

---

---

# Indagine di Benessere Organizzativo e Indagine Stress Lavoro Correlato (prime risultanze) 2023

Incontro con Personale Arpae

*Direzione Amministrativa*

*Servizio Pianificazione e Progetti Europei*

*e con la collaborazione del Servizio Prevenzione Protezione e Servizi Tecnici*

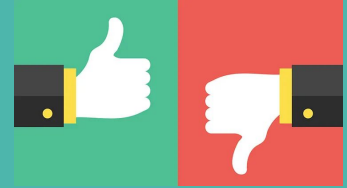
---

---

Novembre/Dicembre 2023

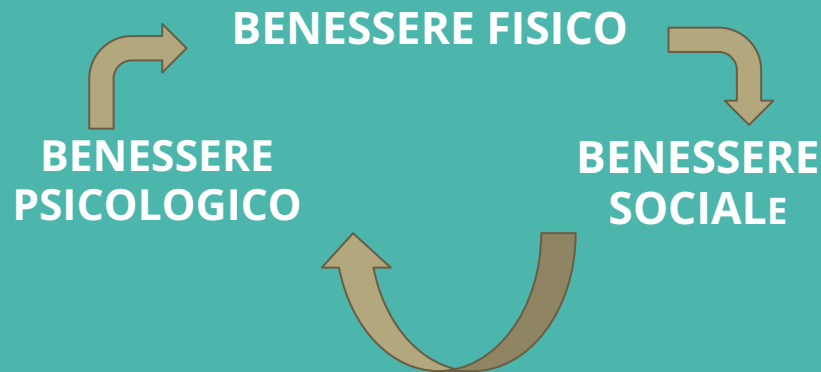
# Scopo della presentazione

- Fornire una sintesi delle **principali risultanze** dell'Indagine di **Benessere Organizzativo (IBO)** e i **risultati preliminari** dell'Indagine **Stress Lavoro Correlato (SLC)**
- Focalizzare l'attenzione sulle **priorità di intervento**
- Agevolare la discussione verso possibili **azioni di miglioramento**



# Introduzione

## *Che cosa si intende per Benessere Organizzativo?*

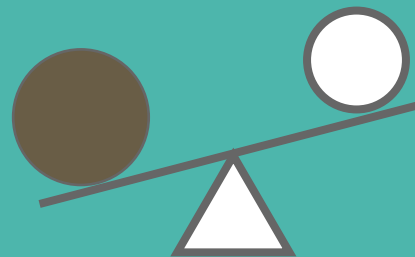


*“Le pubbliche amministrazioni garantiscono un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo ...” (Art. 7 D. Lgs. n. 165/2001).*

*Per “salute” si intende “lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità” (Art. 2 D. Lgs. n. 81/2008).*

# Introduzione

## *Che cosa si intende per Stress Lavoro Correlato?*



*“Lo stress da lavoro è un fenomeno che si manifesta quando le persone, nell’esercizio delle loro attività lavorative, percepiscono uno squilibrio tra le richieste avanzate nei loro confronti e le risorse a loro disposizione per fare fronte a tali richieste”*

[Fonte: Documento Tecnico Operativo Associazione Italiana Ambiente e Sicurezza “Valutazione del Rischio Stress Lavoro Correlato” - Maggio 2010]

# Finalità dell'indagine sul Benessere Organizzativo

## DIFFONDERE LA CULTURA DELLA PARTECIPAZIONE

Viene agevolata la comunicazione interna e si prevengono possibili rischi psico-sociali

## MIGLIORARE L'IMMAGINE INTERNA ED ESTERNA DELL'ORGANIZZAZIONE

Mediante il miglioramento del benessere organizzativo interno si può migliorare la qualità complessiva dei servizi forniti esternamente dall'Amministrazione



## MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELLA VITA LAVORATIVA

Impegno della PA non solo sul piano del raggiungimento degli obiettivi di produttività ed efficacia

## VALUTARE E MIGLIORARE IL BENESSERE ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

Rilevamento delle opinioni dei dipendenti

## VALORIZZARE LE RISORSE UMANE; AUMENTARE LA MOTIVAZIONE E ACCRESCERE IL SENSO DI APPARTENENZA

# Indagine sul rischio Stress Lavoro Correlato: normativa

**D.Lgs 81/2008**

## **ANALISI OGGETTIVA**

Un gruppo composto da RSPP, RLS, MC e HR si occupa della rilevazione oggettiva del rischio SLC.

## **ANALISI SOGGETTIVA**

In base alla volontà dell'organizzazione, o qualora emerga un livello di rischio alto dall'analisi oggettiva, si va ad attuare un approfondimento soggettivo.

## **RESTITUZIONE**

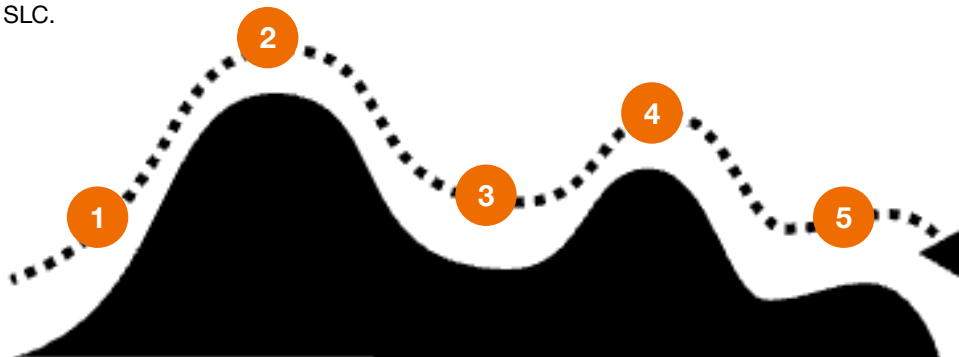
Una volta analizzati i risultati questi vanno comunicati a tutta la popolazione aziendale.

## **INFORMAZIONE**

I lavoratori devono essere messi a conoscenza del rischio SLC e del processo di gestione.

## **MIGLIORAMENTO**

L'organizzazione deve redigere un piano con le misure di miglioramento da implementare.



**PROCESSO DI GESTIONE SECONDO IL TESTO UNICO SICUREZZA**

# Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato: indagini a confronto



- L'indagine sul **Benessere Organizzativo** è una **metodologia di rilevazione ampia delle percezioni** delle persone presenti all'interno di un determinato contesto organizzativo

## DUE COSTRUTTI DIVERSI E INTEGRABILI

- L'indagine sullo **Stress Lavoro Correlato** si focalizza "solo" su **10 Aree di Indagine Specifiche**, definite dalle linee guida internazionali in tema stress lavoro correlato (Eu-Osha)

# Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato: indagini a confronto



ANALISI  
SLC



#	DIMENSIONI ANALISI SLC
1	Ambiente e attrezzature
2	Disegno del compito lavorativo
3	Carico di lavoro
4	Orario di lavoro
5	Organizzazione
6	Rapporti interpersonali
7	Ruolo all'interno dell'organizzazione
8	Sviluppo e Carriera
9	Autonomia
10	Conciliazione vita-lavoro

#	DIMENSIONI ANALISI BENESSERE
1	Strategia
2	Senso di appartenenza
3	Organizzazione <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adeguatezza competenze</li> <li>• Collaborazione</li> <li>• Comunicazione</li> <li>• Inclusione e parità di genere</li> <li>• Valutazione del contributo lavorativo</li> <li>• Lavoro agile</li> </ul>
4	Percezione del proprio lavoro <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruolo (chiarezza e percezione)</li> <li>• Autonomia decisionale</li> <li>• Crescita e sviluppo professionale</li> </ul>
5	Rapporto con il Responsabile
6	Ambiti di miglioramento



BENESSERE  
ORGANIZZATIVO



Dimensioni comuni ad entrambe le indagini

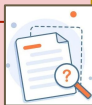


# Fasi dell'indagine benessere organizzativo

## PREDISPOSIZIONE E SOMMINISTRAZIONE QUESTIONARIO (2022- 2023)

### 1. PREDISPOSIZIONE DEL QUESTIONARIO

Collaborazione delle strutture DA-SRU e DG-SPEPE, con il supporto di SDA Bocconi di Milano e previo confronto con il CUG di Arpae



Novembre

Gennaio

Ottobre

Dicembre

### 2. SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO

Somministrato a tutto il personale (Comparto e Dirigenza): dal 23 dicembre 2022 al 17 gennaio 2023



## ELABORAZIONE RISULTANZE (2023)

### 3. ELABORAZIONE DEI DATI RACCOLTI

A cura di SDA Bocconi

Marzo

Maggio

Febbraio

Aprile



## RESTITUZIONE ESITI (2023)

### 4. PRESENTAZIONE DEI DATI RACCOLTI

Presentazione in data 12/05/23 al Comitato di Direzione (CdD)

Luglio

Giugno

Agosto

### 5. INDIVIDUAZIONE DI PRIORITÀ DI INTERVENTO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO

A cura di DA e DG - SPEPE/SQEF. Presentazione in data 21/06/23 a tutta la Dirigenza Arpae

### 6. RACCOLTA DEI SUGGERIMENTI PERVENUTI DALLA DIRIGENZA ARPAE post condivisione

A cura di DA e DG - SPEPE/SQEF.

Settembre

### 7. PRESENTAZIONE DEI DATI RACCOLTI

Presentazione in data 09/10/23 alle Organizzazioni Sindacali

Ottobre



### 8. RACCOLTA DEI SUGGERIMENTI PERVENUTI DALLE ORGANIZZAZIONI SINDACALI post condivisione

A cura di DA e DG - SPEPE/SQEF.

Novembre

Dicembre

RESTITUZIONE AL COMPARTO E ADOZIONE AZIONI DI MIGLIORAMENTO



# Fasi dell'indagine Stress Lavoro Correlato



# Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato: % risposta a confronto

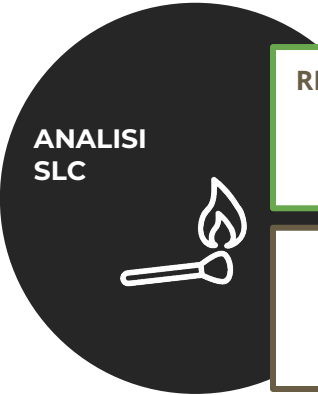
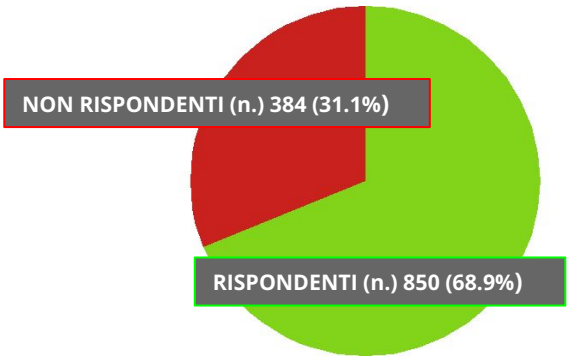


RISPONDENTI (N.)  
**850**

PERSONALE ARPAE (N.)  
**1234**

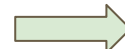


RISPONDENTI (%)  
**68,9**

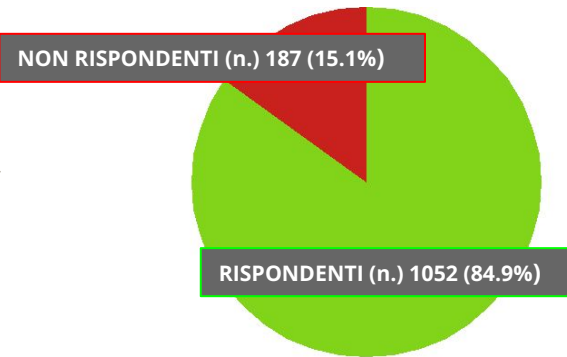
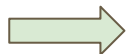


RISPONDENTI (N.)  
**1052**

PERSONALE ARPAE (N.)  
**1239**



RISPONDENTI (%)  
**84,9**



% Rispondenti  
 % Non rispondenti

# Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato: metodologie a confronto

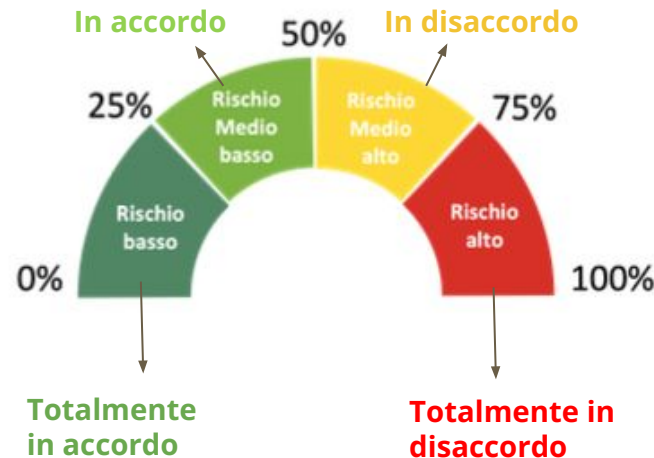
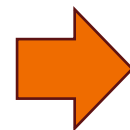


Scala Likert a 10 punti: un punteggio  $\geq 6$  indica soddisfazione




Le domande prevedevano delle risposte chiuse, da “Totalmente in Disaccordo” a “Totalmente in accordo”, per le quali è stato trasposto il livello di rischio stress lavoro correlato

	Totalmente in disaccordo	In disaccordo	Né in accordo, né in disaccordo	In accordo	Totalmente in accordo
Nel mio lavoro ho chiaro lo scopo dei compiti che svolgo.	<input type="radio"/> 100	<input type="radio"/> 75	<input type="radio"/> 50	<input type="radio"/> 25	<input type="radio"/> 0
Nel mio lavoro ho chiaro quali sono le procedure che caratterizzano la mia attività lavorativa.	<input type="radio"/> 100	<input type="radio"/> 75	<input type="radio"/> 50	<input type="radio"/> 25	<input type="radio"/> 0
Il mio lavoro mi piace e mi da soddisfazione.	<input type="radio"/> 100	<input type="radio"/> 75	<input type="radio"/> 50	<input type="radio"/> 25	<input type="radio"/> 0
Attualmente le attività che mi vengono richieste sono in linea rispetto alle mie competenze.	<input type="radio"/> 100	<input type="radio"/> 75	<input type="radio"/> 50	<input type="radio"/> 25	<input type="radio"/> 0



# Risultati chiave dell'indagine Benessere Organizzativo

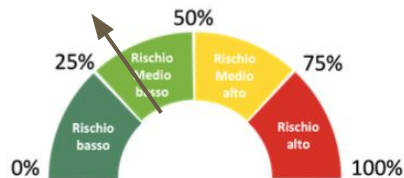
**SINTESI**  
Punti di forza e ambiti di miglioramento (lettura verticale, per dimensione di analisi)



	Strategia (Agenzia nel complesso)	Strategia (Area di appartenenza)	Strategia (Unità di appartenenza)	Senso di appartenenza	Organizzazione ed equità di trattamento	Adeguatezza delle competenze	Collaborazione	Comunicazione	Valorizzazione delle differenze	Valutazione del contributo lavorativo	Impatto percepito del Lavoro agile	Soddisfazione per il Lavoro agile	Chiarezza del ruolo	Soddisfazione lavorativa	Autonomia lavorativa	Strumenti di sviluppo professionale	Disponibilità al cambiamento	Rapporto con il responsabile
Area autorizzazioni e concessioni Centro	7.08	7.13	7.65	7.00	5.14	6.26	6.61	5.73	7.74	6.48	8.05	7.82	7.53	6.96	7.00	6.21	6.99	6.74
Area autorizzazioni e concessioni Est	7.10	7.39	7.96	7.05	4.87	6.44	6.31	5.71	7.83	6.62	8.19	8.04	7.83	6.99	6.97	6.06	6.91	6.94
Area autorizzazioni e concessioni Ovest	7.18	7.08	7.94	6.52	4.37	6.44	6.88	5.74	7.89	6.60	7.64	7.51	7.72	6.27	6.84	5.87	7.07	7.15
Area autorizzazioni e concessioni metr.	6.43	7.16	8.48	6.68	4.76	6.09	6.55	5.81	7.66	6.33	7.58	7.32	8.49	7.17	6.97	6.05	7.58	8.45
Area prevenzione ambientale Centro	6.52	6.55	7.12	6.66	4.52	6.04	6.47	5.37	7.74	5.72	7.74	7.68	7.27	7.08	6.66	5.59	7.77	6.45
Area prevenzione ambientale Est	6.10	6.22	6.84	5.97	4.34	6.05	5.56	4.89	7.56	5.41	7.07	7.11	6.93	6.85	6.83	5.88	7.14	5.81
Area prevenzione ambientale Ovest	6.17	6.44	7.32	6.09	4.19	6.35	6.25	5.14	7.59	5.68	7.21	7.03	7.55	7.12	6.94	5.90	7.18	6.39
Area prevenzione ambientale metr.	6.81	7.16	7.70	6.46	4.44	6.21	6.11	4.85	7.56	5.51	8.06	7.26	7.99	7.10	6.90	5.72	7.76	7.12
Direzione amministrativa	7.08	7.31	7.59	7.11	5.32	6.79	6.59	5.83	7.83	6.60	7.68	7.39	7.86	7.10	6.96	5.96	7.04	6.91
Direzione generale	7.42	7.78	8.15	6.49	4.64	6.64	6.39	5.76	7.42	6.15	8.29	7.65	7.61	6.88	7.12	5.88	7.65	7.08
Direzione tecnica	7.24	7.70	8.23	7.18	5.02	6.77	6.93	5.87	7.78	6.20	7.91	7.55	7.68	7.37	7.36	6.09	7.46	7.31
Direzione tecnica - Laboratorio multisito	6.52	6.82	7.35	6.27	4.56	6.56	6.40	5.28	7.47	6.05	6.82	6.95	7.48	6.93	6.79	5.72	7.58	6.32
Strutture tematiche	6.92	7.49	8.13	6.56	4.99	6.89	6.69	5.55	7.59	6.18	8.10	7.34	7.65	7.68	7.31	6.08	7.15	6.82
<b>Totale ARPAE</b>	<b>6.79</b>	<b>7.06</b>	<b>7.66</b>	<b>6.57</b>	<b>4.67</b>	<b>6.43</b>	<b>6.41</b>	<b>5.47</b>	<b>7.65</b>	<b>6.08</b>	<b>7.67</b>	<b>7.42</b>	<b>7.59</b>	<b>7.02</b>	<b>6.96</b>	<b>5.91</b>	<b>7.33</b>	<b>6.76</b>

# Risultati chiave dell'indagine Stress Lavoro Correlato

**38%** I risultati evidenziano un livello di rischio medio basso, frutto delle medie dei valori assegnati alle risposte del questionario



	1. Ambiente e Attrezzature	2. Disegno del compito lavorativo	3. Carico di Lavoro	4. Orario di Lavoro	5. Organizzazione	6. Rapporti Interpersonali	7. Ruolo	8. Carriera e Sviluppo	9. Autonomia	10. Conciliazione Vita-Lavoro
Area Autorizzazioni e Concessioni - Centro	39	32	54	35	33	33	35	50	29	30
Area Autorizzazioni e Concessioni - Est	38	30	51	34	29	33	33	47	27	30
Area Autorizzazioni e Concessioni - Ovest	40	32	62	39	31	29	33	48	29	30
Area Autorizzazioni e Concessioni - Metropolitana	32	24	56	38	29	25	21	47	24	31
Area Prevenzione Ambientale - Centro	42	36	58	40	39	33	38	52	26	30
Area Prevenzione Ambientale - Est	40	33	49	36	35	36	37	49	28	31
Area Prevenzione Ambientale - Ovest	36	33	49	40	39	33	35	49	28	30
Area Prevenzione Ambientale - Metro	46	33	62	48	39	36	35	55	28	34
Direzione Generale e Amministrativa	32	29	48	41	26	31	35	44	25	30
Direzione Tecnica	36	30	53	38	30	28	32	49	25	28
Laboratorio	51	32	49	40	40	41	40	52	30	32
Strutture tematiche	40	26	48	36	28	26	32	48	21	26
<b>Totale ARPAE</b>	<b>39</b>	<b>31</b>	<b>53</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>49</b>	<b>27</b>	<b>30</b>



# Analisi SWOT delle sezioni dei questionari



**STRENGTHS**  
PUNTI DI FORZA

FATTORI POSITIVI  
INTERNI

- *Cosa è stato valutato positivamente?*

**S**

**WEAKNESSES**  
PUNTI DEBOLI

FATTORI NEGATIVI  
INTERNI

- *Cosa è stato valutato come migliorabile?*

**W**



FATTORI POSITIVI  
ESTERNI

**OPPORTUNITIES**  
OPPORTUNITÀ

- *Quali azioni possiamo intraprendere?*

**O**



FATTORI NEGATIVI  
ESTERNI

**THREATS**  
MINACCE

- *Quali rischi occorre considerare?*

**T**



**RISULTATI ANALISI  
OGGETTIVA SLC**

Report di sintesi dell'attività di  
valutazione preliminare del  
rischio SLC

**In progress la valutazione dei  
risultati dell'analisi soggettiva...**



# Analisi SWOT sezione ORGANIZZAZIONE

ORGANIZZAZIONE



**WEAKNESSES**  
PUNTI DEBOLI

FATTORI NEGATIVI INTERNI

**W**

**STRENGTHS**  
PUNTI DI FORZA

FATTORI POSITIVI INTERNI

**S**

## SINTESI

Punti di forza e ambiti di miglioramento (lettura verticale, per dimensione di analisi)



- **Distribuzione delle risorse umane ed equità di trattamento**
- **Comunicazione interna**

	Strategia (Agenzia nel complesso)	Strategia (Area di appartenenza)	Strategia (Unità di appartenenza)	Senso di appartenenza	Organizzazione ed equità di trattamento	Adeguatezza delle competenze	Collaborazione	Comunicazione	Valorizzazione delle differenze	Valutazione del contributo lavorativo	Impatto percepito del Lavoro agile	Soddisfazione per il Lavoro agile	Chiarezza del ruolo	Soddisfazione lavorativa	Autonomia lavorativa	Strumenti di sviluppo professionale	Disponibilità al cambiamento	Rapporto con il responsabile
Area autorizzazioni e concessioni Centro	7.08	7.13	7.65	7.00	5.14	6.26	6.61	5.73	7.74	6.48	8.05	7.82	7.53	6.96	7.00	6.21	6.99	6.74
Area autorizzazioni e concessioni Est	7.10	7.39	7.96	7.05	4.87	6.44	6.31	5.71	7.83	6.62	8.19	8.04	7.83	6.99	6.97	6.06	6.91	6.94
Area autorizzazioni e concessioni Ovest	7.18	7.08	7.94	6.52	4.37	6.44	6.88	5.74	7.89	6.60	7.64	7.51	7.72	6.27	6.84	5.87	7.07	7.15
Area autorizzazioni e concessioni metr.	6.43	7.16	8.48	6.68	4.76	6.09	6.55	5.81	7.66	6.33	7.58	7.32	8.49	7.17	6.97	6.05	7.58	8.45
Area prevenzione ambientale Centro	6.52	6.55	7.12	6.66	4.52	6.04	6.47	5.37	7.74	5.72	7.74	7.68	7.27	7.08	6.66	5.59	7.77	6.45
Area prevenzione ambientale Est	6.10	6.22	6.84	5.97	4.34	6.05	5.56	4.89	7.56	5.41	7.07	7.11	6.93	6.85	6.83	5.88	7.14	5.81
Area prevenzione ambientale Ovest	6.17	6.44	7.32	6.09	4.19	6.35	6.25	5.14	7.59	5.68	7.21	7.03	7.55	7.12	6.94	5.90	7.18	6.39
Area prevenzione ambientale metr.	6.81	7.16	7.70	6.46	4.44	6.21	6.11	4.85	7.56	5.51	8.06	7.26	7.99	7.10	6.90	5.72	7.76	7.12
Direzione amministrativa	7.08	7.31	7.59	7.11	5.32	6.79	6.59	5.83	7.83	6.60	7.68	7.39	7.86	7.10	6.96	5.96	7.04	6.91
Direzione generale	7.42	7.78	8.15	6.49	4.64	6.64	6.39	5.76	7.42	6.15	8.29	7.65	7.61	6.88	7.12	5.88	7.65	7.08
Direzione tecnica	7.24	7.70	8.23	7.18	5.02	6.77	6.93	5.87	7.78	6.20	7.91	7.55	7.68	7.37	7.36	6.09	7.46	7.31
Direzione tecnica - Laboratorio multisito	6.52	6.82	7.35	6.27	4.56	6.56	6.40	5.28	7.47	6.05	6.82	6.95	7.48	6.93	6.79	5.72	7.58	6.32
Strutture tematiche	6.92	7.49	8.13	6.56	4.99	6.89	6.69	5.55	7.59	6.18	8.10	7.34	7.65	7.68	7.31	6.08	7.15	6.82
<b>Totale ARPAE</b>	<b>6.79</b>	<b>7.06</b>	<b>7.66</b>	<b>6.57</b>	<b>4.67</b>	<b>6.43</b>	<b>6.41</b>	<b>5.47</b>	<b>7.65</b>	<b>6.08</b>	<b>7.67</b>	<b>7.42</b>	<b>7.59</b>	<b>7.02</b>	<b>6.96</b>	<b>5.91</b>	<b>7.33</b>	<b>6.76</b>

- **Inclusione e valorizzazione delle differenze**
- **Lavoro agile**



# Analisi SWOT sezione ORGANIZZAZIONE



Parte I

**IBO**

**SLC**

**Distribuzione delle risorse umane** ed equità di trattamento (4.67)

**Carichi di lavoro**  
*(distribuzione congrua dei carichi nella propria U.O e gestione del proprio carico di lavoro)*

**Ob. S1 2024-2026: Migliorare la performance dell'Ente - Implementare il cruscotto direzionale**

- Indicatore 2024: Implementazione del cruscotto con **nuovi indicatori** individuati per AAC
- Target 2024: Entro 30/06/2024
- Indicatore 2024: Adeguamento **Indice Performance Organizzativa (IPO)** con inclusione di **nuovi indicatori** da definire per ciascuna Struttura
- Target 2024: Entro 31/01/2024

- Equilibrio economico-finanziario di bilancio
- Funzioni acquisite dall'Agenzia ai sensi della L.R. n. 13/2015

E' importante rilevare che, nella sezione IL MIO LAVORO, circa il 64% dei rispondenti giudica **sostenibile** il proprio carico di lavoro [punteggio 6-10]

→livello di rischio medio pari a **53% = rischio medio alto**

**Ob. S1 2024-2026: Migliorare la performance dell'Ente - Definire i carichi di lavoro**

- Indicatore 2024: Definizione e sperimentazione di una modalità di valutazione comune per la **contabilizzazione dei carichi di lavoro**
- Target 2024: Entro il 31/12/2024
- Indicatore 2024: Aggiornamento della metodologia sottesa al calcolo degli **Indici di Pressione Territoriale (IPT)**
- Target 2024: Entro il 30/09/2024

*(disponibilità di risorse finanziarie trasferite ad Arpa Emilia-Romagna)*

# Analisi SWOT sezione ORGANIZZAZIONE



IBO

SLC

Parte II

**Distribuzione delle risorse umane** ed equità di trattamento (4.67)

**Carriera e sviluppo** (efficacia degli spostamenti del personale di servizio/struttura)

Misure relative alla **programmazione dei fabbisogni di personale** in funzione del turnover e delle esigenze manifestate dalle Strutture

**Mobilità volontaria tra Enti** con indicazione, nel bando, delle sedi specifiche di assegnazione (*misura volta a coprire specifici fabbisogni territoriali*)

Favorire la **mobilità interna** in accoglimento alle richieste dei lavoratori, per agevolare la riqualificazione delle risorse umane presenti in Agenzia, per permettere di acquisire nuove competenze, per una migliore conciliazione vita-lavoro e per favorire la mobilità sostenibile.

Procedure concorsuali espletate e concluse nel corso dell'anno 2023 (successivamente alla somministrazione del questionario) e programmate nei mesi prossimi

- Equilibrio economico-finanziario di bilancio
- Funzioni acquisite dall'Agenzia ai sensi della L.R. n. 13/2015 (*disponibilità di risorse finanziarie trasferite ad Arpae dalla Regione Emilia-Romagna*)

# Analisi SWOT sezione ORGANIZZAZIONE



**W**  
WEAKNESSES  
PUNTI DEBOLI  
FATTORI NEGATIVI  
INTERNI

**O**  
FATTORI POSITIVI  
ESTERNI  
OPPORTUNITIES  
OPPORTUNITÀ

**T**  
FATTORI NEGATIVI  
ESTERNI  
THREATS  
MINACCE

Parte III

**IBO**      **SLC**

**Distribuzione delle risorse umane** ed equità di trattamento **(4.67)**

**Carriera e sviluppo**  
*(efficacia degli spostamenti del personale di servizio/struttura)*

**Ob. S1 2024-2026: Migliorare la performance dell'Ente - Recepire gli esiti dell'Indagine di Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato**

- Indicatore 2024: Studio per la definizione di un progetto pilota di **job rotation (strategia di lavoro a rotazione temporanea interfunzionale)**
- Target 2024: Entro 30/06/2024
- Indicatore 2024: Valutazione per l'avvio di una sperimentazione del modello pilota di job rotation
- Target 2024: Entro 31/12/2024

↓

Finalizzata allo sviluppo di una visione di insieme dei processi dell'Agenzia e acquisizione di competenze trasversali

- Equilibrio economico-finanziario di bilancio
- Funzioni acquisite dall'Agenzia ai sensi della L.R. n. 13/2015 *(disponibilità di risorse finanziarie trasferite ad Arpa e dalla Regione Emilia-Romagna)*

# Analisi SWOT sezione ORGANIZZAZIONE



IBO	SLC	Parte IV	
<p>Distribuzione delle risorse umane ed <b>equità di trattamento (4.67)</b></p>	<p><b>Carriera e sviluppo</b> (esistenza di un sistema chiaro di premialità)</p> <p>→livello di rischio medio pari a <b>49% = rischio medio basso</b></p>	<p><b>Ob. S1 2024-2026: Migliorare la performance dell'Ente - Recepire gli esiti dell'Indagine di Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore 2024: Realizzazione delle <b>politiche di valorizzazione delle risorse umane</b> previste negli Accordi integrativi aziendali</li> <li>Target 2024: <b>differenziali economici di professionalità; conferimento incarichi di funzione; realizzazione progressioni tra le Aree</b> (ruoli tecnico e amministrativo)</li> </ul> <p><b>Ob. S1 2024-2026: Migliorare la performance dell'Ente - Recepire gli esiti dell'Indagine di Benessere Organizzativo e Stress Lavoro Correlato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatore 2024: <b>Applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMIVAP)</b> quale strumento finalizzato, tra l'altro, a promuovere la valorizzazione professionale del personale e il miglioramento delle prestazioni nonché garantire parità di trattamento in sede di valutazione della performance</li> <li>Target 2024: assegnazione obiettivi; check infrannuali in applicazione del nuovo SMIVAP; definizione di indirizzi - rivolti ai soggetti valutatori - per l'ottimale gestione delle varie fasi del processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equilibrio economico-finanziario di bilancio</li> <li>Funzioni acquisite dall'Agenzia ai sensi della L.R. n. 13/2015 (<i>disponibilità di risorse finanziarie trasferite ad Arpa e dalla Regione Emilia-Romagna</i>)</li> </ul>

# Analisi SWOT sezione ORGANIZZAZIONE



<p><b>Comunicazione interna (5.47)</b></p> <p>↓</p> <p>Collegamento alla sezione <b>PRIORITA' DI INTERVENTO</b> dalla quale emerge che è necessario promuovere la <b>condivisione delle informazioni tra le diverse aree/strutture</b> (maggiore cooperazione interfunzionale)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Parte I</b></p> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p><b>Ob. S1 2024-2026: Migliorare la performance dell'Ente - Applicare la mappa delle competenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatore 2024: Realizzazione di <b>percorsi formativi</b> per l'accrescimento delle competenze tecniche e delle <b>competenze soft</b></li> <li>• Target 2024: Entro 31/12/2024</li> </ul> </div> <p><b>Piano triennale delle azioni positive e della parità di genere 2023-2025</b></p> <p>Area 1. Equilibrio vita/lavoro e nella cultura organizzativa</p> <p>Obiettivo 3: Prosecuzione delle iniziative formative finalizzate a favorire il processo di diffusione della capacità di lavorare in modalità agile anche al fine di diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione, la <b>condivisione delle informazioni</b> e la salute e sicurezza sul lavoro</p> <div style="background-color: #fff9c4; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p><b>Ob. S2 2024-2026: Contenere i costi, presidiare i ricavi e migliorare l'efficienza energetica - Attuare il Piano delle risorse disponibili, attraverso la <b>ricerca delle migliori soluzioni logistiche e organizzative delle sedi</b></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzazione e razionalizzazione dell'<b>assetto logistico delle sedi</b></li> </ul> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distanza fisica tra persone imposta dalla emergenza pandemica (<i>in relazione soprattutto agli anni 2020-2021</i>)</li> <li>- Necessità di spazi comuni per la condivisione</li> <li>- Articolazione delle sedi su base territoriale</li> </ul>

# Analisi SWOT sezione ORGANIZZAZIONE



		<p>Parte II</p>	
<p><b>Comunicazione interna (5.47)</b></p>	<p>Favorire i <b>Gruppi di Lavoro</b> (GdL), purché vengano ben definiti i criteri costitutivi, gli obiettivi e le modalità comunicative dei risultati prodotti</p> <p>Istituire un elenco dei GdL in “Aggiornati”, che comprenda anche: nominativi dei membri del gruppo, incarico e struttura di appartenenza; risultanze del lavoro del GdL</p> <p>Organizzare giornate/occasioni volte a favorire momenti di confronto e di scambio di esperienze tra Servizi/Strutture (condivisione della conoscenza)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distanza fisica tra persone imposta dalla emergenza pandemica (<i>in relazione soprattutto agli anni 2020-2021</i>)</li> <li>- Necessità di spazi comuni per la condivisione</li> <li>- Articolazione delle sedi su base territoriale</li> </ul>	

# Analisi SWOT sezione IL MIO LAVORO

IL MIO LAVORO



WEAKNESSES  
PUNTI DEBOLI



FATTORI NEGATIVI  
INTERNI

W

## SINTESI

Punti di forza e ambiti di miglioramento (lettura verticale, per dimensione di analisi)



STRENGTHS  
PUNTI DI FORZA

FATTORI POSITIVI  
INTERNI

S

arpae  
agenzia  
prevenzione  
ambiente energia  
emilia-romagna

19

- Strumenti di sviluppo professionale

	Strategia (Agenzia nel complesso)	Strategia (Area di appartenenza)	Strategia (Unità di appartenenza)	Senso di appartenenza	Organizzazione ed equità di trattamento	Adeguatezza delle competenze	Collaborazione	Comunicazione	Valorizzazione delle differenze	Valorizzazione del contributo lavorativo	Impatto percepito del Lavoro agile	Soddisfazione per il Lavoro agile	Chiarezza del ruolo	Soddisfazione lavorativa	Autonomia lavorativa	Strumenti di sviluppo professionale	Disponibilità al cambiamento	Rapporto con il responsabile
Area autorizzazioni e concessioni Centro	7.08	7.13	7.65	7.00	5.14	6.26	6.61	5.73	7.74	6.48	8.05	7.82	7.53	6.96	7.00	6.21	6.99	6.74
Area autorizzazioni e concessioni Est	7.10	7.39	7.96	7.05	4.87	6.44	6.31	5.71	7.83	6.62	8.19	8.04	7.83	6.99	6.97	6.06	6.91	6.94
Area autorizzazioni e concessioni Ovest	7.18	7.08	7.94	6.52	4.37	6.44	6.88	5.74	7.89	6.60	7.64	7.51	7.72	6.27	6.84	5.87	7.07	7.15
Area autorizzazioni e concessioni metr.	6.43	7.16	8.48	6.68	4.76	6.09	6.55	5.81	7.66	6.33	7.58	7.32	8.49	7.17	6.97	6.05	7.58	8.45
Area prevenzione ambientale Centro	6.52	6.55	7.12	6.66	4.52	6.04	6.47	5.37	7.74	5.72	7.74	7.68	7.27	7.08	6.66	6.59	7.77	6.45
Area prevenzione ambientale Est	6.10	6.22	6.84	5.97	4.34	6.05	5.56	4.89	7.56	5.41	7.07	7.11	6.93	6.85	6.83	5.88	7.14	5.81
Area prevenzione ambientale Ovest	6.17	6.44	7.32	6.09	4.19	6.35	6.25	5.14	7.59	5.68	7.21	7.03	7.55	7.12	6.94	5.90	7.18	6.39
Area prevenzione ambientale metr.	6.81	7.16	7.70	6.46	4.44	6.21	6.11	4.85	7.56	5.51	8.06	7.26	7.99	7.10	6.90	5.72	7.76	7.12
Direzione amministrativa	7.08	7.31	7.59	7.11	5.32	6.79	6.59	5.83	7.83	6.60	7.68	7.39	7.86	7.10	6.96	5.96	7.04	6.91
Direzione generale	7.42	7.78	8.15	6.49	4.64	6.64	6.39	5.76	7.42	6.15	8.29	7.65	7.61	6.88	7.12	5.88	7.65	7.08
Direzione tecnica	7.24	7.70	8.23	7.18	5.02	6.77	6.93	5.87	7.78	6.20	7.91	7.55	7.68	7.37	7.36	6.09	7.46	7.31
Direzione tecnica - Laboratorio multisito	6.52	6.82	7.35	6.27	4.56	6.56	6.40	5.28	7.47	6.05	6.82	6.95	7.48	6.93	6.79	5.72	7.58	6.32
Strutture tematiche	6.92	7.49	8.13	6.56	4.99	6.89	6.69	5.55	7.59	6.18	8.10	7.34	7.65	7.68	7.31	6.08	7.15	6.82
<b>Totale ARPAE</b>	<b>6.79</b>	<b>7.06</b>	<b>7.66</b>	<b>6.57</b>	<b>4.67</b>	<b>6.43</b>	<b>6.41</b>	<b>5.47</b>	<b>7.65</b>	<b>6.08</b>	<b>7.67</b>	<b>7.42</b>	<b>7.59</b>	<b>7.02</b>	<b>6.96</b>	<b>5.91</b>	<b>7.33</b>	<b>6.76</b>

- Chiarezza del ruolo

# Analisi SWOT sezione IL MIO LAVORO



**W**  
WEAKNESSES  
PUNTI DEBOLI  
FATTORI NEGATIVI  
INTERNI

**O**  
FATTORI POSITIVI  
ESTERNI  
OPPORTUNITIES  
OPPORTUNITÀ

**T**  
FATTORI NEGATIVI  
ESTERNI  
THREATS  
MINACCE

IBO

SLC

Parte I

**Strumenti di sviluppo professionale (5.91)**



E' importante rilevare che nella sezione ORGANIZZAZIONE, l'item "Adeguatezza delle competenze" ha un punteggio positivo (6.43)

**Carriera e sviluppo**  
(esistenza di piani formativi per lo sviluppo professionale; opportunità per imparare e crescere)

→livello di rischio medio pari a **49% = rischio medio basso**

**Ob. S1 2024-2026: Migliorare la performance dell'Ente - Applicare la mappa delle competenze**

- Indicatore 2024: Misurazione **gap competenze richieste/possedute** e misure conseguenti
- Target 2024: Entro 31/12/2024
- Indicatore 2024: Applicazione della **mappa delle competenze al processo di formazione del personale**
- Target 2024: Entro 31/12/2024

**Ob. S1 2024-2026: Migliorare la performance dell'Ente - Applicare la mappa delle competenze**

- Indicatore 2024: Realizzazione di **percorsi formativi** per l'accrescimento delle **competenze tecniche** e delle competenze soft
- Target 2024: Entro 31/12/2024



Anche contemplando approfondimenti tecnici da parte di risorse interne ad Arpae, in modo da valorizzarne le competenze e diffondere il *know-how*

- Formazione non inclusiva
- Attività formativa con posti limitati
- Evoluzione normativa
- Evoluzione tecnologica



# Analisi SWOT sezione IL MIO LAVORO



Parte II

IBO

SLC

**Strumenti di sviluppo professionale (5.91)**

**Carriera e sviluppo**  
(esistenza di piani formativi per lo sviluppo professionale; opportunità per imparare e crescere)

→livello di rischio medio pari a **49%** = **rischio medio basso**

La programmazione dei **percorsi formativi** relativi al tema della **sicurezza dei lavoratori**, ad oggi in capo allo SQEF, verrà delegata al **Servizio SPP**, così da concentrare al meglio le attività formative gestite dallo SQEF sulle aree di fabbisogno formativo del personale che emergono dal Piano della Formazione (misura già attuata: DDG 94/2023)

Continuare a seguire l'**offerta formativa di Assoarpa/SNPA/ISPRA**

**Aggiornamenti a “pillole”** (ambito normativo, procedurale, procedimentale, etc...)

- Formazione non inclusiva
- Attività formativa con posti limitati
- Evoluzione normativa
- Evoluzione tecnologica

# Analisi SWOT sezione IL MIO LAVORO



Parte III

IBO

SLC

**Strumenti di sviluppo professionale (5.91)**

**Carriera e sviluppo**  
*(esistenza di piani formativi per lo sviluppo professionale; opportunità per imparare e crescere)*

→livello di rischio medio pari a **49%** = **rischio medio basso**

A fronte di un numero chiuso di alcuni corsi formativi erogati esternamente, istituire un **drive condiviso** sul quale **caricare il materiale didattico fornito**

Implementare uno spazio su “Aggiornati” che funga da **“Biblioteca” digitale** che raccolga e fornisca accesso a normative, documenti, pubblicazioni, banche dati, etc...

Promuovere l'utilizzo di **chat professionali** (strumento di divulgazione delle competenze trasversali)

Incentivare i **processi di affiancamento e rotazione lavorativa temporanea**, sia in relazione alle nuove assunzioni, sia in termini di condivisione delle responsabilità

Maggiore **divulgazione delle possibilità di formazione accademica** mediante agevolazioni previste per i dipendenti della PA, quali: “PA 110 e Lode”, master executive INPS, convenzioni tra PA e Università, etc...

- Formazione non inclusiva
- Attività formativa con posti limitati
- Evoluzione normativa
- Evoluzione tecnologica

# Analisi SWOT sezione STRATEGIA

STRATEGIA



- **Minore comprensione degli obiettivi di Agenzia e di Area** (seppure il punteggio risulti soddisfacente)

	Strategia (Agenzia nel complesso)	Strategia (Area di appartenenza)	Strategia (Unità di appartenenza)
Area autorizzazioni e concessioni Centro	7.08	7.13	7.65
Area autorizzazioni e concessioni Est	7.10	7.39	7.96
Area autorizzazioni e concessioni Ovest	7.18	7.08	7.94
Area autorizzazioni e concessioni metr.	6.43	7.16	8.48
Area prevenzione ambientale Centro	6.52	6.55	7.12
Area prevenzione ambientale Est	6.10	6.22	6.84
Area prevenzione ambientale Ovest	6.17	6.44	7.32
Area prevenzione ambientale metr.	6.81	7.16	7.70
Direzione amministrativa	7.08	7.31	7.59
Direzione generale	7.42	7.78	8.15
Direzione tecnica	7.24	7.70	8.23
Direzione tecnica - Laboratorio multisito	6.52	6.82	7.35
Strutture tematiche	6.92	7.49	8.13
<b>Totale ARPAE</b>	<b>6.79</b>	<b>7.06</b>	<b>7.66</b>



- **Comprensione chiara degli obiettivi e dei risultati raggiunti dalla propria U.O., nonché del contributo del proprio lavoro agli obiettivi dell'unità di appartenenza**



# Analisi SWOT sezione STRATEGIA



IBO

SLC

**Minore comprensione degli obiettivi di Agenzia e di Area**

**Organizzazione** (conoscenza degli obiettivi generali che l'Agenzia intende raggiungere)

→livello di rischio medio pari a **33%** = **rischio medio basso**

Rafforzare la divulgazione **relativa alla comunicazione degli Obiettivi Strategici annuali dell’Agenzia** con ciascuna delle Aree/Strutture di Arpae (*magari a seguito dell’adozione del PIAO*)

**Discutere gli obiettivi strategici** con Responsabili di Struttura e invitarli a creare degli obiettivi di struttura calzanti ed applicabili

Nelle schede assegnazione obiettivi di **evidenziare maggiormente i collegamenti tra obiettivi strategici e obiettivi assegnati**

Implementare la comunicazione su “Aggiornati” con **infografica relativa agli Obiettivi Strategici dell’Agenzia**

- Turnover dei Dirigenti

# Analisi SWOT sezione ENGAGEMENT



- Variabilità pronunciata nei valori medi associati alle singole strutture

	Strategia (Agenzia nel complesso)	Strategia (Area di appartenenza)	Strategia (Unità di appartenenza)	Senso di appartenenza
Area autorizzazioni e concessioni Centro	7.08	7.13	7.65	7.00
Area autorizzazioni e concessioni Est	7.10	7.39	7.96	7.05
Area autorizzazioni e concessioni Ovest	7.18	7.08	7.94	6.52
Area autorizzazioni e concessioni metr.	6.43	7.16	8.48	6.68
Area prevenzione ambientale Centro	6.52	6.55	7.12	6.66
Area prevenzione ambientale Est	6.10	6.22	6.84	5.97
Area prevenzione ambientale Ovest	6.17	6.44	7.32	6.09
Area prevenzione ambientale metr.	6.81	7.16	7.70	6.46
Direzione amministrativa	7.08	7.31	7.59	7.11
Direzione generale	7.42	7.78	8.15	6.49
Direzione tecnica	7.24	7.70	8.23	7.18
Direzione tecnica - Laboratorio multisito	6.52	6.82	7.35	6.27
Strutture tematiche	6.92	7.49	8.13	6.56
<b>Totale ARPAE</b>	<b>6.79</b>	<b>7.06</b>	<b>7.66</b>	<b>6.57</b>



- Andamento tendenzialmente positivo relativo all' item "Orgoglio, propensione a promuovere l'Agenzia e motivazione" (6.57)

# Analisi SWOT sezione IL MIO RESPONSABILE



WEAKNESSES  
PUNTI DEBOLI



FATTORI NEGATIVI  
INTERNI

W

## SINTESI | SEZIONE: IL MIO RESPONSABILE

Rapporto con il responsabile diretto

STRENGTHS  
PUNTI DI FORZA



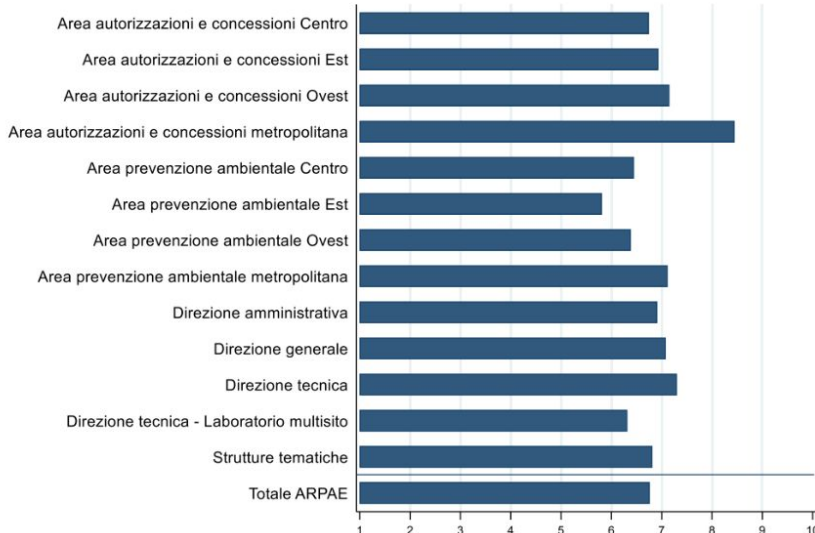
FATTORI POSITIVI  
INTERNI

S

arpae  
agenzia  
prevenzione  
ambiente energia  
emilia-romagna

45

- Variabilità pronunciata nei valori medi associati alle singole strutture



Media	Dev. std.	N.
6.74	2.26	52
6.94	2.86	67
7.15	2.21	66
8.45	1.73	32
6.45	2.59	69
5.81	2.74	94
6.39	2.44	67
7.12	2.33	48
6.91	2.06	54
7.08	2.54	77
7.31	2.44	61
6.32	2.64	94
6.82	2.17	69
<b>6.76</b>	<b>2.50</b>	<b>850</b>

- Andamento tendenzialmente positivo relativo all'item "Rapporto con il responsabile diretto" (6.76)

# Analisi SWOT sezione ENGAGEMENT e IL MIO RESPONSABILE

ENGAGEMENT  
DEL PERSONALE



IL MIO RESPONSABILE



<p><b>Variabilità pronunciata nei valori medi associati alle singole strutture</b></p>	<p>Prosecuzione del supporto e consulenza di SDA Bocconi di Milano</p> <hr/> <p>Organizzare occasioni istituzionali (es. convention) in presenza</p>	<p>- Turnover dei Dirigenti</p>

# Analisi SWOT sezione ORGANIZZAZIONE



<b>IBO</b>		<b>SLC</b>					
<p><b>Inclusione e valorizzazione delle differenze (7.65)</b></p>		<p><b>Conciliazione vita-lavoro</b> <i>(attenzione dell’Agenzia a promuovere e sostenere principi di uguaglianza, opportunità e non discriminazione)</i></p> <p>→livello di rischio medio pari a <b>30%</b> <b>= rischio medio basso</b></p>		<p><b>Piano triennale delle azioni positive e della parità di genere 2023-2025</b> <b>Area 2. Cultura della parità e delle pari opportunità</b></p> <p>Obiettivi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nomina e avvio attività del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità</li> <li>2. applicazione de "Il Manifesto della comunicazione non ostile nella Pubblica Amministrazione";</li> <li>3. analisi del bilancio in ottica di genere;</li> <li>4. analisi proposte e strumenti declinati nelle “Linee Guida sulla parità di genere nell’organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le Pubbliche Amministrazioni”;</li> <li>5. applicazione linguaggio di genere;</li> <li>6. inserimento temi di genere nei contenuti formativi rivolti ai neoassunti;</li> <li>7. nomina consigliere/a di fiducia.</li> </ol>		<p>- Squilibrio della ripartizione del personale tra le fasce di età</p> <p><i>(Per quanto riguarda il personale non dirigente, sotto il profilo anagrafico, al 31/12/2022, il 43,4% dei dipendenti supera i 50 anni; il 2,8% ha meno di 30 anni, il 11% è nella fascia di età compresa tra 31-40 anni, mentre il 28,2% ha tra i 41 ed i 50 anni)</i></p>	



# Analisi SWOT sezione ORGANIZZAZIONE



IBO

SLC

**Impatto percepito del Lavoro Agile (7.67)**

**Soddisfazione per il Lavoro Agile (7.42)**

**Conciliazione vita-lavoro**  
(disponibilità di servizi per sostenere la sfera personale)

→livello di rischio medio pari a **30%** = **rischio medio basso**

**Orario di lavoro**  
(pause, flessibilità di orari)  
→livello di rischio medio pari a **39%** = **rischio medio basso**

**Obiettivi relativi all'applicazione del lavoro agile (PIAO 2023-2025- Sezione 3. Organizzazione e capitale umano)**

1. organizzare il lavoro secondo modelli incentrati sul conseguimento dei risultati;
2. potenziare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa ed incrementare la produttività del lavoro (performance individuale ed organizzativa);
3. realizzare economie di gestione;
4. valorizzare le competenze dei singoli;
5. favorire il cambiamento di stile manageriale e di leadership;
6. favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro;
7. promuovere la più ampia diffusione dell'utilizzo delle tecnologie digitali;
8. favorire la sostenibilità ambientale

- Performance organizzativa ed individuale (*esiti del monitoraggio e riferimento all' OB.S1-1.6 Messa in produzione di un sistema di rendicontazione periodica informatizzata*)
- Formazione continua relativa alle competenze digitali
- Disponibilità delle dotazioni informatiche (*compatibilità con le risorse economiche*)
- Sicurezza informatica
- Evoluzione della normativa
- Iperconnessione e isolamento sociale

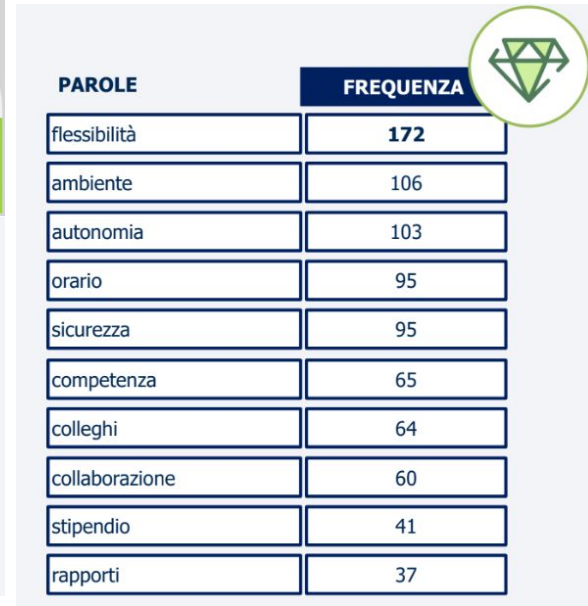
# Analisi SWOT sezione IL MIO LAVORO



IBO	SLC		
<p><b>Chiarezza del ruolo (7.59)</b></p>	<p><b>Disegno del compito lavorativo</b>  <i>(chiarezza degli scopi e delle procedure relative alle attività lavorative)</i></p> <p>→livello di rischio medio pari a <b>31% = rischio medio basso</b></p>	<p>Ob.S1 2023-2025 - Migliorare la performance dell'Ente - Processi interni ed esterni semplificati</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Indicatore 2023: Messa in qualità delle attività di Arpae</li> </ul> <p><i>(Responsabilità e ruoli vengono ben definiti all'interno delle procedure)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Target 2023: procedure AAC/APA approvate <math>\geq 2</math></li> </ul>	<p>- Conflitti di competenze tra Enti</p>

# Punti di debolezza e punti di forza in sintesi - IBO

Sezione "Ambiti di miglioramento": In tre parole, quali sono i **punti di debolezza** e i **punti di forza** di lavorare in ARPAE?



# Conclusioni

Di seguito si riportano le conclusioni del report redatto dall' SDA Bocconi relativamente all'Indagine del Benessere Organizzativo:

- **Valori complessivamente positivi o molto positivi**
- **Tendenze trasversali dell'Agenzia e peculiarità delle singole strutture**

*Con riferimento alle tendenze trasversali:*

- La **chiarezza di obiettivi** e risultati è **tanto più sfumata quanto più ci si allontana dal proprio contesto quotidiano di lavoro** (Unità vs Area vs Agenzia)
- La percezione di **equa distribuzione di risorse e competenze nell'organizzazione** fa registrare valori critici
- La percezione di **adeguatezza degli strumenti di valorizzazione e crescita professionale** risulta complessivamente inferiore al valore soglia di sufficienza.
- Quando incrociati con le priorità di intervento, i dati sulle **criticità legate alla comunicazione interna** - sia a livello intra-unità che a livello trasversale - trovano conferma
- Il tema della **formazione come area prioritaria di intervento** si riscontra anche nella sezione aperta relativa agli attuali ambiti di miglioramento dichiarati dai rispondenti

# Conclusioni

- **RISULTATI:** I risultati dell'indagine sul Benessere Organizzativo e sullo Stress Lavoro Correlato evidenziano diverse aree di sovrapposizione, sia in termini di PUNTI DI FORZA che AREE DI MIGLIORAMENTO
- **AZIONI DI MIGLIORAMENTO:** Le azioni di miglioramento sul benessere organizzativo (SWOT ANALYSIS) verranno inserite anche come programma di miglioramento relativo alla prevenzione e gestione dello stress lavoro correlato
- **PROSSIMI PASSI:** Ad inizio 2024 - per ciascuna struttura - verranno condivisi i dettagli dei risultati SLC, così da evidenziare le eventuali ulteriori azioni di miglioramento che l'Agenzia intende attivare