



Dicastero amministrazione generale

Servizi centrali

Servizio cancelleria

Piazza Nosetto 5

6500 Bellinzona

T +41 (0)58 203 10 00

F +41 (0)58 203 10 20

cancelleria@bellinzona.ch

Signora Consigliera comunale

Giovanna Pedroni

4 febbraio 2026

Interrogazione 41/2025

“Assenze e benessere comunali: i dati parlano, ora servono trasparenza e una strategia culturale e organizzativa” di Giovanna Pedroni

Signora Consigliera comunale Pedroni,

1. È possibile ricevere copia integrale del sondaggio interno sul benessere dei collaboratori?

Un documento riepilogativo contenente obiettivi, metodo, domande del sondaggio e i relativi esiti, tasso di partecipazione incluso, è invero stato pubblicato all'interno dell'Amministrazione e reso disponibile per tutte le collaboratrici e tutti i collaboratori già nel mese di giugno dello scorso anno. Lo stesso è accluso quale allegato alle presenti risposte.

2. È possibile ricevere copia integrale dei risultati del sondaggio interno sul benessere dei collaboratori, comprensiva di metodologia, tasso di partecipazione ed esiti emersi?

Si veda la risposta alla domanda precedente.

3. Qual è oggi il ruolo operativo del Care manager? Quali attività svolge, quali indicatori utilizza e quali primi risultati sono osservabili?

Il Care management svolge un ruolo operativo centrale nella gestione strutturata delle assenze e dei casi complessi di malattia o infortunio, assicurando il rispetto del quadro normativo e il coordinamento tra attori interni ed esterni. Attualmente, le sue principali attività comprendono il monitoraggio dell'evoluzione delle assenze all'interno dell'Amministrazione, la presa a carico e il sostegno ai collaboratori per i casi di malattia o infortunio di lunga durata, il supporto alla reintegrazione professionale, la formazione e il supporto ai funzionari dirigenti.

Gli indicatori utilizzati riguardano in particolare il tasso e la durata, ma pure la regolarità delle assenze. Attraverso il lavoro di rete con medici, assicuratori e istituzioni, il Care management favorisce anche, quando utile, soluzioni personalizzate e sostenibili.

I primi risultati osservabili e senz'altro apprezzabili sono una maggiore strutturazione dei processi, un intervento più puntuale nonché mirato sui casi di assenze prolungate e una migliorata consapevolezza, quindi comunicazione interna sul tema. Non si manca infatti di ulteriormente ricordare che gli effetti e i benefici delle azioni intraprese potranno essere valutati nel futuro con un orizzonte temporale di circa 2-3 anni.

4. Qual è lo stato di avanzamento del progetto SUVA sulla gestione delle assenze? La formazione pilota prevista per giugno 2025 si è svolta? L'implementazione entro fine 2025 è confermata?

Il progetto di gestione delle assenze in collaborazione con la SUVA sta avanzando secondo quanto pianificato. La formazione pilota prevista nel mese di giugno 2025 si è svolta regolarmente con il coinvolgimento di 12 funzionari dirigenti. Essa è servita quale base per la formazione definitiva erogata tra settembre e fine novembre 2025, durante la quale sono stati coinvolti circa 120 funzionari dirigenti e personale con compiti di conduzione. Sono stati condivisi sia il processo di gestione definito sia gli strumenti operativi di monitoraggio delle assenze, brevi e di lunga durata. Si conferma pertanto che gli obiettivi di coinvolgimento e formazione nonché l'implementazione fissati per il 2025 sono pienamente raggiunti.

5. Il Municipio intende strutturare una strategia di formazione interna volta a rafforzare la cultura organizzativa, la motivazione del personale e le competenze gestionali dei quadri? Con quali obiettivi e con quali tempistiche?

Il Municipio ribadisce innanzitutto di voler sicuramente continuare, e invero ancor di più, ad avvalersi della formazione in generale quale leva centrale e dunque pure per rafforzare la cultura organizzativa, la motivazione del personale e le competenze gestionali dei funzionari dirigenti, coerentemente con la strategia Bellinzona 2030 e la Missione della Città.

Si rammenta in effetti quanto già messo in atto al proposito in questi anni, segnatamente

- la formazione per tutti i funzionari dirigenti, programmata su tre giornate, presso l'Istituto di formazione continua a Camorino, con quali temi le relazioni interpersonali costruttive e nel mondo del lavoro, la comunicazione efficace, il coaching come strumento per migliorare le prestazioni;
- la promozione di attività di team building per tutto il personale;
- la formazione per i funzionari dirigenti, di 5 moduli di ognuno mezza giornata, in collaborazione con AITI, sul tema gestire ed esercitare la leadership, toccando le seguenti specifiche tematiche: 1. Il ruolo del leader nell'impresa, 2. Le persone e la motivazione, 3. La comunicazione, 4. La leadership in azione, 5. Il colloquio come performance.

Ponendo quindi l'accento su un'Amministrazione competente, professionale, lungimirante e trasparente, orientata all'innovazione, alla digitalizzazione dei processi e a una gestione razionale delle risorse, la formazione continua delle collaboratrici e dei collaboratori rappresenta a maggior ragione uno strumento essenziale, anche per concretizzare tale ambizione.

Gli obiettivi in merito, previsti dalla Direttiva sulla formazione, l'aggiornamento e il perfezionamento professionale dei collaboratori della Città di Bellinzona, in via di adozione, sono, tra gli altri, i seguenti:

- sostenere l'integrazione dei nuovi assunti e la loro familiarizzazione con i processi e la cultura organizzativa comunale;

- incentivare il miglioramento continuo dell'efficienza e della qualità dei processi interni e dei servizi alla cittadinanza;
- rafforzare le competenze di gestione e leadership del personale con compiti di conduzione;
- garantire l'aggiornamento costante delle competenze tecniche, giuridiche e amministrative;
- favorire l'acquisizione di nuove competenze in risposta ai cambiamenti normativi e tecnologici;
- promuovere la motivazione e la crescita professionale e personale delle collaboratrici e dei collaboratori.

Le azioni formative saranno ancora pianificate su base annuale e pluriennale, con particolare attenzione altresì agli obiettivi strategici fissati/riportati nel documento Bellinzona 2030.

6. Il Municipio è disposto a condividere periodicamente gli indicatori relativi ad assenze, benessere interno e andamento delle misure adottate?

Il Municipio è senz'altro disponibile a condividere quanto a disposizione.

Cordiali saluti.

Per il Municipio
Il Sindaco
Mario Branda

Il Segretario
Philippe Bernasconi

Restituzione dei risultati del sondaggio sulla soddisfazione lavorativa



Città di Bellinzona



01

Presentazione Ismat Group

02

Obiettivi

03

Dati tecnici

04

Risultati



01

Presentazione

Clima di lavoro e prevenzione Salute - Management

Audit e Sondaggi Clima di lavoro - Analisi di pratica -
Salute Sviluppo, **Formazione e Supervisione** dei manager
Coinvolgimento del management e direzione dei progetti
GrSE



Care management et Rischi psicosociali individuali

Case & Care Management
Gestione dei rischi psicosociali
Persona di fiducia e cellula di supporto
Indagini interni



Durabilità e Monitoring

Cartografia della salute all'interno dell'azienda.
Estrazione e calcolo degli **indicatori HR legati alle assenze**.
Monitoraggio amministrativo delle assenze.
Automatizzazione e digitalizzazione delle dichiarazioni assicurative.





02

Obiettivi del sondaggio

Attraverso la **raccolta delle loro opinioni** sull'organizzazione, sui **processi lavorativi, la comunicazione** ed in generale sul **clima e sulle condizioni di impiego**, gli obiettivi di questo sondaggio sono di :

- misurare il grado di **coinvolgimento e soddisfazione** sul lavoro delle collaboratrici e dei collaboratori;
- identificare le **criticità** che il personale affronta nello svolgimento delle attività assegnate e le **conseguenti misure di miglioramento**;
- **promuovere una cultura orientata all'apertura e all'ascolto** che agevoli un confronto costruttivo su tematiche di interesse comune per datore di lavoro e collaboratori-trici.



03

Metodo e tasso di partecipazione

Creazione del questionario

Base: questionario della Repubblica e Cantone Ticino 2021

Modifiche e convalida dal COPIL

Processo di distribuzione del questionario

1607 buste sigillate

Riservatezza

Clausole

Login individuale casuale e limite di 7 risposte per visualizzare

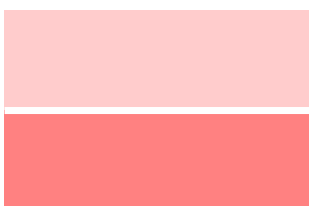
Server in Svizzera

Soglie d'interpretazione dei risultati:



90% di approvazione = ***Soddisfazione maggiore***

80% di approvazione = ***Soddisfazione significativa***



30% di disaccordo = ***Zona di vigilanza***

40% di disaccordo = ***Forte insoddisfazione***

Tasso di partecipazione globale: 63 % (1013/1607)



04

Risultati

Zona di vigilanza	Zona intermedia	Zona di soddisfazione
<ul style="list-style-type: none">• Carico di lavoro• Salario• Ergonomia• Assenza sul lavoro		

Carico di lavoro

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
3.1 In generale sono soddisfatto-a delle condizioni di lavoro.	24	76
*3.2 Mi sento sovraccarico-a di lavoro la maggior parte del tempo.	49	51

*** In grassetto, dati invertiti**

Salario

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
14.1 In generale, sono soddisfatto-a del mio salario.	44	56
14.2 In generale, sono soddisfatto-a delle condizioni previdenziali.	36	64
14.3 L'impegno e le prestazioni sono riconosciuti adeguatamente in termini salariali.	50	50
14.4 I criteri di attribuzione delle promozioni/gratifiche sono chiari.	49	51

Ergonomia

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
8.1 I mezzi di lavoro tecnologici (macchine, strumenti) a mia disposizione mi permettono di svolgere appieno il mio lavoro.	28	72
8.2 Le condizioni di lavoro sono buone (ambiente, mobilio, temperatura, rumore, ecc.)	35	65
8.3 Dispongo di adeguati locali pausa e ristoro.	41	59
8.4 Gli incentivi alla mobilità sono adeguati (abbonamenti arcobaleno, bike sharing, ecc.)	36	64

Assenza sul lavoro

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
*16.1 Mi sento giudicato-a in caso di assenza lavorativa.	76	24
16.2 In caso di problemi di salute, sono possibili modifiche alla mia postazione di lavoro o ai miei compiti.	42	58
16.3 Quando sono assente dal lavoro, le persone si preoccupano per me.	30	70
16.4 La mia assenza è stata gestita dal-la mio-a responsabile in modo che il carico di lavoro al mio ritorno fosse adeguato.	29	71
16.5 Quando sono tornato-a dalla mia assenza, mi sono sentito-a tranquillo-a per il modo in cui era stata gestita la situazione.	22	78
*16.6 Le assenze dei-delle miei-mie colleghi-e hanno un impatto negativo sul mio carico di lavoro.	53	47

*** In grassetto, dati invertiti**

Zona di vigilanza

Zona intermedia

Zona di soddisfazione

- Carico mentale
- Libertà di azione
- Clima di lavoro
- Management
- Comunicazione
- Equilibrio vita privata – lavoro
- Visione - Valori

Carico mentale

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
*4.1 Sono frequentemente interrotto-a durante lo svolgimento del mio lavoro.	55	45
4.2 Posso fare la mia pausa.	14	86
*4.3 Vedo il lavoro accumularsi, senza riuscire a riassorbire il ritardo.	70	30
4.4 Il tempo lavorativo a mia disposizione mi permette di svolgere le attività che mi vengono attribuite.	29	71
4.5 Il tempo lavorativo a mia disposizione mi permette di produrre un risultato di qualità.	26	74

*** In grassetto, dati invertiti**

Libertà di azione

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
5.1 Sono coinvolto-a nei cambiamenti inerenti alle attività che mi concernono.	30	70
5.2 Ho la libertà di decidere la modalità di svolgimento delle attività che mi sono attribuite.	17	83
5.3 In generale, ho la possibilità di esprimere la mia opinione, anche quando è differente da quella degli altri.	17	83
5.4 Ho l'opportunità di esprimere critiche costruttive al-la mio-a superiore.	23	77
5.5 Il lavoro che svolgo è adatto alle mie competenze.	9	91
5.6 L'Amministrazione comunale offre delle buone possibilità di formazione continua.	34	66
5.7 Sono a conoscenza dei corsi proposti dall'istituzione della formzaione continua.	32	68
5.8 Sono soddisfatto-a dell'offerta di corsi.	35	65
5.9 All'interno dell'Amministrazione comunale, a fronte di un eccellente contributo e disponibilità ad assumersi nuove responsabilità, vi è la possibilità di crescere professionalmente (mobilità verticale)	49	51
5.10 Mi piacerebbe, per poter ampliare la mia esperienza professionale, avere la possibilità di passare ad un altro settore dell'Amministrazione comunale, nella mia stessa funzione (mobilità orizzontale)	53	47

Clima di lavoro

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
6.1 In generale sono soddisfatto-a delle relazioni con i miei colleghi-e.	10	90
6.2 Quando svolgo attività complesse e/o difficile, so a chi posso rivolgermi.	11	89
*6.3 Le relazioni tese con i miei colleghi-e m'impediscono di svolgere i compiti assegnati.	82	18
6.4 Ho fiducia nei-lle miei-mie colleghi-e.	17	83
6.5 Nel mio gruppo di lavoro le situazioni di tensioni o disagio che si presentano sono discusse apertamente.	32	68
6.6 Il-la mio-a superiore s'impegna per risolvere le tensioni che si presentano.	32	68
6.7 Nel mio gruppo di lavoro, i conflitti che si presentano tra colleghi sono affrontati costruttivamente.	31	69
6.8 Nel mio gruppo di lavoro, i conflitti con i-le superiori che si presentano sono affrontati costruttivamente	27	73
6.9 In caso di conflitto tra colleghi-e, posso rivolgermi al-la mio-a superiore per ottenere sostegno.	25	75

*** In grassetto, dati invertiti**

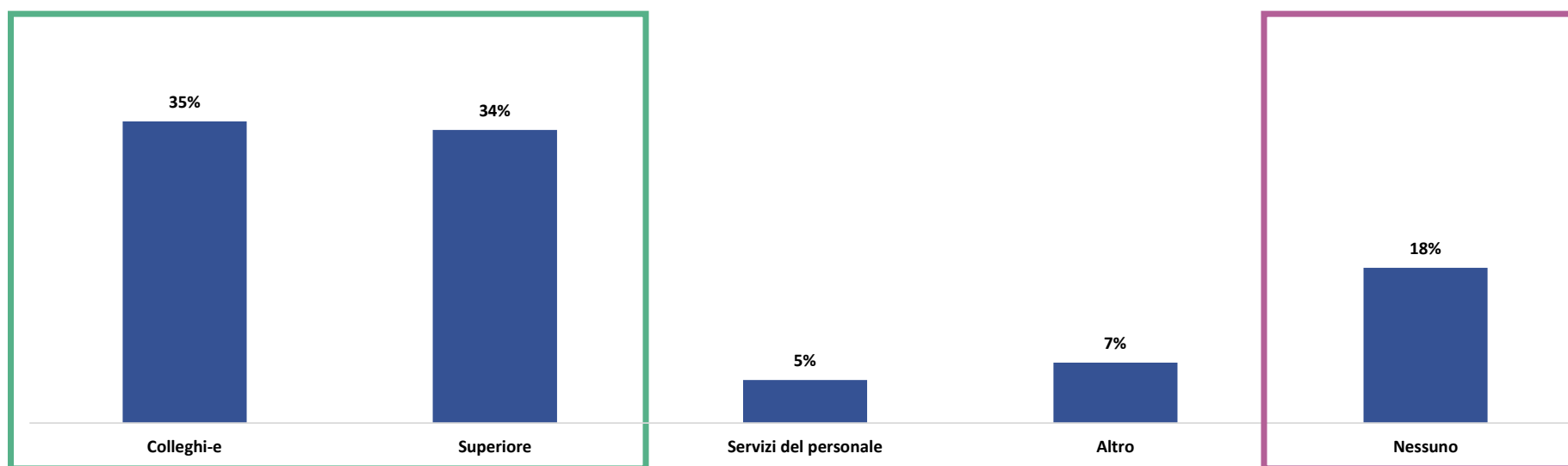
© Ismat è un marchio protetto. Riproduzione vietata senza autorizzazione scritta.

Molestie

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
*6.10 Mi sento discriminato-a nel mio contesto professionale (per la mia età, il mio genere, la mia appartenenza sociale, il mio aspetto fisico, le mie origini,...)	87	13
*6.11 Sul mio posto di lavoro, mi sento attaccato-a nella mia intergrità personale (circolano false voci su di me, sono costantemente criticato, sono deriso-a, subisco attacchi verbali per le mie opinioni politiche o religiose e/o le mie origini, sono giudicato-a sul mio lavoro in modo sbagliato e/o umiliante...)	87	13
6.12 In caso di molestie sul posto di lavoro saprei a chi rivolgermi all'interno dell'Amministrazione comunale.	22	78

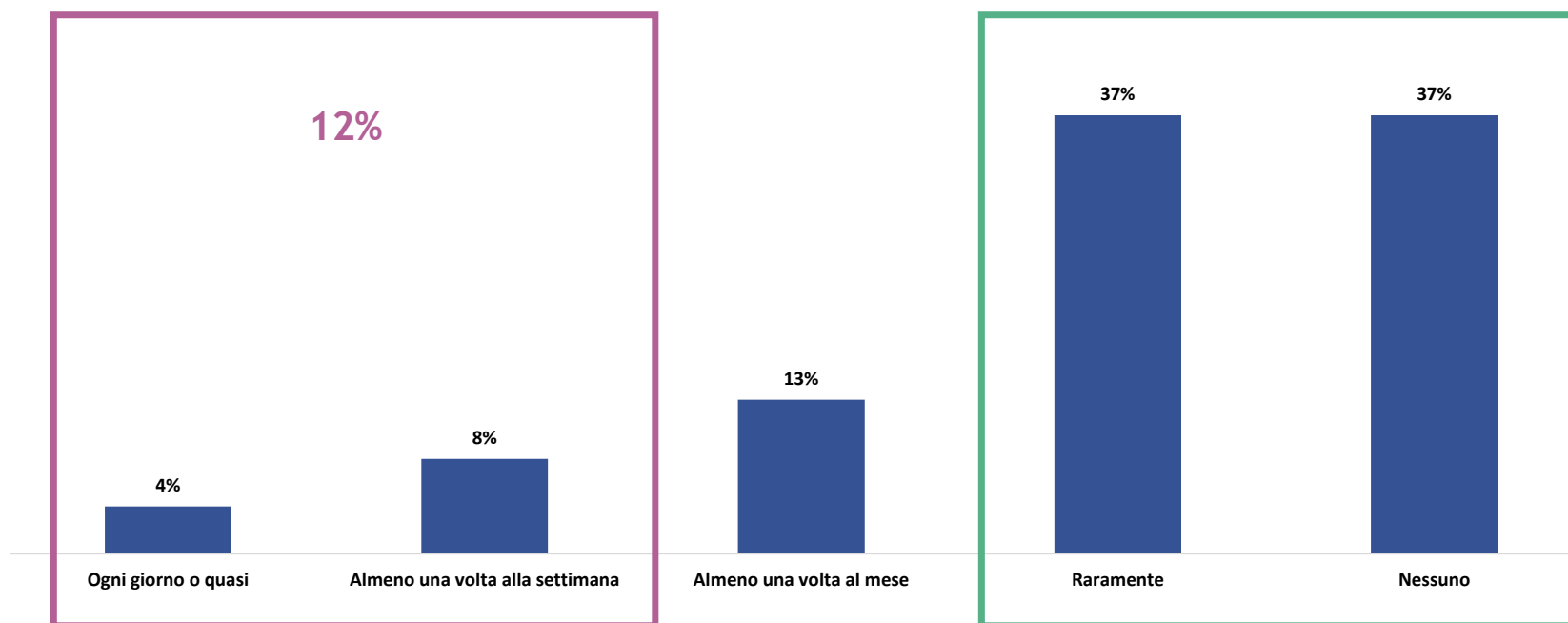
Molestie

6.13 Con chi ha potuto parlarne? (839 risposte)



Molestie

6.14 Con quale frequenza? (789 risposte)



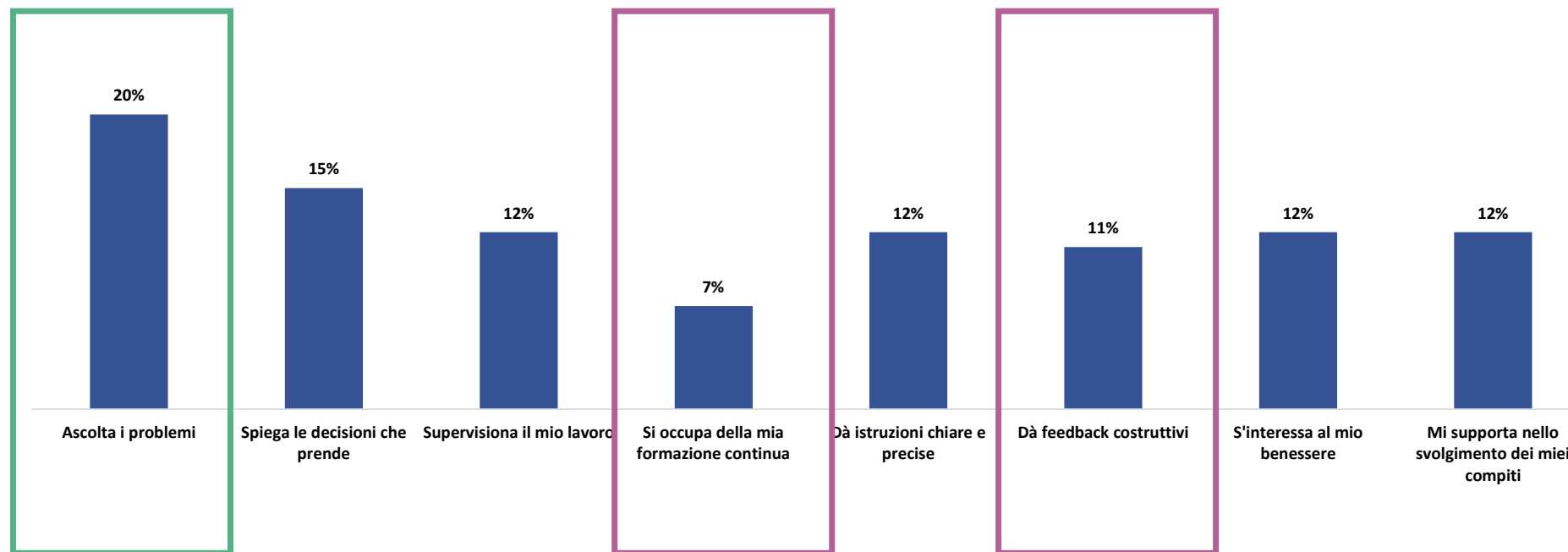
Management

7.1 In generale sono soddisfatto delle relazioni con il-la mio-a superiore.

Globale (1013 persone)	
% in disaccordo	% in accordo
15	85

Management

7.2 II - La mio-a superiore (888 risposte)



Comunicazione

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
10.1 La gerarchia comunica in modo trasparente ed efficace.	35	65
*10.2 All'interno del mio servizio, è difficile ottenere un'informazione chiara e precisa.	66	34
10.3 Lo scambio d'informazioni tra colleghi-e è buono.	18	82

*** In grassetto, dati invertiti**

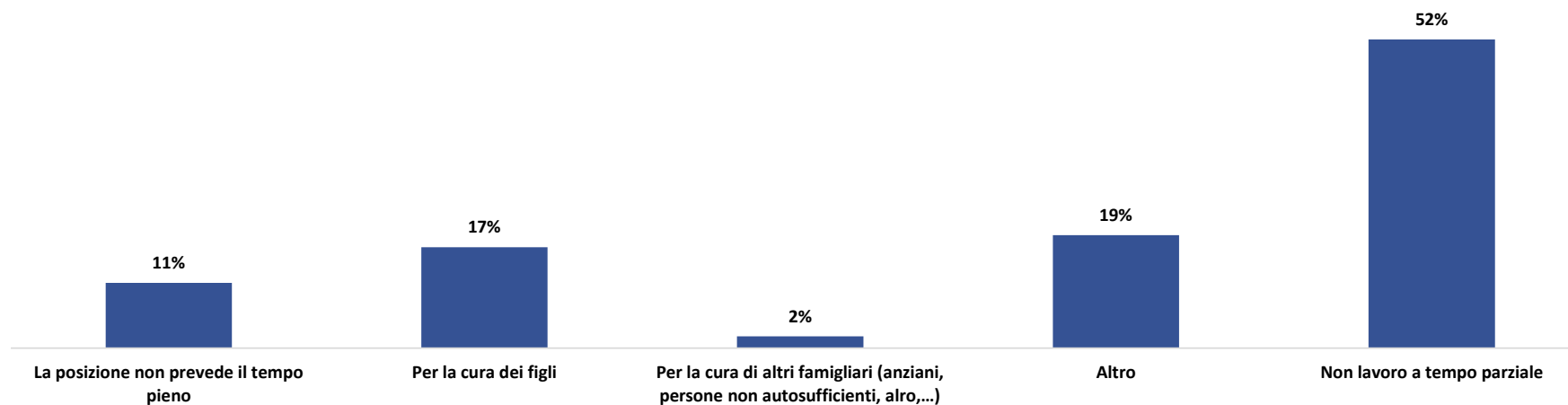
Equilibrio vita privata – lavoro

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
13.1 le mie condizioni contrattuali e d'impiego mi permettono di conciliare le esigenze dell'attività lavorativa con i bisogni familiari (cura dei bambini e/o altri familiari).	20	80
13.5 Qualora fosse reso disponibile, utilizzerei un servizio di asilo nido comunale.	21	79
13.6 Sono soddisfatto-a delle possibilità/opportunità di congedo che mi sono attualmente offerte.	21	79

*** In grassetto, dati invertiti**

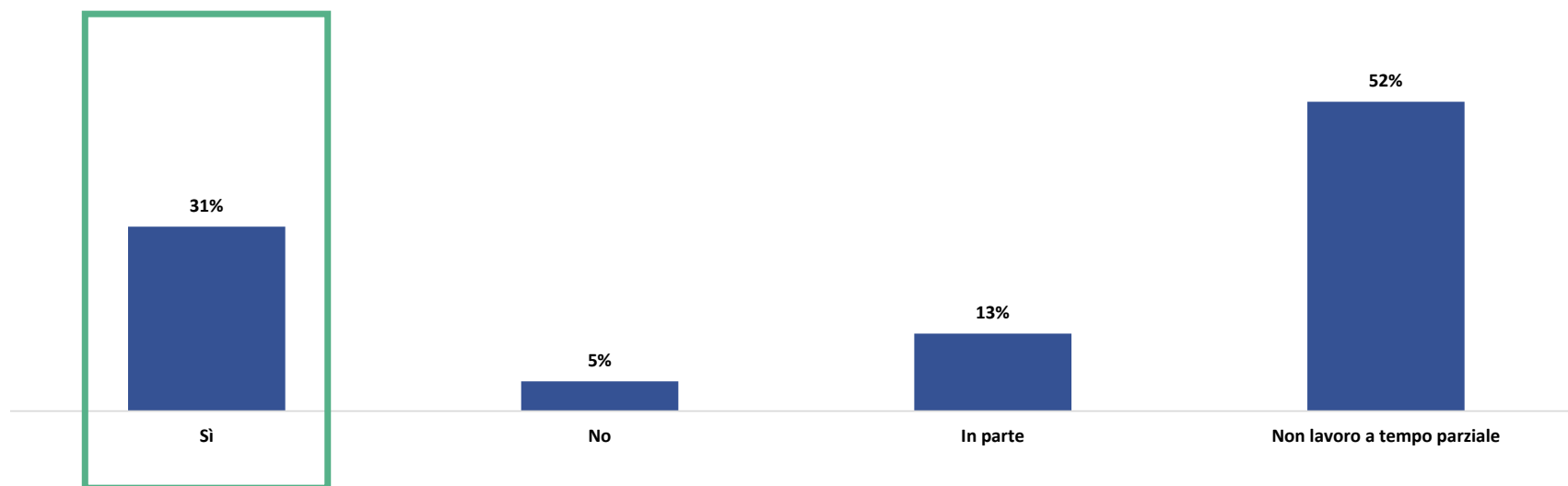
Equilibrio vita privata – lavoro

13.2 Motivo del tempo parziale (796 risposte)



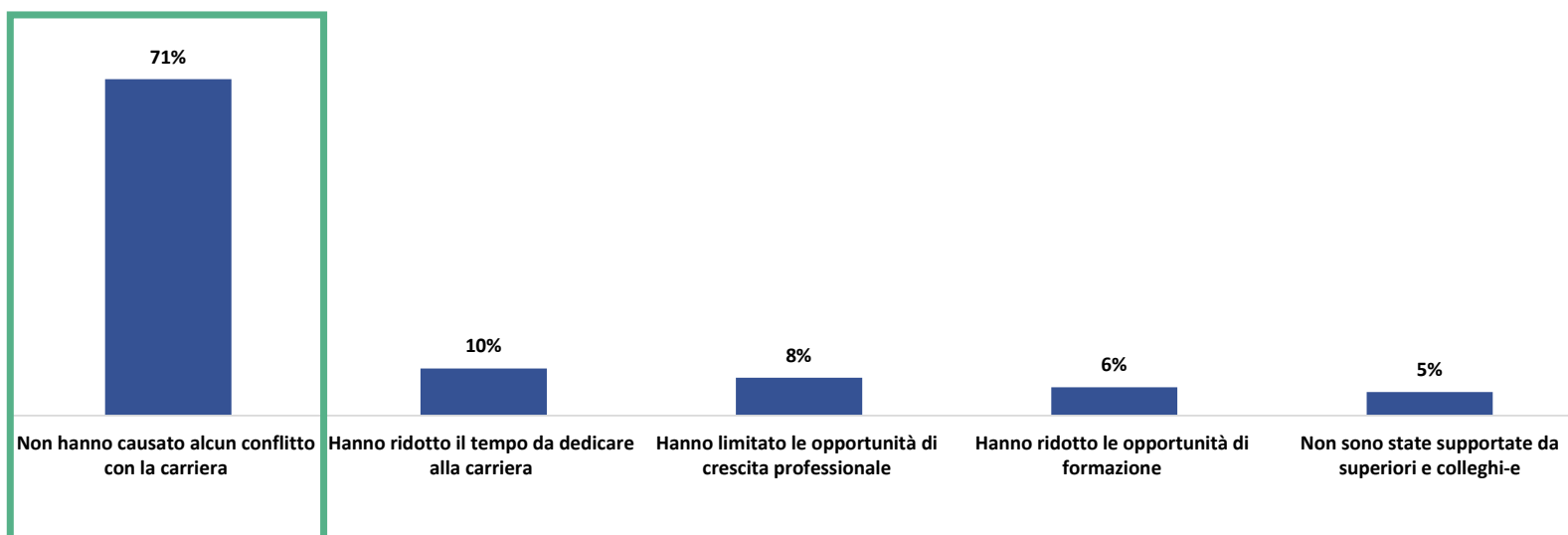
Equilibrio vita privata – lavoro

13.3 Soddisfazione percentuale d'impiego (797 risposte)



Equilibrio vita privata – lavoro

13.4 Conseguenze di esigenze di conciliazione (897 risposte)



Visione – Valori

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
15.1 Nel mio servizio poniamo un'attenzione particolare alla relazione con l'utente (cittadino o utente interno).	8	92
15.2 Mi identifico con (mi sento parte dell') l'Amministrazione comunale.	30	70
15.3 Sceglerei nuovamente il Comune come datore di lavoro.	13	87
15.4 * Vorrei cambiare attività e lavorare presso un altro datore di lavoro pubblico.	81	19
15.5 * Vorrei cambiare attività e lavorare presso un datore di lavoro privato.	88	12
15.6 L'impegno dell'Amministrazione comunale relativamente alla qualità è evidente da ciò che facciamo quotidianamente.	34	66
15.7 la qualità del lavoro svolto nel mio Settore/Servizio/Ufficio è eccellente.	21	79
15.8 Nel mio Settore/Servizio/Ufficio prestiamo attenzione alla qualità dei servizi rivolti all'utenza.	10	90

*** In grassetto, dati invertiti**

Zona di vigilanza

Zona intermedia

Zona di soddisfazione

- Soddisfazione generale e Motivazione
- Chiarezza del ruolo
- Sicurezza e salute
- Riconoscimento
- Equità

Soddisfazione generale e Motivazione

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
1.1 In generale sono soddisfatto-a del mio posto di lavoro.	12	88
1.2 Il lavoro che svolgo risponde alle mie aspettative.	15	85
1.3 Vedo i risultati del mio lavoro.	12	88
1.4 Attualmente trovo un senso a svolgere il mio lavoro.	12	88
1.5 Sono motivato-a a svolgere il mio lavoro.	17	83

Chiarezza del ruolo

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
2.1 So quello che il-la mio-a superiore si aspetta da me.	13	87
2.2 So dove trovare le informazioni necessarie per eseguire il mio lavoro o prendere una decisione.	12	88
2.3 So distinguere chiaramente ciò che è mia responsabilità da quello che non lo é.	14	86
2.4 So quello che ci si aspetta da me nel mio lavoro.	10	90
2.5 Le attività mi son o affidate con indicazioni chiare concernente i termini, le procedure, le responsabilità, ecc.	22	78

Sicurezza e Salute

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
9.1 Le procedure e le condizioni di lavoro sono tali da non mettere in pericolo la mia salute.	22	78
9.2 Le norme di sicurezza e salute sul lavoro sono conosciute.	11	89
9.3 Le norme di sicurezza e salute sul lavoro vengono applicate.	16	84
9.4 Il-la mio-a superiore dà il buon esempio in materia di sicurezza e salute sul lavoro.	14	86
9.5 Dispongo dei dispositivi di protezione individuali necessari per lo svolgimento della mia attività.	11	89

Riconoscimento

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
11.1 Il lavoro che svolgo viene regolarmente valutato.	29	71
11.2 La mia competenza e il mio lavoro sono riconosciuti dal-la mio-a superiore.	20	80

*** In grassetto, dati invertiti**

Equità

	Globale (1013 persone)	
	% in disaccordo	% in accordo
12.1 Il lavoro è distribuito equamente all'interno del mio gruppo.	29	71
12.2 Sono convinto-a che la parità dei sessi sia rispettata all'interno dell'Amministrazione comunale (per quello che concerne il salario, possibilità di carrier, le condizioni di lavoro, ecc.)	17	83

*** In grassetto, dati invertiti**

Zona di vigilanza

- **Carico di lavoro**
- **Salario**
- **Ergonomia**
- **Assenza sul lavoro**

Zona intermedia

- Carico mentale
- Libertà di azione
- Clima di lavoro
- Management
- Comunicazione
- Equilibrio vita privata – lavoro
- Visione - Valori

Zona di soddisfazione

- **Soddisfazione generale e Motivazione**
- **Chiarezza del ruolo**
- **Sicurezza e salute**
- **Riconoscimento**
- **Equità**



35 dipendenti impegnati nello sviluppo di soluzioni in Gestione della Salute in Azienda (GSA)

ISMAT CONSULTING SA
Rue des Charpentiers 4
1110 Morges
ismatgroup.com

“Crediamo incondizionatamente nel potenziale degli individui e nella loro voglia di mettersi in gioco. Siamo convinti che favorire il cambiamento e l'innovazione sia possibile grazie alle virtù di un ambiente di lavoro sano e stimolante, in cui prosperano talento, creatività e precisione.”

ismat consulting
est une marque de 

The 'ismat group' logo consists of the words 'ismat' and 'group' stacked vertically, with a small graphic of three colored dots (red, green, blue) positioned below the 'group' text.