

## BENESSERE ORGANIZZATIVO INDAGINE SUL PERSONALE DIPENDENTE ARPAM



---

**Anno 2014**

## Sommario

1. Premessa .....	3
2. Perché un'indagine sul benessere .....	4
Cambiano gli assetti: istituzioni e società civile di fronte al cambiamento.....	5
Una diversa configurazione del lavoro: tre sfide per i servizi pubblici .....	6
Il coraggio di andare oltre .....	7
3. Le dimensioni del benessere .....	8
Nuovi rischi, nuove risposte .....	8
Dimensioni e indicatori .....	9
Indicatori di benessere .....	11
Indicatori di malessere .....	12
4. Il Questionario .....	13
Materiali e metodi .....	14
Analisi statistica .....	14
Valutazione qualitativa e conclusioni .....	15
Divulgazione dei risultati - Trasparenza .....	15
5. Azioni conseguenti .....	15
6. Bibliografia .....	16

## 1. Premessa

Per benessere organizzativo si intende comunemente la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e i ruoli. Il concetto di benessere organizzativo si riferisce pertanto al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano.

La necessità di effettuare un'indagine sul benessere organizzativo del personale nasce dall'esigenza, per le Pubbliche Amministrazioni, di adempiere a quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009 che, in attuazione alla Legge n.15/2009 "in materia di ottimizzazione delle produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", prevede una rilevazione annuale del benessere organizzativo. Le Amministrazioni devono opportunamente valorizzare il ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi; in questa prospettiva si inquadrano le indagini sul benessere organizzativo, i cui risultati rappresentano validi strumenti per un miglioramento della performance dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del personale dipendente.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica già nel 2004 aveva emanato la Direttiva sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni (Direttiva 24 marzo 2004 pubblicata in G.U. n. 80 del 5 aprile 2004); con questa Direttiva veniva richiesto agli Enti di iniziare una serie di provvedimenti finalizzati ad incentivare il benessere organizzativo. In ARPAM era stato effettuato uno studio sperimentale nell'anno 2005.

La presenza di benessere organizzativo in un'organizzazione consente, inoltre, di ridurre i rischi di stress correlati al lavoro; il D.Lgs. n.81/2008 e s.m.i. che regola la materia, riporta infatti, all'art. 28 che la valutazione dei rischi deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato; all'art. 25 riporta che il medico competente collabora con il datore di lavoro e con il servizio di prevenzione all'attuazione delle misure di tutela della salute e dell'integrità psico-fisica dei lavoratori.

Il Servizio Prevenzione e Protezione ARPAM negli anni 2012 – 2013 ha avviato un'indagine sulla tematica con l'utilizzo del metodo proposto dal *Gruppo di Lavoro del Network Nazionale per la Prevenzione Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro*, che prevede l'impiego di una check list predisposta sulla base del questionario INAIL per

la valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori dello stress lavoro correlato. I risultati dell'applicazione del questionario "semplificato" (check-list) su gruppi omogenei di lavoratori forniscono una indicazione sulla necessità o meno di effettuare azioni di miglioramento e/o somministrare ai lavoratori il questionario INAIL. Nel contempo sono stati effettuati approfondimenti, per quanto attiene la formazione dei componenti del SPP, tramite partecipazione a convegni monotematici sull'argomento. La Legge 183/2010 ha istituito i CUG: Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni; in ARPAM il CUG (già CPO), è stato costituito in via definitiva con Determina n. 157/DG del 10.10.2012 e si è insediato ufficialmente il 24.01.2013. In particolare, quest'ultimo assolve compiti propositivi, consultivi e di verifica nell'ambito delle competenze ad esso attribuiti di miglioramento dell'organizzazione del lavoro, alla luce anche di politiche che assicurino il benessere dei dipendenti, demandate per garantire nel luogo di lavoro parità e pari opportunità, assicurare benessere lavorativo e favorire l'eliminazione di ogni forma di violenza morale e psicologica e di discriminazione diretta e indiretta relativa al genere, età, disabilità, religione, etnia, orientamento sessuale ed identità di genere.

La legge n. 190/2012 costituisce delega al Governo per la definizione delle disposizioni relative alla prevenzione e repressione della corruzione e dell' illegalità nella PA ed il D.Lgs 33/2013, attuativo, riordina la disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza delle PA.

Il DPR 62/2013 recante il Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici, introduce disposizioni in termini di comportamenti efficaci e produttivi e, in particolare per i dirigenti, prevede che il dirigente *<cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura cui è preposto..>*

Da quanto sopra, risulta evidente che le competenze interessate sono molteplici e pertanto la Direzione ha ritenuto di avviare un progetto coinvolgendo e coordinando i diversi soggetti ARPAM interessati alla materia.

## **2. Perché un'indagine sul benessere**

Le indagini sul personale rappresentano un' importante opportunità per acquisire utili informazioni al fine di promuovere il benessere organizzativo e contribuire al miglioramento delle politiche del personale; inoltre tali studi consentono di valutare i

differenti aspetti legati alla convivenza organizzativa al fine di identificare i punti di possibile intervento volti a favorire lo sviluppo della motivazione ed il senso di appartenenza del lavoratore.

La Direzione ritiene che la rilevazione sul clima ed il benessere aziendale costituisca un' azione positiva dell' Amministrazione, che contribuisce a fornire un quadro informativo oggettivo ed aggiornato sulle percezioni di tutto il personale che quotidianamente opera in ARPAM; per questo motivo è stato scelto di ricorrere allo strumento del questionario, ritenendolo adatto ad una somministrazione rivolta all'intera popolazione dell'ente.

Le finalità, i tempi e le modalità di realizzazione della rilevazione vengono illustrate nel corso dell' evento informativo sul benessere organizzativo. I dati raccolti contribuiranno, nell'insieme, a dare una visione generale dello stato di benessere organizzativo del personale ARPAM.

L' indagine attuale servirà anche ad approfondire la metodologia e gli strumenti da utilizzare nelle rilevazioni annuali future.

### ***Cambiano gli assetti: istituzioni e società civile di fronte al cambiamento***

Un primo aspetto riguarda il **quadro istituzionale**. La tendenza negli ultimi anni è stata quella di aumentare le funzioni delle autonomie, prima attraverso il decentramento amministrativo fino ad arrivare alla riforma del Titolo V della Costituzione. Questo ha comportato e comporterà nel futuro un riassetto non solo istituzionale e delle attribuzioni ma anche dell'organizzazione del lavoro, delle competenze richieste agli operatori, del carico di attese avanzate dai cittadini e dalle imprese.

Un secondo elemento importante riguarda le tendenze sul piano del **policy making**. Non è certo questa la sede per affrontare il tema in modo approfondito, ma è importante sottolineare alcuni aspetti che incidono sulle politiche pubbliche e sul ruolo degli attori chiamati ad attuarle.

Nuovi fenomeni sociali stanno evidenziando problemi di natura collettiva a cui le amministrazioni sono chiamate a rispondere attraverso politiche prima non necessarie e **servizi nuovi**, con un livello estremamente elevato della personalizzazione e della qualità richiesta.

E' inoltre in corso un processo di differenziazione del **sistema degli attori**. All'elaborazione e all'attuazione delle politiche partecipano un numero via via crescente di soggetti pubblici e privati che svolgono funzioni di interesse generale. Lo stesso ruolo a cui sono chiamate le amministrazioni è, di fatto, sempre più quello di **partecipare a politiche integrate** che richiedono sforzi di cooperazione inter-istituzionale tra gli attori e nuovi modelli di relazione. I processi decisionali diventano più complessi e la stessa identificazione degli **stakeholders** risulta più articolata e di difficile definizione a priori: la molecolarizzazione dei rapporti economici e sociali ha indebolito anche le tradizionali capacità di rappresentanza degli interessi. In questo quadro più sfumato, anche i **media** giocano un ruolo sconosciuto fino a pochi anni fa, e sono capaci di influenzare le decisioni e le scelte in modo consistente, accogliendo istanze, facendosi portatori di proposte, proteste, interessi.

### **Una diversa configurazione del lavoro: tre sfide per i servizi pubblici**

Questa progressiva fluidità di rapporti e di regole rende il quadro dell'azione amministrativa più articolato e complesso.

Si va progressivamente così modificando anche la **configurazione del lavoro**: si riduce il lavoro operativo e gli organici, si accorpano le strutture concentrandosi nei compiti di *core-business*, si sviluppano nuove professionalità in coerenza ai nuovi bisogni e si modifica il sistema delle competenze richieste.

E' necessario che le persone che operano nei servizi pubblici siano **competenti, motivate** e abbiano **consapevolezza** della centralità del loro ruolo.

Occorre, cioè, che le persone recuperino la rilevanza della loro missione, ne colgano i valori e ricostruiscano il senso profondo del proprio lavoro.

Oggi le amministrazioni pubbliche sono poste di fronte a tre grandi sfide:

- 1.** La prima sfida è quella di **rendere attrattive** le amministrazioni pubbliche per i **talenti migliori**. Se la qualità del personale rappresenta la variabile fondamentale per determinare gli effetti delle politiche pubbliche, allora le amministrazioni devono recuperare una capacità competitiva sul mercato del lavoro per attrarre i giovani migliori. Si tratta di valorizzare il rapporto con le università, di migliorare le logiche di reclutamento e selezione, di favorire più adeguate condizioni di lavoro, di mostrare all'opinione pubblica la rilevanza, la varietà e le opportunità che le amministrazioni pubbliche possono offrire.

2. La seconda sfida riguarda la capacità delle amministrazioni di sviluppare un maggiore **senso di appartenenza** e motivazione tra le persone che operano nei servizi pubblici. Troppo spesso è possibile osservare personale demotivato che lamenta di non essere stato coinvolto nei profondi processi di riforma che magari ha conosciuto solamente dalla lettura dei quotidiani, ma che nella sostanza ha solamente subito. E' necessario avviare percorsi di ascolto e coinvolgimento dei lavoratori, valorizzare le esperienze riconoscendo ai migliori una differenziazione di condizioni e una visibilità esterna dei risultati ottenuti, investire sull'immagine dei funzionari e del lavoro pubblico.

3. La terza sfida a cui sono poste di fronte le amministrazioni pubbliche è quella dell'**adeguamento delle capacità** e delle competenze degli operatori. I lavori nelle amministrazioni pubbliche richiedono spesso saperi e capacità professionali di alto profilo e per questo una grande parte del personale è laureato o diplomato. Non è però sufficiente. Gli scenari che le amministrazioni si trovano a dover affrontare richiedono di investire nella formazione del personale e in percorsi di apprendimento capaci di sviluppare nuove competenze, capaci di andare oltre ai tradizionali saperi e conoscenze, per entrare anche nello sviluppo delle qualità personali. Sempre più ad esempio un dirigente pubblico di alto profilo deve sapere governare sistemi complessi di relazioni o contribuire attraverso una visione sistemica ad elaborare politiche pubbliche efficaci.

Queste tre sfide alle quali le amministrazioni sono chiamate a rispondere richiedono **politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane articolate e complesse.**

### ***Il coraggio di andare oltre***

L'attenzione in questi anni si è sostanzialmente concentrata su poche politiche di direzione del personale: le politiche retributive, le carriere, le relazioni sindacali.

I risultati sono stati a luci ed ombre.

Più in generale non è più solamente un problema di tecniche e strumenti di gestione: è un problema di clima, di assunzioni di rischio e di investimenti emotivi, di valori da trasmettere e di codici morali da rispettare, di scelte molteplici e possibili da valutare, rendere sostenibili e perseguire.

Se pensiamo anche agli interventi formativi rischiamo di trovare le stesse contraddizioni: tuttora la stragrande maggioranza delle iniziative formative rivolte ai dipendenti pubblici si situa nella area del “sapere” (quasi sempre in termini di aggiornamento normativo), qualche iniziativa va nella direzione del “saper fare” (in qualche corso dopo la relazione accademica segue l’esercitazione), ma rarissimamente si è investito nella direzione del “*saper essere*”.

***Occorre andare oltre:*** migliorare la qualità del lavoro, fornire nuove opportunità di sviluppo professionale, investire su ***relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi.***

La natura dei cambiamenti in corso richiede insomma di investire sulla motivazione intrinseca dei lavoratori, sul legame tra i lavoratori e le istituzioni e sull’immagine di sé che si trasferisce nell’autostima e nell’efficacia personale.

### 3. Le dimensioni del benessere

#### *Nuovi rischi, nuove risposte*

Il mondo del lavoro, così come la società tutta, sono dunque profondamente mutati: aumentano le condizioni di disagio, di sofferenza e di malessere in coloro che lavorano in alcune organizzazioni, esiste una forte domanda di salute e di benessere nella società che non può non riguardare anche le organizzazioni nelle quali i singoli trascorrono buona parte del proprio tempo e nelle quali investono energie, emozioni alla ricerca di un equilibrio esistenziale di vita e di sviluppo.

In questo quadro nuovi rischi si profilano in modo ormai chiaro. Un accenno ai principali non può non annoverare:

- a) ridotta stabilità del lavoro e crescente carico lavorativo;
- b) maggiori richieste di flessibilità, di intraprendenza e di complessità del pensiero;
- c) ristrutturazioni organizzative e downsizing;
- d) prolungamento dell’orario reale di lavoro;
- e) nuove tecnologie e nuove forme di lavoro a distanza;
- f) integrazione tra qualità del lavoro e qualità della vita.



Sulla base di queste considerazioni, già nell'anno 2003 il Progetto Cantieri<sup>1</sup> del Dipartimento della Funzione Pubblica aveva provveduto a definire il benessere organizzativo in termini di variabili che concorrono a determinarlo.

Le categorie che fondano il benessere organizzativo, nella prospettiva allora presentata, sono:

- Caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge
- Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative
- Riconoscimento e valorizzazione delle competenze
- Comunicazione intraorganizzativa circolare
- Circolazione delle informazioni
- Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali
- Clima relazionale franco e collaborativo
- Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi
- Giustizia organizzativa
- Apertura all'innovazione
- Stress
- Conflittualità

### *Dimensioni e indicatori*

Con il termine di **benessere organizzativo**, dunque, il progetto **Cantieri** arrivava ad intendere ***l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative.***

---

<sup>1</sup> "Cantieri" è una iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica per accelerare e dare concretezza ai processi di innovazione nelle amministrazioni pubbliche. "Cantieri", punto di riferimento e di elaborazione strategica per la propulsione e la diffusione di conoscenze e di competenze nella PA, opera con diversi partner quali Formez, Scuola Superiore della pubblica amministrazione (SSPA), Scuola Superiore per la formazione e la specializzazione dei dirigenti della pubblica amministrazione locale (SSPAL), Confindustria, Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI), Unione Province d'Italia (UPI), Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province autonome, Provincia di Milano, Provincia di Lucca, Regione Lombardia, Unioncamere e Federculture (<http://www.funzionepubblica.gov.it/la-struttura/funzione-pubblica/attivita/progetti-e-partnership/partnership-protocolli-ed-intese/protocolli-del-progetto-cantieri-.aspx>).

La definizione appena presentata consente di declinare il costrutto di benessere organizzativo nelle seguenti dimensioni:

***Un'organizzazione può considerarsi in buona salute se:***

- Allestisce un **ambiente** di lavoro salubre, confortevole e accogliente (igiene; confort, funzionale, curato);
- Pone **obiettivi** espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative (direzione strategica coerente, chiara sugli obiettivi da perseguire, con modalità di comunicazione non ambigue);
- Riconosce e valorizza le **competenze** e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità (riconoscimento delle caratteristiche individuali e delle diversità degli apporti);
- Ascolta le **istanze** dei dipendenti (processi di coinvolgimento e partecipazione);
- Mette a disposizione le **informazioni** pertinenti al lavoro (strumenti e regole chiare per la diffusione delle informazioni);
- Adotta tutte le azioni per prevenire gli **infortuni e i rischi** professionali (obblighi in materia di sicurezza);
- Stimola un **ambiente relazionale** franco, comunicativo, collaborativo (qualità della comunicazione, fluidità operativa della vita lavorativa);
- Assicura **equità** di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale (criteri e percorsi chiari per responsabilità e carriera, possibilità a tutti di accedervi);
- E' **aperta** all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale (flessibilità dell'organizzazione, aperta al cambiamento);
- Fattori di **stress** (si fa riferimento al livello percepito di fatica fisica e mentale e di stress);
- Caratteristiche del **compito** (si fa riferimento al contenuto del lavoro e al carico di lavoro);
- **Conflittualità** (si fa riferimento all'eventuale presenza di situazioni conflittuali sia manifeste che implicite).

Le dimensioni individuate hanno condotto alla costruzione dei seguenti **indicatori di benessere** rilevabili a livello individuale:

### *Indicatori di benessere*

<b>1. Soddisfazione per l'organizzazione</b>	Gradimento per l'appartenenza a un'organizzazione ritenuta di valore
<b>2. Voglia di impegnarsi per l'organizzazione</b>	Desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto
<b>3. Sensazione di far parte di un team</b>	Percezione di puntare, uniti, verso un obiettivo. Percezione di una coesione emotiva nel gruppo
<b>4. Voglia di andare al lavoro</b>	Quotidiano piacere nel recarsi al lavoro
<b>5. Elevato coinvolgimento</b>	Sensazione che, lavorando per l'organizzazione, siano soddisfatti anche bisogni personali
<b>6. Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali</b>	Fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti
<b>7. Percezione di successo dell'organizzazione</b>	Rappresentazione della propria organizzazione come vincente
<b>8. Rapporto tra vita lavorativa e privata</b>	Percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero
<b>9. Relazioni interpersonali</b>	Soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro
<b>10. Valori organizzativi</b>	Condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione
<b>11. Immagine del management</b>	Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima)

Allo stesso modo, sono stati individuati sedici **indicatori di "malessere"**, cioè di caratteristiche che, se presenti, indicano che l'organizzazione avrebbe bisogno di un piano d'intervento per potenziare il benessere.

Essi sono:

### *Indicatori di malessere*

<b>1. Insofferenza nell'andare al lavoro</b>	Esistenza di una difficoltà quotidiana a recarsi al lavoro
<b>2. Assenteismo</b>	Assenze dal luogo di lavoro per periodi più o meno prolungati e comunque sistematici
<b>3. Disinteresse per il lavoro</b>	Scarsa motivazione che può o meno esprimersi anche attraverso comportamento di scarso rispetto di regole e procedure, e nella qualità del lavoro
<b>4. Desiderio di cambiare lavoro</b>	Desiderio chiaramente collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti
<b>5. Alto livello di pettegolezzo</b>	Il pettegolezzo raggiunge livelli eccessivi, rendendolo quasi un sostituto dell'attività lavorativa
<b>6. Covare risentimento verso l'organizzazione</b>	Il dipendente prova rancore-rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa
<b>7. Aggressività inabituale e nervosismo</b>	Espressione di aggressività, anche solo verbale, eccedente rispetto all'abituale comportamento della persona, che può manifestarsi anche al di fuori dell'ambito lavorativo. Irritabilità
<b>8. Disturbi psicosomatici</b>	Classici disturbi dell'area psicosomatica (sonno, apparato digerente, ecc.)
<b>9. Sentimento di inutilità</b>	La persona percepisce la propria attività come vana, inutile, non valorizzabile
<b>10. Sentimento di irrilevanza</b>	La persona percepisce se stessa come poco rilevante, quindi sostituibile, non determinante per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione.
<b>11. Sentimento di disonoscimento</b>	La persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro
<b>12. Lentezza nella performance</b>	I tempi per portare a termine i compiti lavorativi si dilatano con o senza autopercezione del fenomeno
<b>13. Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.</b>	Il dipendente e/o cliente non ha chiaro «chi fa cosa», senza che, a volte, ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio
<b>14. Venir meno della propositività a livello cognitivo</b>	E' assente sia la disponibilità ad assumere iniziative che il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali
<b>15. Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa</b>	Pur svolgendo i propri compiti e attenendosi alle regole e procedure dell'organizzazione, il dipendente non partecipa emotivamente ad esse

## 4. Il Questionario

Il questionario utilizzato è stato elaborato dall' Autorità Nazionale Anticorruzione - A.N.AC. (già Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche) che, come previsto dal D. Lgs. n. 150/2009, in data 29.05.2013 ha definitivamente approvato i "Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico".

Si tratta di un questionario comune a tutta la Pubblica Amministrazione, funzionale al perseguimento delle finalità indicate che comprende, al suo interno, tre rilevazioni diverse: benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione e valutazione del proprio superiore gerarchico.

Le tre aree possono venir così meglio descritte:

Per "**benessere organizzativo**" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati.

Per "**grado di condivisione del sistema di valutazione**" si intende la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento.

Per "**valutazione del superiore gerarchico**" si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance.

Per ogni ambito di indagine, il questionario presenta un gruppo di domande ritenute fondamentali per procedere ad una analisi sistematica del contesto entro cui si svolge l'attività lavorativa, nonché alla comparabilità dei risultati tra le diverse amministrazioni.

Il questionario prevede, inoltre, la rilevazione, per ciascun dipendente, delle seguenti informazioni di tipo anagrafico e lavorativo: genere, tipo di contratto, fascia di età, anzianità di servizio, qualifica. Non si è ritenuto di inserire, in questa prima fase, ulteriori campi nella scheda anagrafica del questionario, in quanto l'aggiunta di una o più informazioni di tipo anagrafico alla rilevazione (ad esempio il titolo di studio)

avrebbe potuto portare al mancato rispetto di uno dei principi di base del questionario: l'anonimato della rilevazione.

### ***Materiali e metodi***

La metodologia utilizzata per la somministrazione e l'elaborazione del questionario sul benessere organizzativo sarà elaborata nel rispetto dei due principi di base: anonimato della rilevazione e trasparenza dei risultati.

I questionari saranno somministrati a tutti i dipendenti attraverso auto-compilazione del questionario con tecnica CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), un metodo IDC (Internet Data Collection) che permette di somministrare interviste via web al fine di garantire la necessaria riservatezza delle informazioni acquisite; la compilazione avviene così in ambiente riservato, senza l'osservazione diretta da parte di incaricati della raccolta dei questionari / colleghi, ecc.

I questionari saranno inviati a ciascun dipendente direttamente alla casella di posta elettronica personale e, dopo la compilazione, saranno raccolti automaticamente su un server con Adobe Acrobat X Pro, in maniera completamente anonima.

Tale procedura permetterà di aumentare la qualità dei dati acquisiti e di ridurre i tempi di acquisizione attraverso procedure di controllo automatiche.

### ***Analisi statistica***

L'analisi statistica è a cura del Servizio Epidemiologia ARPAM. Per prima cosa verrà effettuata un'analisi descrittiva dei risultati dei questionari sulla base delle caratteristiche anagrafiche raccolte (genere, tipo di contratto, fascia di età, anzianità di servizio, qualifica).

In particolare, visto che nel questionario è stata utilizzata la scala di Likert che si basa su una scala crescente di sei possibili alternative di risposta (da 1-totale disaccordo a 6-totale accordo) per misurare atteggiamenti e opinioni attraverso l'uso di affermazioni, dopo aver assegnato il valore numerico corrispondente a ciascuna modalità di risposta, si utilizzerà la media aritmetica come indice di riferimento per l'analisi e la comparazione dei diversi ambiti analizzati (benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione, valutazione del superiore gerarchico).

In generale più la media generale di un fattore o di un item si avvicina al punteggio massimo, più il fenomeno è percepito come presente all'interno dell'Agenzia (rappresentando un punto di forza). Viceversa per i fattori con valore semantico negativo un valore elevato del punteggio medio indica che il fenomeno viene percepito in maniera critica.

In questo modo sarà possibile calcolare il livello generale di benessere organizzativo dell'Agenzia e individuare quali aspetti dell'indagine sono percepiti positivi e se emergono ambiti con problematiche.

### *Valutazione qualitativa e conclusioni*

I risultati dell'analisi statistica e gli ulteriori dati ritenuti necessari saranno trasmessi alla struttura terza che sarà individuata per la valutazione qualitativa finale e per l'elaborazioni delle conclusioni dell'indagine.

### *Divulgazione dei risultati - Trasparenza*

Occorre sottolineare quanto questa fase sia particolarmente **delicata**. Una mancata restituzione dei dati genera sfiducia e ostilità verso l'organizzazione che non ha tenuto fede ai suoi impegni o che non si sente in grado di confrontarsi sui dati emersi.

Al contrario, una corretta restituzione dei risultati abitua le persone a riflettere, le stimola all'impegno e alla proposizione, le predispone ad eventuali processi di cambiamento.

Al termine della rilevazione, i risultati dell'indagine saranno resi pubblici (Portale della Funzione Pubblica) ed inseriti nella Relazione sulla performance (D. Lgs. n. 150/2009, art. 10, comma 1, lett. b), come previsto dalla delibera CIVIT n. 5 del 2012.

## **5. Azioni conseguenti**

Una volta raccolti ed elaborati i risultati della rilevazione, si può affermare che – basandosi sulle esperienze precedenti analizzate nell'ambito del progetto Cantieri<sup>2</sup>, un

---

<sup>2</sup> Si veda nota 1

eventuale **piano degli interventi di sviluppo organizzativo** dell'Agenzia potrebbe riguardare, se ritenuto opportuno, uno o più dei seguenti aspetti:

- interventi sulla struttura e sui ruoli organizzativi;
- interventi di innovazione tecnologica;
- interventi sui processi organizzativi;
- interventi sulla cultura organizzativa.

Le **forme** che più frequentemente questi interventi possono assumere sono:

- piani di comunicazione;
- piani di formazione;
- modifica di norme e procedure;
- interventi sull'organizzazione del lavoro.

## 6. Bibliografia

- CIVIT- Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche – Autorità Nazionale Anticorruzione  
[http://www.civit.it/?page\\_id=7383](http://www.civit.it/?page_id=7383)
- Marradi A, Gasperoni G (2002). Costruire il dato 3: Le scale di Likert. Milano: Franco Angeli
- Agenzia Regionale Prevenzione e Ambiente dell'Emilia Romagna (2010). Indagine sul benessere organizzativo in Arpa Emilia-Romagna - I risultati dell'indagine
- Ente Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile – ENEA (2012). Rilevazione del benessere organizzativo in ENEA - Risultati e prime considerazioni
- Avallone F., Bonaretti M. (2003), Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche, Soveria Mannelli: Rubbettino Editore