

INDAGINE CONOSCITIVA SUL CLIMA E LA MOTIVAZIONE DEI DIPENDENTI DELLA PROCURA DI BENEVENTO

Responsabili del progetto

Dottor Aldo Policastro – Procuratore della Repubblica di Benevento

Professor Filippo Rossi – Rettore Università del Sannio

Gruppo di Lavoro

Componenti della Procura della Repubblica di Benevento

Dottor Giovanni Conzo – Procuratore Aggiunto - Coordinatore del progetto

Dottorssa Assunta Tillo – Sostituto Procuratore della Repubblica

Dottorssa Digna Masarone – Dirigente Amministrativo

Componenti del Dipartimento DEMM Università del Sannio

Professoressa Gilda Antonelli – Responsabile Scientifico

Professore Giuseppe Marotta – Direttore DEMM -Coordinatore Scientifico

Professoressa Vincenza Esposito

Professoressa Irene Pescatore

Professoressa Luigia Cuozzo

Finalità dell'indagine

Il presente report è frutto del progetto di collaborazione tra l'Università del Sannio e la Procura di Benevento che ha preso avvio nel mese di febbraio 2018.

La finalità generale dell'intervento di analisi organizzativa è rappresentare lo stato dell'arte dell'Amministrazione per supportare una strategia di cambiamento e miglioramento organizzativo.

Il clima di un'organizzazione è un indicatore della qualità delle relazioni interne e fornisce la percezione della cultura di cui l'Ente è portatore da parte delle persone che vi lavorano. Costituisce un importante momento di diagnosi organizzativa in quanto è un indicatore della soddisfazione lavorativa; fornisce un feedback sull'attività dei coordinatori/responsabili; costituisce una documentazione oggettiva (l'analisi di clima è infatti una ricerca scientifica) da presentare ai controlli esterni; fornisce informazioni utili sul fabbisogno formativo; è di per sé un'azione in grado di generare coinvolgimento e partecipazione, in quanto testimonia un'attenzione particolare che l'Ente riserva in relazione alle risorse umane.

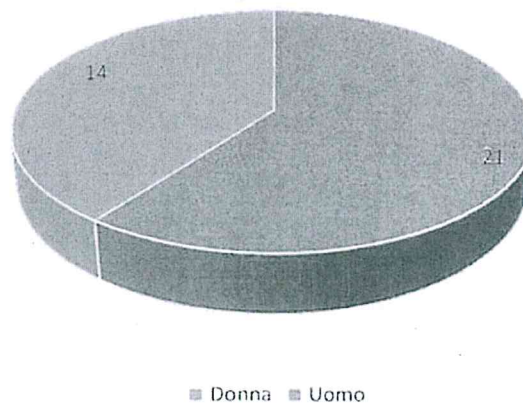
Per poter effettivamente parlare di "clima" le percezioni devono essere condivise dalla maggioranza dei membri ed acquisite in relazione a specifici fattori della situazione esistente.

Per realizzare questa analisi nella Procura di Benevento si è proceduto alla progettazione di un questionario da compilare on line attraverso *Google Form*. Al fine di informare i dipendenti sull'attività che si ci si apprestava a svolgere e di coinvolgerli nella compilazione del questionario è stato realizzato un incontro esplicativo di presentazione del progetto. Infine, il gruppo di ricerca ha offerto assistenza diretta al personale della Procura nella compilazione del questionario. Ciò ha consentito anche di annotare particolari atteggiamenti e comportamenti assunti dai dipendenti nei confronti della ricerca.

1. Il campione

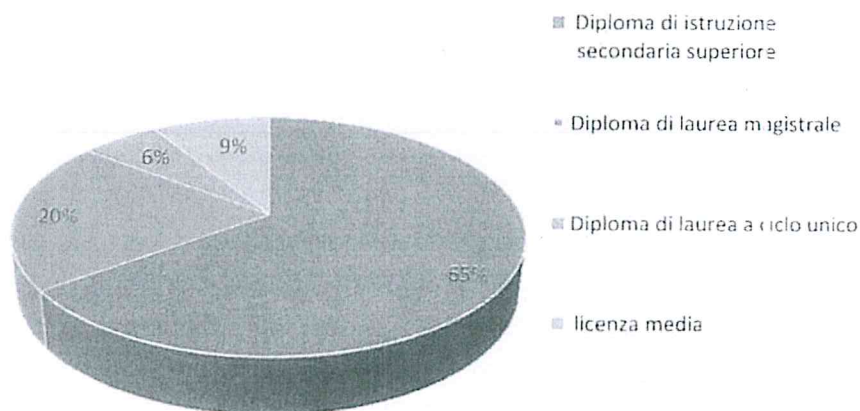
All'indagine hanno risposto 35 dipendenti su 51 strutturati nella Procura (circa il 68% della popolazione). Il campione dei rispondenti è costituito dal 60% di donne e dal 14% di uomini (tav.1).

Tav. 1 - Rispondenti per sesso



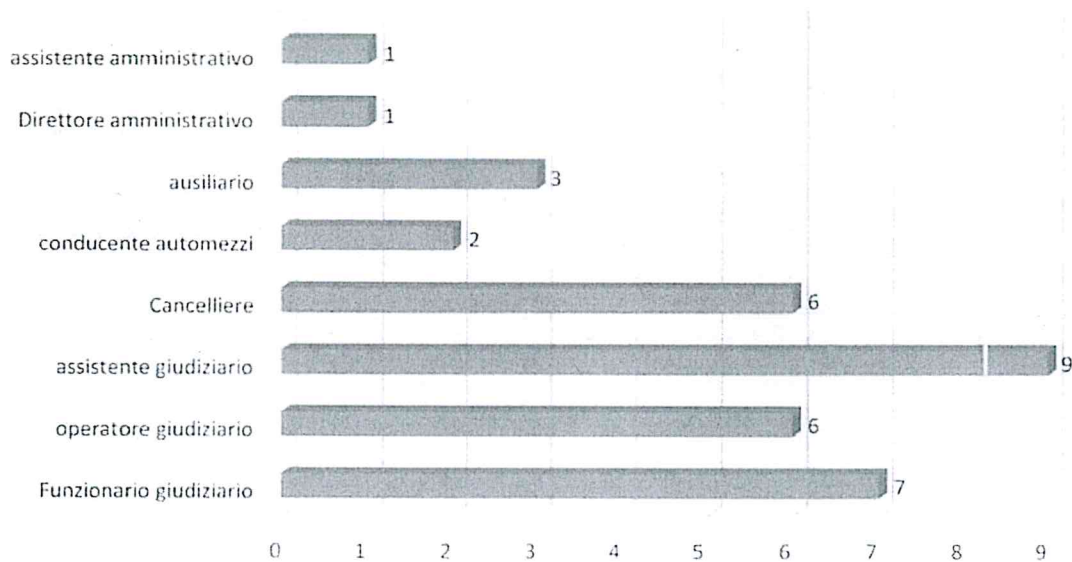
Il 65% dei dipendenti intervistati è in possesso di un diploma di scuola superiore, il 25% è laureato (soprattutto in materie giuridiche) e il restante 9% possiede la licenza media (tav.2).

Tav. 2 - Rispondenti per titolo di studio



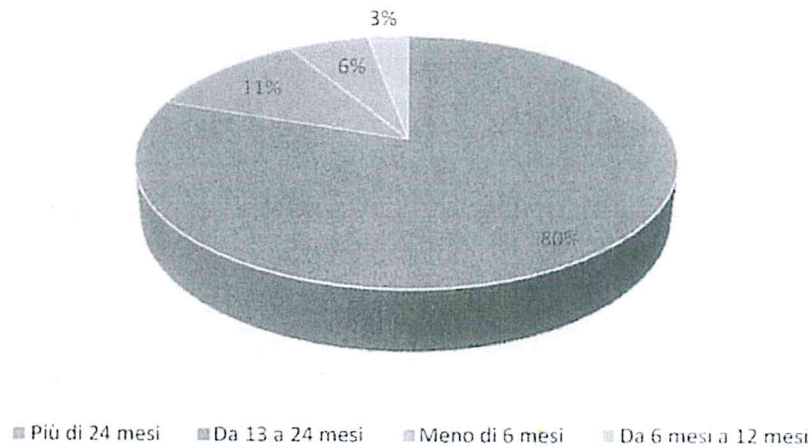
All'indagine hanno risposto soprattutto assistenti e funzionari giudiziari (circa il 47% del campione). La composizione completa del campione per tipologia di inquadramento contrattuale è descritta nella Tavola 3.

Tav. 3 - Rispondenti per inquadramento contrattuale



In termini di permanenza nella Procura dei dipendenti intervistati, l'80% di essi è nell'Amministrazione da più di 24 mesi.

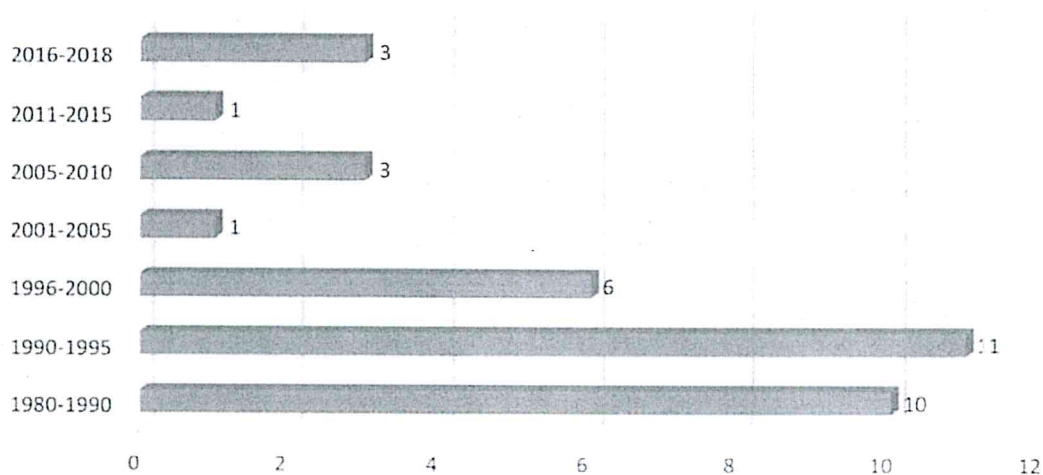
Tav. 4 - Permanenza nella Procura dei rispondenti



Venti persone rispetto ai 65 intervistati hanno lavorato anche in altre amministrazioni prima di approdare alla Procura di Benevento e, in particolare, solo una di queste ha prestato la sua opera in una azienda privata, mentre le altre hanno lavorato sempre nell'ambito del settore pubblico, per periodi di lavoro superiori a due anni (tav.4). Questo testimonia che più della metà dei rispondenti al questionario ha sperimentato ambienti lavorativi diversi e ha, quindi, un metro di paragone della propria soddisfazione lavorativa.

Inoltre, solo 7 dipendenti (il 14% dei rispondenti) non hanno mai partecipato a corsi di formazione durante la loro carriera e la metà di questi proviene da esperienze in altre Pubbliche Amministrazioni.

Tav. 5 - Anzianità di servizio dei rispondenti



Più del 60% dei rispondenti ha una anzianità di servizio compresa tra i ventotto ed i trentasei anni mentre solo 4 dipendenti sono stati assunti da meno di 8 anni (tav.5). Ciò evidenzia che il personale della Procura si caratterizza per

un'esperienza elevata, ma anche per essere più prossimo al pensionamento e per una permanenza considerevole in termini di tempo nella stessa Istituzione.

2. I primi risultati dell'analisi: analisi del clima organizzativo

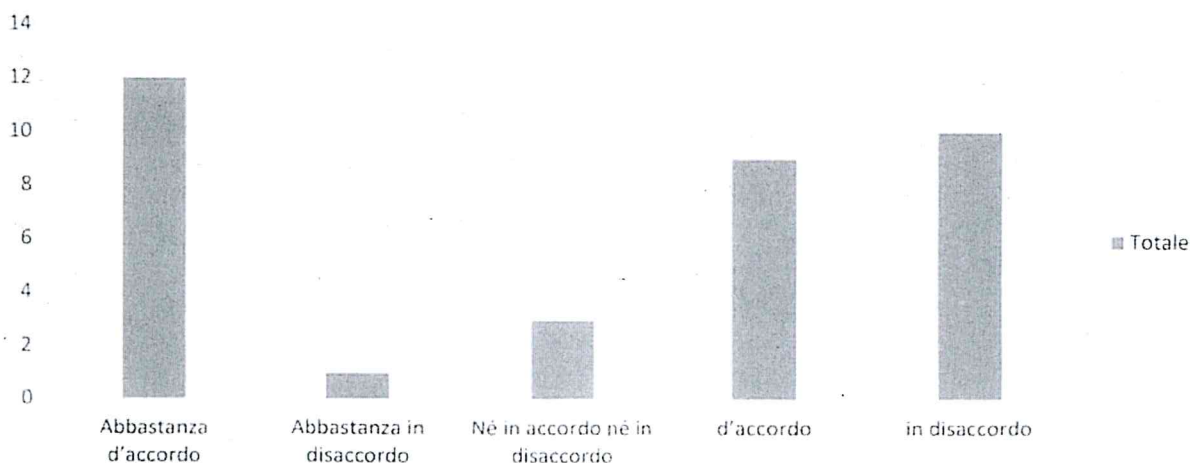
Il "clima organizzativo" rappresenta lo stato di salute di un determinato ambiente, così come percepito da parte delle persone che in esso operano ed è un indicatore della qualità delle relazioni interne; per questo il clima condiziona l'andamento delle attività aziendali e i comportamenti delle persone, creando un circolo positivo o negativo a seconda dei casi. Inoltre, il clima è in relazione con la cultura di un'organizzazione, quindi dalla rilevazione dello stesso si evince anche l'allineamento culturale dei dipendenti con la propria struttura ed i valori di cui è portatrice. Misurare il clima aziendale significa individuare lo scarto esistente fra le aspettative delle persone e la realtà da esse vissuta, conoscere il benessere organizzativo e il livello di soddisfazione del personale. L'indagine sul clima organizzativo può essere utilizzata come strumento puntuale per misurare lo stato di salute di un'organizzazione in un particolare istante della sua evoluzione e, in tal senso, rappresenta per il management uno strumento degli effetti delle pratiche applicate nel recente passato nella gestione del personale.

L'obiettivo generale dell'indagine sul clima organizzativo condotta nella Procura di Benevento è stato valutare la relazione dell'individuo con l'organizzazione nel suo complesso, con il proprio gruppo di lavoro (colleghi, responsabile diretto) e la propria mansione o il ruolo. Ciò allo scopo di individuare ed interpretare possibili fattori di potenziale sviluppo dei singoli individui, dei gruppi professionali e, attraverso essi, dell'intera organizzazione.

2.1 Relazione dell'individuo con l'organizzazione nel suo complesso

La prima parte del questionario somministrato era volta ad analizzare la relazione generale che ciascun lavoratore aveva con la Procura. A tal proposito dai risultati si evince la prevalenza (in valore assoluto del numero di risposte) della soddisfazione dei lavoratori, ma allo stesso tempo si intercetta una forte espressione di disagio in termini di identificazione con la propria attuale organizzazione lavorativa di appartenenze (tav. 6).

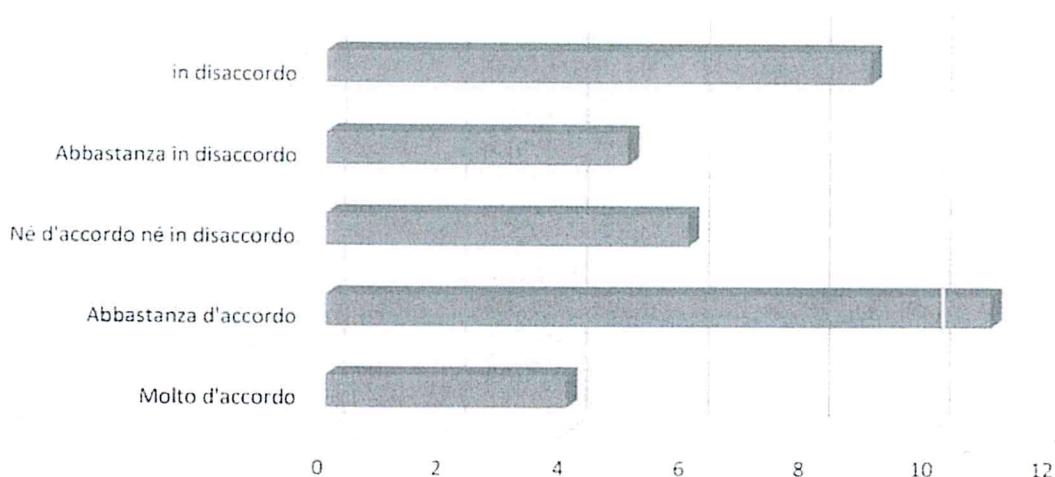
Tav. 6 - Mi sento legato a questa procura



Dalla tav.7 si evince, inoltre, che la dicotomia è mantenuta nel momento in cui ai dipendenti viene chiesto se conoscono la strategia dell'amministrazione per la quale lavorano. La consapevolezza della strategia generale

dell'organizzazione, infatti, è sintomo di coinvolgimento del lavoratore. Tolti i dipendenti che non sanno dare una risposta, la restante parte è praticamente divisa tra coloro che credono di conoscere la strategia e coloro che dichiarano di non conoscerla.

Tav. 7 - Conosco le strategie e gli obiettivi della mia organizzazione



Le persone che non si sentono affatto legate emotivamente alla propria amministrazione, della quale non condividono i valori, tuttavia, non vogliono lasciare la Procura e cercare un nuovo lavoro e non motivano questa scelta con la paura di non avere altre opportunità lavorative. Solo un intervistato dichiara di aver intenzione di cercare un nuovo lavoro, pur rendendosi conto che al momento il suo gli è necessario. La lettura di questo dato rimanda soprattutto ad una generale insoddisfazione che potrebbe di certo essere modificata attraverso un processo di *sensemaking* da parte del management.

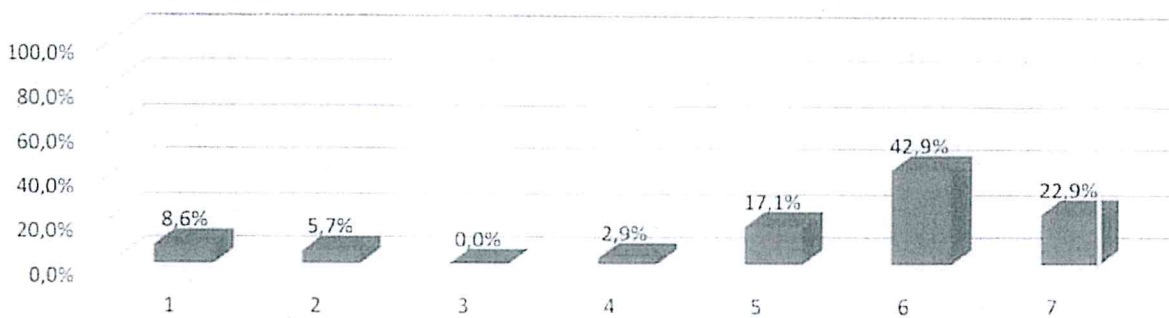
2.2 Relazione dell'individuo con il proprio gruppo di lavoro

La soddisfazione del rapporto con i colleghi si attesta per l'82% dei rispondenti per i livelli di inquadramento più elevati (tav.8). Sono soprattutto gli uomini a dichiarare i livelli di soddisfazione più alti (11 su 14 uomini rispondenti) mentre è molto interessante notare che le persone che hanno affermato di avere rapporti cattivi con i colleghi sono le stesse che dichiarano di possedere al massimo tutte le competenze necessarie per ricoprire il proprio ruolo ma, tuttavia, sono insoddisfatti del proprio lavoro nella posizione che ricoprono. Questi ritengono altresì che i colleghi non abbiano alcuna professionalità nello svolgere il proprio lavoro mentre tre di essi su quattro dichiarano di essere preparati per svolgere il proprio.

I lavoratori non soddisfatti di lavorare con i propri colleghi sono tra quelli che ritengono di non essere capaci di individuare gli aspetti vantaggiosi anche nelle situazioni più critiche e tre su quattro affermano di non essere capaci di affrontare la competizione con i colleghi e di superare le ostilità che possono generarsi. Sono, inoltre, tra i dipendenti che sono insoddisfatti della propria retribuzione, delle possibilità di carriera e della flessibilità organizzativa offerta dall'amministrazione. In generale la loro opinione sulla Procura è molto negativa e non si sentono coinvolti nel risultato

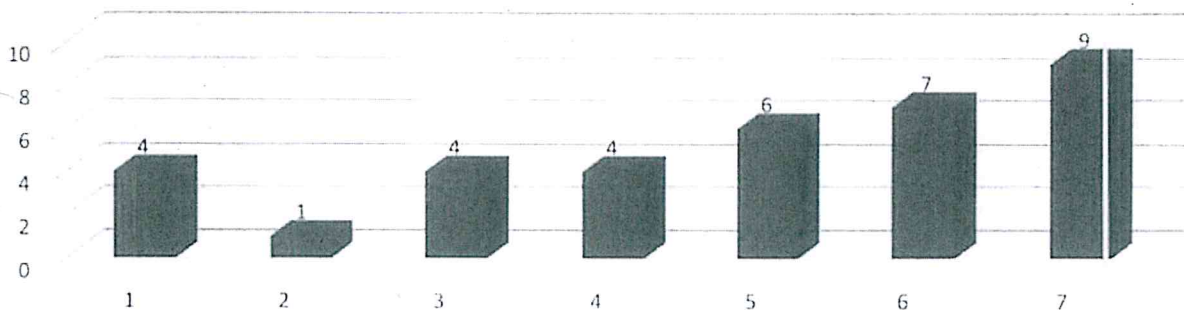
finale ottenuto dall'Amministrazione, non credono che il loro contributo sia riconoscibile e ritengono che il processo di valutazione a cui sono sottoposti sia inutile e non oggettivo.

Tav. 8 - Soddisfazione del rapporto con i colleghi



Il 63% dei lavoratori è soddisfatto del rapporto con il suo superiore e solo 9 rispondenti hanno dichiarato di essere in conflitto o, comunque, non soddisfatti (tav.9). Non vi è legame tra l'inquadramento contrattuale, il sesso, il titolo di studio e la soddisfazione dei lavoratori.

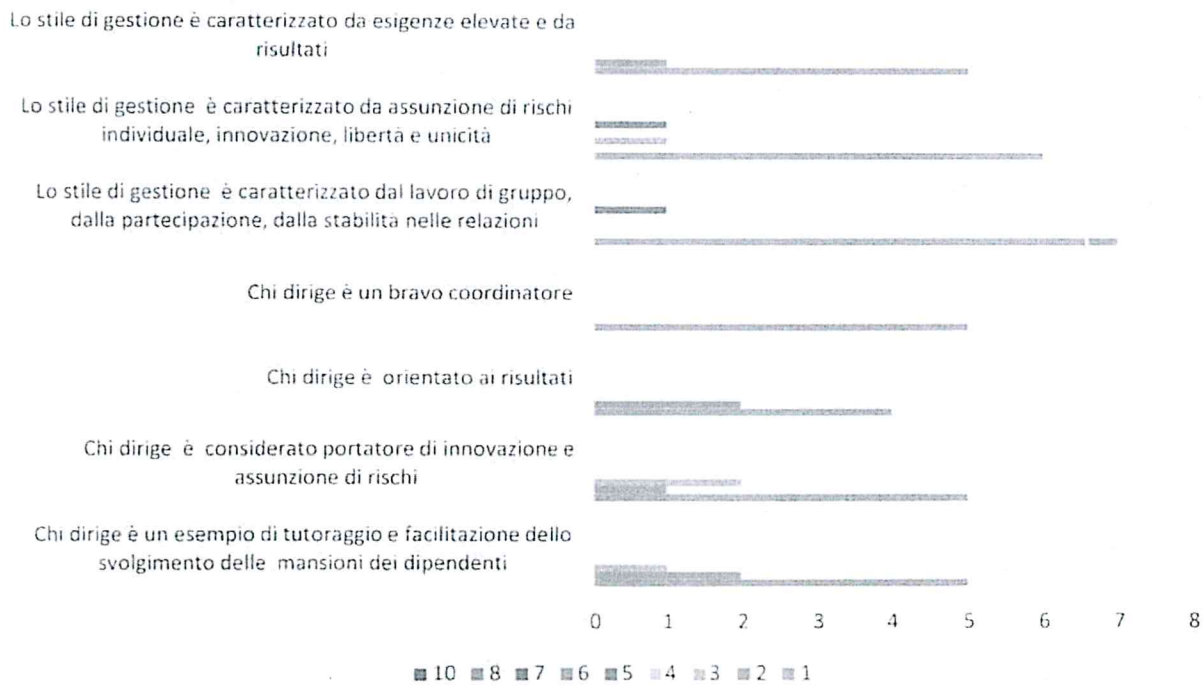
Tav. 9 - Soddisfazione nel rapporto con il superiore



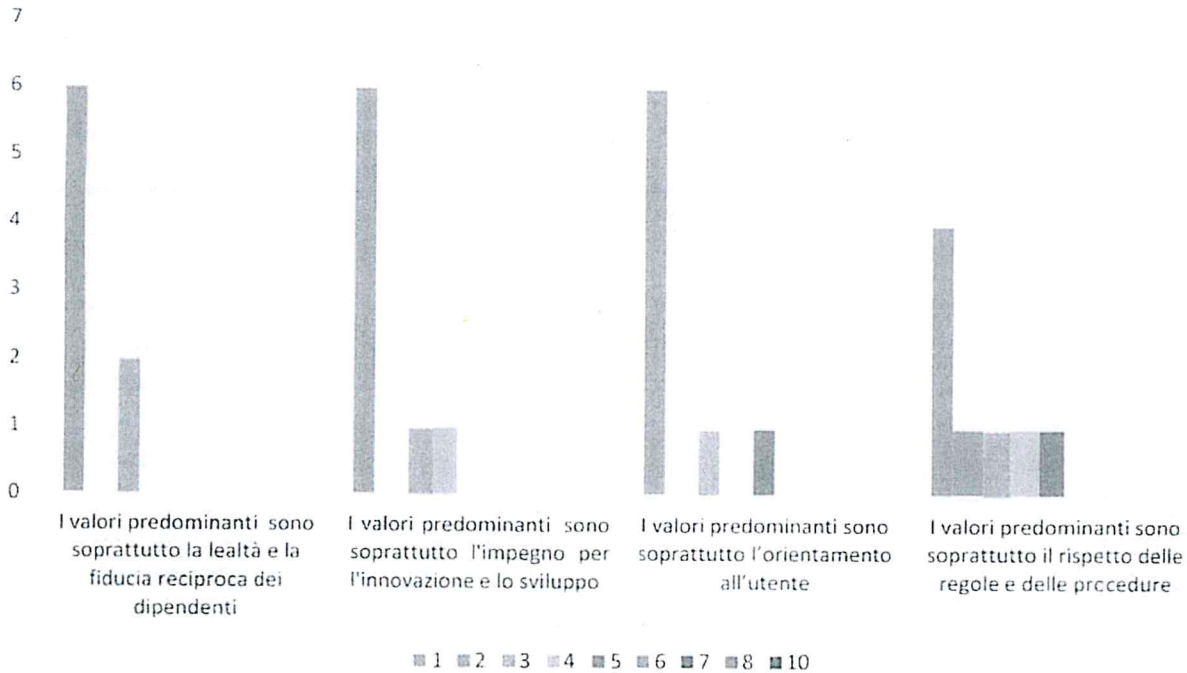
Tuttavia analizzando con più attenzione i profili dei lavoratori che si reputano poco o per nulla scddisfatti del rapporto con i loro superiori si può immediatamente escludere uno di essi poiché le altre risposte che ha fornito sono in contrasto con l'affermazione di insoddisfazione. Analizzando le risposte degli altri 8 è interessante notare che si tratta di lavoratori per la maggior parte con una anzianità di servizio superiore a 18 anni, che ricoprono sia professioni ad

elevata specializzazione, sia di supporto alla magistratura, sia qualificate nei servizi. Solo 3 dei lavoratori che dichiarano di non essere soddisfatti del rapporto con i propri dirigenti ritengono di poter utilizzare autonomia ed iniziativa nel svolgere il proprio lavoro.

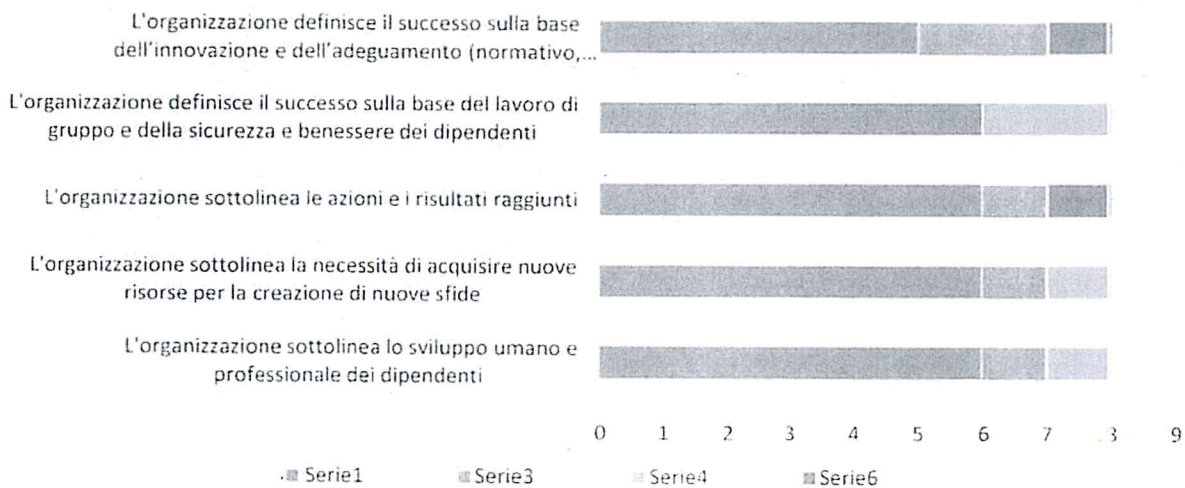
Tav. 10 Pareri sulle modalità di gestione dei lavoratori insoddisfatti del rapporto con i dirigenti



Tav. 11 Come percepiscono i valori i lavoratori insoddisfatti del rapporto con i propri dirigenti



Tav. 12 Percezioni dei lavoratori insoddisfatti del rapporto con i propri dirigenti



I lavoratori insoddisfatti del loro rapporto con i dirigenti ritengono che questi ultimi (tav. 10) non siano orientati al risultato, non facilitino i collaboratori nella gestione delle proprie mansioni, non si assumano rischi, non siano dei bravi coordinatori né facilitino il lavoro di gruppo o le proposte di innovazione. In particolare poi, è interessante notare che 4 di loro sono insoddisfatti anche del rapporto con i propri colleghi e quasi tutti (7 su 8) ritengono di ricevere sul lavoro

richieste insistenti da altre persone e che si pretenda molto da loro. Inoltre 5 si sentono emotivamente sfiniti ed esauriti dal lavoro e insoddisfatti delle attività che svolgono, mentre 7 su 8 ritengono di essere capaci di farsi apprezzare da superiori amministrativi e magistrati, di avere capacità di adattamento e di saper collaborare con l'amministrazione.

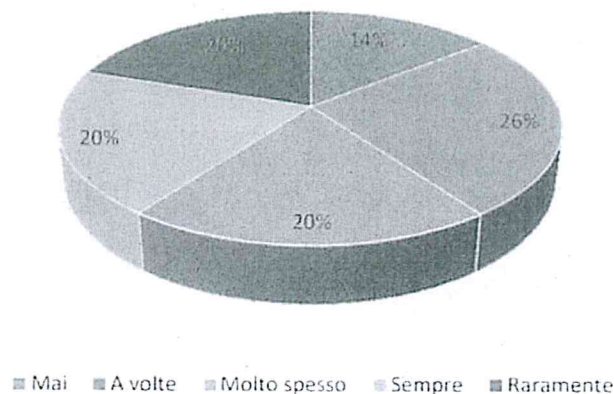
Per quanto riguarda i valori (tav. 11) 7 lavoratori non si sentono per nulla legati alla Procura e non ne condividono i valori. Essi pensano che la loro amministrazione non abbia importanza per loro.

Fondamentalmente non si sentono valorizzati nella posizione che ricoprono e tutti ritengono di non aver usufruito di sufficiente formazione (tav. 12). Inoltre credono che la Procura non sia caratterizzata da lealtà e fiducia reciproca e che non venga favorito lo sviluppo anche umano dei dipendenti poiché non sono sottolineati i risultati raggiunti, soprattutto quelli individuali, né sono condivise le strategie generali o richiesto il loro parere nella definizione degli obiettivi e dei risultati attesi dalla mansione che ricoprono. Per questo motivo sono molto scettici sulla obiettività e, soprattutto sull'utilità della valutazione come strumento di miglioramento.

2.3 Relazione dell'individuo con il proprio ruolo o mansione

I dipendenti della Procura di Benevento sono consapevoli del proprio ruolo o mansione lavorativa ed in generale, affermano di avere sufficiente tempo per svolgere il proprio lavoro anche se avvertono l'enfasi e la pressione posta sui tempi di conclusione delle procedure (tav.13).

Tav. 13 - Il tempo a disposizione è sufficiente per svolgere il proprio lavoro?



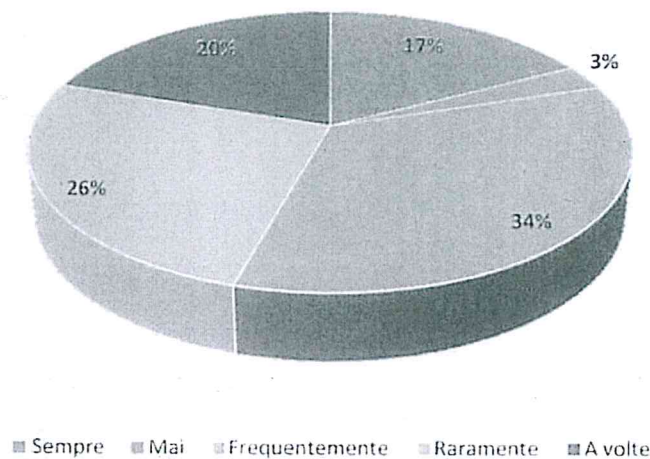
La percezione dei lavoratori del proprio livello di libertà nell'organizzazione del proprio lavoro è contrastante. Il 51% dei rispondenti, infatti, si sente piuttosto libero di decidere l'ordine delle sue attività lavorative mentre il 46% mai o solo a volte (tav. 14). Analizzando i dati si delineano due diversi cluster di lavoratori: quelli che si sentono sufficientemente indipendenti nell'organizzazione del lavoro (li definiremo gli "autonomi") e quelli che, al contrario, si sentono dipendenti da procedure, decisioni dei propri superiori e prassi lavorative, impossibilitati nello stabilire le proprie priorità lavorative e nell'usare autonomia e giudizio personale nell'esecuzione del lavoro (i "non autonomi" costituiscono il 29% dei rispondenti).

I lavoratori *autonomi* sono anche quelli che riconoscono la possibilità di contribuire con il proprio giudizio personale e le proprie capacità al lavoro, affermano di avere sufficiente tempo per svolgere il proprio lavoro anche se avvertono

la pressione sui tempi. Tra gli *autonomi* non vi è differenza nel tipo di inquadramento contrattuale né nel ruolo ricoperto. È interessante notare che non appartengono ad una fascia di età prestabilita, né sono accumulati dall'anzianità di servizio. Sono invece abbastanza sicuri delle proprie competenze e vanno generalmente d'accordo con i propri superiori (tranne che in un caso) e con i colleghi (tranne che in 2 casi). Sono emotivamente legati alla Procura della quale condividono i valori (tranne in due casi) e complessivamente sono soddisfatti della propria posizione attuale. In generale dimostrano un atteggiamento positivo al lavoro e al rapporto con gli altri ma quando si chiede un giudizio sulla propria retribuzione più della metà è completamente insoddisfatto mentre poco meno della metà si dichiara neutro ma non soddisfatto. Prevale anche l'insoddisfazione rispetto ai premi ed alle possibilità di carriera, alla flessibilità lavorativa e alle possibilità di crescita professionale. Gli *autonomi*, in oltre tre, ritengono che sia necessaria una grande collaborazione tra tutti per portare a compimento il lavoro.

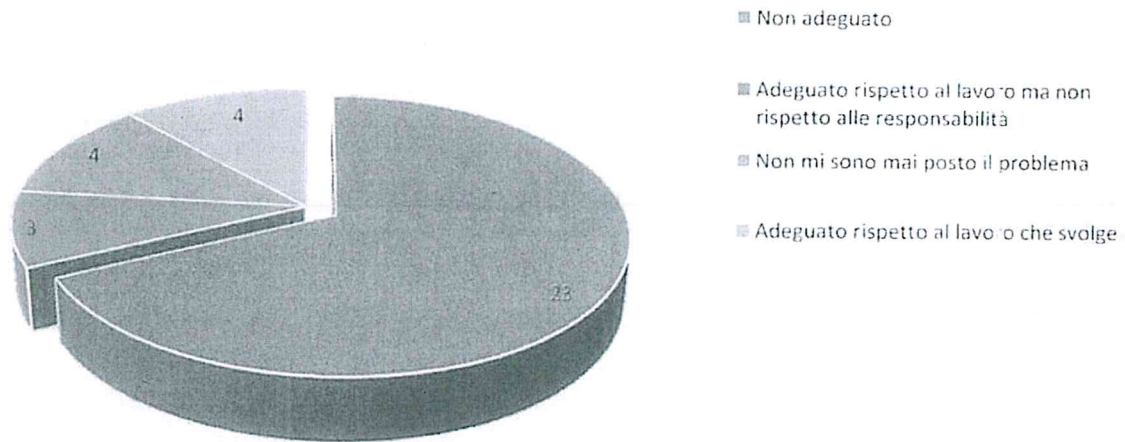
I *non autonomi* percepiscono il lavoro svolto come poco interessante e il tempo a disposizione per svolgerlo insufficiente. Quasi tutti i *non autonomi* sentono la pressione della responsabilità, hanno la percezione che tutti pretendano molto da loro ed essendo il loro lavoro interconnesso con quello degli altri, ciò li s'incide emotivamente. Nonostante tale pressione negativa, dichiarano di non essere eccessivamente stanchi dopo la giornata lavorativa che a loro parere non costituisce uno sforzo. Ritengono che la loro professionalità non sia sufficientemente valorizzata nella posizione che ricoprono.

Tav. 14 - E' indipendente nell'organizzazione del lavoro?



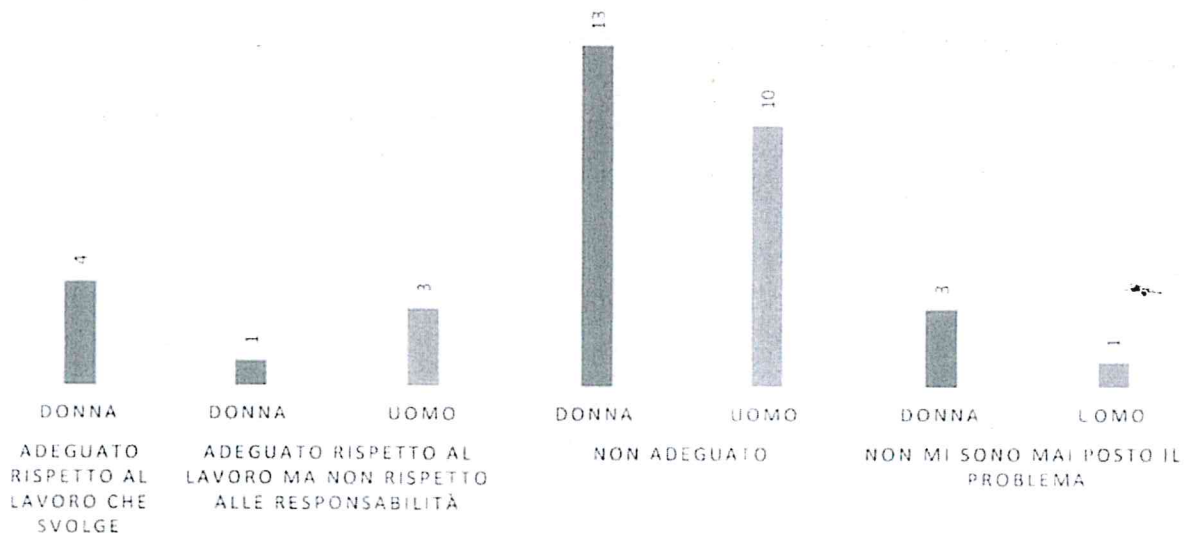
Se si considera la percezione dell'adeguatezza della retribuzione rispetto al lavoro svolto, è interessante notare che circa il 66% dei rispondenti ritiene che essa sia inadeguata, mentre un altro 11% la ritiene adeguata al lavoro svolto ma non alle responsabilità connesse e solo l'11% (4 lavoratori) afferma sia adeguata (tav. 15).

Tav. 15 - Adeguatezza della retribuzione

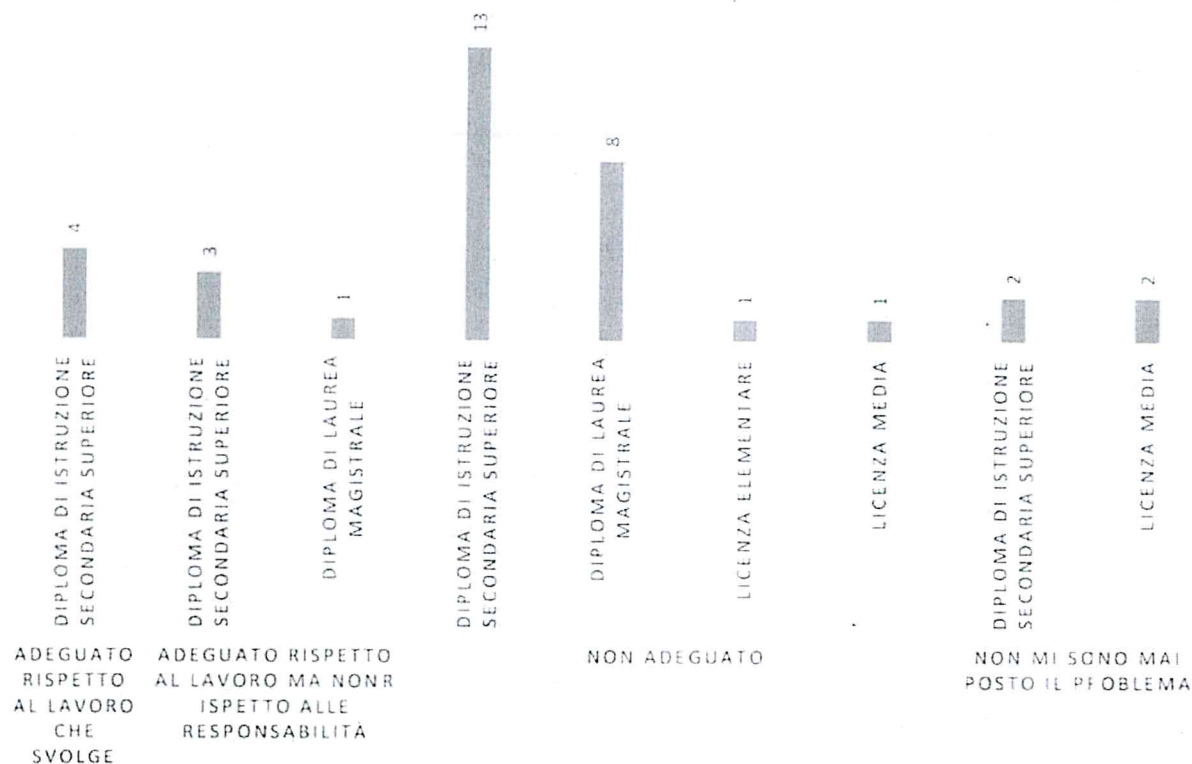


Se si approfondisce questa percezione considerando altre variabili si può notare che le persone che si sono espresse in maniera più neutra rispetto all'adeguatezza della retribuzione (non si sono mai soffermate a pensarci o comunque ritengono che sia adeguato) sono donne (tav. 16). Interessante notare che quasi tutte le persone che hanno un titolo di studio pari alla laurea ritengono che il livello retributivo non sia adeguato (un lavoratore giustifica che l'inadeguatezza retributiva è legata soprattutto alle responsabilità connesse al contenuto del lavoro – tav. 17) mentre non vi sono sostanziali differenze nella redistribuzione delle risposte rispetto alle altre classi.

TAV. 16 RITIENE CHE IL SUO COMPENSO SIA ADEGUATO

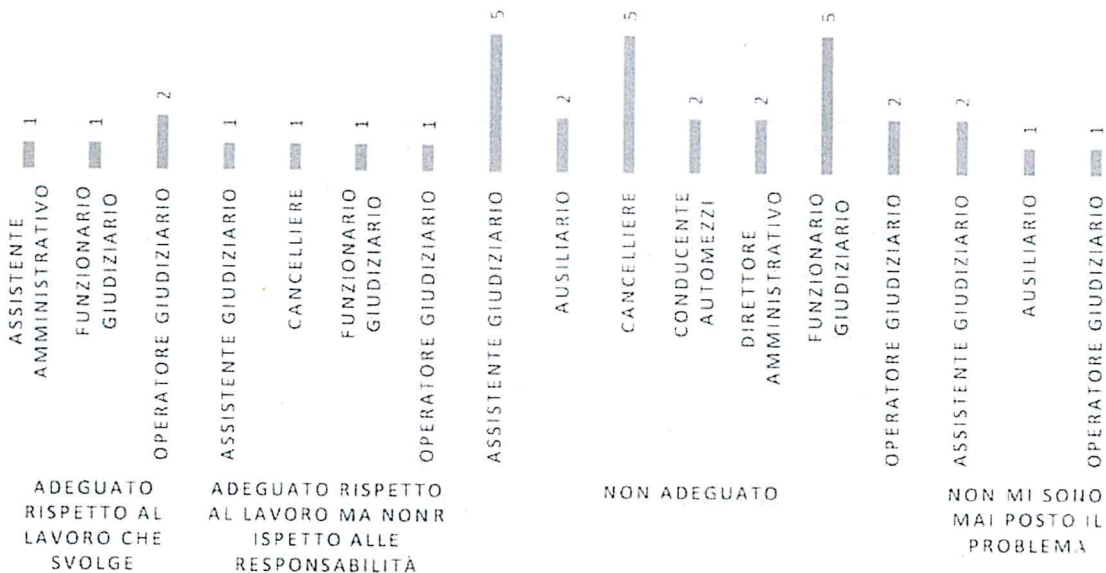


TAV. 17 - PERCEZIONE ADEGUATEZZA DEL COMPENSO
PER TIPOLO DI STUDIO



Un'informazione interessante proviene dalle risposte sull'adeguatezza della retribuzione e la mansione ricoperta. Si potrebbe pensare che ci siano dei lavoratori con inquadramento contrattuale simile che si sentano in qualche modo penalizzati dal livello retributivo, pur svolgendo compiti ritenuti particolarmente impegnativi. Invece dalla tavola che segue è facile comprendere che in realtà non vi sono lavoratori con mansioni simili che percepiscono discriminazione più di altri in questo senso (tav. 18).

TAV. 18 - PERCEZIONE ADEGUATEZZA DEL COMPENSO
PER MANSIONE



Va però evidenziato che più del 91% dei rispondenti è profondamente insoddisfatto dal sistema di premialità utilizzata dalla Procura (tav. 19). La maggior parte dei lavoratori, infatti, percepisce il sistema di valutazione come inutile e falsato.

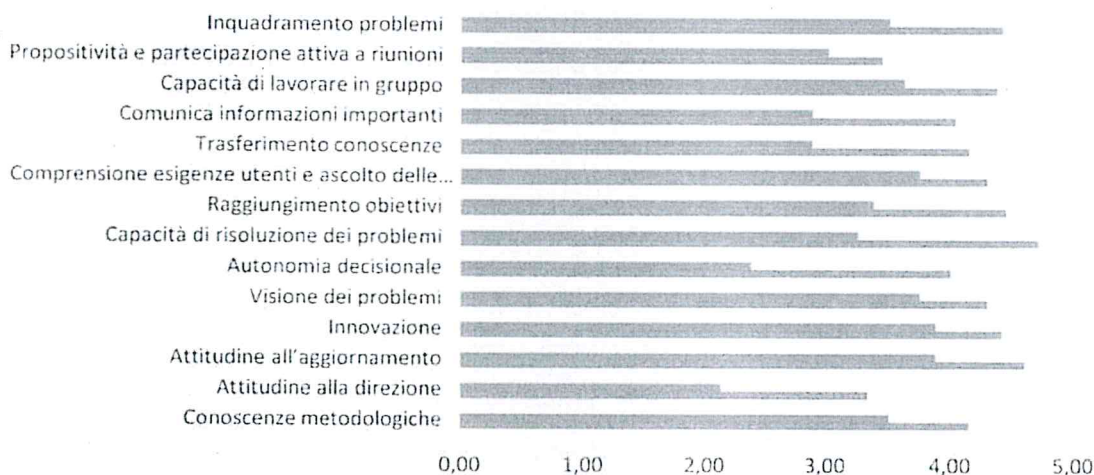
Tav. 19 - Quanto è soddisfatto dei premi ed incentivi



Nella relazione dell'individuo con il proprio ruolo o mansione abbiamo analizzato la percezione del livello delle competenze necessarie e presenti per ricoprirlo. E' interessante notare come le competenze richieste dal ruolo ricoperto si differenzino a seconda della mansione dei rispondenti. Nel grafico 20, infatti, sono riportate le competenze percepite importanti per ricoprire la mansione di ciascuno.

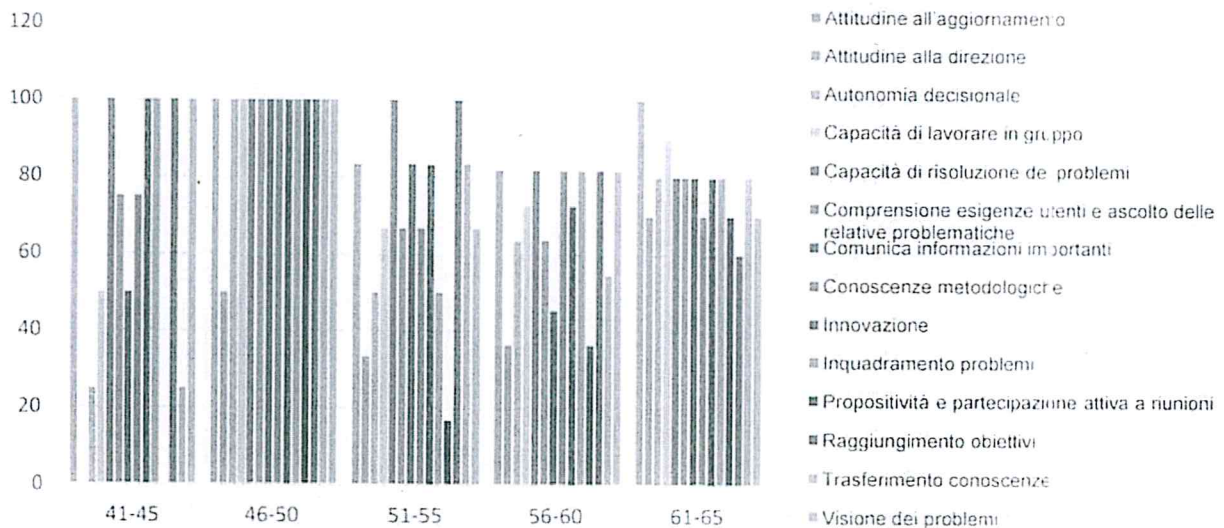
Tra le competenze maggiormente ritenute utili per ricoprire il ruolo ci sono, in generale, la capacità di risolvere i problemi, l'attitudine all'aggiornamento e il raggiungimento degli obiettivi. Se si confrontano i dati delle competenze ritenute necessarie per svolgere la mansione della quale si è titolari e il livello della stessa che i rispondenti affermano di avere (riga arancione tav. 21), balza agli occhi che i rispondenti hanno una ottima immagine delle competenze possedute che, in tutti i casi, risultano superiori al livello ritenuto necessario per ricoprire la mansione che si occupa.

Tav. 21 - confronto tra il livello delle competenze ritenute necessarie per ricoprire la mansione (arancione) e il livello che si ritiene di possedere (blu)



Risulta importante rilevare che vi è differenza relativamente alle classi di età tra coloro che hanno indicato le competenze principali come importanti. Come si evince dalla tav. 22, i rispondenti di età compresa tra i 51 ed i 60 anni hanno dato un peso molto minore in generale alle competenze richieste per ricoprire la mansione, penalizzando soprattutto l'attitudine alla direzione, la propositività e partecipazione attiva alle riunioni e l'autonomia decisionale. In queste classi di età si trovano la maggior parte dei *non autonomi*.

Tav. 22 – Competenze ritenute importanti per classi di età dei rispondenti



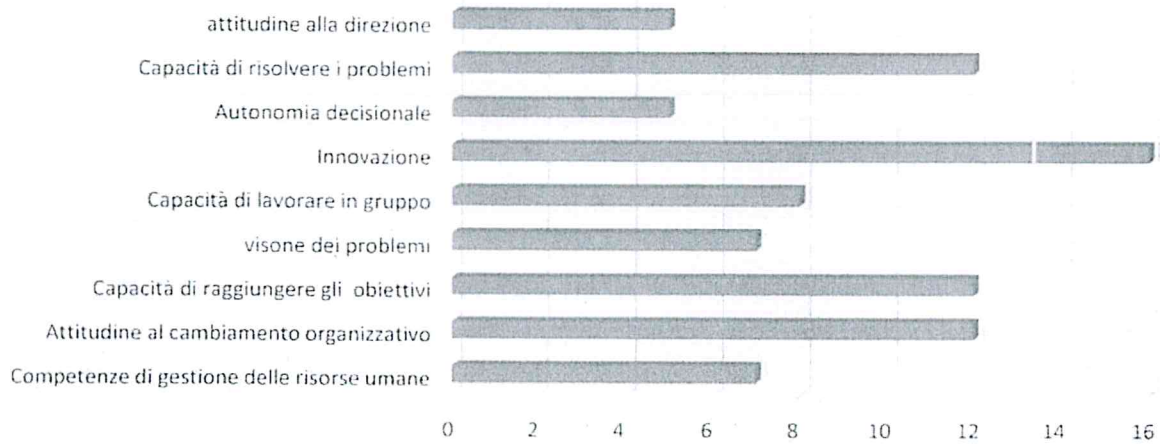
3. La formazione

Dall'analisi delle risposte è stato possibile anche avere alcune informazioni sulla formazione e la percezione dei lavoratori rispetto a questa attività che potrebbe costituire anche una delle leve da utilizzare per aumentare la motivazione del personale, soprattutto in una fase di cambiamento.

I rispondenti al questionario evidenziano una situazione di criticità rispetto alle attività di formazione delle quali hanno beneficiato in passato. Solo due lavoratori si sono dichiarati soddisfatti delle iniziative di formazione alle quali hanno preso parte mentre gli altri hanno dimostrato neutralità o insoddisfazione sul tema. Il questionario ha anche chiesto di scegliere attività specifiche di formazione per eventuali corsi futuri. Fra i temi maggiormente richiesti c'è l'innovazione (tav. 23). Ciò è piuttosto inusuale in una Pubblica Amministrazione, soprattutto considerando l'età media di servizio delle persone che vi lavorano. Inoltre, chi ha chiesto formazione sull'innovazione ha chiesto anche formazione sull'attitudine al cambiamento organizzativo e al *problem solving*.

Questo dato è particolarmente significativo se consideriamo le attività di miglioramento organizzativo che la *governance* vuole mettere in campo poiché un'alta percentuale di lavoratori è ben disposta, almeno da quanto dichiara, a sentirsi parte attiva del cambiamento.

Tav. 23 - Argomenti della formazione



4. Osservazioni di sintesi e linee guida per la definizione di un Piano di sviluppo organizzativo

La Procura di Benevento costituisce un'organizzazione complessa il cui percorso di sviluppo appare limitato e condizionato da alcuni fattori "esogeni" di particolare rilevanza, denunciati dai responsabili dell'organizzazione quali: *a)* i limiti al turnover del personale e dunque all'inserimento di nuove unità di personale e di nuove professionalità; *b)* la scarsa disponibilità di risorse da destinare alla progettazione e gestione di sistemi di incentivazione e di gestione delle carriere del personale già presente; *c)* la limitata disponibilità di specifiche competenze rispetto ad alcune tematiche e sfide connesse all'innovazione dell'azione amministrativa (digitalizzazione dei processi, lavoro per progetti, efficienza nel raccordo operativo con altri attori istituzionali).

L'indagine di clima consente nell'immediatezza della rilevazione di evidenziare alcuni prime risultanze:

- In primo luogo, la partecipazione dei lavoratori all'iniziativa di analisi è da considerare positiva per intensità di contributi e per grado di coinvolgimento degli intervistati. Ciò a testimoniare la percezione di "urgenza del cambiamento" e di bisogno di partecipare alla definizione delle sue traiettorie.
- In secondo luogo, nella maggior parte dei casi l'unanimità delle opinioni e delle percezioni negative, come quella ad esempio della coerenza dei livelli di retribuzione rispetto alle mansioni svolte e alle responsabilità agite, viene ricondotta dagli intervistati a generali ed esterni "fattori di contesto e contingenti" piuttosto che a errate scelte organizzative della dirigenza interna.
- Inoltre, dall'analisi delle opinioni e delle percezioni espresse, il clima organizzativo interno appare contraddistinto da due "tensioni" di segno opposto. Da un lato le spinte emotive di chi pur percependo come precario l'attuale equilibrio tra quanto reso all'organizzazione e quanto ricevuto da essa (in termini

di soddisfazione immediata, di equità e di prospettiva futura), fornisce segnali di disponibilità a contribuire ad una sua evoluzione, facendo leva soprattutto sulle competenze che ritiene di poter ancora valorizzare. Dall'altro lato, le resistenze di coloro che, a partire da una storia di aspettative disattese (incrementi retributivi, evoluzione della carriera, investimenti in formazione) manifesta la sua indisponibilità a contribuire al cambiamento.

A fronte di questi primi risultati generali è possibile individuare 3 grandi ambiti di intervento per la progettazione del cambiamento organizzativo nella Procura di Benevento:

A. Analisi e sviluppo delle competenze

Un intervento di *Assesment* delle competenze disponibili (valutazione delle competenze potenziali) consentirebbe all'Amministrazione di costituire "gruppi di professionalità" attraverso i quali progettare un percorso di razionalizzazione e sviluppo dell'organizzazione.

L'intervento di valutazione delle competenze consentirebbe anche di operare sulla dimensione dell'identità, del *Sensemaking* e della motivazione dei lavoratori, valorizzando le spinte positive e le motivazioni già manifestate da una parte della popolazione organizzativa.

B. Riprogettazione organizzativa di tipo strutturale

La ristrutturazione dell'assetto organizzativo della Procura di Benevento è fortemente condizionato e limitato dall'insieme di (rigide) previsioni istituzionali che riguardano l'assetto delle responsabilità gestionali interne, nonché da prassi consolidate che riguardano soprattutto le modalità di gestire le relazioni tra giudici e personale amministrativo.

Tuttavia, una ricognizione sui processi di lavoro e su alcune procedure sensibili relative all'organizzazione interna dei flussi amministrativi potrebbe sfruttare gli esiti dell'analisi del clima e della motivazione, descritta in questo lavoro, migliorando, in tal modo, il coordinamento e la comunicazione interna.

C. Progettazione e implementazione di un sistema di valutazione delle performance

L'analisi delle competenze per gruppi professionali e la revisione dei principali meccanismi di coordinamento tra le unità organizzative potrebbe essere sostenuta focalizzando i sistemi di incentivazione già presenti su progetti di innovazione coerenti con i due programmi di cambiamento descritti nei punti precedenti. I gruppi professionali identificati nel corso del programma A (Competenze) potrebbero essere coinvolti in cicli di valutazione delle performance volti all'attuazione delle proposte di innovazione organizzativa relativa all'organizzazione del lavoro e ai meccanismi di coordinamento tra uffici così emersi dalla realizzazione del programma B (processi e meccanismi di coordinamento).

D. Progettazione e utilizzo di strumenti di gestione delle persone

È auspicabile l'utilizzo di metodologie di gestione delle persone che mirino a migliorare la motivazione ed il coinvolgimento dei lavoratori. A tal proposito potrebbero essere utili modalità di coordinamento più frequenti con tutto il personale per illustrare i progetti e le strategie di medio-breve periodo ed i risultati raggiunti. Inoltre, al fine di aumentare il coinvolgimento dei dipendenti per migliorare il loro rendimento ma anche per favorire un clima più disteso, potrebbe essere utile adottare un piano di formazione da offrire ai dipendenti, secondo le loro preferenze.