,2	30,4	33,8	32,0
necessità	18,9	28,4	15,8	19,5	19,6	15,8	30,4	20,3	18,5

In questo caso non ci si sofferma sulle variabili del lavoro (anzianità, area e categoria giuridica) in quanto, per la tematica affrontata, incidono particolarmente le variabili di genere, età e scolarità.

Alla domanda se il Comune di Modena, in quanto datore di lavoro, garantisce le pari opportunità, la risposta è molto netta e positiva. Entro questa tendenza, va comunque rilevata una maggiore prudenza nella risposta delle donne.

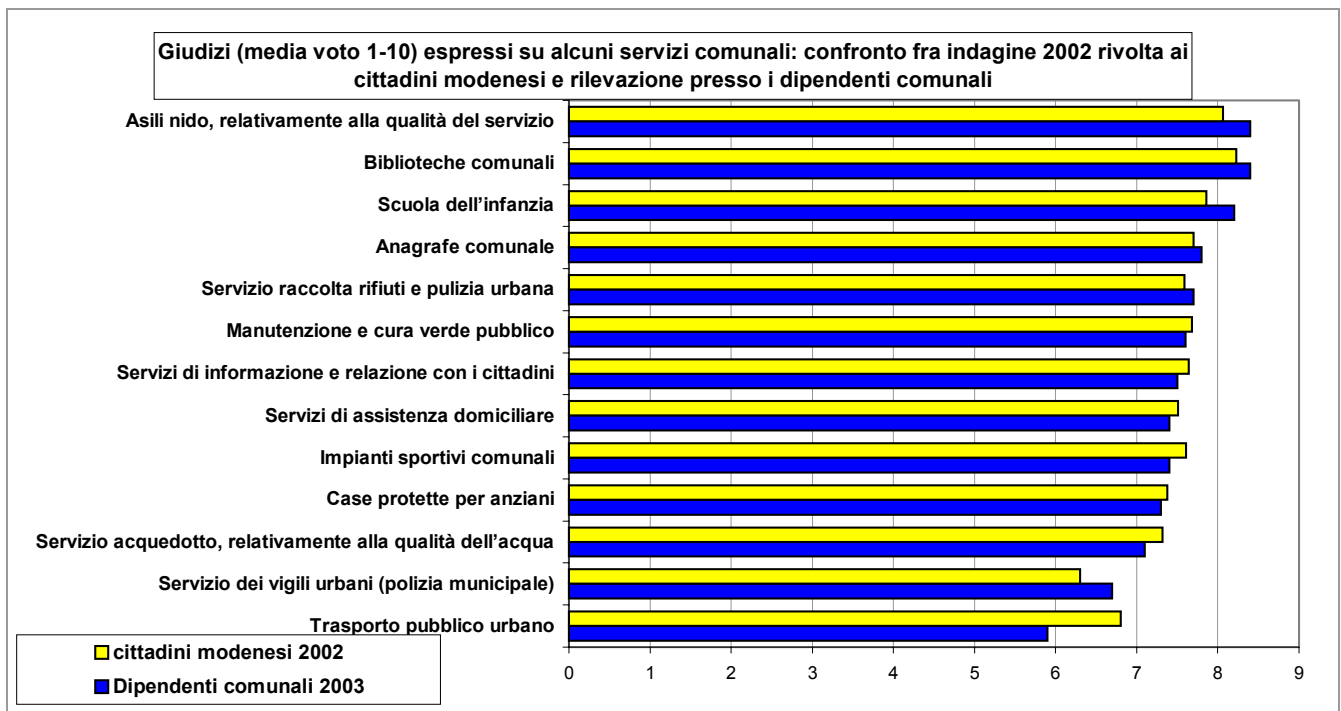
Secondo lei il Comune di Modena, quale datore di lavoro, garantisce le pari opportunità tra uomo e donna?			Totale	sesso	
				Maschio	Femmina
	si	%	84,0	91,0	81,5
	no	%	8,0	5,1	9,0
	non saprei	%	8,0	3,8	9,5
Totale	n		300	78	222
	%		100	100	100

I servizi, il personale, i cittadini

Richiesti di esprimere un voto sul funzionamento di alcuni servizi pubblici a Modena, gli intervistati hanno dato valutazioni in genere positive: la media voto è inferiore a 6 solo nel caso del trasporto pubblico urbano, servizio non gestito direttamente dal Comune.

Ma l'aspetto più evidente è la larga coincidenza con il giudizio espresso dai cittadini modenesi (campione rappresentativo) in una ricerca di un anno precedente.

Si potrebbe dire che gli intervistati in questa occasione hanno espresso valutazioni più come cittadini che come dipendenti, oppure che l'appartenenza alla categoria non è elemento che incide sulla valutazione dei servizi; o, ancora, che l'appartenenza territoriale emerge su quella di categoria.

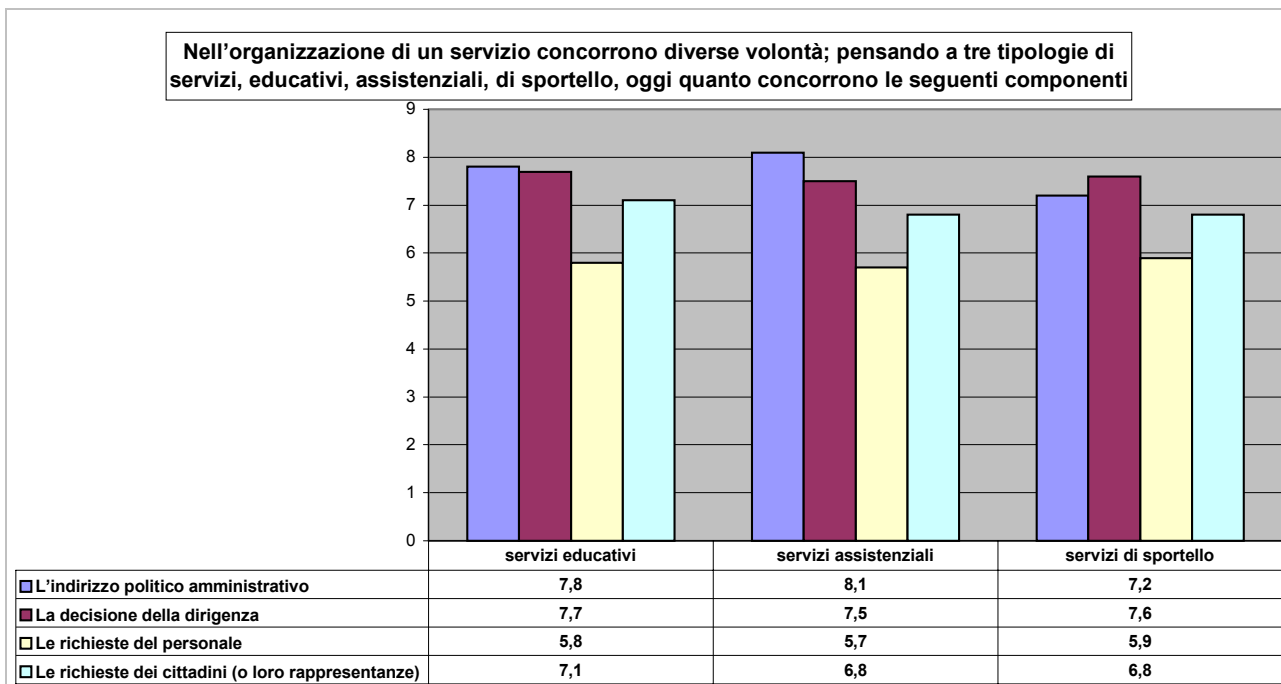


Il 75% ritiene che l'atteggiamento generale dei servizi verso i cittadini abbia caratteristiche positive di collaborazione e di servizio. È una valutazione piuttosto omogenea anche fra chi ha o non ha, nel proprio lavoro, rapporti diretti con i cittadini.

	Totale	Nel suo attuale lavoro, Lei ha rapporti diretti con i cittadini?		
		si	no	
Qual è secondo Lei l'atteggiamento generale e prevalente dei servizi/uffici del Comune di Modena verso i cittadini	burocratico	19,7%	20,3%	17,2%
	collaborativo	36,7%	36,4%	37,5%
	distaccato	3,7%	2,5%	7,8%
	di servizio	38,3%	39,0%	35,9%
	non risponde	1,7%	1,7%	1,6%
Totale	n	300	236	64
	%	100%	100%	100%

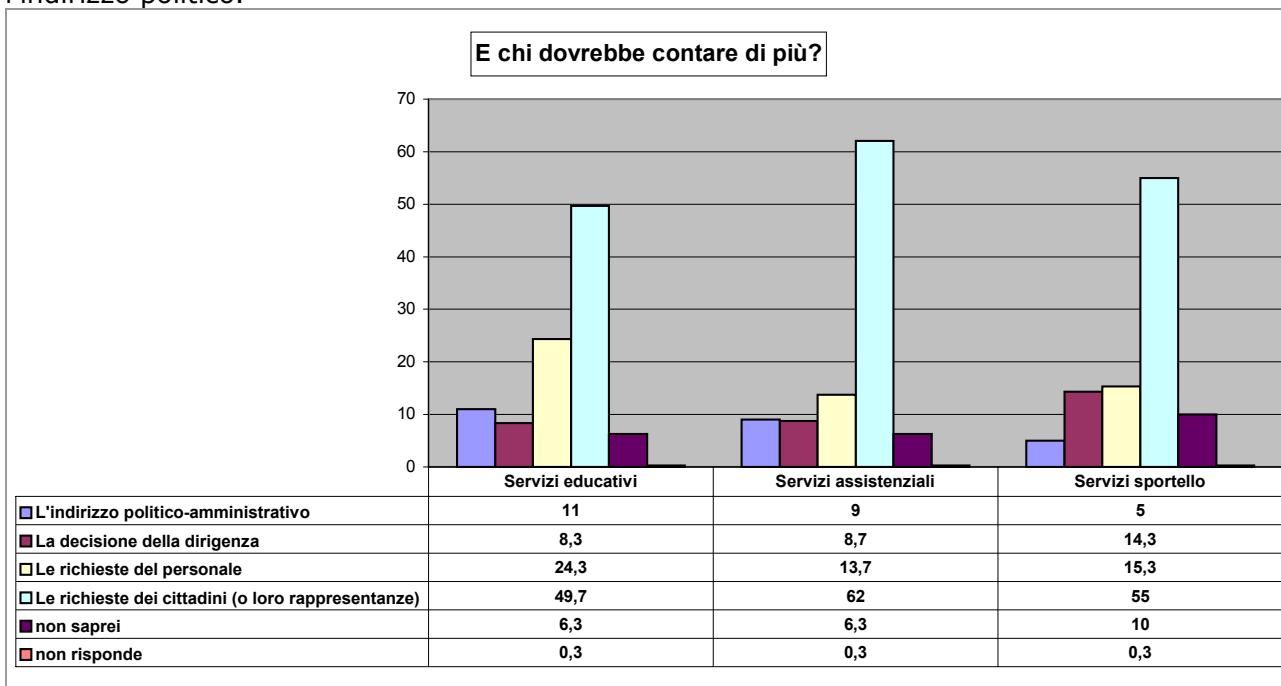
Chi ha 45-64 anni ed una scolarità inferiore tende a dare un voto un po' più alto a tutti i servizi comunali.

Esaminando tre tipologie di servizi (educativi, assistenziali, di sportello) emerge come l'indirizzo politico e la decisione della dirigenza siano gli elementi che maggiormente incidono nell'organizzazione; l'ordine si inverte per quanto riguarda i servizi di sportello. Seguono le richieste dei cittadini e, da ultimo, le richieste del personale.



L'indicazione di chi dovrebbe contare di più nell'organizzazione dei servizi si concentra sulle richieste dei cittadini o loro rappresentanze. Seguono le richieste del personale e infine la parte politico-dirigenziale.

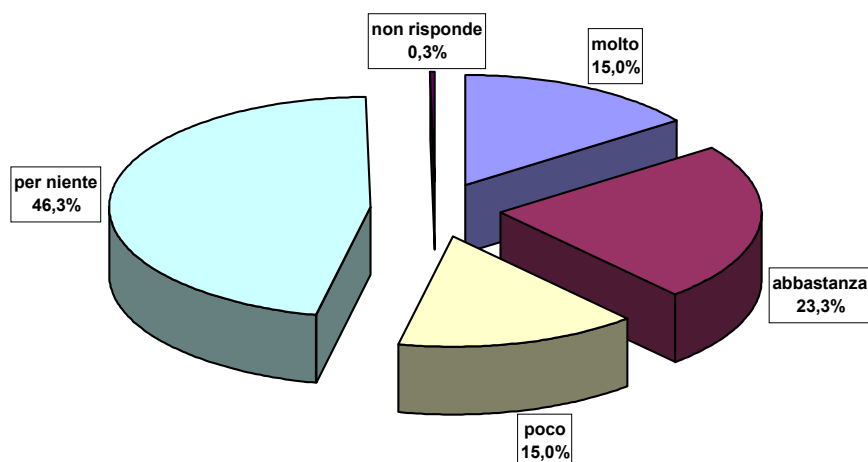
I servizi di sportello sono quelli percepiti con un carattere più tecnico, dove meno è richiesto l'indirizzo politico.



Non ci sono particolari dati da evidenziare nei sottocampioni.

Prospettive per il futuro

Se ne avesse la possibilità, sarebbe interessato/a a svolgere un lavoro anche da casa sua tramite le nuove tecnologie (computer, collegamenti video ecc.)



Non c'è particolare interesse a svolgere un lavoro da casa tramite le nuove tecnologie: i più interessati sono i giovani (18-34 anni) e chi appartiene alla cat.giur.D.

La domanda proponeva una dimensione relativamente astratta in quanto diversi dei lavori di dipendente comunale richiedono lo spostamento fisico e non hanno carattere informatico. Tuttavia anche fra coloro che potenzialmente sono più vicini a quella dimensione (area amministrativa e tecnico-informatica) l'interesse è minoritario; come se le valenze ritrovate nel lavoro (e nel lavoro dipendente) fin qui descritte comportassero la dimensione del "fuori casa".

Rispetto al futuro è stata proposta una domanda aperta le cui risposte sono state successivamente riclassificate e accorpate.

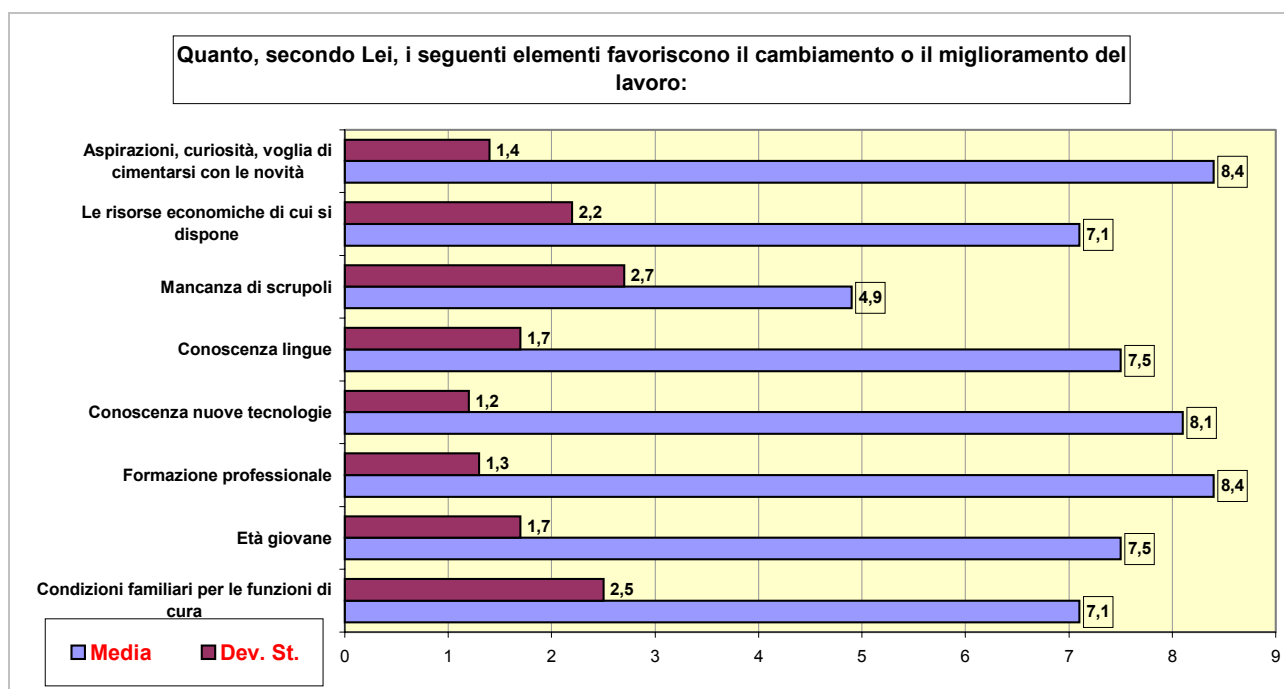
Il gruppo più consistente dichiara di non temere nulla in particolare.

Pensando al suo futuro lavorativo, ai prossimi 4- 5 anni, qual è la cosa che teme di più?		
niente	44	15,3%
servizi: appalto, riduzione, calo qualità	38	13,2%
mancanza cambiamento, routine	38	13,2%
organizzazione del lavoro, coinvolgimento, cambiamenti subiti	31	10,8%
degrado del lavoro	29	10,1%
pensione	27	9,4%
altro	22	7,7%
insicurezza economica e del lavoro	16	5,6%
mancato riconoscimento richieste	16	5,6%
demotivazione	11	3,8%
salute	8	2,8%
adeguatezza professionale	7	2,4%
Totale	287	100%

La cosa maggiormente temuta riguarda i servizi, sia nella dimensione (già incontrata) del loro appalto, sia in quelle della riduzione o del calo della qualità; dunque ancora una volta una forte attenzione ai servizi vissuti come simbolo del Comune di Modena.

Con la stessa intensità viene evidenziata la paura di un lavoro sempre uguale a se stesso, dunque più povero; se si considerano nell'insieme le tre voci (mancanza di cambiamento, organizzazione del lavoro, degrado del lavoro) il tema dell'impoverimento del proprio lavoro diventa primario.

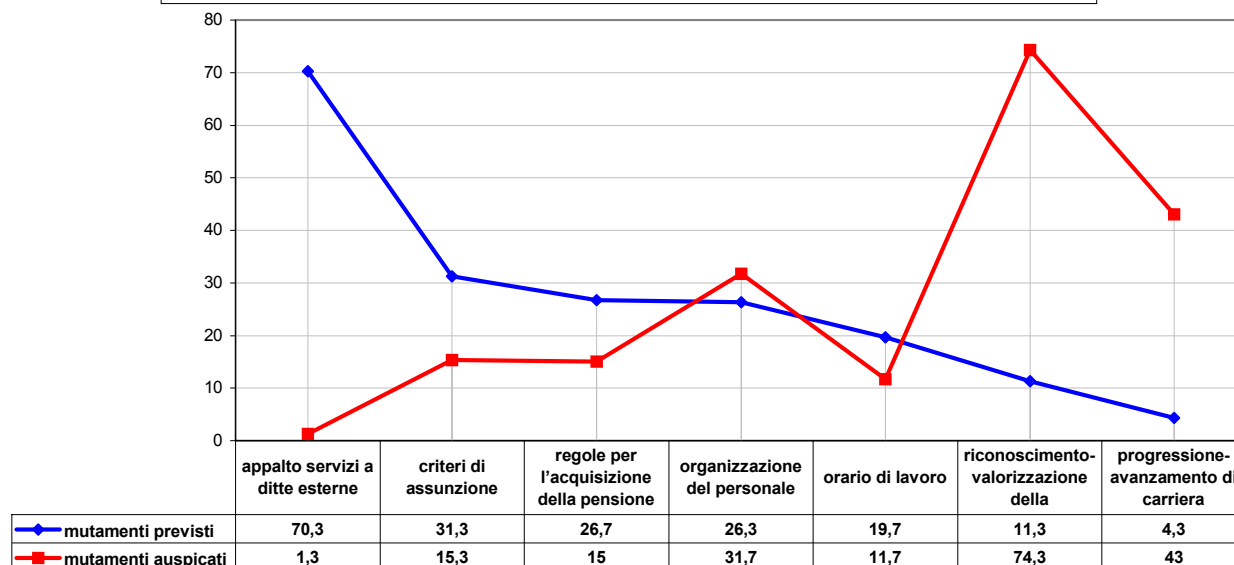
Nel futuro il cambiamento e il miglioramento del lavoro dipenderanno innanzitutto dalla formazione professionale e da un atteggiamento individuale di curiosità e voglia di cimentarsi con le novità.



Principalmente dunque un dato soggettivo piuttosto che altri aspetti in qualche modo dati, oggettivi e non modificabili (età, condizioni economiche e familiari per le funzioni di cura). Ma soprattutto non dipenderanno dalla mancanza di scrupoli; non saranno insomma il cinismo o la furbizia gli aspetti determinanti, segno questo di un rapporto con il proprio lavoro non degradato o senza riferimenti valoriali.

Ma il lavoro nel prossimo futuro è prevedibile che cambierà: negli appalti a ditte esterne, nei criteri di assunzione, anche se l'auspicio più forte sarebbe un mutamento nel riconoscimento della professionalità.

Multipla- Pensando al futuro del lavoro pubblico, quali sono, tra questi, i cambiamenti più importanti che prevede e quelli che auspica? (max due risposte per colonna)



Nel dettaglio, i cambiamenti previsti vengono così evidenziati:

- **regole per l'acquisizione della pensione:** maggiormente da chi ha 35-44 anni, da chi appartiene alla cat.giur.D e all'area Amministrativa;
- **riconoscimento-valorizzazione della professione:** maggiormente da chi ha 55-64 anni;
- **progressione e avanzamento di carriera:** maggiormente da chi appartiene all'area della Vigilanza.

I cambiamenti auspicabili vengono così indicati:

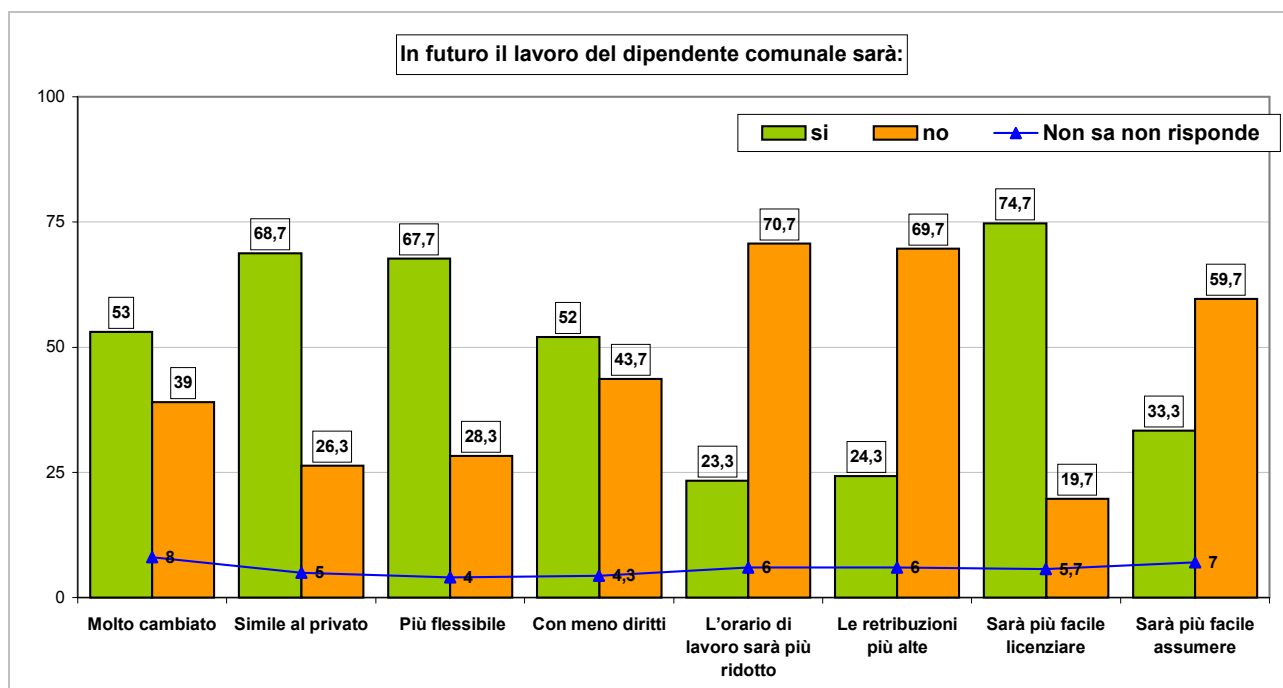
- **riconoscimento-valorizzazione della professione:** maggiormente da chi ha 35-44 anni, da chi appartiene alla cat.giur.D e all'area delle Vigilanza;
- **progressione e avanzamento di carriera:** maggiormente tra i più giovani (18-44 anni), da chi appartiene alla cat.giur.C e all'area Culturale-educativa;
- **organizzazione del personale:** maggiormente da chi appartiene alla cat.giur.D e all'area Amministrativa;
- **criteri di assunzioni:** maggiormente dai maschi, da chi appartiene alle aree Tecnico-informativa e della Vigilanza.

Pensando al suo lavoro nei prossimi anni, quale parola (per ciascuna coppia) si avvicina di più alla sua previsione

	non saprei	non risponde	Totale
Sicurezza 64 34,3 Insicurezza	1,7		100
Partecipazione 77,7 19,3 Indifferenza	2,3	0,7	100
Lungimiranza 61,3 31,7 Imprevidenza	5,7	1,3	100
Chiarezza 54 41,7 Ambiguità	3,7	0,7	100
Controllo 82 14,3 disattenzione	2,3	1,3	100
Progettualità 50,7 44,7 Mantenimento	3,7	1	100
Solidarietà 68 27 Personalismo	4	1	100

In dettaglio si sentono maggiormente **insicuri** le categorie giuridiche più basse (A-B), chi ha una scolarità inferiore e chi appartiene all'area dei Servizi Sociali; la parola **imprevidenza** è stata maggiormente scelta da chi appartiene alle cat.giur.A-B e alle aree dei Servizi Sociali e della Vigilanza; la parola **ambiguità** è stata maggiormente scelta da chi ha 35-44 anni, da chi appartiene alla cat.giur.D e alle aree dei Servizi Sociali e Tecnico-informativa; la parola **mantenimento** è stata maggiormente scelta dai maschi da chi ha 45-54 anni, da chi appartiene alle cat.giur.A-B e alle aree Amministrativa, Tecnico-informativa e della Vigilanza;

Il lavoro del dipendente comunale sarà più simile al privato, sarà più flessibile, sarà più facile licenziare; non si ridurrà l'orario né saranno più alte le retribuzioni, non sarà più facile assumere.

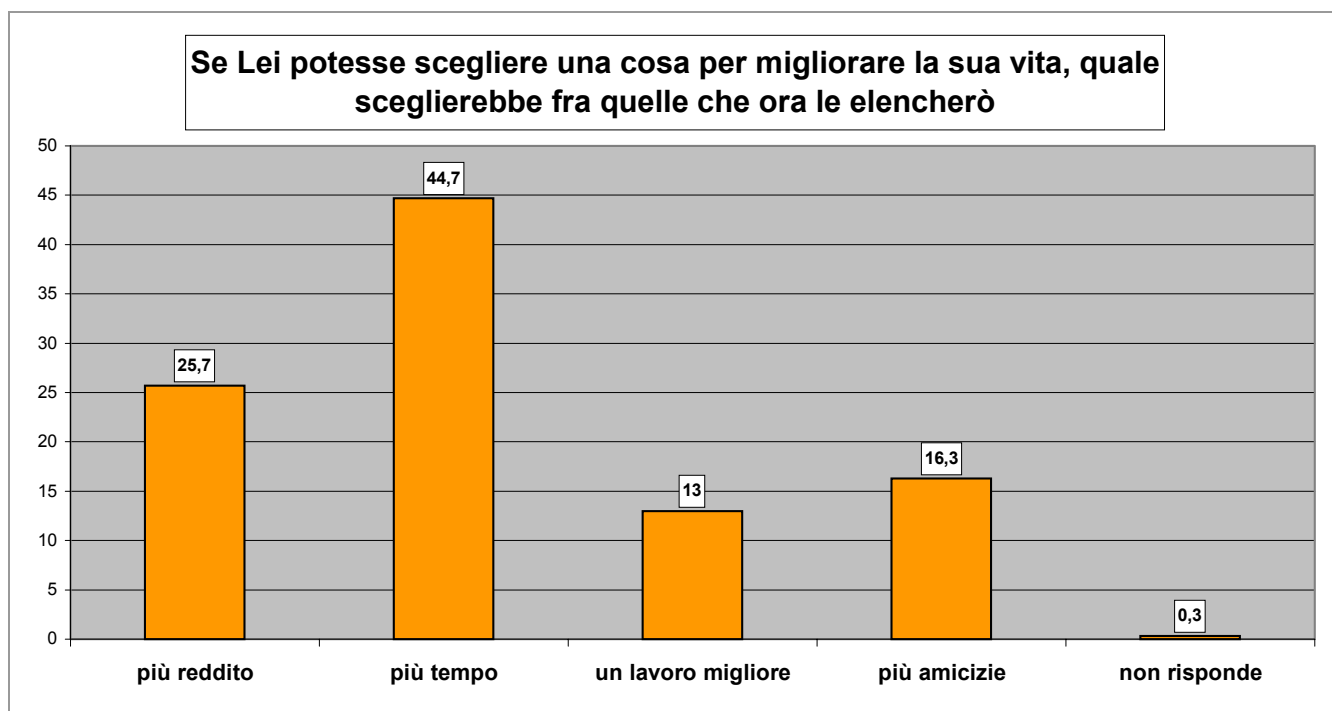


Insomma la previsione rispetto al futuro descrive un lavoro molto cambiato e dove le differenze rispetto al privato tenderanno ad attenuarsi.

Analizzando il sottocampione si evidenzia che, nel futuro, il lavoro del dipendente comunale:

- **non sarà molto cambiato:** lo dicono maggiormente per i giovani (18-34 anni) con poca anzianità di servizio (0-4 anni);
- **sarà simile al privato:** lo dicono maggiormente chi ha 55-64 anni, ma anche chi ha una bassa anzianità di servizio (0-4 anni) e chi appartiene alle cat.giur.A-b;
- **sarà più flessibile:** lo dicono maggiormente i maschi, chi appartiene alla cat.giur.C e all'area Culturale-educativa;
- **sarà con meno diritti:** lo dicono maggiormente chi ha 55-64 anni e chi appartiene alle aree Amministrativa, dei Servizi-Sociali e Tecnico-informatica;
- **le retribuzioni saranno più alte:** lo dicono maggiormente i maschi, chi ha 55-64 anni, chi ha poca anzianità di servizio (0-4 anni) e chi appartiene alle aree Tecnico-informatica e della Vigilanza;
- **sarà più facile licenziare:** lo dicono maggiormente chi ha 55-64 anni e chi appartiene alle aree dei Servizi-Sociali e della Vigilanza;
- **sarà più facile assumere:** lo dicono maggiormente i maschi, chi ha una scolarità superiore, chi appartiene alla cat.giur.D e alle aree Tecnico-informatica e della Vigilanza;

Si ripresenta infine un tema, già incontrato di recente in più occasioni di ricerca, tipico di realtà sociali con discreti livelli economici e buone dotazioni di servizi: la mancanza di tempo come tratto diffuso e fortemente condizionante la vita delle persone.



La maggioranza dei dipendenti indica "più tempo" come elemento più utile per migliorare la propria vita; questo in generale, con l'eccezione dei più giovani (18-34 anni), dei più anziani (55-64 anni) e di chi appartiene all'area della Vigilanza che indica al primo posto: "**più reddito**".

La richiesta di tempo è marcata anche per un settore che pure riconosce su questo piano (come si è visto in precedenza) una condizione di miglior favore.

È possibile confrontare le risposte a questa domanda con quelle ottenute in una precedente ricerca del Comune di Modena rivolta ad un campione rappresentativo della popolazione modenese (anno 2002 - ricerca nell'ambito di Agenda 21).

Se Lei potesse scegliere una cosa per migliorare la sua vita, quale sceglierebbe ?

Dipendenti comunali **Agenda 21**

		Dipendenti comunali		
		Totale	Totale	Solo lavoratori dipendenti
più reddito	%	25,7	33,6	28,8
più tempo	%	44,7	30,7	42,1
un lavoro migliore	%	13	8	10,8
più amicizie	%	16,3	27,1	18
non risponde	%	0,3	0,6	0,3
	Tot. N	300	1008	361
	Tot. %	100	100	100

Le risposte dei dipendenti comunali sono molto simili a quelle degli altri lavoratori dipendenti; entrambe si differenziano da quelle del totale della popolazione.

Dunque la variabile che influenza le risposte non è tanto riconducibile alla differenza fra dipendente pubblico e privato ma piuttosto fra lavoratore dipendente e altro tipo di lavoratore oppure fra area del lavoro e del non lavoro (pensionati, studenti, casalinghe e disoccupati), in altre parole alla condizione professionale.

Alcune considerazioni conclusive

La ricerca si è concentrata sulle identità del dipendente comunale, al fine di cogliere atteggiamenti verso il proprio lavoro e valori ad esso attribuiti; ciò in quanto le proprie identità ed autopercezione influenzano le modalità quotidiane di svolgimento e relazioni sul lavoro. Non è dunque una ricerca sul clima interno o sull'organizzazione del lavoro; alcuni di questi aspetti sono leggibili in controluce, o forse anche correlati a giudizi espressi; tuttavia è preferibile stare all'oggetto di indagine.

Si possono riassumere alcuni degli aspetti emersi:

1. percezione positiva del Comune di Modena, specie se confrontato con altre Istituzioni;
2. si teme che il Comune rinunci al ruolo finora svolto, a favore di una progressiva esternalizzazione dei servizi;
3. se ciò deriva da una chiusura "a fortino" è negativo; se deriva dalla preoccupazione di difendere la qualità è positivo;
4. con precisione vengono riconosciuti privilegi e limiti del lavoro di dipendente comunale, ma nel complesso si esprime soddisfazione tanto che non si cambierebbe con il privato;
5. un tratto molto spiccato è nell'approccio etico e sociale al proprio lavoro: è elemento di orgoglio e di identità lavorare per garantire alti livelli di servizi "che fanno civile una città";
6. oggi il lavoro ha più caratteristiche di managerialità, ritmi più incalzanti: insomma assomiglia un po' di più al lavoro privato;
7. si lamenta una scarsa volontà di coinvolgere i dipendenti, farli partecipare alla progettazione ed agli obiettivi;
8. coinvolgimento e formazione professionale sono ritenute invece due priorità per migliorare il lavoro;
9. nell'organizzazione dei servizi si auspica un maggior peso dei cittadini (o loro rappresentanze);
10. nel futuro si pensa che il lavoro pubblico e privato tenderanno sempre più ad assomigliarsi;
11. lo spoil system non è ritenuto particolarmente valido; tuttavia una buona percentuale lo apprezzerrebbe: il tema del rapporto con la dirigenza (oltre che con gli amministratori) è aperto.

Si riscontra un sovrapporsi di storia sociale, economica e amministrativa:

- ci sono gli anni '70, lo slancio etico e la costruzione dei servizi;
- ci sono gli anni '80, la managerialità, l'efficienza e l'efficacia;
- ci sono gli anni '90 con il rapporto fra pubblico e privato, meno gestione e più controllo;
- c'è la percezione di un futuro forse meno chiaro ma dove saranno più accentuati aspetti di privatizzazione del lavoro e la gestione esterna di alcune attività.

Insomma una stratificazione di esperienze e di atteggiamenti che caratterizzano una macchina complessa e differenziano i dipendenti in relazione all'età, all'anzianità di servizio, ai settori e posizioni giuridiche della propria storia lavorativa.

Il tema dell'appalto dei servizi, che chiama in causa sostanzialmente il ruolo futuro del Comune in termini di gestione diretta dei servizi o controllo sulla qualità delle gestioni date all'esterno, emerge come elemento di preoccupazione. Questo tema, in sede di presentazione, ha dato vita ad un confronto, in particolare su un'immagine, una metafora: il Comune come un "fortino", chiuso, ben organizzato, sospettoso verso l'esterno, baluardo di identità.

C'è da chiedersi se il timore/previsione da parte dei dipendenti verso l'appalto di alcune funzioni sia una difesa dell'esistente, di una propria funzione e ruolo o piuttosto il timore di una perdita di qualità dei servizi (qualità riconosciuta e dichiarata da parte degli stessi dipendenti, quasi un elemento identitario).

Ovviamente i due tipi di approccio originano problematiche diverse

Oppure ancora se la richiesta è quella che il "fortino" si apra all'esterno solo quando all'interno tutto è in ordine; è un'esigenza vera o una forma di autotutela, o altro ancora?

Sembra utile su questo aprire la comunicazione un chiarimento sulla esternalizzazione di servizi e funzioni, almeno per superare pregiudizi e discutere nel merito; assumere quindi la qualità dei servizi come obiettivo condiviso.

È questo perché tutto ciò è anche problema del Comune rispetto al futuro e alla evoluzione del sistema di welfare finora costruito.

Emerge dalla ricerca un diffuso senso di appartenenza, a tratti di orgoglio, rispetto al Comune di Modena; la convinzione di appartenere ad un'esperienza di qualità e riconosciuta. Le differenze emergono quando si parte da quel punto condiviso per riscontrare a volte una perdita di qualità, altre di modalità (partecipazione, coinvolgimento) oppure per affermare una nuova disponibilità a progettare ed investire su lavoro e servizi.

C'è molto rispetto del proprio lavoro, non vi è una percezione di degrado, di semplice utilitarismo. Gli aspetti valoriali sono oggi decisamente più forti delle tendenze al disimpegno o al cinismo.

Vi è invece un marcato pessimismo verso il futuro, molta incertezza. L'avvicinamento fra lavoro pubblico e privato è dato per molto probabile ed inevitabile; l'elemento di insicurezza è dato dalla domanda se ciò avverrà con un allineamento verso il basso oppure con un comune miglioramento in termini di orari, diritti, flessibilità ecc..

Non vi è una frattura (nel senso di degrado, disinteresse, incomunicabilità) fra dipendenti e Amministrazione. Ci sono sicuramente problemi e difficoltà: viene più volte richiamato l'aspetto del coinvolgimento e della conoscenza rispetto ad obiettivi e progetti di settore e dell'intera Amministrazione comunale.

Questi sono stati gli anni del nuovo ruolo della dirigenza, di una maggiore separazione fra indirizzo amministrativo e responsabilità gestionale. È quindi evidente come lo snodo dipendenti-dirigenza abbia particolare rilevanza e costituisca punto di difficoltà e sul quale comunque ruotano i temi della conoscenza e del coinvolgimento; questi temi sono anche una condizione per tenere alta la componente etico-sociale del lavoro pubblico.

Va rilevato come la variabile di genere sia risultata discriminante nel corso di tutto il questionario, descrivendo atteggiamenti e valutazioni spesso significativamente diversi fra dipendenti uomini e donne.

Nello specifico delle domande sul lavoro femminile, emerge da parte dei maschi la chiara dimensione della difficoltà nell'equilibrio fra lavoro retribuito, lavoro di cura e tempo per sé; tuttavia rimane un certo ancoraggio all'idea del lavoro femminile come necessità economica piuttosto che autonomia ed affermazione personale.

Anche fra le donne passano sostanziali differenze di età e scolarità che differenziano atteggiamenti ed aspettative.

Va infine sottolineato come il percorso di ricerca e di restituzione dei risultati sia stato particolarmente articolato ed intenso:

- presentazione del progetto alle RSU e al Comitato pari opportunità
- 40 persone hanno partecipato ai gruppi motivazionali
- 300 intervistati con questionario
- 700 partecipanti alle assemblee di presentazione dei risultati
- due pubblicazioni interne dei principali risultati
- conferenza stampa e pubblicazione su inserto specializzato
- pubblicazione in internet di una sintesi.

Tutto ciò ha suscitato attesa, interesse e curiosità per i risultati. Inoltre un coinvolgimento così ampio è risultato un canale di comunicazione che, da più parti, non si vorrebbe episodico.

Va anche considerato che l'adesione dei dipendenti è stata piuttosto alta in quanto i casi di rifiuto sono stati 27, mentre quelli di assenza o indisponibilità momentanea sono stati 33.

Tale adesione è confermata anche da altri due aspetti: il primo riguarda la coerenza nelle risposte, tale da essere letta come una forte concentrazione sul tema esaminato, che non ha lasciato spazio alla casualità o all'improvvisazione; il secondo riguarda un atteggiamento generale di onestà nelle risposte, anche quando il tema trattato poteva essere delicato, non è stato fatto nessuno sconto alla definizione di sé come categoria, negli aspetti di privilegio o di svantaggio.

Emerge (sia nella parte qualitativa che in quella quantitativa della ricerca) una costante dualità negli atteggiamenti dei dipendenti: da un lato un dipendente che investe sul proprio lavoro, dall'altro una rinuncia; valenze etico-sociali del lavoro e semplici valenze economiche; motivati e non coinvolti *come rivelano le metafore che hanno utilizzato per rappresentare sé stessi nel ruolo di dipendenti pubblici (test individuale nei gruppi motivazionali).*

Essi tendono infatti ad identificarsi, contemporaneamente, con figure agguerrite e grintose che si oppongono a figure più distaccate, indifferenti, inoffensive "sono una tigre e una talpa" "sono un leone e uno struzzo". Duplice immagine di sé, riconducibile alla situazione di cambiamento in atto, in cui si vive il contrasto tra due tentazioni: la tentazione di non lasciarsi coinvolgere, di adattarsi a vivere alla giornata e quella di agire e di vigilare, per dominare il cambiamento, piuttosto che subirlo.

Ma a ben vedere questa dualità riguarda anche il Comune come istituzione che ha di fronte due prospettive per il futuro: da un lato un Comune progettuale, dall'altro un Comune difensivo; innovativo o centrato sulla gestione ordinata dell'esistente.

Fra questi due estremi (e le tante sfumature possibili nel mezzo) si gioca il futuro del Comune di Modena e dei suoi dipendenti; è quindi ancora più evidente come il rapporto Amministrazione/dipendenti sia una risorsa nel rapporto cittadini-città.