

# Indagine sul benessere organizzativo

in Arpa Emilia-Romagna

---

## I risultati dell'indagine

---

La ricerca sul Benessere organizzativo in Arpa E-R è stata realizzata con il contributo di:

**Il Gruppo di progetto:** *Adriano Libero, Gabriella Sandon, Michele Banzi, Giovanni Sabattini.*

**Il Comitato Guida:** *Stefano Tibaldi, Vanna Polacchini, Vito Belladonna, Massimiliana Razzaboni, Lia Manaresi, Mauro Bompani.*

**La Rete dei referenti di Nodo:** *Emanuela Peroncini, Ester Cella, Enzo Motta, Rossana Sabeni, Wolfgang Horn, Patrizia Giacometti, Rita Settimo, Franca Strumia, Roberta Ercolani, Lucio Sbaraglia, Vittorio Marletto, Paola Martini, Elisabetta Montanari.*

**Il Consulente:** *Francesco Minchillo.*

**Il personale dell'Agenzia:** *tutte le persone che hanno partecipato alla compilazione del questionario in sede di somministrazione cartacea e quelle che hanno effettuato la compilazione on line via web, cui va a tutti un caloroso ringraziamento.*

## INDICE

INTRODUZIONE .....	4
1. LE MODALITÀ DI ANALISI DEI RISULTATI .....	6
2. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO IN ARPA .....	9
2.1 Il livello generale di benessere .....	9
2.2 Le dinamiche professionali e relazionali.....	12
2.2.1 Supporto dei dirigenti .....	12
2.2.2 Collaborazione tra colleghi.....	14
2.3 La dimensione organizzativa .....	15
2.4 L'efficienza organizzativa .....	15
2.4.1 L'apertura all'innovazione.....	17
2.5 La dimensione psicofisica del lavoro .....	18
2.5.1 I disturbi psicofisici .....	18
2.5.2 Richiesta lavorativa .....	20
2.5.3 Stress .....	22
2.5.4 Gestione della conflittualità .....	24
2.6 La dimensione strutturale .....	25
2.6.1 Comfort ambientale.....	25
2.6.2 Sicurezza lavorativa .....	27
2.7 L'equità organizzativa .....	28
2.8 La soddisfazione lavorativa .....	30
2.8.1 Gli indicatori di benessere .....	32
2.8.2 Gli indicatori di malessere .....	34
2.8.3 I suggerimenti dei partecipanti .....	35
3. LE SEZIONI AGGIUNTIVE DEL QUESTIONARIO .....	36
3.1 Le pari opportunità .....	36
3.1.1 Attenzione alla promozione.....	36
3.1.2 Presenza delle pari opportunità tra colleghi.....	37
3.2 Il cambiamento organizzativo.....	39
3.2.1 L'impatto sull'organizzazione .....	39
3.2.2 L'impatto sulle persone.....	40
3.2.3 RISPOSTE LIBERE nel QUESTIONARIO (in presenza + on line).....	41
CONCLUSIONI .....	42
ALLEGATO 1 – Le medie .....	44

## **INTRODUZIONE**

L'attenzione al tema del benessere organizzativo come terreno di indagine e leva per il cambiamento e l'innovazione della Pubblica Amministrazione è stata promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica a partire dal 2002 attraverso il Programma Cantieri.

L'approfondimento del tema della salute organizzativa è affidato al Laboratorio "Benessere organizzativo" che riunisce un gruppo di lavoro coordinato dalla Facoltà di Psicologia 2 dell'Università La Sapienza di Roma e porta alla definizione di una metodologia di ricerca-intervento che attraverso la valutazione di aspetti diversi consente di individuare "zone" grigie su cui intervenire per favorire lo sviluppo della motivazione e il senso di appartenenza dei lavoratori.

Il benessere riferito al sistema organizzativo è definito come "la capacità di un'organizzazione di essere non soltanto efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi, assicurando un adeguato grado di benessere fisico e psicologico dei propri lavoratori".

La tesi di fondo sposata dal Laboratorio e dagli studiosi che sul tema hanno indagato è che vi è salute organizzativa se in un'organizzazione c'è una buona convivenza sociale interna ed è assicurato un adeguato grado di benessere fisico e psicologico dei lavoratori. Efficacia ed efficienza non sono dunque fattori sufficienti per la crescita di un'organizzazione, il cui sviluppo richiede anche un buon livello di qualità della vita aziendale.

Nel 2004 il tema del benessere organizzativo è stato oggetto di una specifica Direttiva intitolata "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni" che invita le amministrazioni a valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e realizzando opportune misure di miglioramento.

Il modello si basa sul metodo cosiddetto della ricerca-intervento in quanto abbina alla dimensione conoscitiva dei fenomeni e/o processi organizzativi una fase di intervento, ponendosi l'obiettivo di produrre nuove conoscenze per produrre dei cambiamenti nella realtà nella quale si è deciso di intervenire.

Nella prospettiva della ricerca-intervento i destinatari dei cambiamenti devono essere coinvolti nell'intero percorso. I cambiamenti vanno, infatti, proposti investendo in primo luogo sulle risorse interne della comunità.

La scansione della ricerca può quindi essere schematizzata secondo i seguenti step: Definizione obiettivi, Ricerca, Intervento, Valutazione; che si concretizzano nelle fasi di:

- Rilevazione delle percezioni dei lavoratori in relazione ai fattori di benessere organizzativo
- Misurazione del grado di benessere
- Individuazione delle aree critiche
- Creazione dei presupposti per la realizzazione di azioni di miglioramento
- Valutazione degli effetti delle azioni di miglioramento organizzativo introdotte.

Nel caso specifico la modalità di rilevazione proposta è il questionario.

Il questionario punta a rilevare le percezioni/valutazioni delle persone sulla qualità della vita organizzativa in relazione ad un set di fattori (ambiente fisico, rapporti interpersonali, organizzazione del lavoro, ecc.) influenti, per l'appunto, sul benessere e malessere degli individui.

Si compone di otto sezioni riguardanti comportamenti e condizioni osservabili nell'ambiente di lavoro e riconducibili all'insieme dei fattori e degli indicatori che compongono il costrutto di benessere organizzativo.

In questo documento sono illustrati i risultati della ricerca sul benessere organizzativo in Arpa Emilia-Romagna realizzata nel mese di giugno 2010.

La realizzazione dell'Indagine è stata sostenuta con forza dalla Direzione dell'Agenzia, che l'ha inserita tra gli obiettivi strategici 2010, con la finalità di acquisire conoscenze sul vivere organizzativo, in una fase caratterizzata da dinamiche di cambiamento interno e da significativi mutamenti tecnici, economici e normativi del contesto di riferimento.

Per la realizzazione ci si è avvalsi del "Kit del benessere organizzativo" messo a disposizione gratuitamente dal Dipartimento della Funzione Pubblica (D.F.P.), previa personalizzazione dei contenuti del questionario alle esigenze dell'Agenzia. In particolare, rispetto ai temi standard proposti dal questionario del D.F.P., sono state inserite due ulteriori sezioni dedicate alle *pari opportunità* ed al *cambiamento organizzativo*, personalizzate le classificazioni relative agli ambiti di attività e livelli organizzativi, nonché raggruppati in categorie informazioni quali *età anagrafica* ed *anzianità lavorativa*.

L'indagine con somministrazione in presenza del questionario è stata condotta su un campione di 337 lavoratori dell'Agenzia, individuati attraverso una procedura statistica che ha permesso di selezionare, in maniera casuale, le persone da intervistare. La metodologia seguita per l'individuazione del campione fa sì che i risultati riferiti a questo segmento della popolazione lavorativa possano essere estesi a tutta l'organizzazione, permettendo di realizzare una fotografia di Arpa rispetto alla tematica del benessere organizzativo.

Il questionario di rilevazione, utilizzato ai fini della diagnosi organizzativa, è stato compilato da 335 persone, in rapporto alle 337 componenti il campione. Il livello di partecipazione è stato, dunque, del 99,4%. Gli intervistati rappresentano il 33% dell'intera popolazione lavorativa (1.015 dipendenti) dell'Agenzia.

La ricerca è stata aperta anche alla restante popolazione aziendale (678 dipendenti) attraverso la pubblicazione del questionario sulla intranet, ottenendo nell'arco di una settimana la compilazione di 203 questionari e raggiungendo così un valore di partecipazione complessiva (tra cartaceo e on line) del 53% dell'universo Arpa. I dati raccolti in modalità web sono stati utilizzati per arricchire la base conoscitiva nelle analisi delle singole strutture organizzative dell'Agenzia, che trovano una loro specifica trattazione al di fuori del presente documento.

I buoni livelli di partecipazione sono un primo elemento di positività che emerge dalla ricerca. I dipendenti di Arpa hanno colto l'opportunità di poter esprimere il proprio parere su diversi aspetti che riguardano la propria vita lavorativa. In questo modo si è raggiunto uno dei primi obiettivi della ricerca: fare del questionario sul benessere uno strumento di ascolto organizzativo.

L'alta partecipazione consente altresì, in sede di elaborazione dei risultati, di ragionare su un numero significativo di informazioni, in grado di delineare un quadro abbastanza preciso della realtà organizzativa analizzata. A ciò si aggiunge il fatto che anche qualitativamente i dati presentano delle caratteristiche molto positive, poiché in tutti i questionari il numero di risposte valide (ovvero cui è stata data una risposta) supera ampiamente la soglia dell'80% e quindi utilizzabili ai fini dell'analisi.

## 1. LE MODALITÀ DI ANALISI DEI RISULTATI

Di seguito, in forma sintetica, si illustrano le modalità con cui sono stati analizzati i risultati della ricerca.

### La codifica delle risposte e l'attribuzione dei punteggi

La metodologia di indagine si basa sull'analisi del livello di presenza/assenza dei fattori che costruiscono il modello di ricerca sul benessere, indagati principalmente attraverso un numero predeterminato di domande, con risposte chiuse su di una scala di 4 valori crescenti.

IL RANGE DI RIFERIMENTO	
<i>Solitamente per le risposte al questionario sono state utilizzate principalmente le seguenti scale di risposta:</i>	
<input type="radio"/>	<i>Mai – Per nulla</i>
<input type="radio"/>	<i>Raramente - Poco</i>
<input type="radio"/>	<i>A volte - Abbastanza</i>
<input type="radio"/>	<i>Spesso - Molto</i>
<i>In sede di elaborazione dei dati a queste risposte è stato associato un valore numerico, corrispondente a 1 per le risposte di grado più basso e al 4 per quelle di livello più alto, le risposte intermedie sono state codificate con i valori 2 e 3.</i>	

Assegnato il valore numerico corrispondente alle diverse risposte, si è utilizzata la media aritmetica come indice univoco di riferimento per l'analisi e la comparazione dei diversi fattori. In questo modo per ogni fattore si è giunti a definire un indice sintetico di punteggio, compreso in un range 1 – 4.

### Il punteggio medio

In generale più la media generale di un fattore o di un item si avvicina al punteggio 4 (valore massimo della scala), più il fenomeno è percepito come presente all'interno dell'organizzazione (rappresentando un punto di forza). Per i fattori con valore semantico negativo<sup>1</sup> un valore elevato del punteggio medio indica, al contrario, che il fenomeno non raggiunge una soglia critica<sup>2</sup>.

LA MEDIA ARITMETICA	
<i>La media aritmetica semplice viene usata per riassumere con un solo numero, un insieme di dati sul fenomeno da monitorare. Viene calcolata sommando i diversi valori a disposizione, dividendoli con il numero complessivo dei valori considerati. Questa operazione viene descritta con la seguente formula matematica:</i>	
$M$	$= \frac{X1 + x2 + x3 + .. xN}{N}$
<i>Nella ricerca sul benessere organizzativo la presenza/assenza di ogni fattore è misurata attraverso un numero prestabilito di domande, per cui il punteggio medio complessivo, elaborato grazie alla media aritmetica, è il frutto della somma delle diverse risposte, divise per il numero di domande che misurano il fattore.</i>	

L'assegnazione di un punteggio medio ad ogni fattore ha permesso, altresì, di calcolare il livello generale di benessere organizzativo dell'Agenzia.

<sup>1</sup> Conflittualità – Stress – Richiesta lavorativa – Sintomi psicofisici

<sup>2</sup> Per ottenere questa modalità di lettura dei dati, per questi fattori si è provveduto a un'inversione del punteggio. Un'operazione che ha permesso di semplificare e di uniformare la logica interpretativa dei risultati. Ciò vuol dire che in caso di punteggi alti: non si è in presenza di conflittualità lavorativa, c'è bassa percezione di stress e di richiesta lavorativa, sono poco presenti segni di malessere (disturbi psicofisici).

**IL LIVELLO GENERALE DI BENESSERE ORGANIZZATIVO**

*La media generale del benessere organizzativo viene calcolata sommando il punteggio medio di ogni fattore oggetto di indagine, e dividendo la risultante per il numero dei fattori stessi, in cifre:*

<i>Media generale benessere organizzativo</i>	=	$\frac{Mf1 + Mf2 + Mf3 + \dots + Mf12}{12}$
---	---	---

La determinazione di un punteggio medio univoco, utilizzato sia per descrivere il livello generale di benessere, che il grado di presenza/assenza dei diversi fattori, nonché dei singoli fenomeni indagati attraverso il questionario, consente una prima riflessione sull'andamento complessivo dell'organizzazione e una comparazione tra i diversi fattori, per individuare gli aspetti più positivi e le problematiche maggiori, sia a livello generale che di dettaglio. Questi dati vengono presentati riportando appunto il punteggio medio conseguito.

**IL NUMERO DEI CASI**

*Per l'elaborazione delle medie generali del benessere organizzativo e dei diversi punteggi vengono presi in considerazione solo i questionari che non presentano mancate risposte rispetto alla media considerata.*

*Per l'elaborazione della media generale del benessere organizzativo ad esempio, i questionari che determinano l'elaborazione del punteggio sono quelli che hanno tutte le risposte valide a partire dalla domanda 12 fino alla 62 del questionario.*

*Per il fattore comfort la media generale si elabora utilizzando solo i dati di chi ha risposto a tutti gli item della domanda 12.*

*Questo discorso vale anche per tutti gli altri fattori e indicatori.*

*Nelle tabelle queste informazioni sono riportate attraverso la dicitura N. casi.*

### **Le modalità di rappresentazione**

Quest'approccio, teso a raggruppare i diversi punti di vista degli intervistati, se da un lato consente una visione generale dei fenomeni analizzati, dall'altro non permette di porre in risalto comportamenti marginali, che pur sono importanti per una comprensione complessiva del livello di benessere. Per riuscire a evidenziare queste differenze, i punteggi ottenuti sono stati articolati in quattro classi (range di valori), due raggruppanti valutazioni negative del fenomeno a diversa intensità e altrettante per includere giudizi positivi anch'essi a diversa intensità. Questa operazione è stata preceduta dalla determinazione di una soglia minima di soddisfazione, individuata per tutti i valori maggiori a 2,50 (la metà della scala: 1÷4). I punteggi sopra questa soglia sono stati considerati positivi, quelli al di sotto segnalano delle criticità. Nel dettaglio:

- Nel range compreso tra i punteggi di 1 e 2,20 sono state collocate le posizioni molto critiche
- Al di sopra di questo punteggio ma al di sotto della soglia di sufficienza (2,21 – 2,50) le valutazioni critiche
- Nei valori compresi tra 2,51 e 2,80 trovano posto i giudizi positivi
- L'ultimo livello (2,81 – 4,00) racchiude le percezioni molto positive che si hanno del fenomeno analizzato.

Si è voluto, inoltre, semplificare le modalità di lettura dei dati, associando alla presentazione di valori numerici anche una rappresentazione grafica, che si avvale dell'utilizzo di emoticons.

<b>LE MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE</b>		
<b>Grado di percezione</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
<i>Fattore/Fenomeno molto critico</i>	$1,00 \leq x \leq 2,20$	
<i>Fattore/Fenomeno critico</i>	$2,21 \leq x \leq 2,50$	
<i>Fattore/Fenomeno positivo</i>	$2,51 \leq x \leq 2,80$	
<i>Fattore/Fenomeno molto positivo</i>	$2,81 \leq x \leq 4,00$	

### L'analisi del benessere

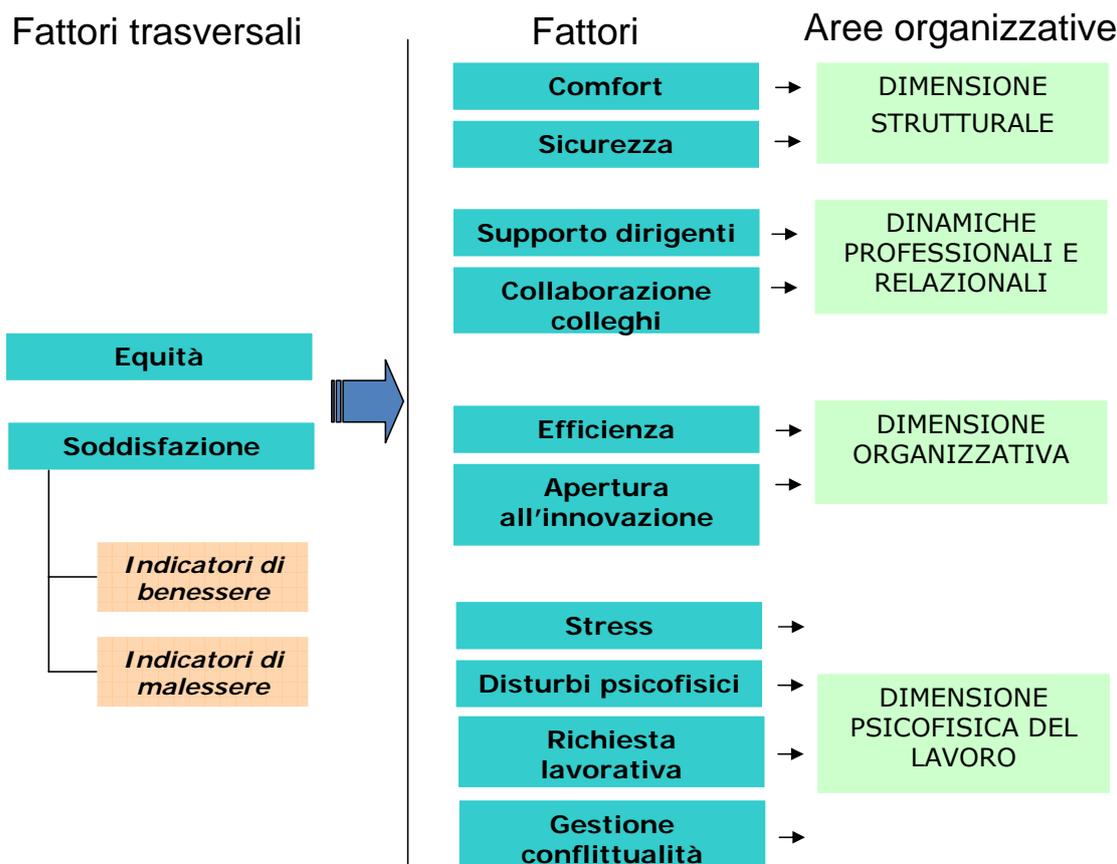
Per il livello generale di benessere e per gli altri fattori facenti parte del costrutto teorico del benessere, la presentazione si articola in:

- Un'analisi del punteggio medio complessivo e una sua successiva ripartizione rispetto sia alle classi di percezione individuate che alle caratteristiche del campione
- Delle riflessioni aggiuntive che approfondiscono le disamine iniziali e che, per il livello generale di benessere, prendono in considerazione i diversi fattori, analizzando le risposte alle diverse domande che lo costituiscono/identificano.

Nell'analisi dei diversi fattori è parso opportuno aggregarli in tre classi dimensionali, riferite all'organizzazione, a cui se ne aggiunge una, dedicata alle dinamiche organizzative. Questo approccio analitico ha permesso di:

- Far rientrare il comfort e la sicurezza lavorativa nell'ambito della Dimensione strutturale dell'organizzazione, misurando questi fattori per lo più come caratteristiche legate alla struttura fisica dell'Ente
- Guardare la Dimensione organizzativa dell'Agenzia, ovvero alla sua capacità di garantire la circolazione delle informazioni, di favorire la scorrevolezza operativa, di facilitare il raggiungimento degli obiettivi, di utilizzare nuove tecnologie e pratiche operative. Questa dimensione viene indagata attraverso l'analisi della percezione dell'efficienza organizzativa e dell'apertura all'innovazione
- Analizzare le *Dinamiche professionali e relazionali*, utilizzando i fattori della *collaborazione tra colleghi* e del *supporto dei dirigenti*, per capire come funzionano le relazioni orizzontali e verticali nell'Ente, quali sono gli aspetti positivi e quali elementi, invece, possono destare delle allerte
- Fare delle riflessioni anche sulla *Dimensione psicofisica del lavoro*, al fine di comprendere come si legano tra loro la *richiesta lavorativa*, lo *stress*, la presenza di *disturbi psicofisici* e di *conflittualità*.

Una trattazione specifica è dedicata all'*equità* e alla *soddisfazione*, in quanto questi fattori si collegano con tutte le diverse aree considerate, assumendo il carattere della trasversalità.



## 2. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO IN ARPA

Nel presente capitolo vengono illustrati i risultati emersi dalla ricerca. La presentazione è così strutturata:

1. In primo luogo si analizza il risultato sul benessere organizzativo
2. In secondo luogo vengono presentati gli esiti relativi alle diverse dimensioni e dinamiche
3. In fine trovano posto nella trattazione i fattori dell'equità e della soddisfazione.

Per ogni fattore vengono fatte delle considerazioni sul punteggio complessivo e sui singoli item che lo compongono, per questi ultimi sono stati utilizzati i dati presenti nelle tabelle allegate, richiamate di volta in volta nel testo.

### 2.1 Il livello generale di benessere

In questo primo paragrafo viene illustrato il livello generale di benessere dell'Agenzia, così come emerso dai risultati dell'indagine.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il livello generale di benessere all'interno dell'Agenzia è elevato. **La media generale si attesta su un valore di 2,67 rivelando una situazione positiva.** Un primo elemento di riflessione arriva dal confronto con le altre amministrazioni che hanno svolto un'indagine simile (cfr. Tabella 1): Arpa Emilia-Romagna si posiziona tra quelle con un più alto punteggio di benessere. Se osserviamo i dati, aggregati rispetto alle diverse tipologie amministrative, si evince come siano solo le

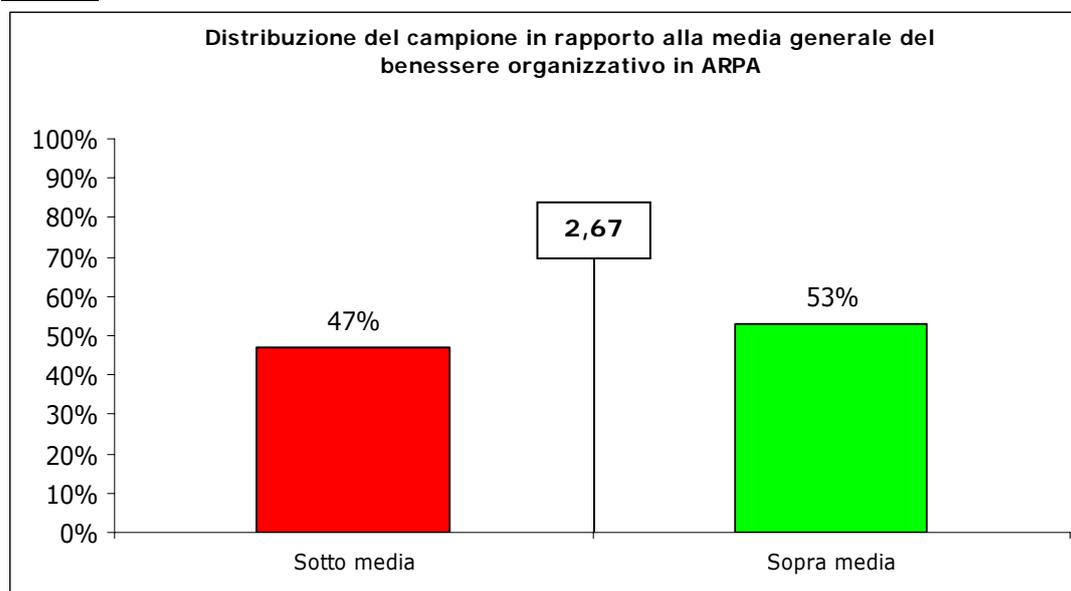
Camere di Commercio a raggiungere valori più elevati<sup>3</sup>. Il dato di Arpa è superiore a quello delle Amministrazioni Provinciali e Comunali e significativamente più alto di Università, Aziende sanitarie, Organizzazioni ministeriali.

Tabella 1 – Livello generale di benessere per tipologia amministrativa

CAMERE DI COMMERCIO	2,69	😊
<b>Arpa Emilia-Romagna</b>	<b>2,67</b>	😊
PROVINCE	2,57	😊
COMUNI	2,55	😊
UNIVERSITÀ	2,47	😞
REGIONI	2,47	😞
QUESTURE	2,46	😞
PREFETTURE	2,46	😞
ASL	2,46	😞
MINISTERI	2,36	😞

La maggior parte dei rispondenti, inoltre, si attesta su punteggi uguali o superiori alla media generale registrata di 2,67 (cfr. Grafico 1).

Grafico 1



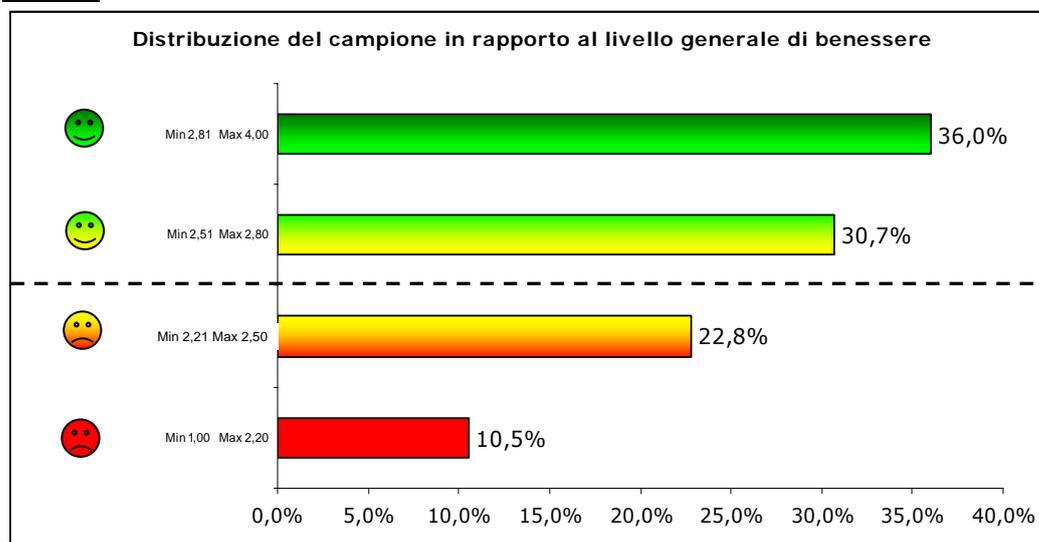
Se si traslascia il livello generale di benessere in Arpa e si scompone il campione in base alle classi individuate per determinare i livelli di soddisfazione (cfr. Grafico 2), l'idea di un'organizzazione caratterizzata da un buon livello di convivenza organizzativa viene ulteriormente confermata:

- ❑ Più di un terzo (36%) dei partecipanti all'indagine percepisce un benessere complessivo molto elevato

<sup>3</sup> La tabella di confronto è tratta da B. Pelizzoni, F. Minchillo (a cura di), I Circoli di ascolto organizzativo, Soveria Mannelli, Rubettino editore, 2008

- ❑ A ciò si deve aggiungere che la soglia di sufficienza è superata dal 67% circa (36,0%+30,7%) degli intervistati
- ❑ Due lavoratori su tre, quindi, hanno una visione positiva dell'Agenzia.

Grafico 2



Queste prime considerazioni aprono la strada a una disamina più approfondita dell'oggetto di indagine, sviluppata a partire dal prossimo paragrafo, in cui si presenta il profilo generale dell'Agenzia.

### ANALISI DEI FATTORI

Il *Profilo Generale* del benessere organizzativo in Arpa offre la possibilità di conoscere il livello di "salute" dell'organizzazione, in quanto presenta in contemporanea tutti i punteggi relativi ai fattori che concorrono a determinare il *benessere organizzativo* (cfr. Tabella 2).

Tabella 2 – Il profilo generale del benessere organizzativo

COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI	3,12	😊
DISTURBI PSICOFISICI	3,06	😊
SICUREZZA LAVORATIVA	2,95	😊
EFFICIENZA ORGANIZZATIVA	2,90	😊
COMFORT AMBIENTALE	2,78	🙂
PERCEZIONE DEI DIRIGENTI	2,71	🙂
INNOVAZIONE	2,70	🙂
GESTIONE DELLA CONFLITTUALITÀ	2,67	🙂
SODDISFAZIONE	2,47	😐
RICHIESTA LAVORATIVA	2,28	😐
PERCEZIONE STRESS	2,27	😐
EQUITÀ ORGANIZZATIVA	2,12	😞

L'analisi dettagliata dei singoli fattori, alla base del costrutto teorico del benessere organizzativo, evidenzia come in Arpa siano maggiori le aree positive rispetto a quelle più critiche. In particolare i lavoratori, attraverso il questionario, segnalano che:

- *Arpa è un'organizzazione efficiente e aperta all'innovazione*
- *I dirigenti supportano adeguatamente il personale*
- *C'è collaborazione tra colleghi*
- *Non esiste una conflittualità diffusa*
- *Comfort ambientale e sicurezza lavorativa sono molto elevati*
- *L'attività lavorativa non genera disturbi psicofisici.*

Di contro emergono:

- *Una percezione di scarsa equità nella gestione del personale*
- *La presenza di una forte richiesta lavorativa, la percezione di stress*
- *La soddisfazione lavorativa non è elevata.*

Da una prima rappresentazione di sintesi si evidenzia come gli intervistati percepiscono la propria organizzazione efficiente, attenta all'innovazione, caratterizzata da livelli di sicurezza e comfort più che buoni, in cui non ci sono livelli di elevata conflittualità ed esiste una buona collaborazione tra colleghi.

I dirigenti, nella maggior parte delle visioni, forniscono un valido supporto all'espletamento delle attività.

Non si segnalano disturbi psicofisici connessi all'attività lavorativa. Gli intervistati segnalano una percezione di stress.

L'aspetto più critico riguarda la percezione di equità. Al riguardo il parere dei dipendenti che hanno partecipato alla rilevazione è di segno negativo, per gli intervistati l'organizzazione non è equa.

Quest'ultimo aspetto, il più critico che emerge dall'indagine, incide sicuramente sulla soddisfazione connessa all'attività lavorativa, che in linea generale appare, seppur di poco, insufficiente.

## **2.2 Le dinamiche professionali e relazionali**

Dinamiche professionali e relazionali vengono indagate attraverso l'analisi di due fattori: il *supporto dei dirigenti* e la *collaborazioni con i colleghi*.

### **2.2.1 Supporto dei dirigenti**

Il fattore supporto dei dirigenti, si riferisce ai rapporti tra dirigenti e collaboratori e al giudizio che questi ultimi hanno delle qualità umane e professionali della dirigenza.

#### **IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO**

Nel profilo generale tale fattore si colloca nell'area delle positività: 2,71 è la media complessiva del fattore. Nel complesso poco più della metà dei partecipanti alla ricerca supera questa soglia (cfr. Grafico 3).

Un punteggio più che sufficiente è raggiunto da oltre il 60% del campione. Ci sono tuttavia molti lavoratori che valutano questo aspetto molto critico. Sono poco più del 20% del totale (cfr. Grafico 4).

Grafico 3

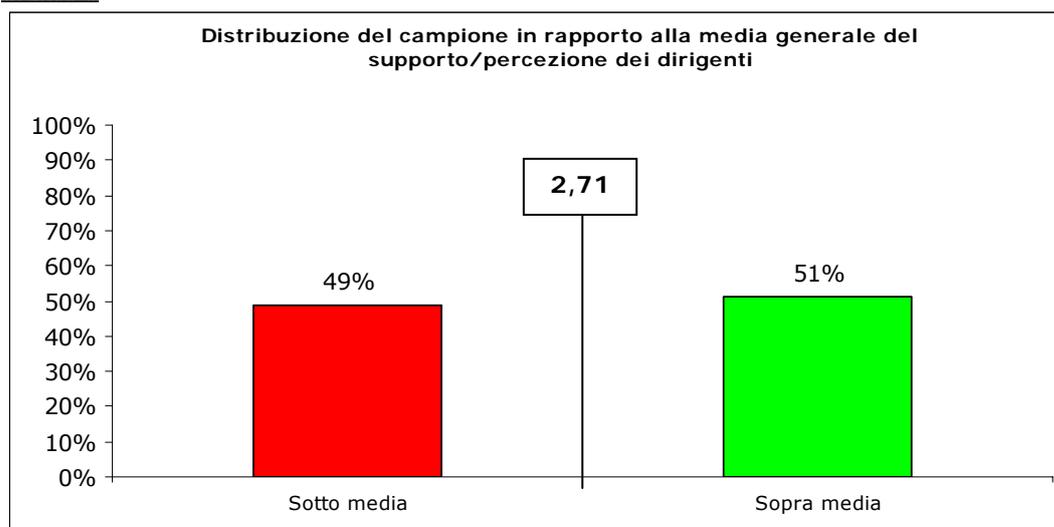
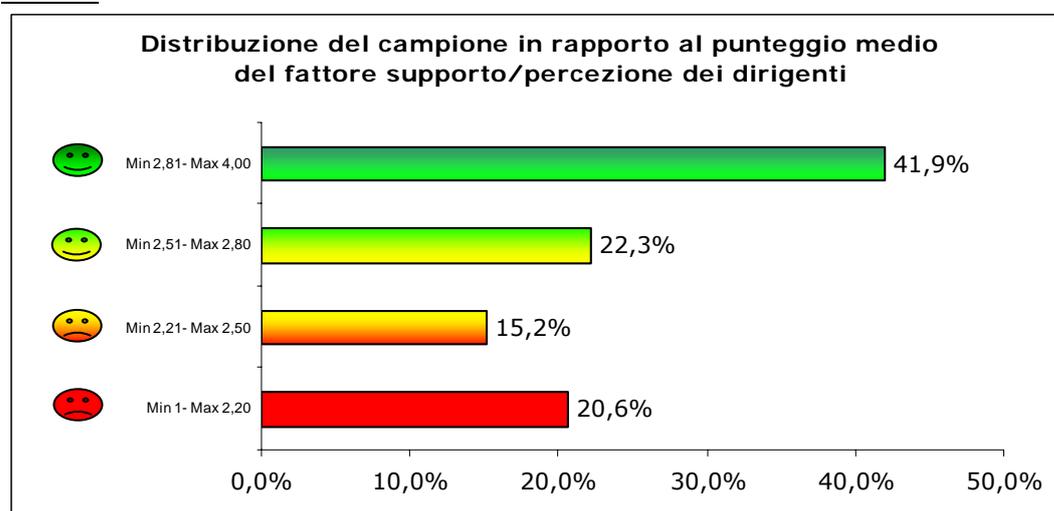


Grafico 4



### ANALISI DEGLI ITEM

Gli item che compongono il fattore monitorano alcune capacità delle figure dirigenziali e si focalizzano in particolare su:

- L'ascolto e coinvolgimento dei dipendenti*
- La diffusione delle informazioni e la facilitazione della scorrevolezza operativa*
- La valutazione dell'operato dei lavoratori.*

Analizzando i risultati (cfr. Tab. 3 in Appendice) si evidenzia che, in primo luogo, i dirigenti *hanno comportamenti coerenti con gli obiettivi dichiarati*. Nell'attività lavorativa ascoltano e coinvolgono i dipendenti, infatti:

- Vogliono essere informati su difficoltà e problemi che si incontrano nel lavoro*
- Ascoltano chi avanza proposte e suggerimenti*
- Coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro.*

Negli ambienti di lavoro supportano l'operato dei lavoratori in quanto:

- Assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale*
- Comunicano i cambiamenti gestionali e organizzativi*
- Aiutano a lavorare nel modo migliore.*

L'unica negatività appartiene alla sfera della valutazione. Gli intervistati riconoscono che il personale dirigente *tratta i dipendenti in maniera equa*, tuttavia segnalano che *i criteri con cui si valutano le persone non sono equi e trasparenti*.

In un contesto ampiamente positivo, il solo aspetto critico appartiene, quindi, più alla sfera organizzativa che relazionale, essendo i criteri di valutazione una variabile maggiormente ascrivibile a meccanismi organizzativi piuttosto che relazionali.

### 2.2.2 Collaborazione tra colleghi

Il fattore collaborazione con i colleghi misura le relazioni nei gruppi di lavoro, il grado di coesione e altri aspetti legati alle relazioni interne.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Tra i fattori analizzati, **i rapporti tra colleghi rappresentano l'aspetto più positivo**<sup>4</sup>. La media globale, che si attesta su un valore largamente positivo di 3.12, supera abbondantemente la media generale dell'organizzazione. Più della metà dei rispondenti oltrepassa il punteggio medio complessivo (cfr. Grafico 5). Solo l'11,4% pensa che all'interno di Arpa non vi sia una buona collaborazione tra i colleghi (cfr. Grafico 6).

Grafico 5

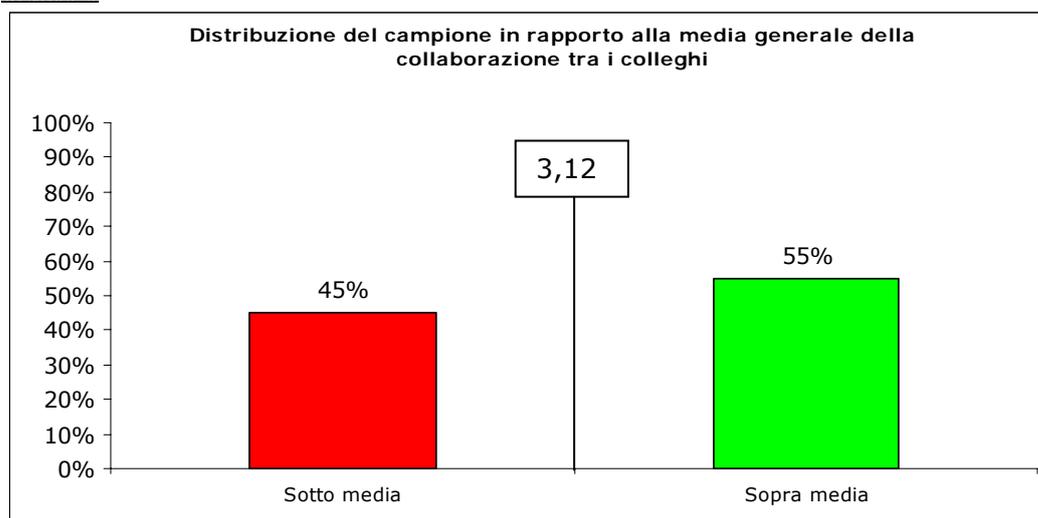
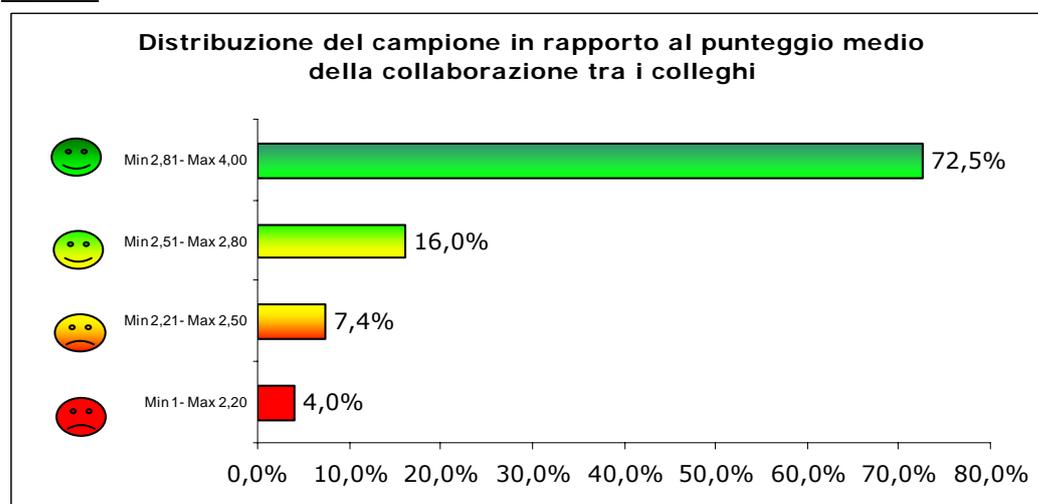


Grafico 6



<sup>4</sup> Il dato è relativo alla struttura standard e del questionario secondo il modello del D.F.P. Nelle sezioni aggiuntive il fattore Pari Opportunità tra colleghi raggiunge una media complessiva di 3,38.

## ANALISI DEGLI ITEM

Tutti gli item che compongono il fattore analizzato presentano risultati più che positivi (cfr. Tab. 4 in Appendice).

Molto presenti sono i contenuti legati alle relazioni interne. La percezione che si ha in Arpa è che i gruppi di lavoro siano caratterizzati da una buona funzionalità, infatti al loro interno:

- *Esiste collaborazione*
- *Si trovano soluzioni ai problemi che si presentano*
- *Tutti si impegnano per raggiungere i risultati*
- *Chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti.*

Appena sufficienti sono, invece, gli aspetti che riguardano la comunicazione legata al lavoro: in particolare, gli scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro.

### 2.3 La dimensione organizzativa

Dopo aver analizzato le dinamiche relazionali e professionali, in questo paragrafo verrà presa in esame la dimensione organizzativa, con la presentazione dei dati relativi ai fattori: *efficienza organizzativa* e *apertura all'innovazione*.

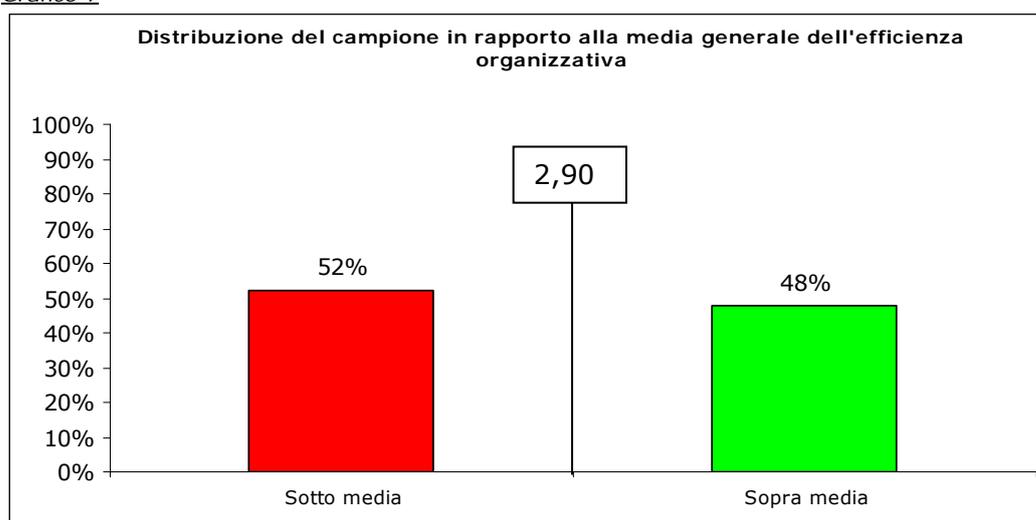
### 2.4 L'efficienza organizzativa

Questo fattore analizza diversi aspetti dell'organizzazione: la capacità di rendere chiari ed espliciti gli obiettivi lavorativi e tutti quegli elementi che favoriscono la produttività, facilitando la scorrevolezza operativa dell'Ente.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

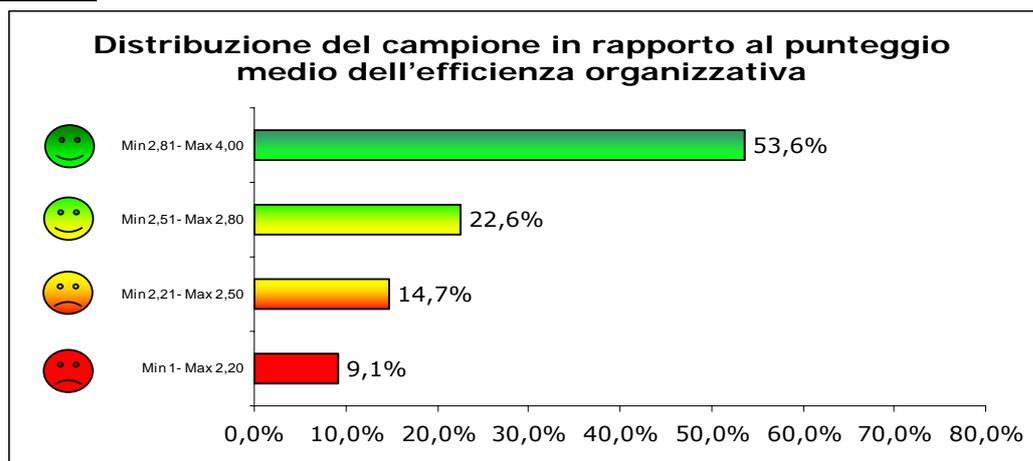
I dipendenti vedono Arpa Emilia-Romagna come un'organizzazione molto efficiente. Il fattore raggiunge il punteggio medio generale di 2,90, superando la media generale dell'organizzazione e collocandosi tra i fenomeni maggiormente percepiti dai partecipanti all'indagine.

Grafico 7



In questo caso, seppur con uno scarto percentuale minimo, la maggior parte del campione si posiziona sotto il valore medio generale del fattore (cfr. Grafico 7). Nel complesso, comunque, poco più dei 3/4 dei lavoratori coinvolti nella ricerca ha una percezione positiva dell'efficienza organizzativa dell'Agenzia (cfr. Grafico 8).

Grafico 8



### ANALISI DEGLI ITEM

L'analisi dettagliata degli item che compongono il fattore restituisce un quadro di estrema positività (cfr. Tab. 5 in Appendice).

In primo luogo i lavoratori pensano che:

- L'Agenzia realizza servizi utili alla comunità*
- Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro.*

Ad Arpa è riconosciuta, inoltre, la capacità di aver creato un ottimo livello di comunicazione interna, almeno per quanto concerne alcune prassi della comunicazione funzionale (come già evidenziato nel paragrafo relativo alla percezione/supporto dei dirigenti), infatti:

- Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle*
- E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno*
- Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti.*

In più la maggior parte dei rispondenti afferma che *al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti.*

Con una visione complessiva positiva, ma con un grado di percezione meno accentuato, sono visti i seguenti aspetti:

- I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti*
- Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza*
- L'organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare*
- Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali.*

Quest'ultimo in particolare raggiunge un punteggio medio complessivo appena oltre il livello medio di sufficienza. È interessante notare, al riguardo, come due aspetti legati al tema della valorizzazione si trovino alle due estremità di punteggio. Infatti se la capacità dell'organizzazione di dare a tutti la possibilità di svolgere al meglio il proprio lavoro è percepito come uno dei fenomeni maggiormente presenti di questo fattore, dall'altro l'incapacità di dare le giuste valutazioni all'operato e al potenziale dei dipendenti appare come il nodo più critico.

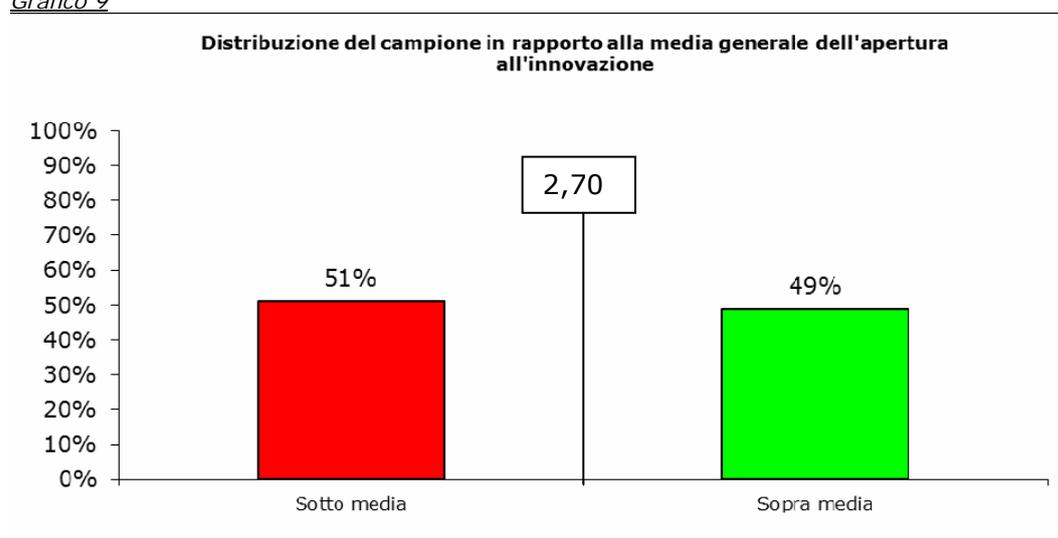
### 2.4.1 L'apertura all'innovazione

L'apertura all'innovazione misura la capacità dell'organizzazione di essere attenta all'introduzione di elementi nuovi nel processo di lavoro, sia per quanto concerne le dotazioni tecnologiche che per le modalità di erogazione dei servizi.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

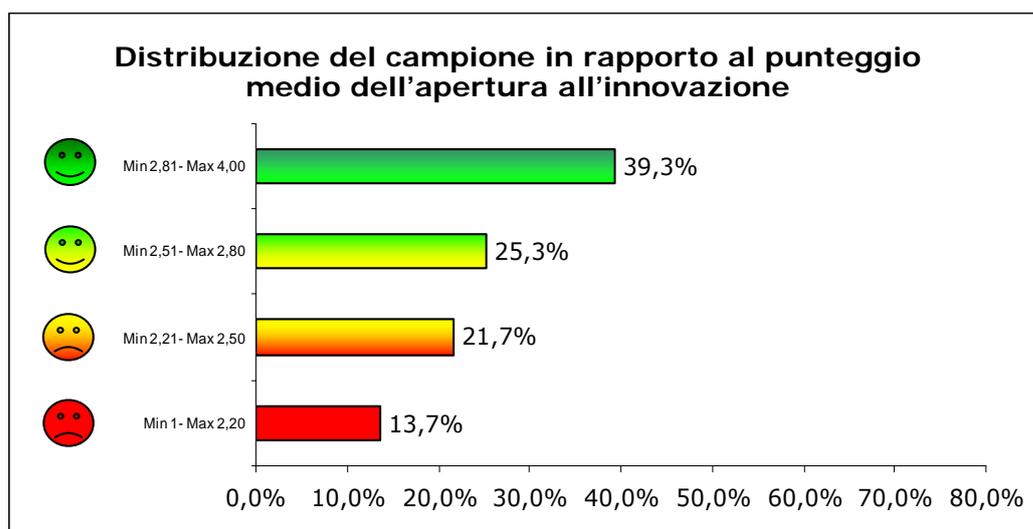
Il punteggio medio generale raggiunto dal fattore è di 2,70, attestandosi leggermente al di sopra della media generale dell'organizzazione.

Grafico 9



Il campione appare spaccato, con poco più della metà dei rispondenti che si attesta sotto la media generale del fattore (cfr. Grafico 9), inoltre per più di un terzo dei lavoratori (35,4%) intervistati la percezione è insufficiente (cfr. Grafico 10).

Grafico 10



## ANALISI DEGLI ITEM

Il focus sugli item del fattore consente di approfondire l'analisi iniziale, al fine di comprendere quali fenomeni incidono in maniera positiva o negativa sul livello di percezione complessiva. L'idea della maggior parte dei partecipanti alla ricerca sul benessere organizzativo (cfr. Tab. 6 in Appendice) è che Arpa sia in primo luogo un'organizzazione molto attenta a:

- *Accogliere le richieste degli utenti*
- *Stabilire rapporti di collaborazione con altre amministrazioni*
- *Acquisire nuove tecnologie.*

La giudicano altresì molto capace di:

- *Migliorare i processi di lavoro*
- *Confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni*
- *Introdurre nuove professionalità*
- *Sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro.*

All'Ente viene riconosciuta in maniera minore la propensione a:

- *Sviluppare competenze innovative nei dipendenti*
- *Riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato.*

L'opinione dei dipendenti è, quindi, che la capacità dell'organizzazione di innovare sia più legata alla tecnologia che ai processi di lavoro, nei percorsi di innovazione non sempre si fa tesoro delle esperienze passate e c'è poca attenzione nel fornire ai dipendenti competenze nuove per presidiare al meglio l'attività lavorativa.

### 2.5 La dimensione psicofisica del lavoro

E' interessante analizzare quali effetti producono nella sfera psicologica e psicosomatica degli individui le attività lavorative. Lo si può vedere prendendo in considerazione i dati relativi ai seguenti fattori:

- *I disturbi psicofisici*
- *La richiesta lavorativa*
- *La gestione della conflittualità*
- *La percezione dello stress.*

Ciascuno sarà valutato singolarmente, proponendo alla fine una valutazione di insieme.

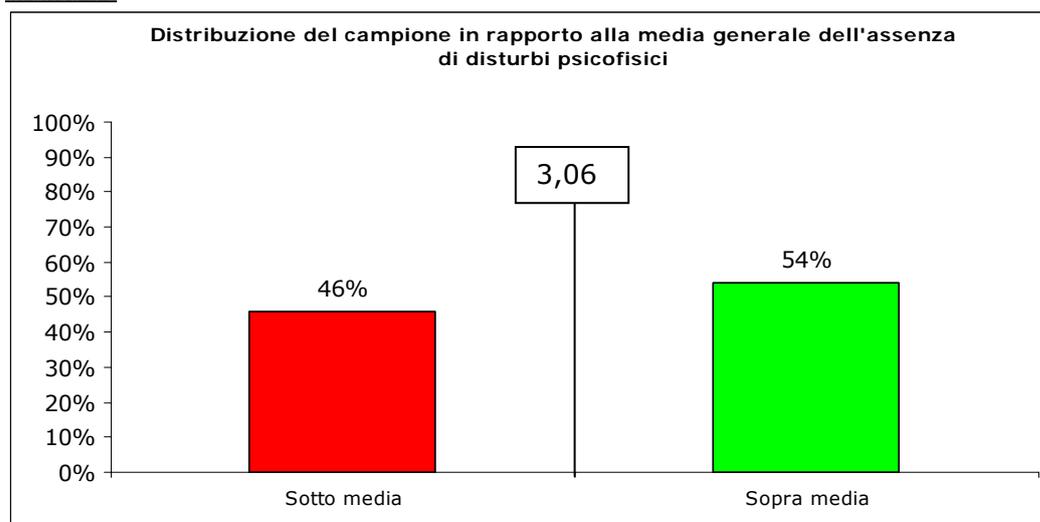
#### 2.5.1 I disturbi psicofisici

Il fattore *disturbi psicofisici* intende misurare se alcune problematiche di carattere fisico e psicologico sono presenti nell'organizzazione.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

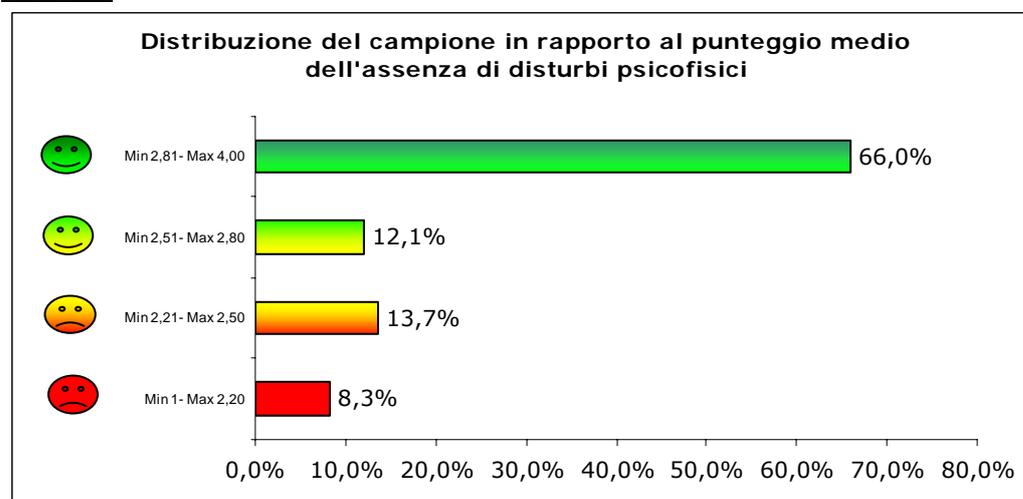
In generale vi è da notare che la percezione dei dipendenti è quella che la condizione psicofisica dei lavoratori non sia negativa. La media del grafico di riferimento è infatti 3.06, il che indica una bassa incidenza sui disturbi psicofisici dell'attività lavorativa.

Grafico 11



In aggiunta più della metà dei lavoratori sorpassa tale soglia (cfr. Grafico 11) e, inoltre, l'operato dell'organizzazione non ha un'incidenza elevata (36% il valore medio registrato), quindi nella maggior parte dei casi, laddove presenti, la nascita di tali disturbi non va imputata all'agire amministrativo. Ancora più positivo il dato se si guarda la distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (cfr. Grafico 12). La presenza di alcuni disturbi psicofisici è avvertita da una quota minima di personale. In due casi su tre (66%) c'è una quasi totale assenza delle problematiche connesse.

Grafico 12



### ANALISI DEGLI ITEM

La fotografia positiva restituita dalla media generale è ulteriormente rafforzata dall'analisi dettagliata. Analizzando, infatti, singolarmente i vari tipi di disturbi (cfr. Tab. 7 in Appendice) è possibile rilevare come nel lavoro poche persone accusino disturbi fisici relativi a:

- Asma e difficoltà respiratorie*
- Mal di stomaco e gastrite*
- Dolori muscolari e articolari.*

Al pari sono poco presenti problematiche appartenenti maggiormente alla sfera psichica, ovvero:

- *Il senso di depressione*
- *L'insonnia.*

Sono considerati di modesta entità anche:

- *Mal di testa e scarsa concentrazione*
- *Senso di affaticamento.*

Sono più presenti, infine: *nervosismo, irrequietezza, ansia.*

### 2.5.2 Richiesta lavorativa

Nell'ambito dell'analisi sul benessere organizzativo, attraverso la *richiesta lavorativa* si cerca di capire quali aspetti legati a questo fattore rappresentano un problema nello svolgimento delle attività quotidiane.

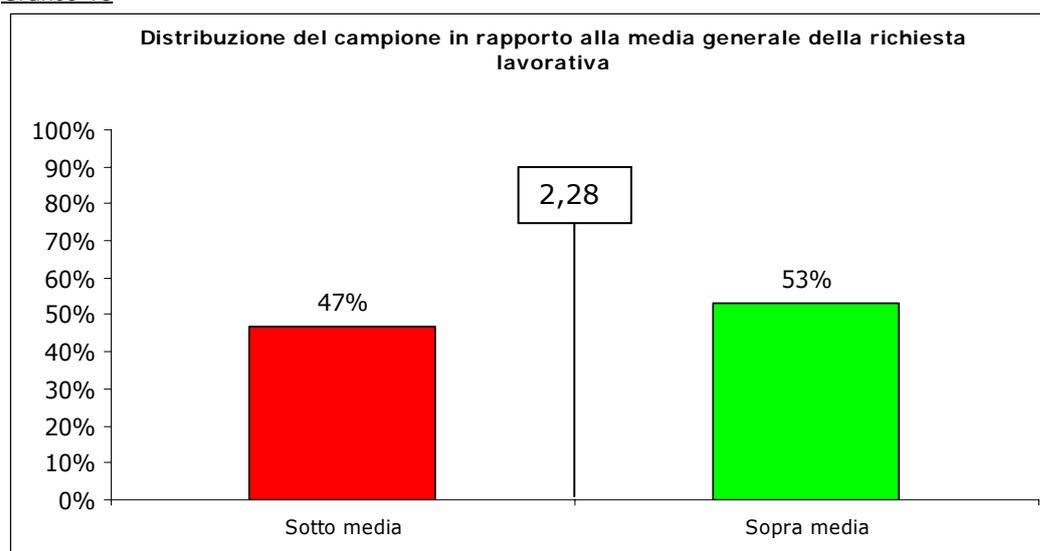
#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Nel profilo generale di Arpa Emilia-Romagna è già emerso come questo sia un fattore critico, attestandosi su un valore medio di 2,28.

Più della metà del campione si colloca al di sopra di tale media (cfr. Grafico 13) ma, essendo molto basso il punto di partenza (2,28), appare più interessante la distribuzione di tutto il campione in base alla scala di punteggio. Il quadro critico (cfr. Grafico 14) risulta ulteriormente confermato; per quasi un quarto del personale (23,6%) tuttavia il fattore è percepito come poco gravoso.

È importante precisare che siamo di fronte a quella che le indagini sul benessere organizzativo, condotte in circa 400 amministrazioni, hanno evidenziato come una criticità strutturale del pubblico impiego, poiché tale fattore risulta problematico nella maggior parte degli enti che hanno condotto la ricerca. Da questo punto di vista il dato medio estrapolato da questa indagine si colloca leggermente al di sopra della media nazionale<sup>5</sup> (cfr. Grafico 15).

Grafico 13



<sup>5</sup> I dati nazionali sono stati estratti dal sito [www.magellanopa.it](http://www.magellanopa.it)

Grafico 14

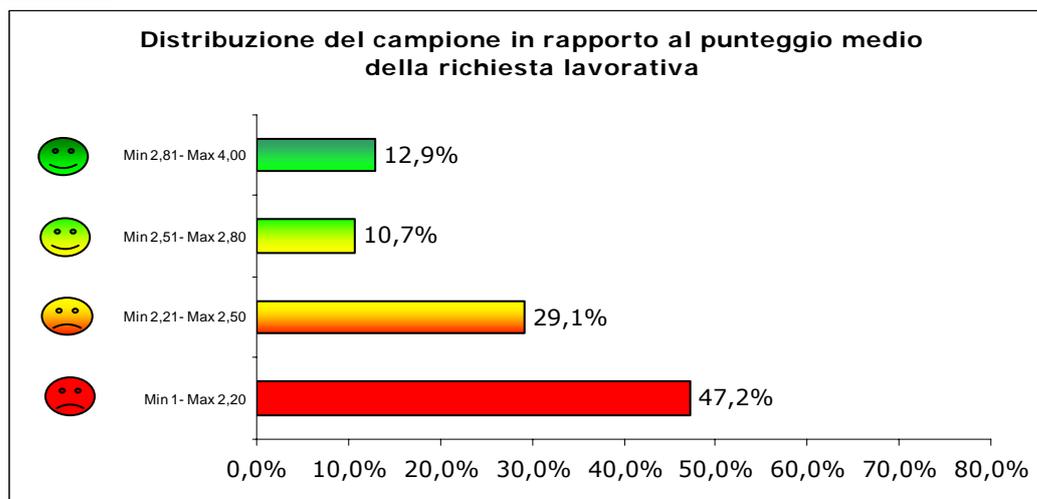
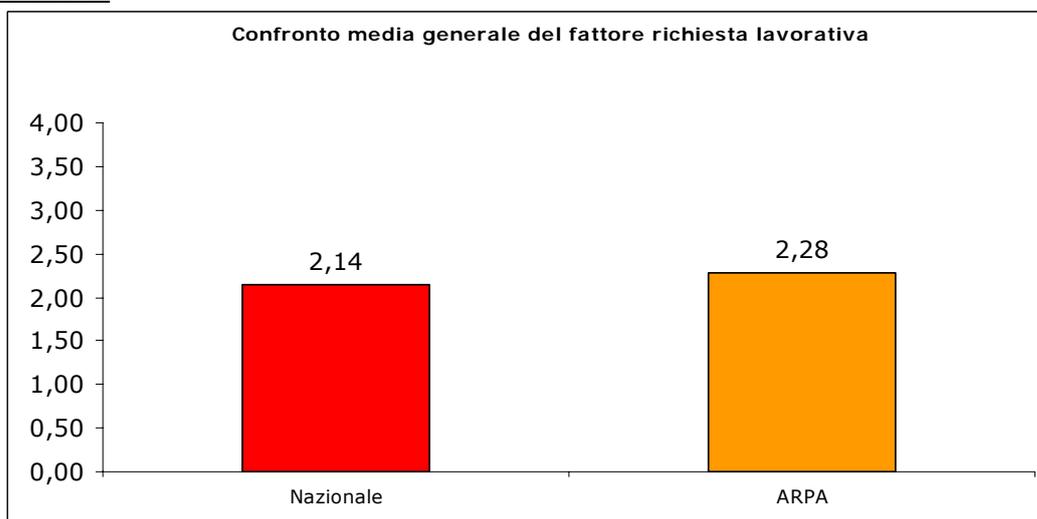


Grafico 15



### ANALISI DEGLI ITEM

L'analisi del profilo del fattore consente di capire quali fattori aumentano la percezione di *richiesta lavorativa*. Le caratteristiche dei compiti dei dipendenti non appaiono molto onerose da un punto di vista fisico (cfr. Tabella 8), infatti:

- Non si avverte una forte richiesta di fatica fisica.*

All'interno dei singoli contesti organizzativi, inoltre, le attività e le procedure di lavoro non incidono sulla sfera emotiva dei dipendenti, poiché:

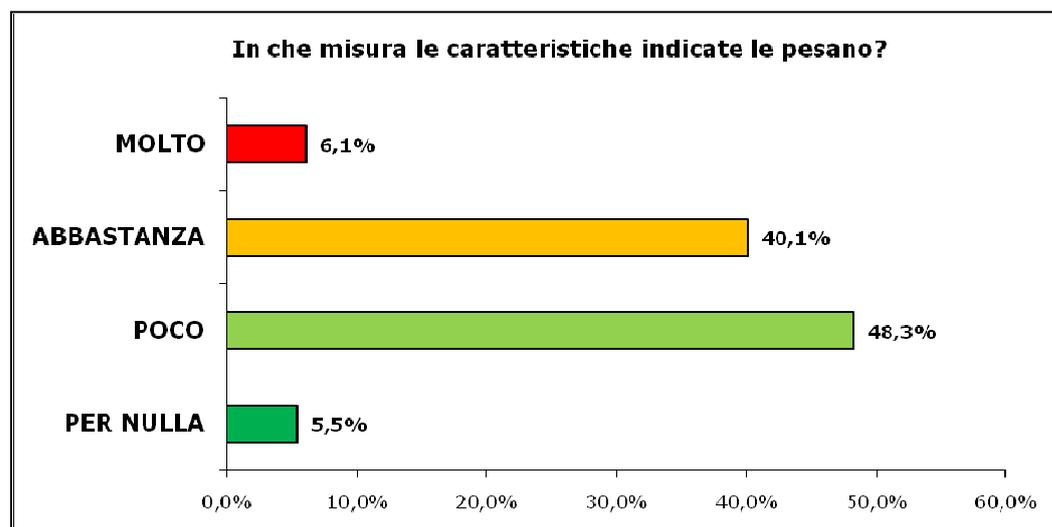
- È percepito come poco presente il sovraccarico emotivo*

La percezione di una forte richiesta lavorativa nasce dalla presenza di alcuni fenomeni:

- Il sovraccarico di lavoro è ritenuto abbastanza gravoso*
- Le norme e le procedure sono considerate molto rigide*
- La fatica mentale è elevata*
- Spesso ci si assume diretta responsabilità del lavoro.*

A conclusione di questa prima analisi sul fattore è utile sottolineare come nella maggior parte dei casi queste caratteristiche del lavoro pesano in maniera poco significativa sull'attività lavorativa; per una parte importante dei rispondenti, tuttavia, la ricaduta sulla gravosità dei compiti è abbastanza significativa (cfr. Grafico 16).

Grafico 16



### 2.5.3 Stress

La rilevazione di percezione di *stress* punta a comprenderne il grado di diffusione.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

La percezione di stress da parte dei lavoratori è sentita. La media generale del fattore si attesta su un punteggio complessivo di 2.27, molto al di sotto della media generale del "benessere organizzativo".

Per tale ragione anche lo stress rientra nelle problematiche che emergono dall'indagine sul "benessere organizzativo" condotta in Arpa Emilia-Romagna. La maggioranza dei rispondenti supera la soglia media complessiva di fattore (cfr. Grafico 17). Ciò non vuol dire che tale fattore sia positivo, infatti quasi i due terzi (64,9%) del campione registra un punteggio insufficiente.

Quasi un lavoratore su cinque (18,4%), comunque, percepisce assenza di stress all'interno del luogo di lavoro (cfr. Grafico 18).

Grafico 17

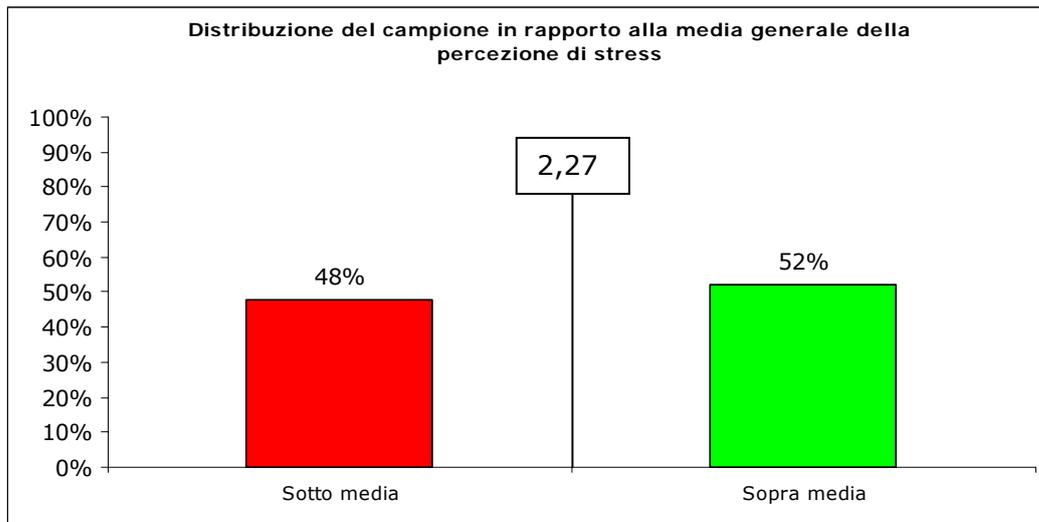


Grafico 18

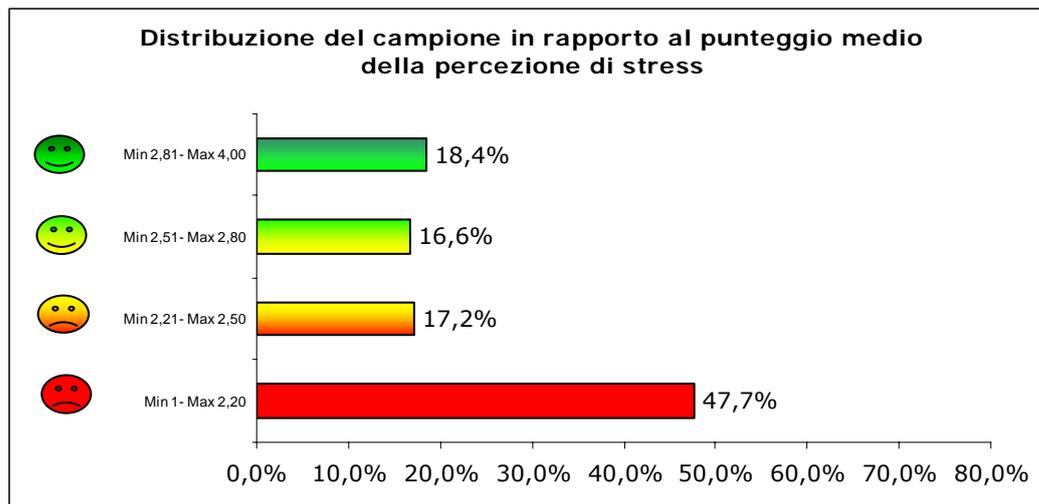
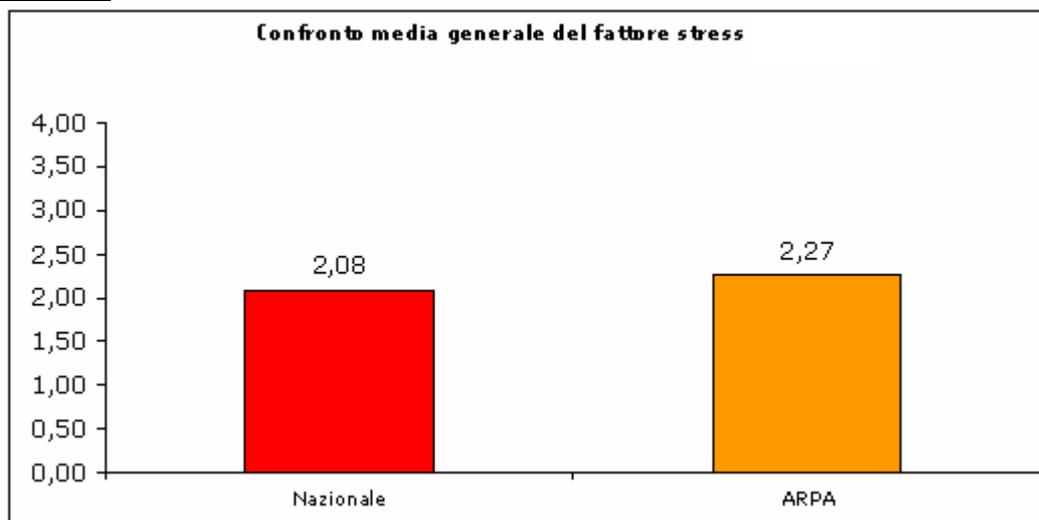


Grafico 19



Anche la percezione di stress, tuttavia, sembra caratterizzare il lavoro pubblico, poiché critico in quasi tutti gli Enti che hanno realizzato la ricerca, in aggiunta il punteggio medio nazionale è significativamente più basso di quello raggiunto da Arpa (cfr. Graf. 19).

#### ANALISI DEGLI ITEM

Il giudizio in generale non è completamente negativo (cfr. Tab. 9 in Appendice), anzi emergono delle positività:

- *I compiti non richiedono una fatica eccessiva*
- *I compiti da svolgere non richiedono un livello di stress eccessivo.*

Mentre, a conferma di quanto già evidenziato a proposito della richiesta lavorativa, viene affermato che:

- *Il lavoro assorbe totalmente*

causa principale di una percezione gravosa del fattore.

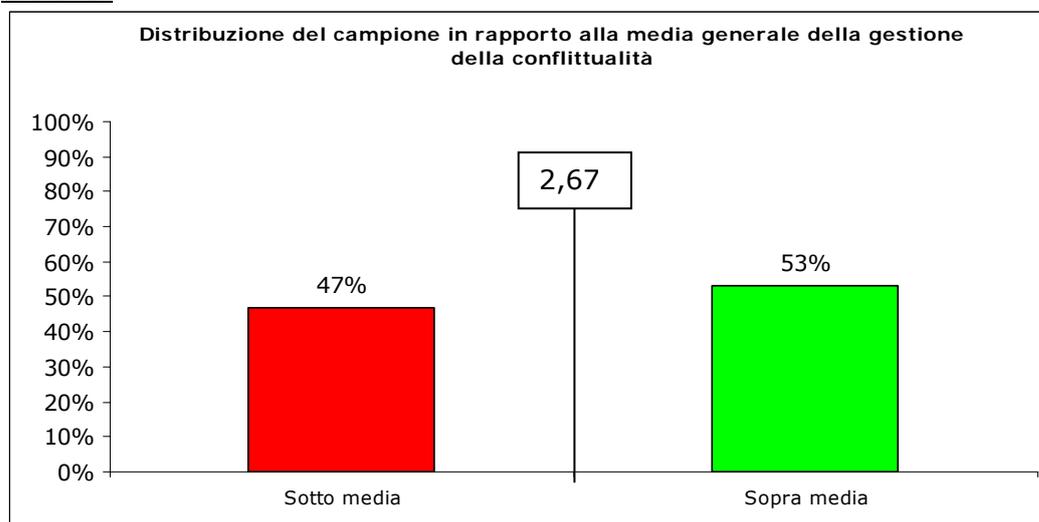
#### 2.5.4 Gestione della conflittualità

Il fattore misura il grado di conflittualità presente nell'organizzazione e la capacità di quest'ultima di favorire la costruzione di luoghi di lavoro caratterizzati da una scarsa rilevanza dei conflitti interni.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

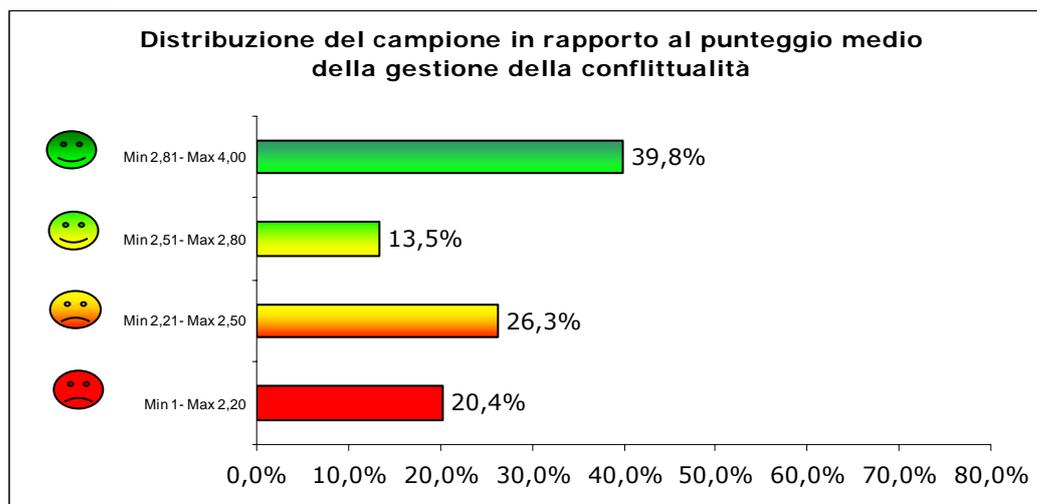
La media generale del fattore è positiva e raggiunge il punteggio di 2,67, identico a quello del benessere organizzativo nel suo complesso.

Grafico 20



La maggioranza dei dipendenti si colloca anche al di sopra di tale valore (cfr. Grafico 20). A ben vedere, tuttavia, quasi la metà dei dipendenti (cfr. Grafico 21) considera l'ambiente di lavoro caratterizzato da conflittualità e l'Agenzia poco prodiga a dirimere gli scontri.

Grafico 21



### ANALISI DEGLI ITEM

Gli item del fattore prestano interesse ad alcune dinamiche nei luoghi di lavoro, al fine di comprendere se c'è emarginazione o violenze psicologiche, se qualcuno attua soprusi, se le relazioni verticali presentano problematiche. La percezione dei dipendenti (cfr. Tabella 10) è che nell'Agenzia:

- Non ci sono persone che subiscono violenze psicologiche*
- Tendenzialmente i dipendenti non vengono emarginati*
- Alcuni attuano prepotenze ma nel complesso questo fenomeno non risulta critico.*

Le problematiche sono evidenti quando l'attenzione si sposta sui rapporti tra il vertice e la base, infatti la percezione diffusa è che:

- Esistono conflitti con i dirigenti.*

### 2.6 La dimensione strutturale

L'analisi degli aspetti strutturali dell'organizzazione, pone l'attenzione su due fattori del benessere organizzativo:

- Il comfort ambientale*
- La sicurezza sui luoghi di lavoro.*

L'approfondimento di questi fenomeni permette di comprendere se, e per quali ragioni, i partecipanti alla ricerca percepiscono il proprio luogo di lavoro dotato di adeguati livelli di comfort e al tempo stesso sicuro.

#### 2.6.1 Comfort ambientale

Il comfort ambientale monitora alcuni elementi fisici dell'organizzazione, legati alla qualità del posto di lavoro.

### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il fattore del comfort ambientale presenta una media generale positiva di 2.78, superiore a quella complessiva del benessere organizzativo. Il campione si distribuisce in maniera quasi identica tra chi raggiunge un punteggio superiore al valore medio e chi, invece, ne rimane al di sotto; con una leggera prevalenza di questi ultimi (cfr. Grafico 22).

Grafico 22

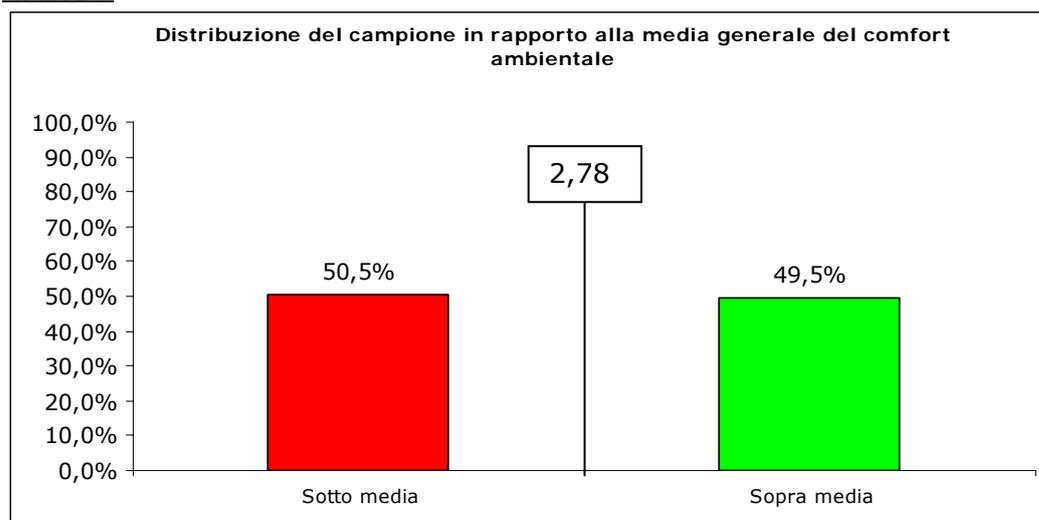
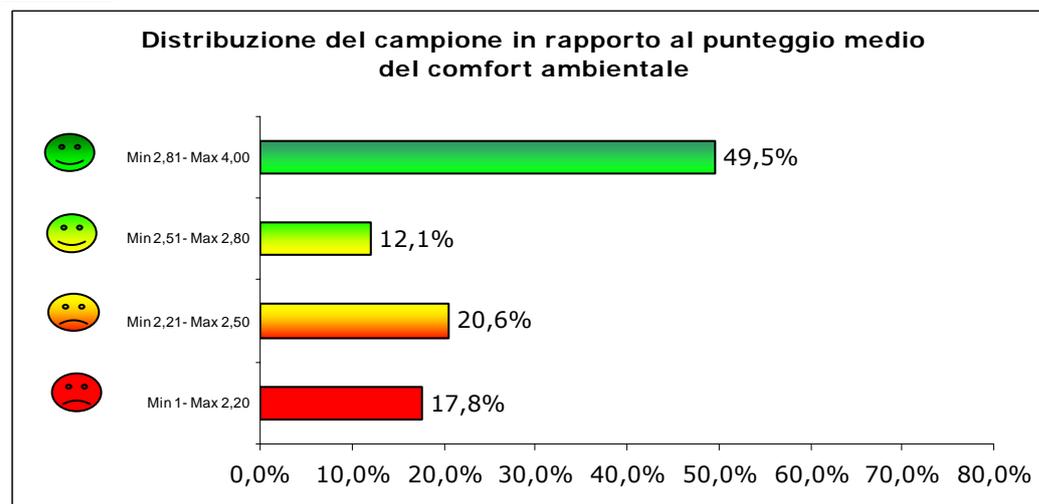


Grafico 23



Nell'organizzazione, tuttavia, non tutti hanno una visione ottimale del comfort, quasi il 40% degli intervistati esprime, infatti, una valutazione negativa riguardo al fattore (cfr. Grafico 23).

### ANALISI DEGLI ITEM

Tra gli item che compongono il fattore del comfort ambientale vengono giudicati (cfr. Tabella 11) molto positivi:

- ❑ *L'illuminazione*
- ❑ *Le condizioni dell'edificio*
- ❑ *Lo spazio per persona.*

La valutazione è un po' meno positiva nei confronti di altre variabili, in particolare:

- ❑ *La temperatura*
- ❑ *I servizi igienici*
- ❑ *La silenziosità*
- ❑ *Ambienti e arredi*
- ❑ *La pulizia.*

Nessuno di questi elementi appare, tuttavia, critico. Ciò conduce a valutare nel complesso molto buoni i livelli di comfort presenti in Agenzia.

### 2.6.2 Sicurezza lavorativa

La sicurezza lavorativa si occupa degli aspetti contenuti nel D.lgs. 81/08.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

La media generale del fattore è molto elevata (2.95), quindi la sicurezza lavorativa rappresenta uno dei punti di forza dell'organizzazione.

Un'idea rafforzata dal fatto che la maggior parte dei rispondenti si posiziona su di un punteggio medio superiore a questo valore (cfr. Grafico 24). Solo un lavoratore su cinque percepisce questo fenomeno come critico, di contro i 2/3 dei lavoratori considerano molto sicuri i propri ambienti di lavoro (cfr. Grafico 25).

Grafico 24

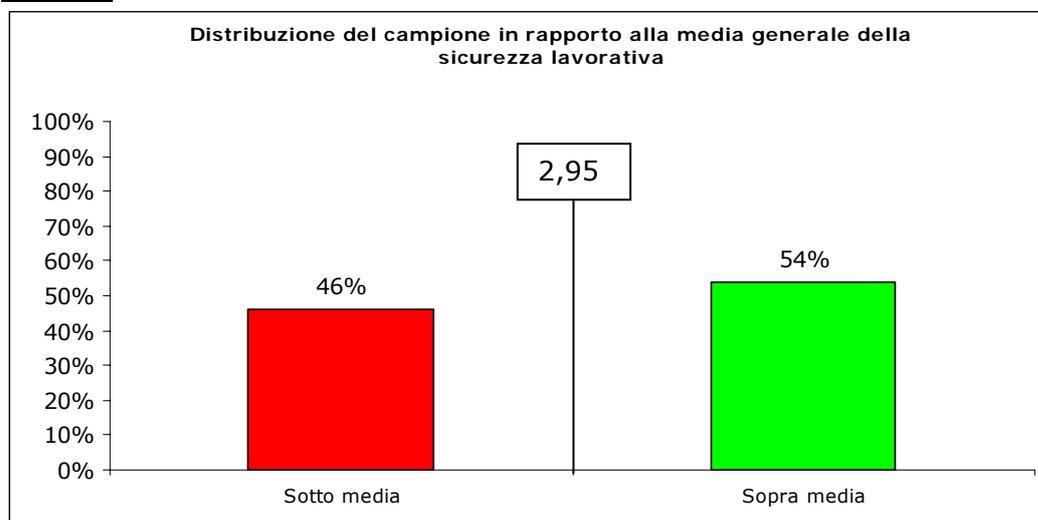
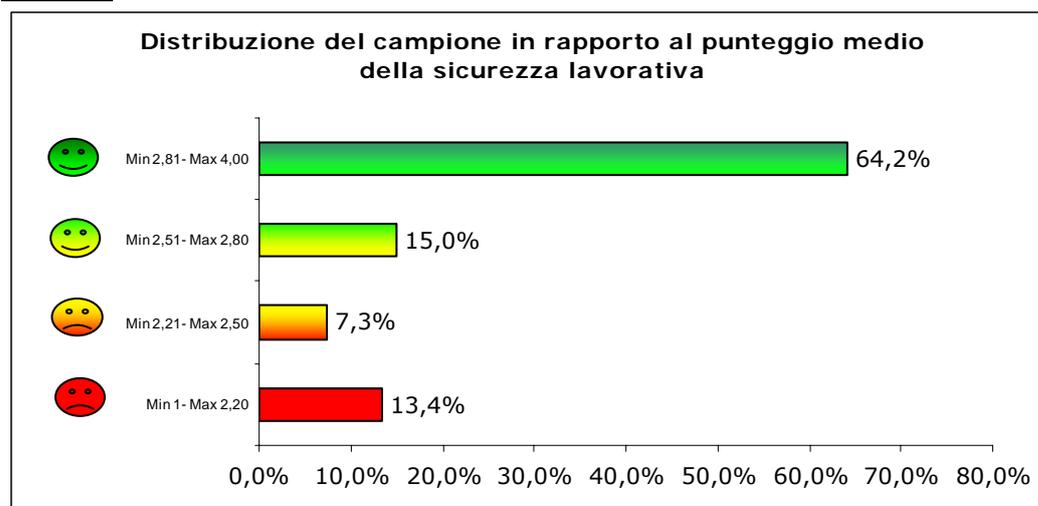


Grafico 25



## ANALISI DEGLI ITEM

Tutti gli item del fattore raggiungono risultati ampiamente positivi (cfr. Tabella 12), in particolare sono valutati come rispondenti alle norme di sicurezza:

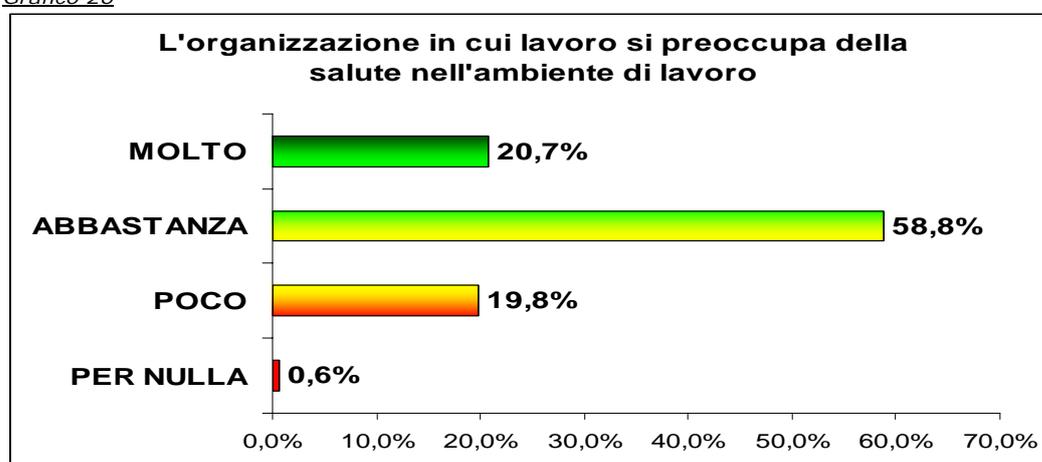
- ❑ *L'illuminazione*
- ❑ *I personal computer e più in generale i videotermini*
- ❑ *Gli impianti elettrici*
- ❑ *Le polveri rilasciate da stampanti o altre componenti tecnologiche.*

Trovano meno consenso, pur in un contesto di assoluta positività:

- ❑ *La rumorosità delle strutture*
- ❑ *La temperatura dei luoghi di lavoro.*

È interessante notare, infine, che quasi nessuno considera l'agenzia disinteressata ai rischi connessi all'attività lavorativa.

*Grafico 26*



## 2.7 L'equità organizzativa

L'equità organizzativa trova una trattazione a parte, principalmente per la trasversalità che il tema dell'equità riveste dal punto di vista delle dimensioni e dei fattori dell'organizzazione e, quindi, la sua influenza su un numero elevato di diverse variabili che regolano il benessere organizzativo, come l'innovazione, l'efficienza, il conflitto, ecc.

Gli approfondimenti statistici realizzati su campione di 3.000 dipendenti della Pubblica Amministrazione hanno messo in evidenza, infatti, che l'equità organizzativa è una delle quattro variabili indipendenti (insieme alla percezione dei dirigenti, percezione dei colleghi, e alla fatica connessa alla tipologia dei compiti lavorativi) in grado di influenzare direttamente il benessere e il funzionamento organizzativo nel suo complesso<sup>6</sup>. Gli esiti vengono presentati così come proposto per i fattori precedenti, ad alcune riflessioni sul punteggio medio complessivo, segue l'approfondimento dei singoli item, conclude una riflessione di insieme sul fenomeno.

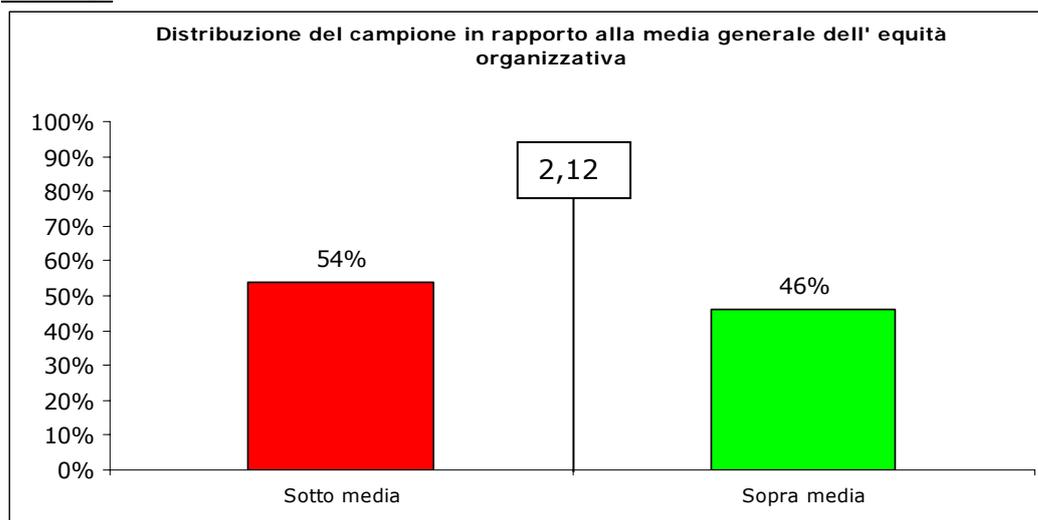
<sup>6</sup> Per un approfondimento cfr. F. Avallone, A. Paplomatas, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005

## IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il fattore dell'equità organizzativa è in assoluto quello che raggiunge il punteggio più basso e rappresenta l'elemento più critico che restituisce l'indagine sul benessere organizzativo condotta in Arpa Emilia-Romagna. La media generale si attesta sul 2,12, evidenziando in questo modo la rilevanza della problematica.

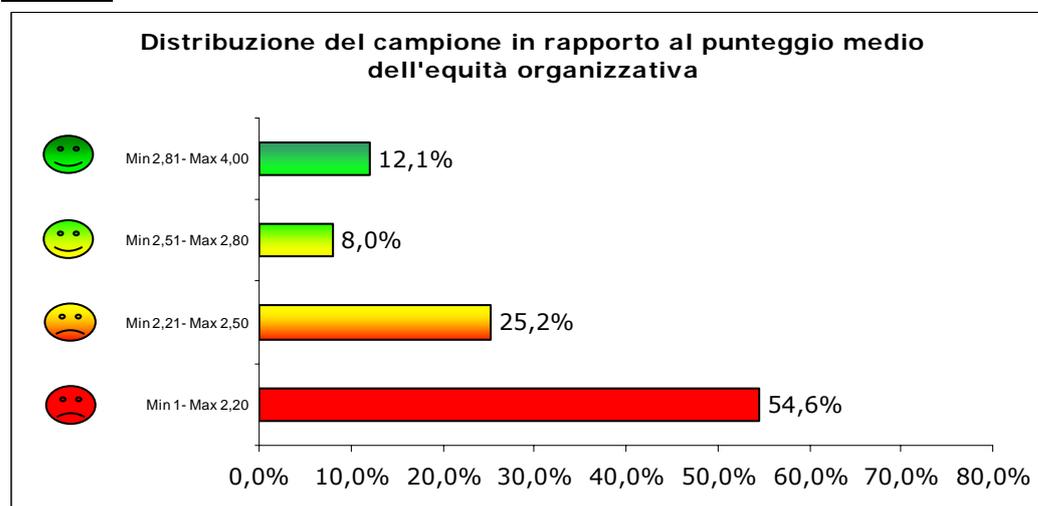
Ipotesi ulteriormente avvalorata dal fatto che più della metà dei rispondenti si colloca al di sotto di tale valore (cfr. Grafico 27).

Grafico 27



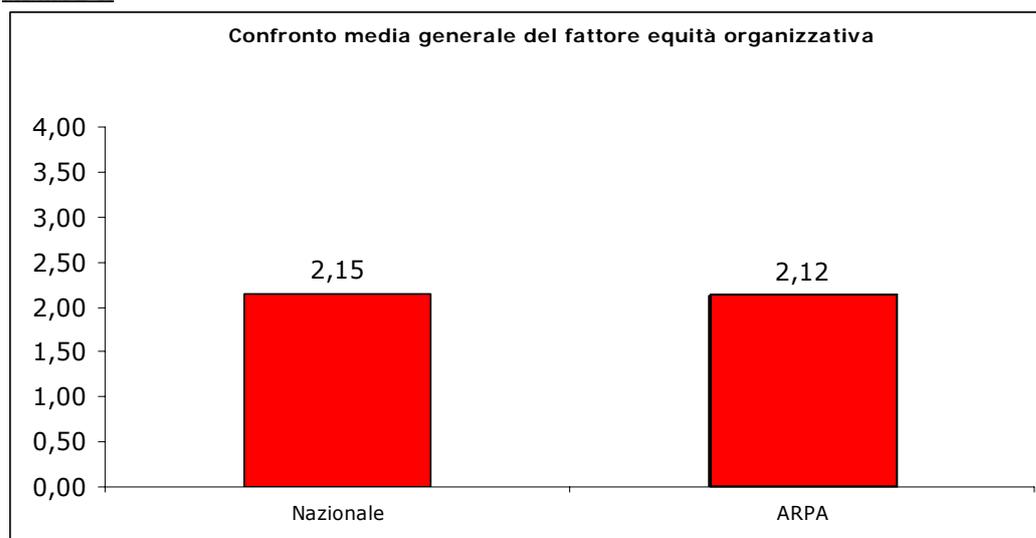
In generale, inoltre, quasi l'80% ha una percezione molto negativa del fenomeno (cfr. Grafico 28).

Grafico 28



L'idea che emerge è che l'equità organizzativa sia percepita come fattore critico per l'organizzazione. C'è da dire, tuttavia, che anche in questo caso siamo in presenza di un fenomeno strutturale della Pubblica Amministrazione (cfr. Grafico 29). In questo caso il punteggio medio di Arpa Emilia-Romagna è leggermente inferiore a quello nazionale.

Grafico 29



### ANALISI DEGLI ITEM

Il fattore dell'equità organizzativa, utilizzato per il presente approfondimento, ingloba due delle dimensioni del questionario:

- Gli elementi *legati alla capacità di un'organizzazione di adottare criteri trasparenti e comportamenti equi nella distribuzione di retribuzioni e nei percorsi di carriera (area dell'equità)*
- *Aspetti legati alla capacità di valorizzare l'apporto dei singoli, attraverso forme di riconoscimento e opportunità di realizzazione e sviluppo professionale (area della valorizzazione).*

Si tratta di fattori che hanno un impatto significativo nella relazione di scambio tra individui e organizzazione, influenzando in primo luogo le regole stesse della convivenza lavorativa, costituendo a volte un ostacolo per una proficua relazione di fiducia tra i diversi attori. I risultati riguardanti questa parte permettono di approfondire le aree critiche del fattore. In primo luogo c'è da sottolineare che non tutte le variabili sono problematiche (cfr. Tabella 13), infatti i dipendenti riconoscono all'Agenzia che:

- *Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale.*

Per altri aspetti al contrario, il giudizio è molto severo, le medie complessive dei singoli item evidenziano che per la maggior parte degli intervistati l'organizzazione:

- *Non distribuisce gli incentivi economici sulla base dell'efficacia delle prestazioni*
- *Non apprezza l'impegno sul lavoro e le iniziative personali con riconoscimenti economici, visibilità, encomi, ecc.*
- *Non offre effettive possibilità di carriera per tutti.*

### 2.8 La soddisfazione lavorativa

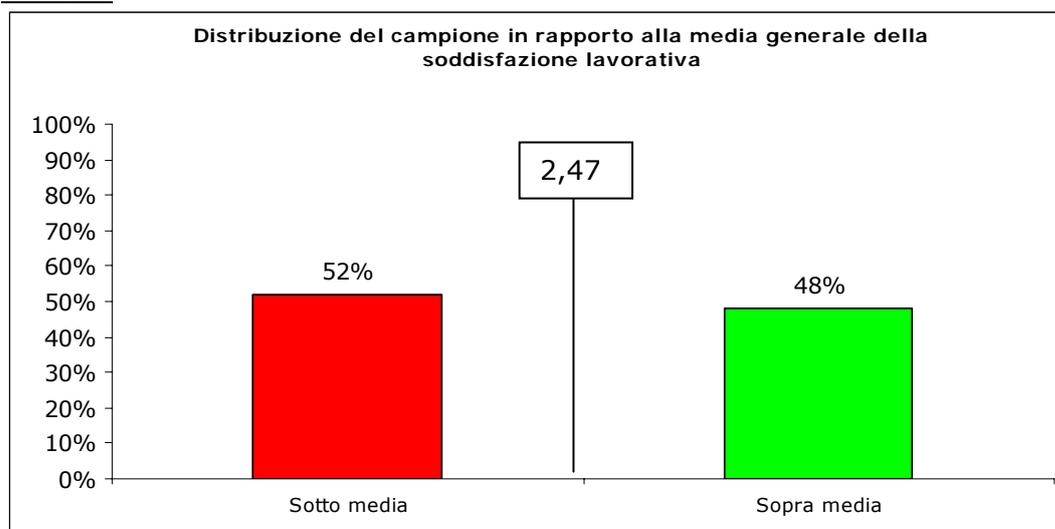
L'ultima disamina dei fattori che compongono il benessere organizzativo concerne la soddisfazione lavorativa. Focalizzare in ultimo l'attenzione su questo aspetto non è una scelta casuale. Le modalità di lavoro, i rapporti all'interno dell'organizzazione, il ruolo ricoperto, le caratteristiche fisiche del proprio ambiente di lavoro, la percezione di essere valorizzato, sono tutti elementi che, laddove presenti,

consentono alle persone di sentirsi soddisfatte del proprio lavoro. Per tale ragione, dopo aver presentato le diverse dimensioni e dinamiche organizzative, in quest'ultimo paragrafo si indaga se l'organizzazione del lavoro in Arpa porta le risorse umane a sentirsi soddisfatte e, eventualmente, per quali ragioni.

### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il punteggio medio della soddisfazione, 2,47, riportato nel "Profilo generale" del benessere organizzativo è al di sotto della media complessiva e rappresenta un fattore di attenzione/criticità. Ciò non vuol dire che non ci siano persone soddisfatte, la media è infatti frutto di diverse posizioni. La maggior parte dei rispondenti si colloca, tuttavia, al di sotto del valore medio (cfr. Grafico 30).

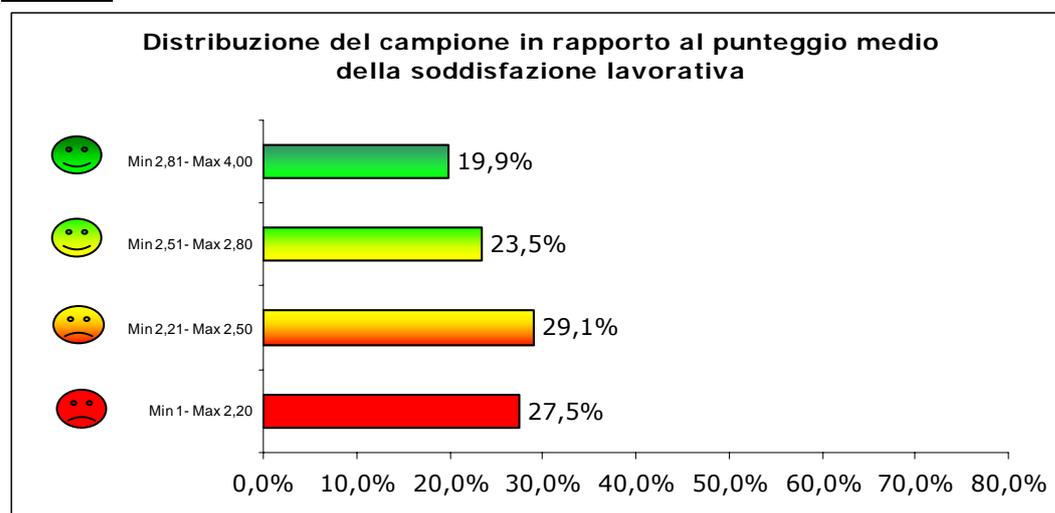
Grafico 30



Gli insoddisfatti sono in maggioranza (cfr. Grafico 31), più della metà del campione. La situazione nel complesso non appare quindi ottimale, infatti entrando nel dettaglio:

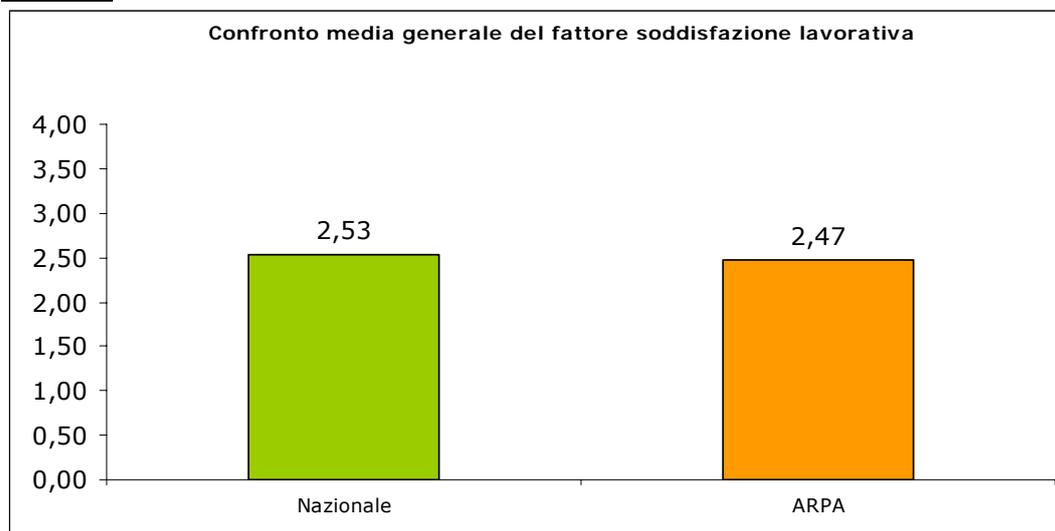
- ❑ *Più di 1/4 dei lavoratori è molto insoddisfatto*
- ❑ *Oltre la metà dei dipendenti non raggiunge una soglia di soddisfazione sufficiente*
- ❑ *I molto soddisfatti sono quasi 1/5 del totale.*

Grafico 31



Siamo in presenza di una realtà molto variegata; in cui a fronte di una certa dose di insoddisfazione, molti dipendenti si mostrano soddisfatti, con un'altra significativa parte che si colloca nei livelli intermedi. Confrontando il punteggio medio della dimensione con i dati nazionali (cfr. Grafico 32) si evidenzia come Arpa si collochi, seppur di poco, al di sotto della sufficienza (2,50) e del livello medio raggiunto dalle altre Amministrazioni.

Grafico 32



Queste prime evidenze verranno approfondite di seguito, declinando il fattore della soddisfazione lavorativa in *indicatori di benessere* e *indicatori di malessere*.

### 2.8.1 Gli indicatori di benessere

Questa parte del questionario misura se nell'organizzazione sono percepiti una serie di indicatori che danno percezione di benessere.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Gli indicatori positivi sono abbastanza diffusi nell'organizzazione. La media generale è di 2.68, quindi ampiamente al di sopra della soglia di sufficienza e di poco oltre la media generale del benessere organizzativo in Arpa. La maggioranza del campione non supera, tuttavia, questo punteggio, il che potrebbe far pensare a una situazione di criticità (cfr. Grafico 33).

Grafico 33

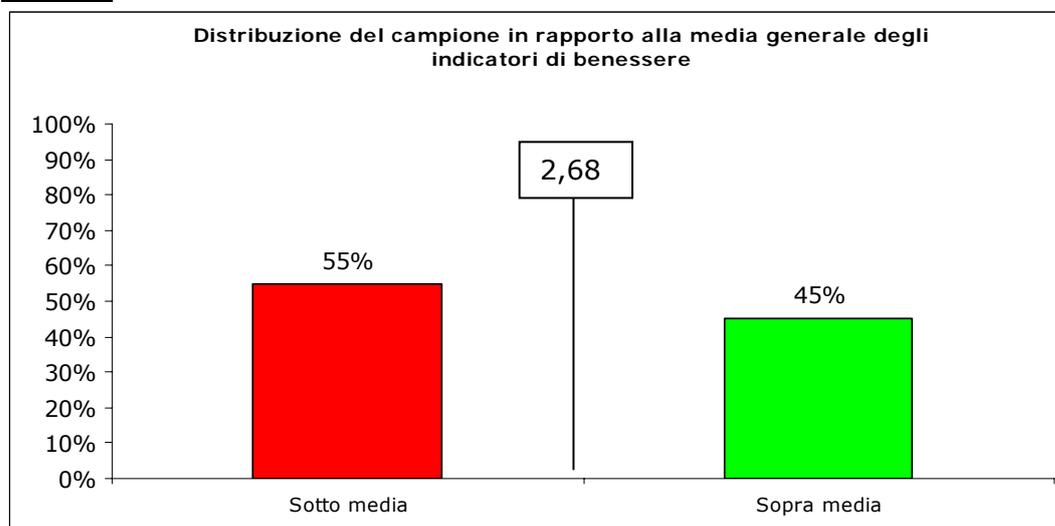
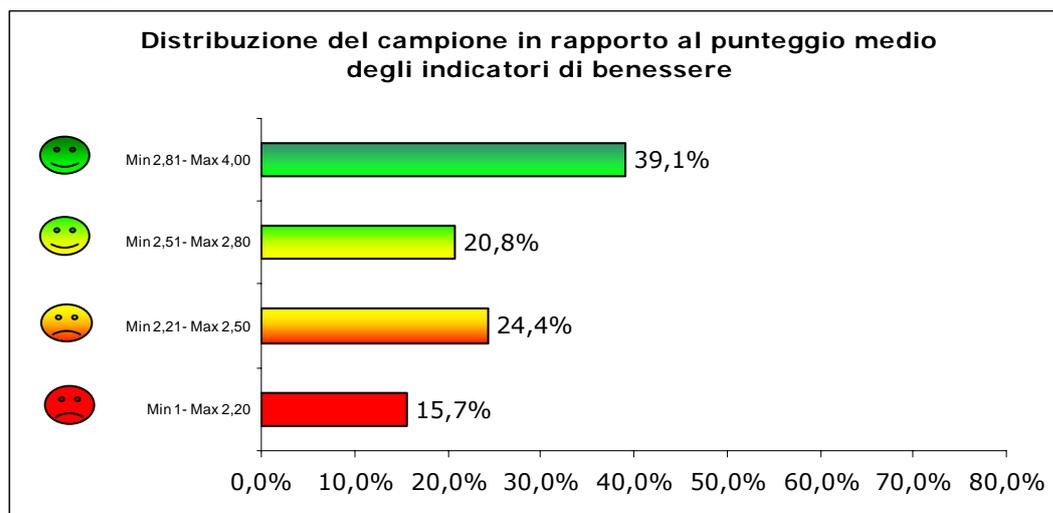


Grafico 34



L'approfondimento sulla distribuzione del campione in base ai livelli di punteggio (cfr. Grafico 34) fa emergere, al contrario, un significativo miglioramento della situazione. Quasi il 40% dei lavoratori ha una percezione molto elevata di tali indicatori, le valutazioni positive si avvicinano complessivamente al 60%.

#### ANALISI DEGLI ITEM

Gli item di questo indicatore prendono in considerazione diversi aspetti della vita organizzativa, al fine di comprendere il grado di fiducia che l'individuo ripone nell'organizzazione. Osservando il profilo degli indicatori di benessere (cfr. Tabella 14) si rivela che siamo in presenza di valutazioni non unilaterali. Gli intervistati dichiarano:

- Una generale soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro*
- La sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero*
- Voglia di andare al lavoro.*

Si attestano su valori di sufficienza piena anche altre variabili legate all'indicatore che evidenziano come:

- Ci sia la sensazione di far parte di una squadra*
- C'è apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza*
- C'è condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione*
- C'è soddisfazione per l'organizzazione*
- C'è sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro*
- Si pensa che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno*
- C'è voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione.*

Prevale tuttavia nel campione una certa dose di sfiducia verso:

- Le capacità gestionali e professionali della dirigenza*
- Il superamento delle condizioni negative attuali.*

## 2.8.2 Gli indicatori di malessere

Gli *indicatori di malessere* studiano se sono presenti condizioni negative nel contesto di lavoro che possono inficiare sia le dinamiche relazionali che lavorative.

### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

L'indicatore raggiunge un punteggio complessivo di 2.25, quindi si colloca molto al di sotto della media generale del benessere. A ciò va aggiunto che solo una minoranza delle persone supera questo valore di per sé molto basso (cfr. Grafico 35). Siamo in presenza, quindi, di una criticità forte. Ed in effetti anche la distribuzione in classi conferma questa valutazione di insieme. Quasi la metà dei rispondenti dichiara, infatti, di avvertire la presenza di fonti di malessere (cfr. Grafico 36).

Grafico 35

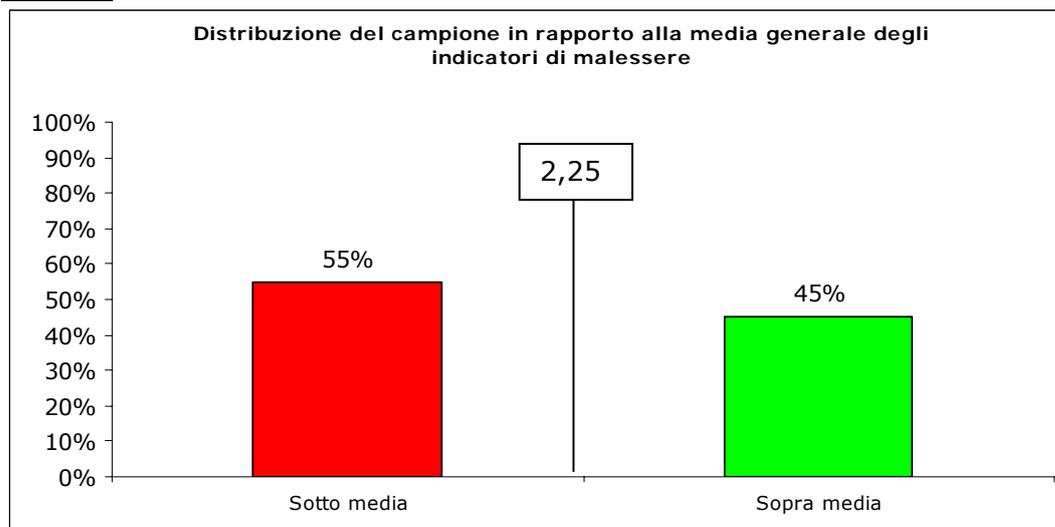
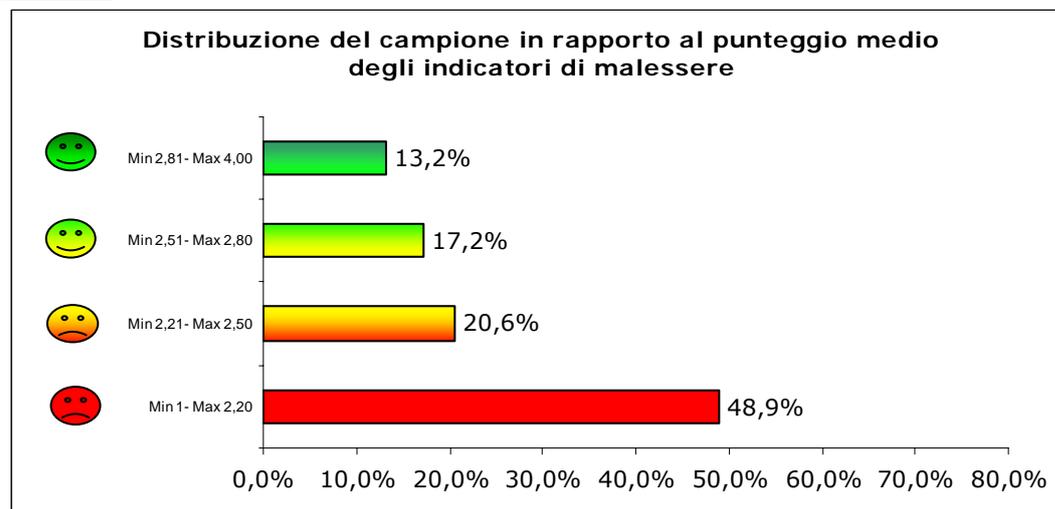


Grafico 36



## ANALISI DEGLI ITEM

Il profilo degli indicatori di malessere evidenzia come l'origine del malcontento abbia molteplici spiegazioni. Tutte le variabili non superano il valore medio della sufficienza (cfr. Tabella 15). In particolare le persone dichiarano di avere la sensazione di:

- Contare poco nell'organizzazione*
- Non essere valutati adeguatamente.*

Negli ambienti di lavoro viene in più percepito come molto presente il pettegolezzo, mentre nel lavoro quotidiano c'è poca chiarezza su ciò che si deve fare. Si registra inoltre:

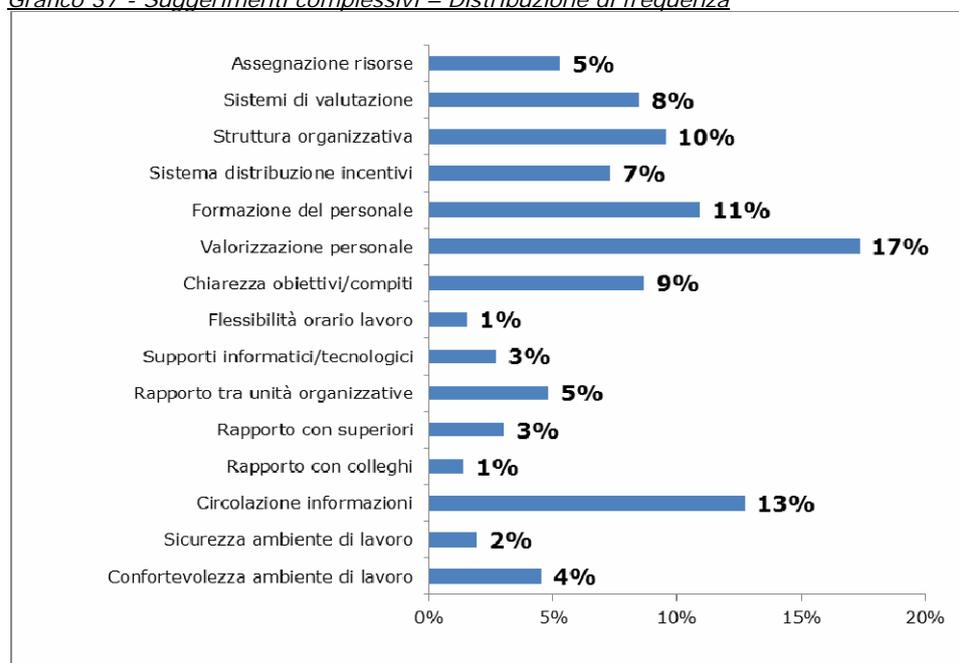
- Il desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro*
- La sensazione di fare cose inutili*
- La percezione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento*
- La mancanza di idee, assenza di iniziative.*

### 2.8.3 I suggerimenti dei partecipanti

Quasi tutti i partecipanti hanno risposto anche alla sezione dei suggerimenti, presente nel questionario. Al compilante è stata data la possibilità di fare al massimo tre scelte, tra una serie di quindici opzioni prestabilite facenti riferimento ai fattori oggetto di indagine.

Tra le risposte selezionabili, il tema della *valorizzazione personale* è in assoluto il tema più sentito (17% delle scelte).

*Grafico 37 - Suggerimenti complessivi – Distribuzione di frequenza*



Oltre al tema sopra ricordato, trovano collocazione nelle risposte più frequenti anche:

- La circolazione delle informazioni*
- La formazione del personale,*
- La struttura organizzativa.*

### 3. LE SEZIONI AGGIUNTIVE DEL QUESTIONARIO

Il questionario sul benessere organizzativo è stato ampliato dal gruppo di lavoro per consentire la misurazione nell'ambiente di lavoro di due altri fenomeni ritenuti meritevoli di specifici approfondimenti: le **pari opportunità** e il **cambiamento**. I risultati di questi approfondimenti sono presentati con le modalità di analisi e presentazione del capitolo precedente.

#### 3.1 Le pari opportunità

Le domande presenti nel questionario relativamente a questa sezione hanno cercato di comprendere come l'Agazia promuove le pari opportunità. Le domande riferite a questa sezione hanno consentito di costruire il primo indicatore denominato *attenzione alla promozione*. La seconda serie di quesiti si è concentrata sulla sensibilizzazione del personale relativamente a queste tematiche. Queste variabili formano la dimensione:

- *Presenza tra colleghi.*

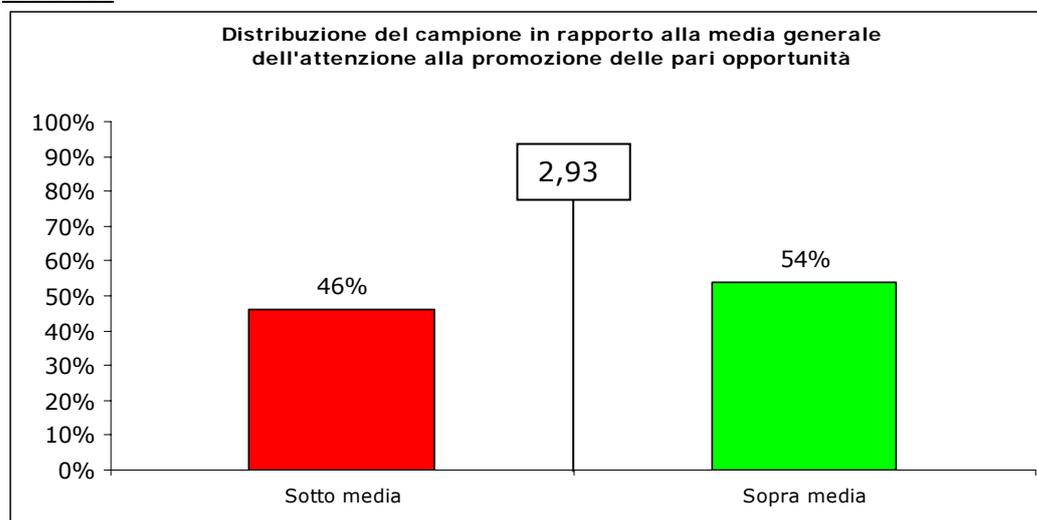
##### 3.1.1 Attenzione alla promozione

Il focus è sui comportamenti dell'Agazia e sul grado di percezione che ne ricavano i dipendenti.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

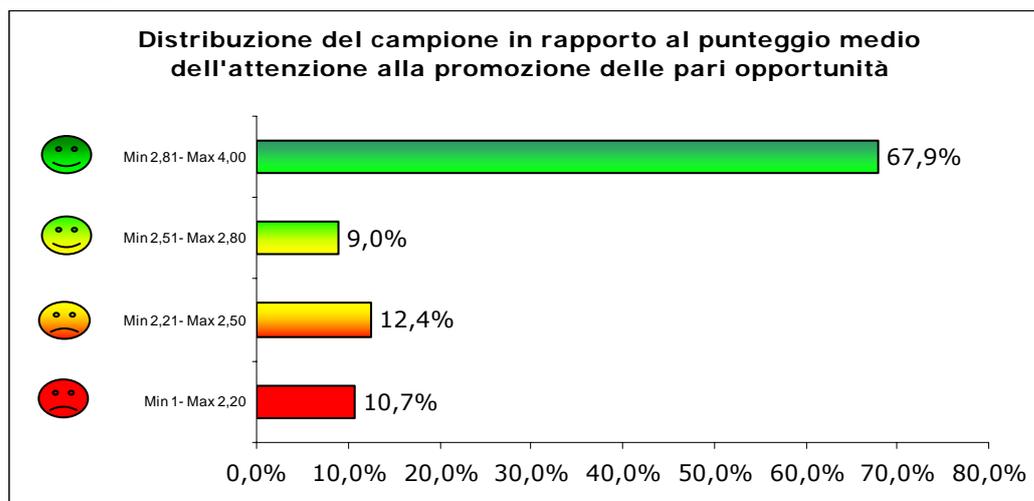
Per i rispondenti, l'organizzazione è molto attenta alla promozione delle *pari opportunità*. L'azione dell'Agazia è avvertita come molto presente, la media generale della dimensione è infatti di 2,93.

Grafico 38



Tale valore è superato da più della metà degli intervistati (cfr. Grafico 38). Inoltre per più dei 2/3 dei partecipanti alla ricerca la percezione del fenomeno è molto positiva. Solo un lavoratore su 10 pensa che l'Agazia non faciliti le pari opportunità (cfr. Grafico 39).

Grafico 39



### ANALISI DEGLI ITEM

L'analisi di questa dimensione punta a capire come l'Agenzia promuove le pari opportunità nell'organizzazione, intendendo con questo la capacità di dare le stesse possibilità alle persone di progredire con la carriera, di partecipare a progetti formativi e più in generale partecipare alla vita aziendale, di garantire flessibilità oraria alle risorse umane con problemi familiari. Nell'ottica analitica proposta i risultati evidenziano come tutte le variabili considerate raggiungono una media di punteggio positiva (cfr. Tabella 16). In particolare le persone pensano che Arpa sia molto attenta a promuovere le pari opportunità tra:

- Uomini e donne*
- Collaboratori e/o collaboratrici diversamente abili.*

All'Agenzia viene altresì riconosciuto di assumere un giusto comportamento relativamente a:

- L'inserimento lavorativo del personale neo-assunto*
- La flessibilità oraria a favore di collaboratrici/tori con figli piccoli o anziani da accudire.*

Meno attenzione, almeno nell'opinione dei dipendenti e pur in una risultante positiva, Arpa Emilia-Romagna sembra prestare alle pari opportunità tra: lavoratori "giovani" ed "anziani", collaboratrici/tori dei diversi Nodi.

#### 3.1.2 Presenza delle pari opportunità tra colleghi

Ci si concentra sulle relazioni orizzontali, per capire come tra i dipendenti sia diffusa la cultura delle pari opportunità.

### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Anche questo aspetto raggiunge una media complessiva molto positiva: 3.38, rappresentando in assoluto il fenomeno percepito come maggiormente presente dal personale.

Grafico 40

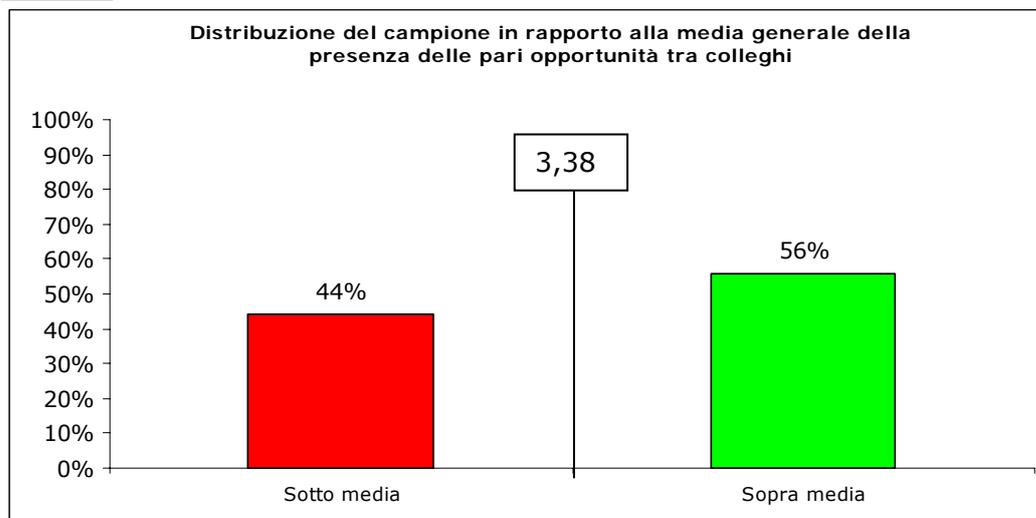
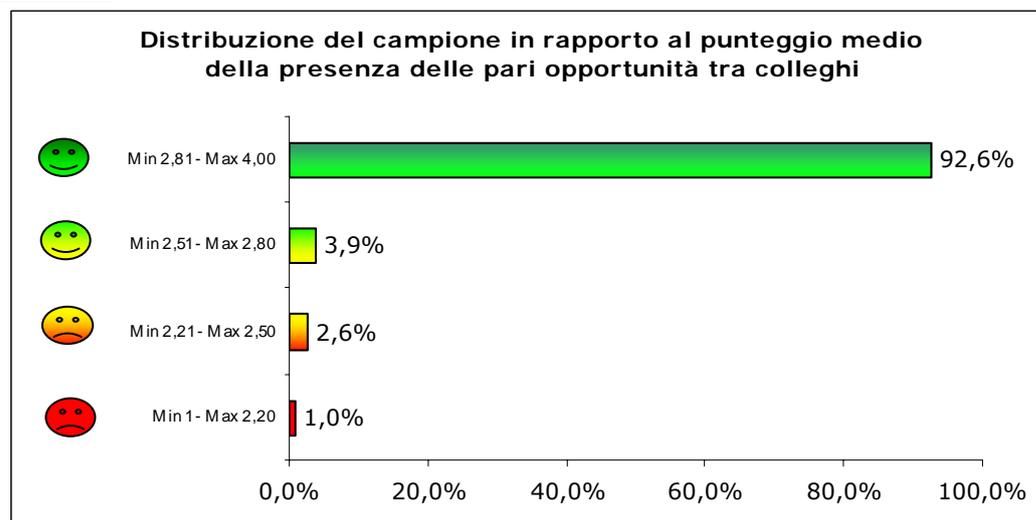


Grafico 41



Oltre il punteggio di 3,38, inoltre, si posiziona il 56% dei rispondenti (cfr. Grafico 40), di contro le persone che segnalano malessere rispetto a tale dimensione sono appena una decina del totale dei 335 intervistati (cfr. Grafico 41).

#### ANALISI DEGLI ITEM

Le variabili collegate a questo fenomeno monitorano se nell'organizzazione sussistono atteggiamenti discriminatori tra colleghi, riferiti al genere e alle diverse abilità e se più in generale esiste una forte solidarietà tra colleghi. Il contesto lavorativo è caratterizzato dall'assenza di tali fenomeni e dalla diffusione di atteggiamenti tendenti all'attenzione verso le problematiche dell'altro. Quasi tutti i fattori monitorati sono percepiti come molto positivi (cfr. Tabella 17). In particolare per i dipendenti: *non si usano linguaggi allusivi e offensivi, o atteggiamenti discriminatori, rispetto alla disabilità o al genere.*

La sensibilità nei confronti del primo tema è confermata dal fatto che:

- *I colleghi manifestano solidarietà nei confronti di colleghe/i diversamente abili.*

Le persone sembrano molto disponibili anche a facilitare l'inserimento nell'organizzazione dei nuovi arrivati. L'unico fattore che non raggiunge un valore ottimale è *la propensione a valorizzare le opinioni/ proposte formulate dalle colleghe/ghi più giovani.*

### 3.2 Il cambiamento organizzativo

La seconda sezione aggiuntiva del questionario si è concentrata sul cambiamento, al fine di comprendere come hanno inciso, nella percezione delle persone, le innovazioni introdotte nell'Agenzia. I focus di analisi sono due, che danno luogo ai due fattori monitorati:

- *L'impatto sull'organizzazione*
- *L'impatto sulle persone.*

#### 3.2.1 L'impatto sull'organizzazione

Questa domanda indaga il fattore *impatto sull'organizzazione.*

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

I dipendenti percepiscono come sufficientemente presente questo fattore, la media complessiva raggiunge il punteggio di 2,60. La maggior parte degli intervistati si attesta, tuttavia, su valori peggiori (cfr. Grafico 42).

Grafico 42

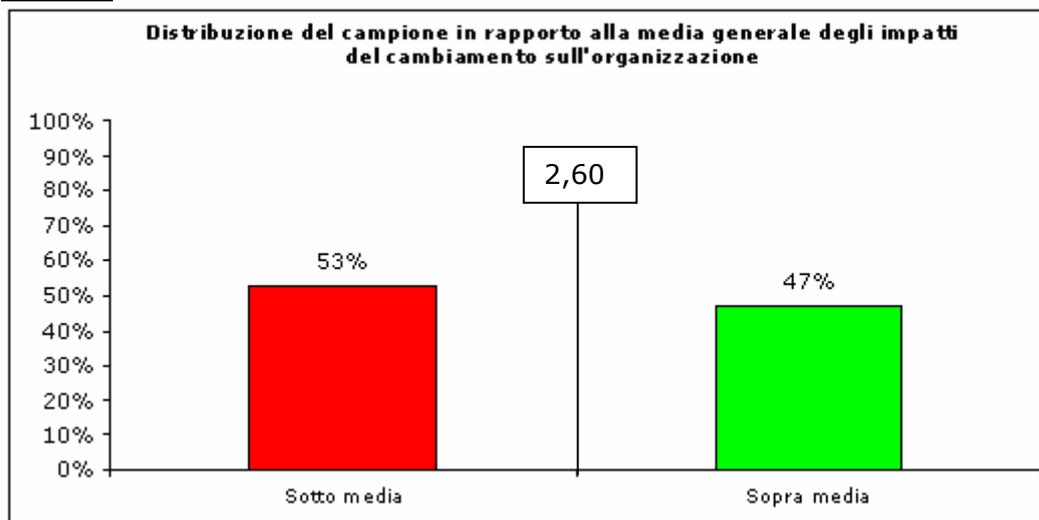
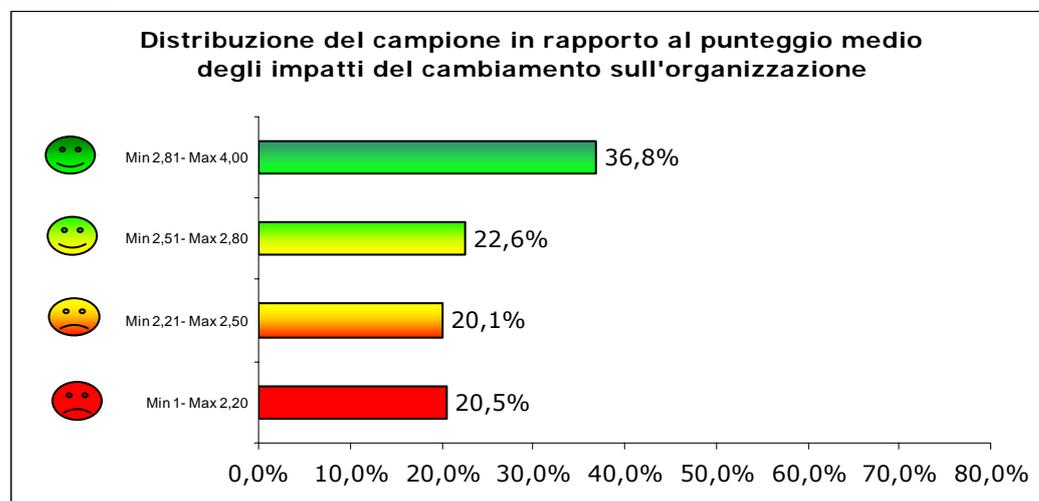


Grafico 43



Più di un terzo degli intervistati valuta molto positivamente l'impatto del cambiamento sui processi di lavoro. Di contro il 40% formula un giudizio insufficiente o negativo (20,5%) (cfr. Grafico 43).

### ANALISI DEGLI ITEM

Gli item di questo fattore indagano se e come i cambiamenti hanno migliorato i processi di lavoro. Per i lavoratori di Arpa, i cambiamenti hanno consentito, in primo luogo, la promozione di una "*identità comune dell'Agenzia*". Tra le azioni di cambiamento intraprese negli ultimi anni (cfr. Tabella 18), quelle che hanno comportato un effettivo miglioramento, sia dal punto di vista dell'efficacia che dell'efficienza, sono state:

- *La registrazione ed il monitoraggio delle attività*
- *Il sistema dei controlli su comportamenti e modalità lavorative*
- *Il sistema premiante per obiettivi*
- *I processi di aggregazione o accentramento di attività di supporto/amministrative.*

Su altre esperienze di cambiamento il giudizio diventa più critico, in particolare per:

- *I processi di aggregazione o accentramento di attività tecniche/operative*
- *Il processo di certificazione della qualità.*

Quest'ultimo in particolare rappresenta la variabile più critica dell'intero fattore.

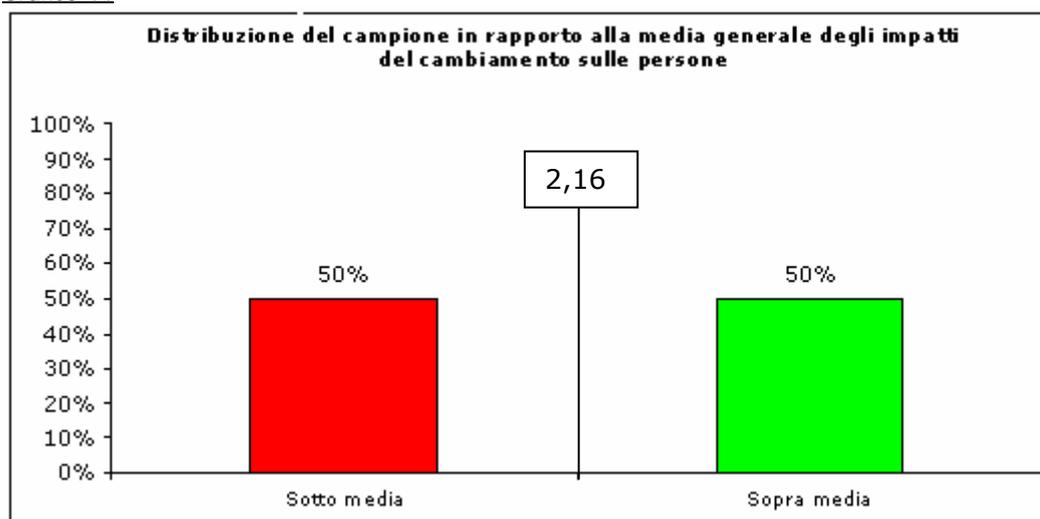
### 3.2.2 L'impatto sulle persone

Dopo aver analizzato in che modo i cambiamenti hanno fatto progredire l'organizzazione, l'attenzione si sposta sulle persone, per capire se ritengono che ciò abbia influito anche sul miglioramento della condizione lavorativa.

### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

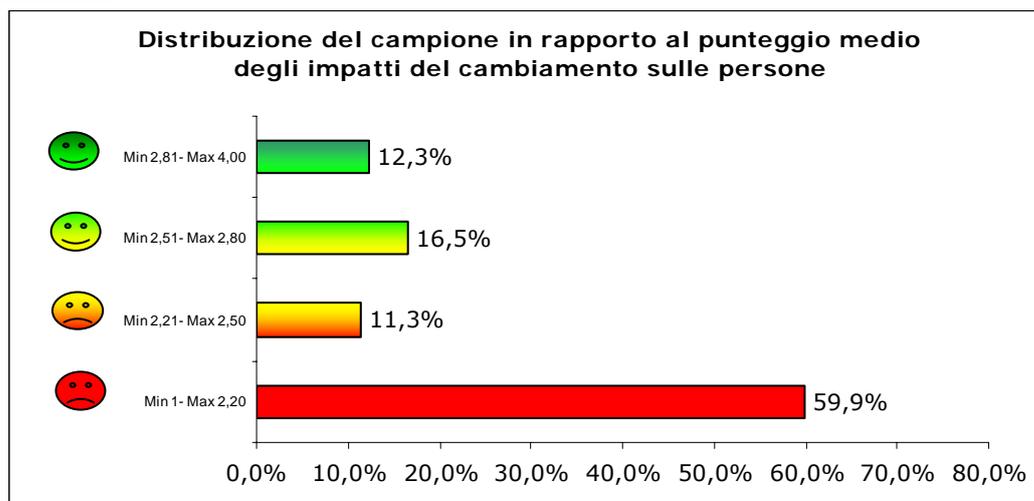
In questo caso la valutazione dei dipendenti è molto negativa. La media complessiva è di 2.16, ben al di sotto della sufficienza.

Grafico 44



La criticità è ulteriormente rafforzata dal fatto che la metà dei partecipanti non raggiunge questo punteggio (cfr. Grafico 44). Solo una minima parte delle persone sembra aver tratto beneficio dalle azioni di cambiamento, in totale sono meno del 30%. Le persone molto insoddisfatte sono invece il 60% (cfr. Grafico 45).

Grafico 45



### ANALISI DEGLI ITEM

Le variabili di questo fattore consentono di comprendere su quali aspetti professionali ha inciso il cambiamento. L'opinione dei dipendenti di Arpa al riguardo è molto negativa. I cambiamenti introdotti non sono riusciti a:

- Far crescere la motivazione al lavoro*
- Migliorare l'idea della propria prospettiva professionale*
- Modificare la condizione lavorativa dei singoli.*

Le persone inoltre dichiarano che non c'è stata alcuna variazione significativa per altri fenomeni:

- La partecipazione alla vita lavorativa*
- La garanzia dell'occupazione.*

### 3.2.3 RISPOSTE LIBERE nel QUESTIONARIO (in presenza + on line)

Le risposte libere compilate nei questionari sono state **107**, di cui **65** in presenza (su 335 questionari) e **42** on line (su 203 questionari).

Ad eccezione di poche unità, riferite a situazioni private, quasi tutte hanno affrontato il tema del benessere organizzativo in Arpa, esprimendo opinioni sui seguenti temi:

Argomento	N. risp.	Di cui considerazioni	Di cui suggerimenti
Clima lavorativo in generale	9	8	1
Organizzazione del lavoro	43	31	12
Osservazioni sui contenuti del questionario	13	13	0
Rapporto con la dirigenza	33	24	9
Valorizzazione del personale	9	5	4
<b>TOTALE</b>	<b>107</b>	<b>81</b>	<b>26</b>

Lo spazio di testo libero è stato quindi utilizzato principalmente per esprimere considerazioni rafforzative di quanto espresso (**81** risposte), ma non sono mancati suggerimenti e proposte operative più o meno dettagliate (**26** risposte).

Ovviamente solo la lettura dei singoli interventi può fornire un'idea della valutazione espressa, rivolta a diversi aspetti del benessere organizzativo e principalmente all'*organizzazione del lavoro* (40%) ed al *rapporto con la dirigenza* (31%).

## CONCLUSIONI

L'analisi dei risultati emersi dalla ricerca sul benessere organizzativo condotta in Arpa Emilia-Romagna restituisce **una realtà positiva con alcune zone d'ombra.**

Infatti accanto a valutazioni positive convivono **giudizi critici**, ovvero **aree di attenzione**, sintetizzati dai successivi concetti:

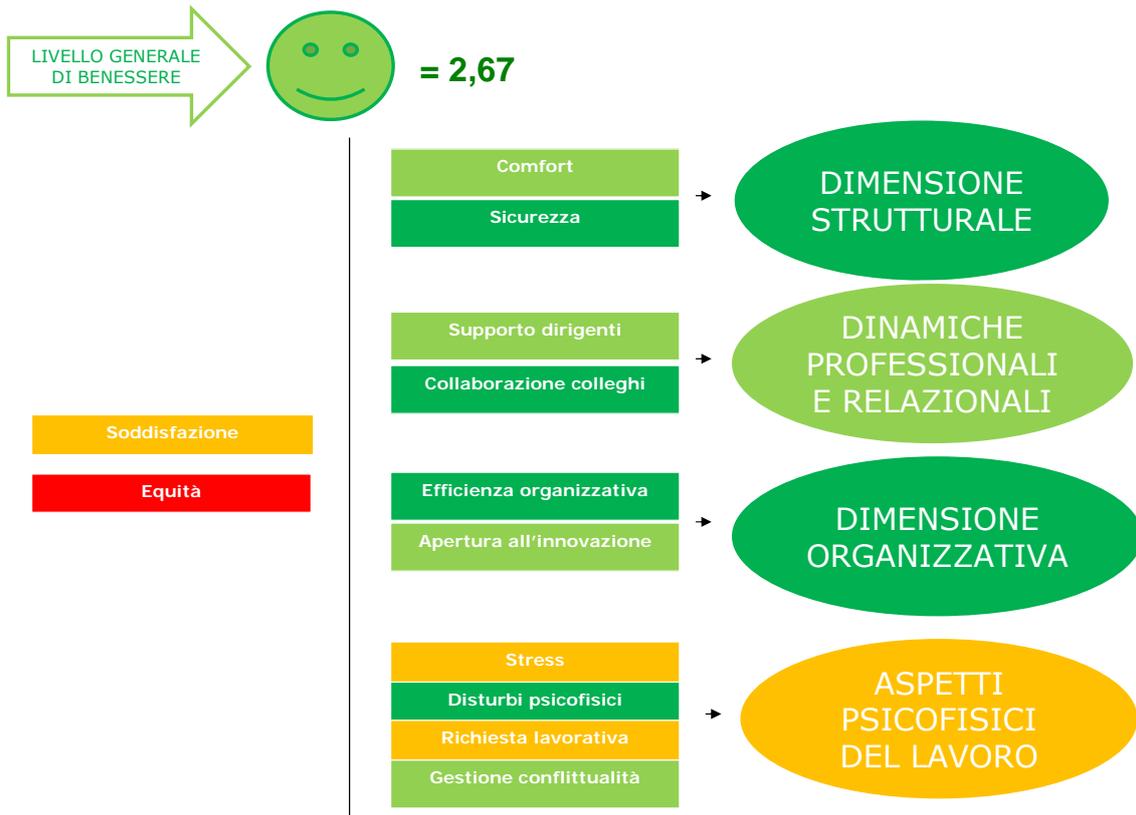
- o *Una percezione di scarsa equità nella gestione del personale*
- o *La presenza di una forte richiesta lavorativa, la percezione di stress*
- o *I cambiamenti degli ultimi anni hanno avuto un buon impatto sull'organizzazione ma quasi nullo sulle risorse umane*
- o *La soddisfazione lavorativa non è elevata.*

**Per gli aspetti positivi** si può dire che l'opinione dei dipendenti rispetto alle tematiche indagate è la seguente:

- o *I livelli di comfort e sicurezza sono solitamente ottimali*
- o *L'Agenzia è attenta all'innovazione e, in particolare, all'efficienza dell'organizzazione*
- o *Arpa è impegnata nella promozione delle pari opportunità*
- o *In genere le relazioni tra colleghi sono eccellenti*
- o *Nei diversi luoghi di lavoro, tendenzialmente, non sono presenti livelli conflittuali preoccupanti*
- o *Si rileva il supporto dei dirigenti nello svolgimento delle attività di lavoro*
- o *L'attività lavorativa non comporta, in linea di massima, la nascita di sintomi di malessere psicofisico.*

Si può quindi affermare che nell'organizzazione si percepisce un buon livello di benessere organizzativo. Il valore medio generale si attesta ampiamente al di sopra della sufficienza, collocando l'Agenzia tra le amministrazioni che ottengono un indice di punteggio più alto tra le organizzazioni che hanno fin ora partecipato a questo tipo di ricerca. Inoltre i diversi fattori del benessere organizzativo, che hanno raggiunto o superato la soglia di sufficienza, sono di gran lunga superiori a quelli che si sono attestati al di sotto.

I lavoratori percepiscono quindi l'Agenzia come un'organizzazione confortevole e caratterizzata da elevati livelli tecnologici e di sicurezza. Pensano, inoltre, che ci siano i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro. L'organizzazione è ritenuta altresì attenta alle dinamiche formative, tale attitudine si inserisce in un contesto più generale di attenzione al tema delle pari opportunità. Gli ambienti lavorativi sono caratterizzati da un buon clima organizzativo, tra colleghi ci si ascolta, ci si aiuta, si assumono atteggiamenti rispettosi delle differenze. Nei diversi contesti lavorativi si costruiscono anche molti rapporti personali. Tutti questi aspetti tendono a non far sviluppare situazioni conflittuali, favorendo il lavoro di gruppo e aiutando l'organizzazione a essere più efficiente.



La gran parte dei dipendenti riconosce quest'ultima come una caratteristica importante dell'Agenzia, accresciuta anche dalle innovazioni e dai cambiamenti introdotti negli ultimi anni, sebbene questi ultimi in generale non abbiano avuto impatti positivi sulle persone. Contributo al raggiungimento degli obiettivi è assicurato anche dalle figure dirigenziali, capaci di aiutare le persone a lavorare meglio. Diffondono gli obiettivi, per lo più lavorano in squadra, vogliono essere informati sui problemi, insomma cercano di facilitare il buon funzionamento della struttura che dirigono. La relazione con i collaboratori, tuttavia, non sempre è risultata improntata alla massima fiducia con segnalazione di situazioni conflittuali.

Queste problematiche non minano la capacità dell'organizzazione di ottenere i risultati prefissati. Un'organizzazione efficiente è una struttura in cui vi è anche una forte richiesta lavorativa. Arpa non sembra sfuggire a questa logica, la richiesta lavorativa è considerata elevata, il lavoro, secondo gli intervistati, assorbe totalmente, comportando un dispendio di energie mentali; in Arpa si segnala anche una certa percezione di stress. Per tutti questi aspetti i dati sono abbastanza uniformi, quindi probabilmente la difficoltà è di tipo "strutturale". A fronte dell'impegno lavorativo profuso, la maggior parte dei dipendenti vorrebbe:

- o Partecipare maggiormente al miglioramento organizzativo
- o Che il sistema di gestione delle risorse umane fosse in grado di valorizzare maggiormente il singolo contributo lavorativo.

Queste condizioni, che a volte investono anche le relazioni verticali, causando malcontento e conflittualità, favoriscono un generale ampliamento dell'insoddisfazione, accompagnata da alcuni chiari sintomi di malessere che, tuttavia, non tendono a sfociare in disturbi psicofisici. Nonostante queste aree di criticità in **Arpa c'è un buon grado di benessere** che, per diventare ottimale, ha bisogno che l'organizzazione provi a dare delle risposte alle problematiche poste in evidenza dalla ricerca stessa.

## ALLEGATO 1 – Le medie

Tabella 1 – Livello generale di benessere per tipologia amministrativa

CAMERE DI COMMERCIO	2,69	
<b>ARPA</b>	<b>2,67</b>	
PROVINCE	2,57	
COMUNI	2,55	
UNIVERSITÀ	2,47	
REGIONI	2,47	
QUESTURE	2,46	
PREFETTURE	2,46	
ASL	2,46	
MINISTERI	2,36	

Tabella 2 – Il profilo generale del benessere organizzativo

COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI	3,12	
DISTURBI PSICOFISICI	3,06	
SICUREZZA LAVORATIVA	2,95	
EFFICIENZA ORGANIZZATIVA	2,90	
COMFORT AMBIENTALE	2,78	
PERCEZIONE DEI DIRIGENTI	2,71	
INNOVAZIONE	2,70	
GESTIONE DELLA CONFLITTUALITÀ	2,67	
SODDISFAZIONE	2,47	
RICHIESTA LAVORATIVA	2,28	
PERCEZIONE STRESS	2,27	
EQUITÀ ORGANIZZATIVA	2,12	

Tabella 3 – Profilo della percezione/supporto dei dirigenti

I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro	3,03	
I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa	2,91	
Il comportamento dei dirigenti è coerente con gli obiettivi dichiarati	2,79	
I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale	2,75	
Chi avanza richieste o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti	2,71	
I dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore	2,67	
I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro	2,62	
I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale	2,59	
I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti	2,37	

Tabella 4 – Profilo della collaborazione tra colleghi

Esiste collaborazione con i colleghi	3,45	
I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione	3,38	
Anche tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze	3,26	
Nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano	3,19	
Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati	3,12	
Nel gruppo di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	2,91	
Esistono scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro	2,53	

Tabella 5 – Profilo dell'efficienza organizzativa

L'organizzazione realizza servizi utili alla comunità	3,38	
Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro	3,02	
Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle	3,00	
E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	2,95	
Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti	2,88	
Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti	2,86	
I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti	2,78	
Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza	2,77	
L'organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare	2,76	
Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno	2,66	

Tabella 6 – Profilo dell'apertura all'innovazione

Accogliere le richieste dei clienti e utenti	3,13	
Stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni	2,99	
Acquisire nuove tecnologie	2,92	
Migliorare i processi di lavoro	2,76	
Confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni	2,69	
Introdurre nuove professionalità	2,60	
Sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro	2,52	
Sviluppare competenze innovative nei dipendenti	2,38	
Riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato	2,35	

Tabella 7 – Profilo dell'assenza dei disturbi psicofisici

Asma, difficoltà respiratorie	3,72	
Mal di stomaco, gastrite	3,33	
Senso di depressione	3,31	
Difficoltà ad addormentarsi, insonnia	3,05	
Dolori muscolari e articolari	2,93	
Mal di testa e scarsa concentrazione	2,75	
Senso di eccessivo affaticamento	2,72	
Nervosismo, irrequietezza, ansia	2,59	

Tabella 8 – Profilo della richiesta lavorativa

Fatica fisica	3,04	
Sovraccarico emotivo	2,58	
Sovraccarico di lavoro	2,22	
Rigidità di norme e procedure	2,18	
Fatica mentale	1,84	
Diretta responsabilità del lavoro	1,79	

Tabella 9 – Profilo della percezione di stress

I compiti da svolgere richiedono un livello di stress eccessivo	2,52	
I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva	2,51	
Il lavoro assorbe totalmente	1,77	

Tabella 10 – Profilo della gestione della conflittualità

Ci sono persone che subiscono violenze psicologiche	3,19	
Ci sono persone che vengono emarginate	2,66	
Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto	2,56	
Esistono conflitti con i dirigenti	2,26	

Tabella 11 – Profilo del comfort ambientale

Illuminazione	3,23	
Condizioni dell'edificio	2,87	
Spazio per persona	2,83	
Ambienti e arredi	2,75	
Servizi igienici	2,72	
Silenziosità	2,66	
Temperatura	2,62	
Pulizia	2,58	

Tabella 12 – Profilo della sicurezza lavorativa

Illuminazione	3,17	
Pc e videoterminali	3,15	
Impianti elettrici	3,09	
Polveri	2,85	
Rumorosità	2,79	
Temperatura	2,54	

Tabella 13 – Profilo dell'equità organizzativa

Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale	2,60	
L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti	2,17	
Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni	1,89	
L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzati (con riconoscimenti economici, visibilità, encomi, ecc.)	1,87	

Tabella 14 – Profilo degli indicatori di benessere

Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro	3,21	
Sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero	3,10	
Voglia di andare al lavoro	2,96	
Sensazione di far parte di una squadra	2,73	
Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza	2,72	
Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione	2,70	
Soddisfazione per l'organizzazione	2,60	
Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro	2,57	
Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno	2,53	
Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione	2,52	
Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza	2,39	
Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare	2,21	

Tabella 15 – Profilo degli indicatori di malessere

Disinteresse per il lavoro	2,48	
Risentimento verso l'organizzazione	2,44	
Aggressività e nervosismo	2,43	
Lentezza nell'esecuzione dei compiti	2,41	
Insofferenza nell'andare al lavoro	2,40	
Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento	2,37	
Desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	2,33	
Sensazione di fare cose inutili	2,33	
Mancanza di idee, assenza di iniziative	2,29	
Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"	2,13	
Pettegolezzo	1,95	
Sensazione di non essere valutato adeguatamente	1,92	
Sensazione di contare poco nell'organizzazione	1,88	

Tabella 16 – Profilo dell'attenzione alla promozione delle pari opportunità dell'Agenzia

Le pari opportunità tra "uomini" e "donne" (carriera, formazione, partecipazione alla vita aziendale)	3,18	
La flessibilità oraria a favore di collaboratrici/tori con figli piccoli o anziani da accudire	3,09	
Le pari opportunità tra collaboratrici/tori diversamente abili (carriera, formazione, partecipazione alla vita aziendale)	2,99	
L'inserimento lavorativo del personale neo-assunto	2,97	
Le pari opportunità tra lavoratori "giovani" ed "anziani" (carriera, formazione, partecipazione alla vita aziendale)	2,75	
Le pari opportunità tra collaboratrici/tori dei diversi Nodi (carriera, formazione, partecipazione alla vita aziendale)	2,59	

Tabella 17 – Profilo della presenza delle pari opportunità tra colleghi

Uso di linguaggio offensivo o denigratorio nei confronti dei diversamente abili	3,83	
Uso di atteggiamento discriminatorio rispetto alla disabilità	3,83	
Uso di atteggiamento discriminatorio rispetto al genere	3,46	
Solidarietà nei confronti di colleghe/i diversamente abili	3,38	
Attenzione all'accoglienza ed all'inserimento del personale neo-assunto	3,30	
Uso di linguaggio allusivo e offensivo rispetto al genere	3,21	
Propensione a valorizzare le opinioni/ proposte formulate dalle colleghe/ghi più giovani	2,66	

Tabella 18 – Profilo degli impatti dei cambiamenti sull'organizzazione

La promozione di una "identità comune dell'Agenzia"	2,84	
La registrazione ed il monitoraggio delle attività	2,77	
Il sistema dei controlli su comportamenti e modalità lavorative	2,60	
Il sistema premiante per obiettivi	2,59	
I processi di aggregazione o accentrimento di attività di supporto/amministrative	2,57	
I processi di aggregazione o accentrimento di attività tecniche/operative	2,50	
Il processo di certificazione della qualità	2,35	

Tabella 19 – Profilo degli impatti dei cambiamenti sulle persone

Garanzia dell'occupazione	2,35	
Partecipazione alla vita lavorativa	2,25	
Condizione lavorativa	2,16	
Prospettiva professionale	1,96	
Motivazione al lavoro	1,94	

Tabella 20

## Fattori componenti il “benessere organizzativo” – modello del DFP

Distribuzione del campione		Percezione dei dirigenti	Coll. con i colleghi	Equità organizz.v a	Efficienza organizz.v a	Gestione della conflittualità	Percezione e stress	Richiesta lavorativa	Comfort ambien.le	Sicurezza	Innov.ne	Disturbi psicofisici	Soddisfazione	TOTALE
Genere	Uomini	2.76	3.11	2.13	2.88	2.71	2.35	2.30	2.84	2.97	2.64	3.17	2.48	2.70
	Donne	2.65	3.13	2.08	2.91	2.62	2.19	2.24	2.73	2.90	2.73	2.96	2.44	2.63
Età	Under 40	2.67	2.99	2.08	2.88	2.73	2.41	2.34	2.68	2.87	2.62	3.16	2.48	2.66
	40 - 50 anni	2.68	3.16	2.09	2.89	2.65	2.25	2.25	2.82	2.92	2.67	3.01	2.46	2.65
	Over 50	2.84	3.20	2.24	2.99	2.68	2.17	2.26	2.86	3.09	2.82	3.07	2.51	2.73
Titolo di studio	Non laureati	2.61	3.14	2.07	2.89	2.61	2.24	2.27	2.73	2.92	2.63	3.03	2.49	2.64
	Laureati	2.82	3.12	2.19	2.93	2.73	2.29	2.27	2.85	3.00	2.76	3.09	2.45	2.71
Area profess.le	Area supporto	2.55	2.98	2.10	2.86	2.58	2.27	2.35	2.80	2.99	2.73	2.97	2.39	2.63
	Area tecnico operativa	2.75	3.17	2.12	2.91	2.72	2.25	2.23	2.78	2.94	2.67	3.08	2.49	2.68
Categoria contratt.le	Comparto	2.63	3.09	2.07	2.87	2.67	2.30	2.30	2.74	2.91	2.65	3.06	2.45	2.65
	Dirigenti	3.21	3.33	2.42	3.05	2.69	2.09	2.08	2.99	3.18	2.94	3.04	2.53	2.80
Anni di lavoro	Meno di 10 anni	2.72	2.99	2.06	2.90	2.75	2.33	2.31	2.72	2.89	2.69	3.18	2.46	2.67
	10 - 20 anni	2.56	3.07	2.03	2.83	2.61	2.38	2.34	2.69	2.83	2.60	2.94	2.42	2.61
	Più di 20 anni	2.79	3.20	2.18	2.95	2.66	2.20	2.24	2.85	3.03	2.75	3.07	2.50	2.70
Anni in ARPA	Meno di 10 anni	2.66	3.02	2.04	2.89	2.67	2.41	2.37	2.71	2.88	2.67	3.15	2.46	2.66
	Più di 10 anni	2.75	3.19	2.17	2.92	2.67	2.19	2.23	2.83	3.00	2.72	3.00	2.48	2.68
Esperienze di lavoro precedenti	NO	2.75	3.12	2.17	2.94	2.70	2.29	2.29	2.82	2.97	2.73	3.09	2.51	2.70
	SI	2.66	3.12	2.07	2.86	2.61	2.24	2.25	2.75	2.93	2.67	3.00	2.43	2.63



[aggiornati.arpa.emr.it](http://aggiornati.arpa.emr.it)