



**RILEVAZIONE SUL  
'BENESSERE ORGANIZZATIVO'  
NEL COMUNE DI FIRENZE  
ANNO 2010/2011**

**RAPPORTO GENERALE**

## INTRODUZIONE

### Definizione

Per Benessere Organizzativo si intende la capacità di un'organizzazione, di essere non soltanto efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi, assicurando un adeguato grado di benessere psicofisico ai propri lavoratori.

Benessere Organizzativo è quindi la **competenza dell'organizzazione** di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per ogni livello e ruolo ricoperto, partendo dall'assunto che le strutture più efficienti sono quelle che hanno dipendenti soddisfatti e sono caratterizzate da un clima sereno e partecipativo.

### Finalità della ricerca

La ricerca sul benessere organizzativo è uno strumento di ascolto organizzativo che permette di rilevare la **percezione** che le persone che vi lavorano hanno della propria amministrazione.

E' un'indagine conoscitiva che ha lo scopo di monitorare la **salute organizzativa** dell'Ente e di fornire elementi utili alla valutazione del rischio **Stress Lavoro Correlato**.

La ricerca consente di avere una fotografia dell'amministrazione, da cui sarà possibile capire quali sono i punti di forza e le criticità e pianificare eventuali interventi di miglioramento, nonché di monitorare nel tempo la ricaduta delle azioni effettuate.

### Metodologia e strumenti

Per procedere alla mappatura completa dell'ente, come già avvenuto nella **sperimentazione del 2009** è stato adottato il kit del Benessere organizzativo '**Magellano**', messo a punto dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con la facoltà di Psicologia 2 dell'Università La Sapienza di Roma. Questo strumento è composto da un **questionario multidimensionale** della salute organizzativa (MOHQ), specifico per le PA, con 67 domande, e da un software per l'immissione ed elaborazione dati.

Il kit consente alle PA di effettuare e gestire l'indagine in **completa autonomia** senza costi aggiuntivi.

### Fattori Indagati

**Supporto dei dirigenti** = fa riferimento ai comportamenti della dirigenza in termini di capacità di ascolto, comunicazione, valorizzazione delle persone e capacità di coinvolgimento

**Collaborazione tra colleghi** = prende in considerazione il grado di ascolto, disponibilità, supporto, fluidità, condivisione delle informazioni nelle relazioni tra colleghi, e nei gruppi di lavoro

**Equità organizzativa** = misura la presenza di condizioni di equità di trattamento nell'organizzazione, cioè giustizia in termini di percorsi di promozione, aggiornamento e sviluppo professionale, carriera, equità di trattamento economico

**Efficienza organizzativa** = si riferisce alla chiara definizione dei ruoli organizzativi e dei compiti lavorativi, alla chiara e coerente definizione degli obiettivi, alla scorrevolezza operativa, alla rapidità decisionale, all'orientamento al raggiungimento dell'obiettivo, al senso di utilità sociale e alla facilità di accesso alle informazioni

**Gestione della conflittualità** = prende in considerazione la presenza di conflittualità, sia manifesta che implicita

**Percezione dello stress** = misura il livello di affaticamento, tensione e assorbimento percepito nello svolgimento del proprio lavoro

**Richiesta lavorativa** = si riferisce alle richieste di tipo fisico, cognitivo, emozionale e alla responsabilità diretta che i compiti lavorativi richiedono

**Comfort ambientale** = prende in considerazione il livello di presenza di specifiche condizioni di funzionalità e cura dell'ambiente fisico di lavoro

**Sicurezza lavorativa** = fa riferimento al livello percepito di sicurezza di specifiche condizioni dell'ambiente fisico di lavoro (impianti elettrici, illuminazione, rumorosità, temperatura, polveri, pc)

**Apertura all'innovazione** = misura la capacità dell'organizzazione di cambiare, acquisendo nuove tecnologie, migliorando i processi di lavoro, accogliendo le richieste degli utenti, introducendo nuove professionalità, sviluppando competenze innovative nei dipendenti, collaborando con altre organizzazioni, sperimentando nuove forme di organizzazione del lavoro, in sintesi si riferisce all'efficacia delle strategie che sono alla base dei percorsi di cambiamento organizzativo

**Soddisfazione per la propria organizzazione e il proprio lavoro** = si articola in indicatori positivi (la motivazione al lavoro, la condivisione rispetto all'operato e ai valori dell'organizzazione, il senso di appartenenza all'organizzazione, la fiducia nella dirigenza) e indicatori negativi (disinteresse per il lavoro, desiderio di cambiare lavoro, pettegolezzo, senso di frustrazione, mancanza di chiarezza del ruolo professionale, assenza di iniziativa)

**Disturbi psicofisici** = fa riferimento alla percezione del benessere psicosomatico da parte dei lavoratori

## MODALITÀ DI CONDUZIONE DELLA RICERCA 2010

### Ambito di intervento e destinatari

L'indagine del 2010 è stata rivolta a tutte le Direzioni, eccetto le Direzioni Risorse Umane, Polizia Municipale e Sicurezza Sociale e Sport che avevano effettuato l'indagine nel corso della sessione sperimentale del 2009. Quindici Direzioni<sup>1</sup> hanno completato la ricerca nei tempi previsti,

---

<sup>1</sup> Le 15 Direzioni che hanno concluso la rilevazione nell'anno 2010 sono: *Direzione del Consiglio, Ufficio del Sindaco, Avvocatura, Segreteria Generale e Affari Istituzionali, Direzione Generale-*

mentre due strutture (Ambiente e Servizi Demografici) l'hanno effettuata nel primo semestre dell'anno 2011.

La Direzione Istruzione, visto il considerevole numero dei dipendenti, l'articolazione della struttura e la eterogeneità delle professionalità ivi operanti, ha effettuato l'indagine su un **campione rappresentativo** di 150 dipendenti.

Nelle restanti articolazioni della struttura la somministrazione del questionario è stata effettuata a tutti i dipendenti.

Nel 2010/2011 i dipendenti che hanno aderito all'iniziativa, nelle Direzioni coinvolte, sono stati **1.840 su un totale di 2.131 (86,34%)**<sup>1</sup>

## **Pianificazione e coordinamento dell'indagine**

Il piano d'azione per la gestione dell'indagine è stato messo a punto nei primi mesi dell'anno 2010 dalla **Direzione Risorse Umane**, che ha definito gli obiettivi, individuato i ruoli coinvolti nel processo (**direttori - rete dei referenti direzionali – operatori data entry direzionali**), il livello dell'indagine (sull'universo complessivo), le modalità di comunicazione per il coinvolgimento dei destinatari, i passaggi metodologici e operativi del percorso (presentazione e informazione sull'iniziativa, somministrazione, convocazione, data entry, elaborazione ed interpretazione dei dati).

## **Somministrazione dei questionari**

La somministrazione è avvenuta nel periodo **agosto - ottobre 2010** - escluse le direzioni Servizi Demografici e Ambiente che l'hanno svolta rispettivamente nei mesi di gennaio e giugno 2011 - seguendo una tempistica funzionale alle esigenze di servizio, secondo **iter diversificati** nelle varie strutture.

In alcune Direzioni la somministrazione si è svolta secondo le prescrizioni fornite, che prevedevano la compilazione in aula, a gruppi, con l'assistenza di un referente / tutor e con sessioni di recupero, previa adeguata presentazione dell'indagine, per garantire una miglior raccolta dei dati unitamente alla tutela della privacy. In altre Direzioni, a causa di problemi logistici (es. frammentazione delle sedi di lavoro sul territorio) e di compatibilità con gli orari di apertura dei servizi, **non** è stato possibile **seguire tutte le indicazioni metodologiche** fornite, e in qualche caso specifico la somministrazione non è stata effettuata in modo collettivo durante sessioni specifiche, ma individualmente o per singoli uffici.

Il **ruolo dei direttori e dei dirigenti** è stato a volte **attivo** e partecipe, altre più **defilato**. Alcuni hanno curato personalmente la **presentazione** dell'iniziativa, altri hanno delegato al referente il compito di illustrare il kit del benessere organizzativo in aula, prima della compilazione. In qualche contesto specifico, infine, sono intercorse comunicazioni informali, e dunque a rischio di imprecisione, tramite il 'passa parola'.

Pur non avendo elementi oggettivi al riguardo, è ipotizzabile che queste situazioni abbiano potuto **condizionare**, in qualche misura, le risposte fornite dai dipendenti, o il livello della partecipazione.

---

*Servizio Quartieri, Pianificazione Controllo e Qualità, Nuove Infrastrutture e Mobilità, Urbanistica, Ambiente, Servizi Tecnici, Istruzione, Cultura, Sviluppo Economico, Risorse Tecnologiche, Risorse Finanziarie, Patrimonio.*

<sup>1</sup> *Questo dato si riferisce al target previsto, che è inferiore al numero di dipendenti in servizio nelle Direzioni coinvolte. Infatti, occorre tener conto che nella Direzione Istruzione la somministrazione è stata circoscritta – per scelta della stessa Direzione – ad un campione rappresentativo composto di 150 unità.*

Poiché la casistica è circoscritta a casi specifici, si ritiene tuttavia che tale eventualità non abbia avuto, comunque, ricadute significative sull'esito complessivo dell'indagine a livello aggregato. La lettura e l'interpretazione dei risultati della ricerca, **a livello di singola Direzione**, dovrà comunque essere svolta tenendo conto anche delle effettive condizioni in cui è avvenuta la somministrazione.

In generale, il 'clima' che ha caratterizzato la fase di somministrazione è stato piuttosto disomogeneo. Frequentemente sono state rilevate **preoccupazioni** circa il trattamento dei dati resi nella parte anagrafica del questionario. In alcuni casi i dipendenti hanno manifestato **disillusione** e diffidenza per l'iniziativa, in altri sono emersi un interesse vivo per l'**opportunità** di segnalare gli aspetti critici e una **forte aspettativa** per la **restituzione** dei dati.

## RISULTATI

Per la lettura dei dati si deve tenere presente che, sulla base della scala di risposte indicate nel questionario, il punteggio attribuito si posiziona in un range compreso tra 0 e 4. Di ogni fattore considerato viene definito un valore medio, rappresentato visivamente da una riga verticale rossa.

I grafici che seguono sono rappresentati come **istogrammi** le cui barre sono colorate di **rosso** e di **verde** (con esclusione del grafico 'richiesta lavorativa'). Le **barre rosse** indicano che i valori sono inferiori alla media di riferimento e rappresentano quindi punti di debolezza, ovvero **criticità**. Le **barre verdi** esprimono invece valori superiori alla media e rappresentano fattori percepiti come presenti in modo rilevante nell'amministrazione, quindi **punti di forza**, elementi positivi.

Per la lettura si tenga presente anche che la **soglia di soddisfazione convenzionalmente individuata**, frutto della sperimentazione del kit e dell'applicazione dello strumento nelle varie PA, è pari a **2,6**.

## Profilo Generale

Il grafico *profilo generale* riporta in una unica tabella tutti i macrofattori presi in esame dal questionario, rappresentati come **istogrammi** le cui barre sono colorate di **rosso** e di **verde**.<sup>1</sup>

Il dato **aggregato del Comune di Firenze** evidenzia un **valore medio pari a 2,6**, quindi un risultato **positivo**, in quanto coincide con la soglia di soddisfazione convenzionalmente individuata.

Il macrofattore più rilevato, e dunque maggiore **punto di forza** è **la collaborazione fra colleghi** (con 3,18), mentre quello più **critico** è **l'equità organizzativa** (con 2,06). Bisogna precisare che questo risultato è coerente con un dato trasversale emerso nel corso degli anni nella sperimentazione dello strumento in altre numerose amministrazioni. Il **tema della giustizia** è molto sensibile nelle PA, così come risultano rappresentare un fattore particolarmente positivo le relazioni instaurate con

---

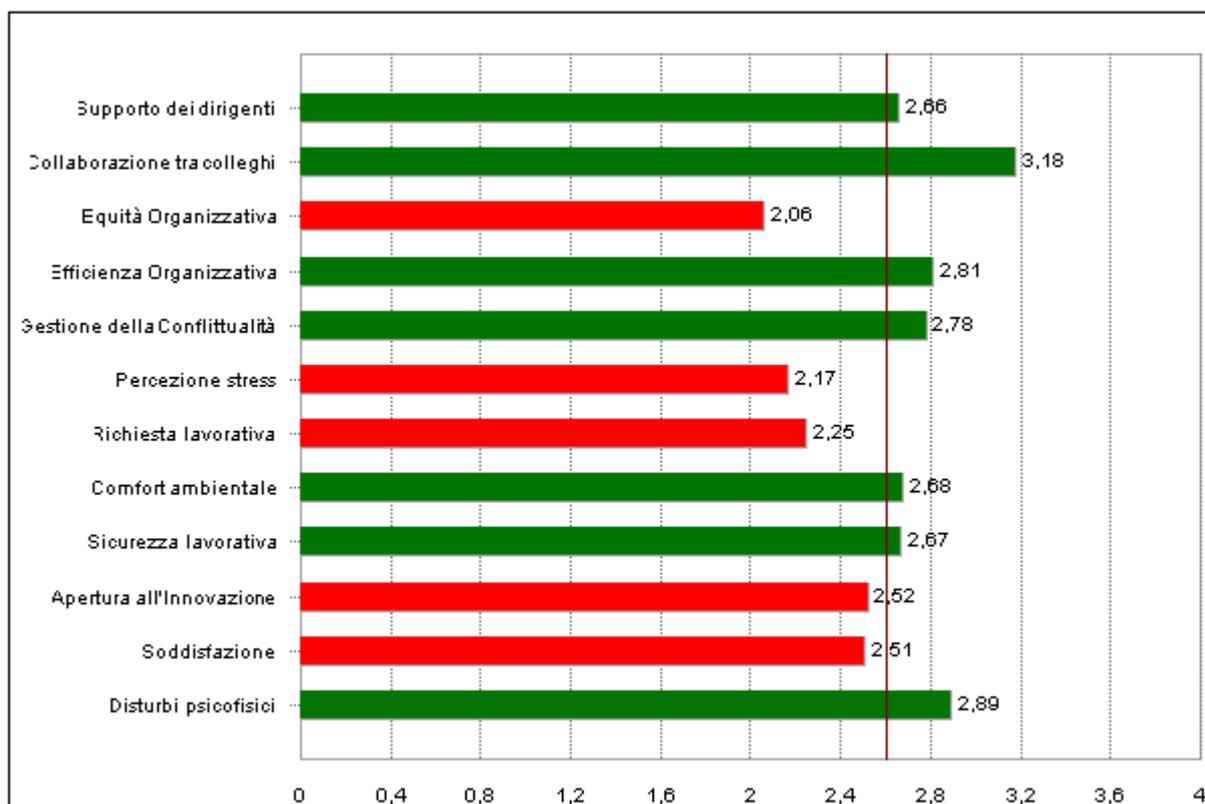
<sup>1</sup> Per rendere omogenea l'interpretazione del grafico si è provveduto ad una inversione di punteggio nei fattori con valore semantico rovesciato, cioè quelli che nel contesto organizzativo assumono connotazione negativa quando sono percepiti come molto presenti: gestione della conflittualità, percezione dello stress, richiesta lavorativa, disturbi psicofisici. Quindi, allo scopo di uniformare la modalità di lettura, per questi quattro fattori il punteggio è stato ribaltato, mantenendo il principio per cui ciò che è a destra della media equivale a un elemento positivo e ciò che è a sinistra equivale a criticità.

i colleghi. Entrambi questi fattori si discostano dalla media - 2,6 - in modo significativo: collaborazione + 0,58, equità - 0,44.

Altri punti di forza sono i **disturbi psicofisici**, scarsamente presenti (2,89) e l'**efficienza organizzativa** (2,81).

Risultano significativamente **critici**, invece, la percezione soggettiva dello **stress** (2,17) e della **richiesta lavorativa** (2,25).

#### PROFILO GENERALE

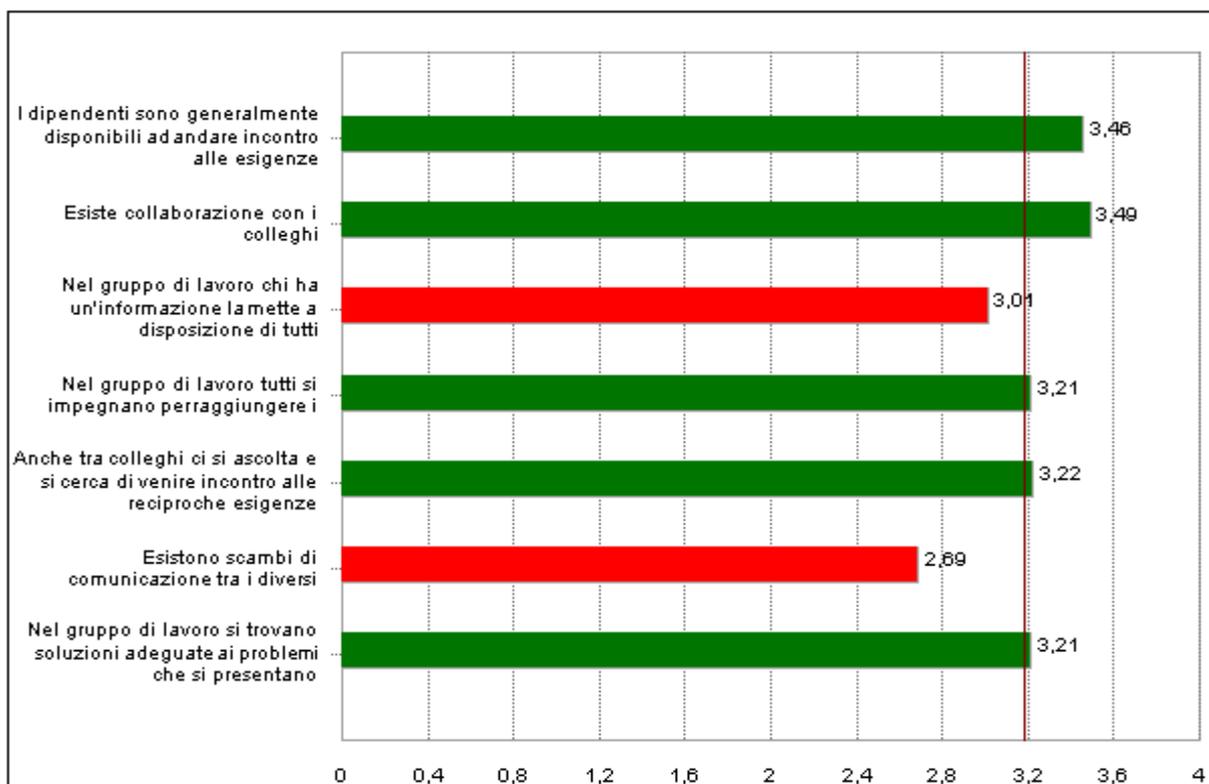


## Tema dell'ascolto, delle relazioni orizzontali e verticali, della gestione della conflittualità AREA RELAZIONALE

L'ascolto e le relazioni con i colleghi di lavoro ottengono tutti **punteggi molto superiori alla media**, infatti il macrofattore che consegue il punteggio più elevato è proprio la **collaborazione fra colleghi** (3,18).

In dettaglio, oltre ad un elevato spirito di collaborazione (3,49), risulta anche un'ampia disponibilità da parte dei dipendenti ad andare incontro alle esigenze dell'amministrazione (3,46). Invece, risultano essere **meno presenti** la circolazione delle **informazioni** all'interno del gruppo di lavoro (3,01) e gli scambi di **comunicazione** fra diversi gruppi di lavoro (2,69).

### COLLABORAZIONE TRA COLLEGHI <sup>2</sup>

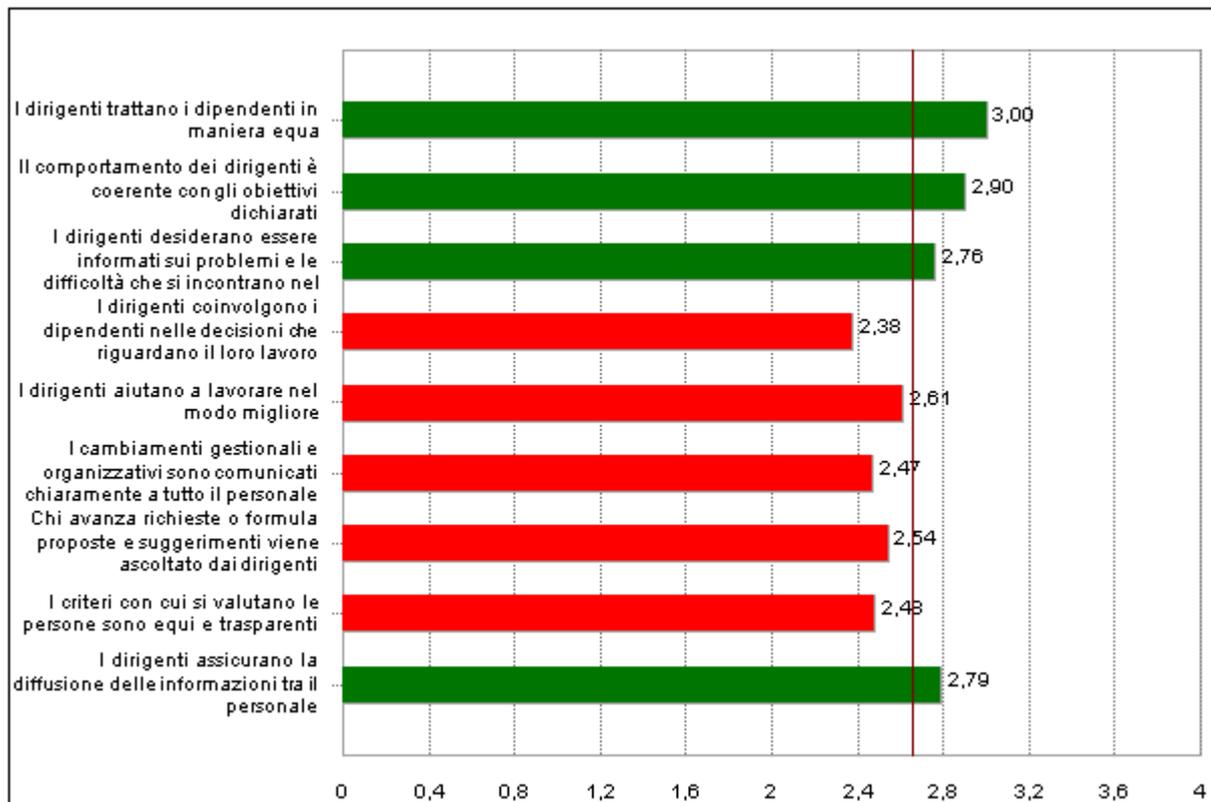


<sup>1</sup> Per la lettura dei singoli grafici relativi ai macrofattori in dettaglio è sempre valida la soglia convenzionale di soddisfazione 2,6 tranne che per i fattori negativi, ovvero quelli a lettura semantica rovesciata (gestione della conflittualità, richiesta lavorativa, percezione dello stress, disturbi psicofisici, indicatori negativi di soddisfazione), per i quali la soglia limite è convenzionalmente fissata a 2,4, rispetto alla quale i valori positivi si collocano al di sotto e più sono bassi, cioè meno presenti, più sono positivi, mentre più sono rilevati più sono critici.

<sup>2</sup> Il fattore '**collaborazione tra colleghi**' prende in considerazione il grado di ascolto, disponibilità, supporto, fluidità, condivisione delle informazioni nelle relazioni tra colleghi, e nei gruppi di lavoro

Il **supporto dei dirigenti** ottiene un punteggio di poco **sopra la media** (2,66). In particolare, guardando gli indicatori emergono come punti di forza l'equità di **trattamento dei dipendenti** (3) e la **coerenza con gli obiettivi** dichiarati (2,90), mentre risultano **carenze nel coinvolgimento** dei dipendenti per quanto riguarda le **decisioni** che li riguardano (2,38), nella comunicazione dei **cambiamenti gestionali e organizzativi** (2,47), e nei criteri di **valutazione dei dipendenti**, che **non** sono percepiti come sufficientemente trasparenti ed equi (2,48).

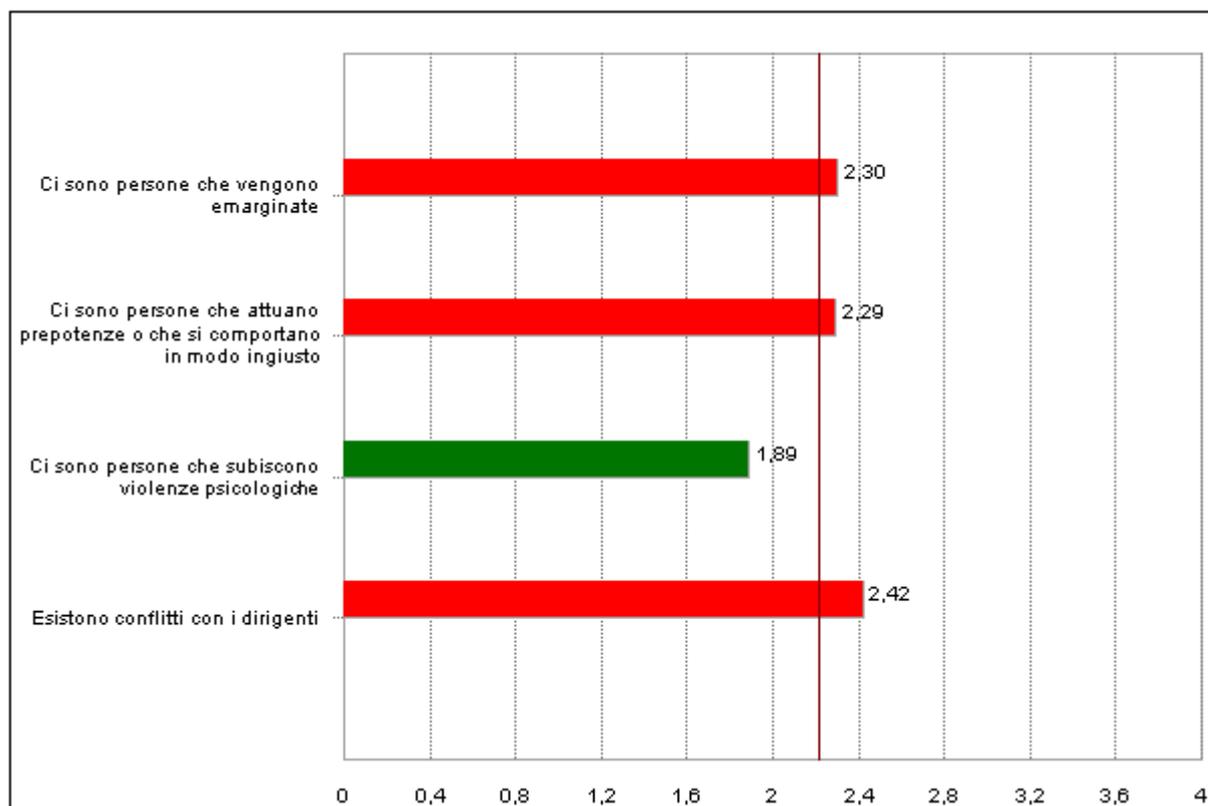
#### SUPPORTO DEI DIRIGENTI <sup>1</sup>



<sup>1</sup> Il fattore **'supporto dei dirigenti'** fa riferimento ai comportamenti della dirigenza in termini di capacità di ascolto, comunicazione, valorizzazione delle persone e capacità di coinvolgimento

La **conflittualità** (valore medio 2,22), per tre indicatori risulta ben contenuta in quanto resta sotto la soglia limite (2,40), che viene invece superata dal dato riferito alla conflittualità con i dirigenti (2,42) e pertanto **merita attenzione**.

#### GESTIONE DELLA CONFLITTUALITA' <sup>1</sup>



#### Tema relativo alla sicurezza e al comfort dell'ambiente di lavoro

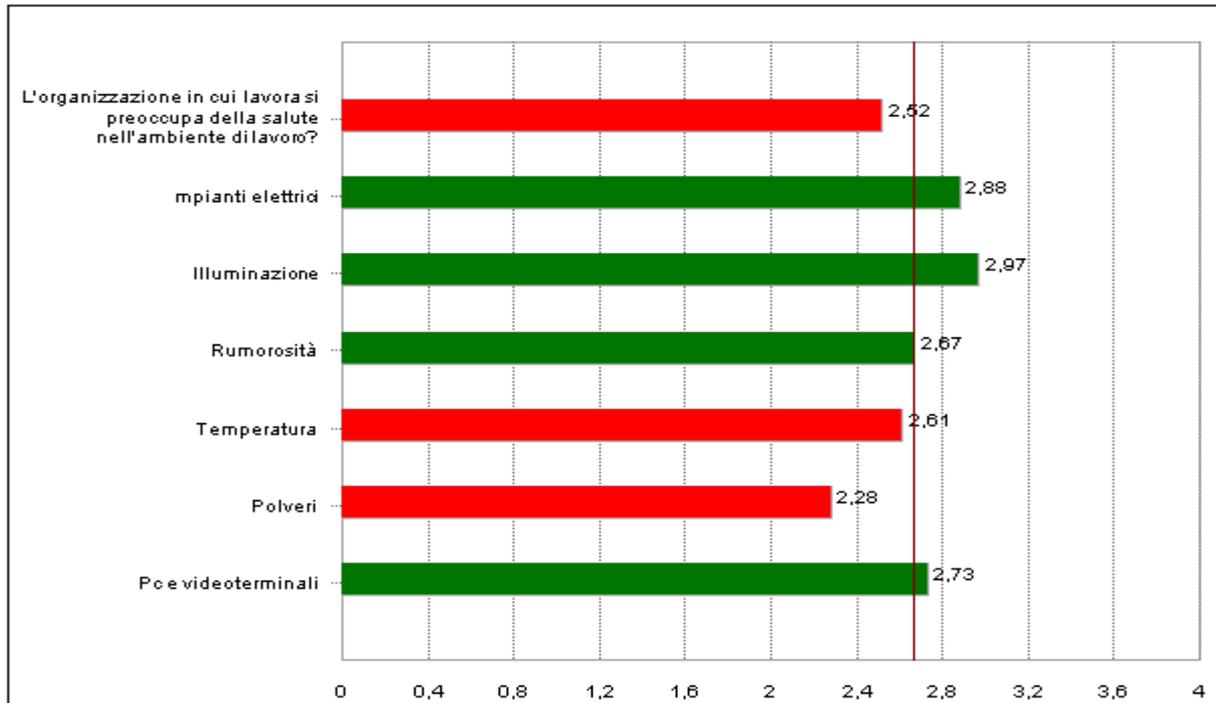
##### AREA STRUTTURALE

Questi due macro fattori risultano complessivamente superiori sia alla media generale dell'Ente (2,6) che alla soglia di soddisfazione (convenzionalmente individuata in 2,6), per cui l'**ambiente fisico** in cui quotidianamente si svolge il lavoro risulta nel complesso **vivibile** e sufficientemente **gradevole**:

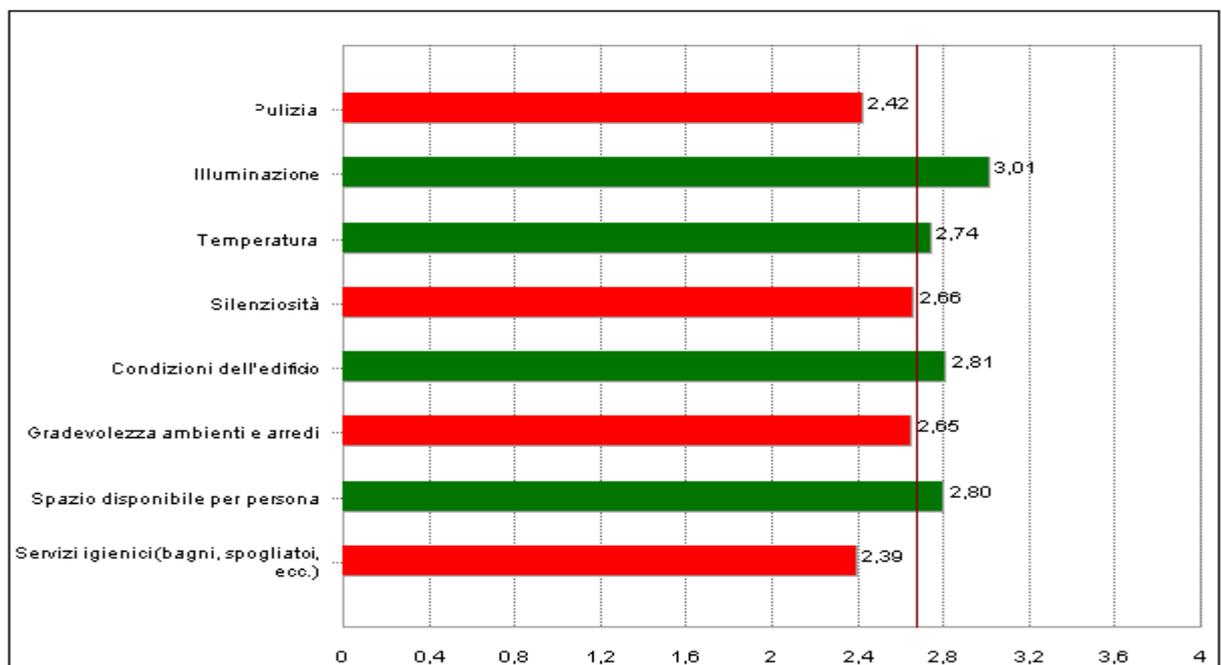
- il valore medio della sicurezza lavorativa è infatti 2,67. Qui gli indicatori che risultano insufficienti sono le **polveri** (2,28) e la sensazione che l'organizzazione non si **preoccupi** della salute nell'ambiente di lavoro (2,52) mentre i punti di forza sono rappresentati dall'**illuminazione** (2,97) e dagli **impianti elettrici** (2,88)
- il valore medio del comfort ambientale è 2,68, dove risulta critica la valutazione dei **servizi igienici** (2,39) e la **pulizia** degli ambienti (2,42) mentre i punti di forza sono rappresentati dall'**illuminazione** (3,01) e dalle **condizioni dell'edificio** (2,81)

<sup>1</sup> Il fattore '**gestione della conflittualità**' prende in considerazione la presenza di conflittualità, sia manifesta che implicita

## SICUREZZA LAVORATIVA <sup>1</sup>



## COMFORT AMBIENTALE <sup>2</sup>



<sup>1</sup> Il fattore ***'sicurezza lavorativa'*** fa riferimento al livello percepito di sicurezza di specifiche condizioni dell'ambiente fisico di lavoro (impianti elettrici, illuminazione, rumorosità, temperatura, polveri, pc)

<sup>2</sup> Il fattore ***'comfort ambientale'*** prende in considerazione il livello di presenza di specifiche condizioni di funzionalità e cura dell'ambiente fisico di lavoro

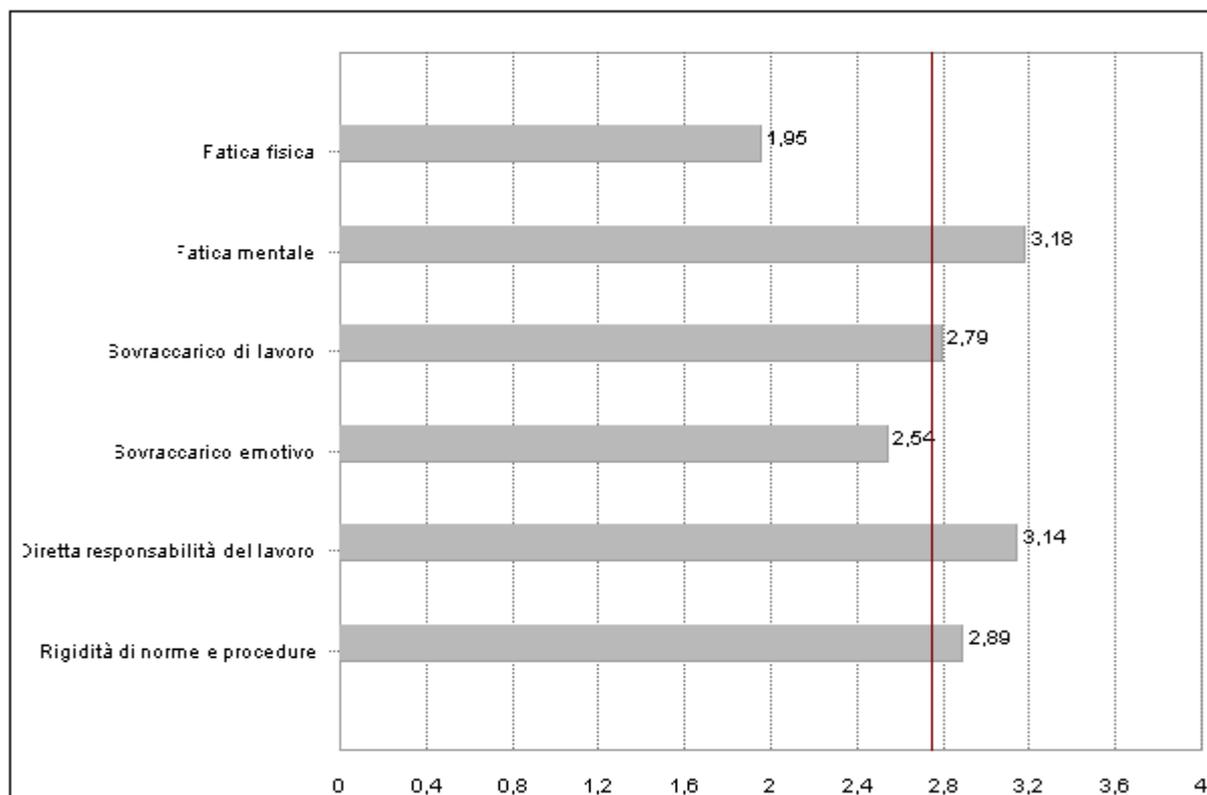
## Tema relativo alla richiesta lavorativa, all'efficienza organizzativa e all'innovazione

### AREA ORGANIZZATIVA

Le caratteristiche dei compiti professionali e l'impegno richiesto ('richiesta lavorativa') ottengono complessivamente un valore medio di 2,75<sup>1</sup>. Questo dato deve essere interpretato come **critico** in riferimento alla soglia massima di 2,4.

In particolare le dimensioni percepite come maggiormente presenti e che rappresentano disagio sono un'eccessiva **fatica mentale** (3,18) e la diretta **responsabilità** del lavoro (3,14). Si rileva anche **rigidità** di norme e procedure (2,89). Nel complesso risulta invece che l'attività richieda **scarsa fatica fisica** (1,95).

RICHIESTA LAVORATIVA <sup>2</sup>



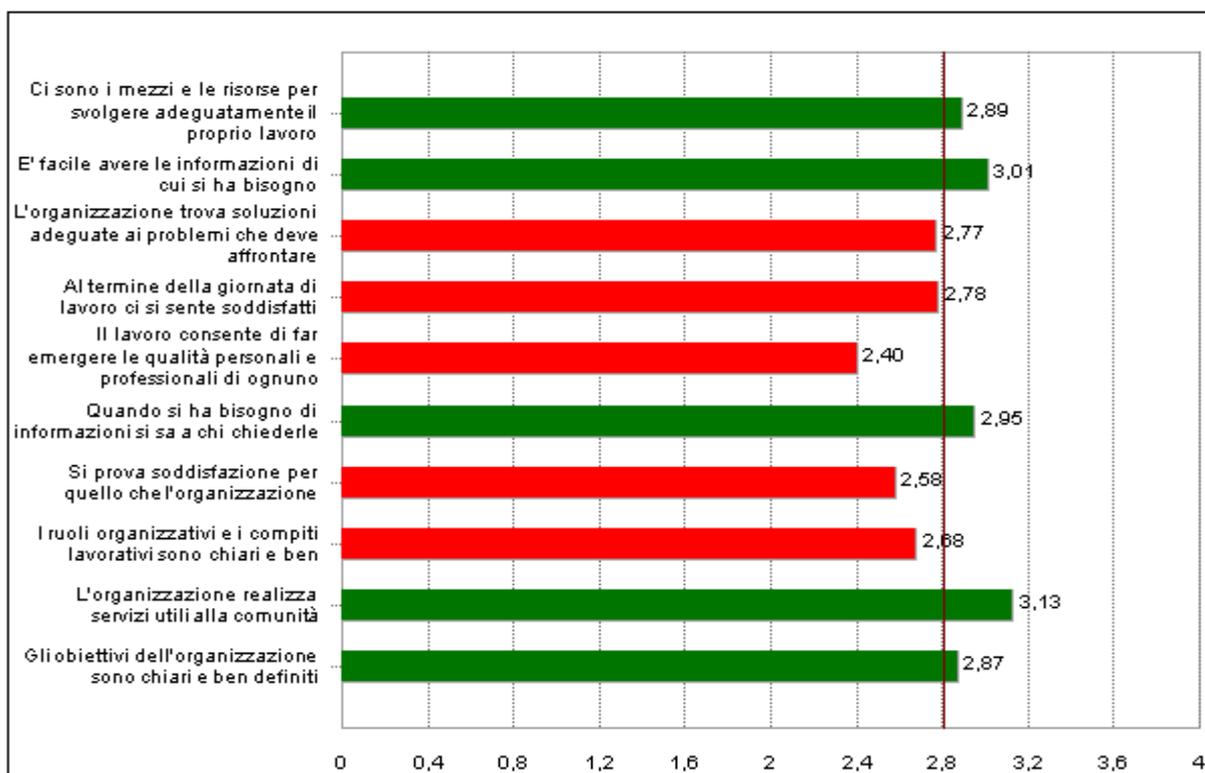
L'**efficienza organizzativa** (v. grafico sotto riportato) è un fattore che rappresenta complessivamente un **punto di forza** significativo (2,81). L'analisi degli item rivela che esiste una diffusa percezione che l'amministrazione realizzi servizi **utili alla comunità** (3,13), e che sia facile disporre delle informazioni di cui si ha bisogno (3,01), si sappia a chi chiederle (2,95), che esistano mezzi e risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro (2,89). L'item relativo alla **chiarezza** e definizione **dei ruoli organizzativi** e dei **compiti lavorativi** (2,68), che in assoluto è sopra la soglia di soddisfazione, riceve però un punteggio inferiore al valore medio del macrofattore complessivo (2,81) e dunque risulta un'area da migliorare. Pur riconoscendo il valore sociale del lavoro, ciò non

<sup>1</sup> Si noti che il grafico richiesta lavorativa **non è colorato**, in quanto le affermazioni che lo compongono possono essere interpretate **sia positivamente che negativamente** a seconda dell'organizzazione di riferimento e della percezione di chi valuta il proprio lavoro. Tuttavia valori molto elevati, come in questo caso, indicano criticità all'interno del contesto lavorativo.

<sup>2</sup> Il fattore '**richiesta lavorativa**' si riferisce alle richieste di tipo fisico, cognitivo, emozionale e alla responsabilità diretta che i compiti lavorativi richiedono

pare bilanciare la dichiarata **insoddisfazione per l'effettiva qualità** di ciò che l'organizzazione realizza (2,58), e **non si ritiene che il lavoro consenta di fare emergere le qualità personali e professionali** di ognuno (2,40). Quindi emerge con evidenza che i dipendenti hanno consapevolezza della rilevanza sociale del proprio lavoro, ma non sono così soddisfatti dei risultati conseguiti dall'amministrazione. Ed inoltre è forte la domanda di valorizzazione delle differenze e delle competenze specifiche all'interno dell'organizzazione.

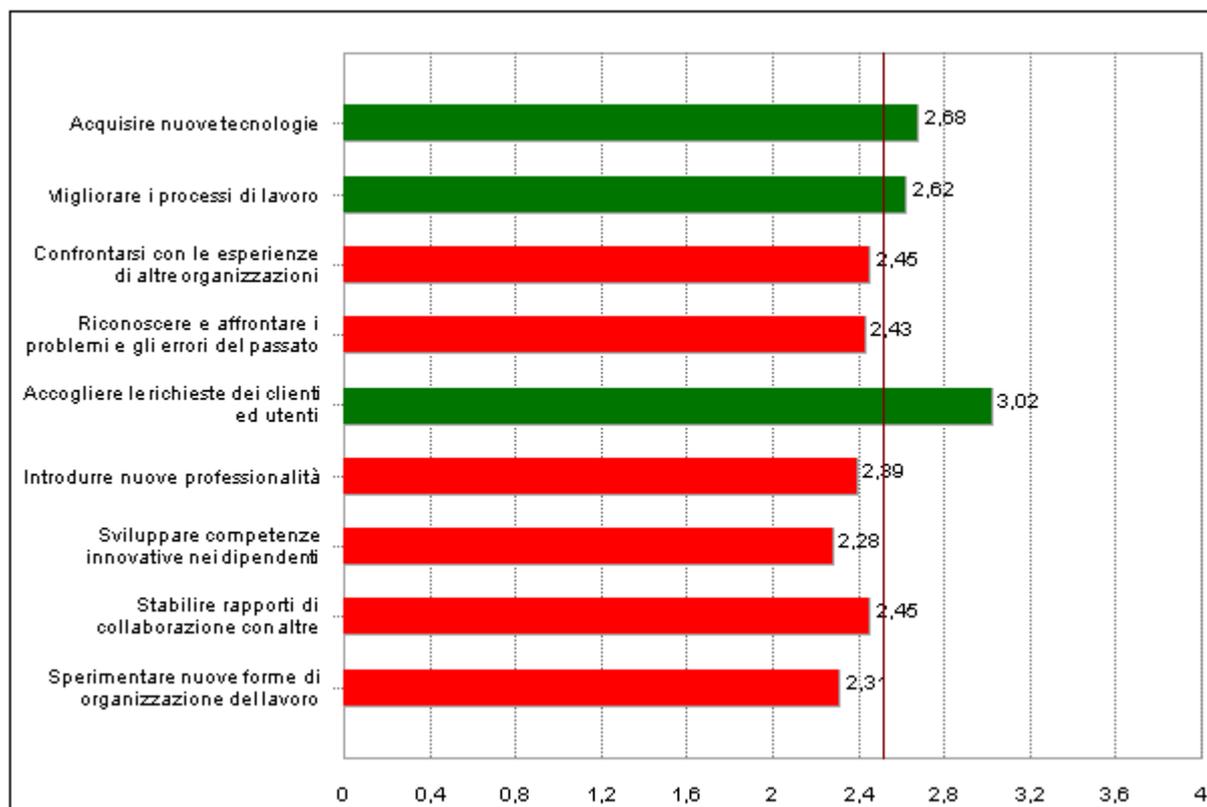
#### EFFICIENZA ORGANIZZATIVA <sup>1</sup>



Un macrofattore particolarmente importante nell'ottica del benessere organizzativo è l'**apertura all'innovazione** (2,52), che ottiene un **punteggio sotto la soglia** di soddisfazione (2,6). Mentre i dipendenti rilevano che in misura considerevole sussistono attenzione e **apertura** nei confronti delle **esigenze dell'utenza** (3,02) - aspetti che costituiscono il fulcro delle organizzazioni di servizio -, e una certa dose d'**innovazione tecnologica** (2,68), appare molto critica la capacità di sviluppare competenze innovative nelle persone (2,28) e sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro (2,31). Anche l'introduzione di nuove professionalità (2,39), la capacità di riconoscere gli errori del passato (2,43) e di confrontarsi con le altre organizzazioni (2,45) sono valutate negativamente. Questi risultati denotano nel complesso una significativa '**resistenza all'innovazione**' intesa in senso lato e una ridotta capacità di considerare l'**esterno come una risorsa** per il cambiamento.

<sup>1</sup> Il fattore '**efficienza organizzativa**' si riferisce alla chiara definizione dei ruoli organizzativi e dei compiti lavorativi, alla chiara e coerente definizione degli obiettivi, alla scorrevolezza operativa, alla rapidità decisionale, all'orientamento al raggiungimento dell'obiettivo, al senso di utilità sociale e alla facilità di accesso alle informazioni

## APERTURA ALL'INNOVAZIONE <sup>1</sup>



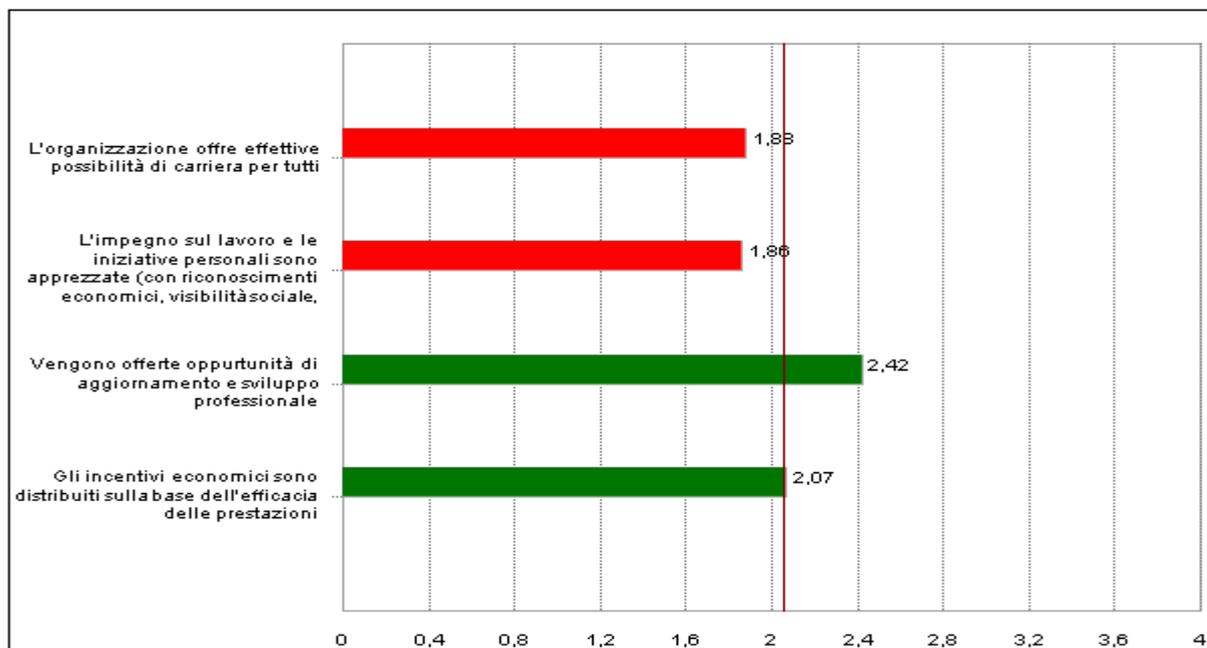
Come sopra evidenziato, le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti non sembrano adeguatamente valorizzate, e ciò trova riscontro anche nell'analisi del fattore **equità organizzativa** (vedi grafico sotto riportato), che risulta quello maggiormente critico (2,06). Infatti ottiene un punteggio inferiore alla soglia di soddisfazione nella misura dello 0,54. Gli aspetti valutati più negativamente sono rappresentati dal fatto che l'organizzazione **non riconosce** e non apprezza adeguatamente l'**impegno profuso** sul lavoro e l'**iniziativa personale** (1,86), e che non offre effettive **possibilità di carriera** per tutti (1,88).

Si tenga presente che anche gli item più positivi rispetto al valore medio: gli **incentivi economici** sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni (2,07) e vengono offerte opportunità di **aggiornamento e sviluppo professionale** (2,42), sono **sopra il valore medio 2,06 ma significativamente sotto la soglia di soddisfazione** convenzionalmente fissata a 2,6, per cui rappresentano in assoluto aree da migliorare.

Analizzando i singoli item la percezione della mancanza di equità sembra avere a che vedere soprattutto con i sistemi premianti (percepiti come non basati sul merito) e con percorsi di carriera non aperti a tutti, sembrano non essere definiti percorsi trasparenti di sviluppo professionale. In particolare è diffusa la percezione che l'iniziativa personale e l'impegno profuso non siano riconosciuti. Anche la successiva analisi degli indicatori negativi ribadisce che le persone non si sentono valutate adeguatamente e che hanno la sensazione di contare poco nell'organizzazione.

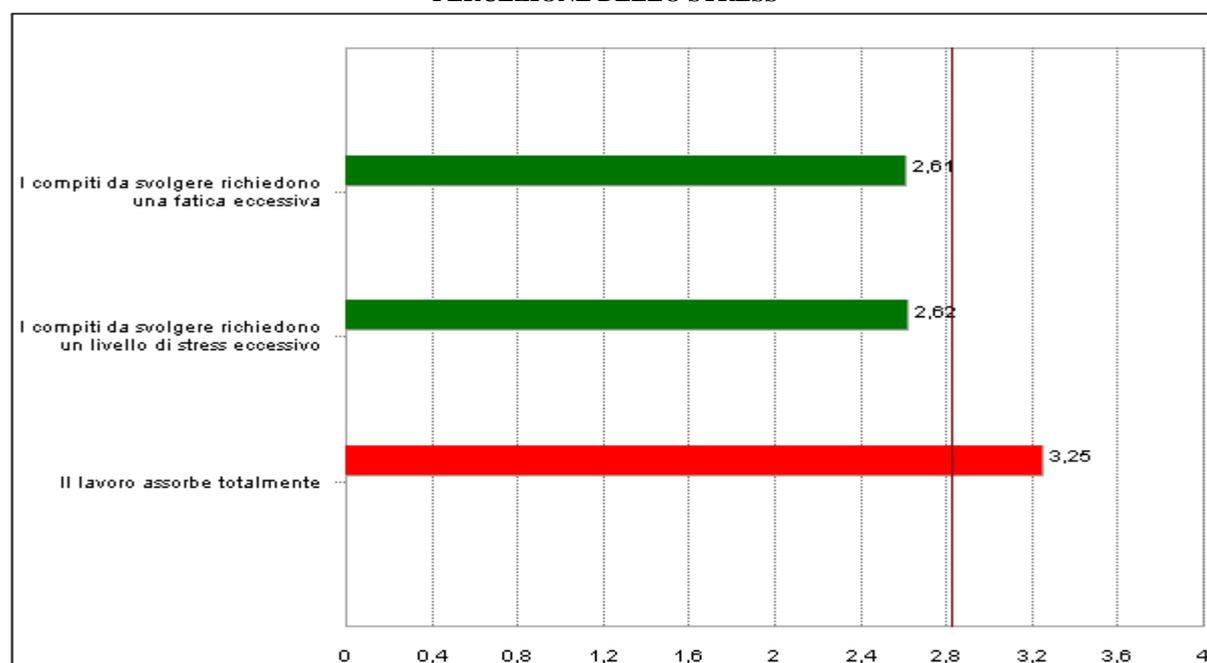
<sup>1</sup> Il fattore **'apertura all'innovazione'** misura la capacità dell'organizzazione di cambiare, acquisendo nuove tecnologie, migliorando i processi di lavoro, accogliendo le richieste degli utenti, introducendo nuove professionalità, sviluppando competenze innovative nei dipendenti, collaborando con altre organizzazioni, sperimentando nuove forme di organizzazione del lavoro, in sintesi si riferisce all'efficacia delle strategie che sono alla base dei percorsi di cambiamento organizzativo

## EQUITA' ORGANIZZATIVA <sup>1</sup>



La dimensione **percezione dello stress** ottiene una valutazione pesantemente negativa, infatti il valore medio 2,83 deve essere letto con riferimento alla soglia limite di 2,4, che eccede dello 0,43. L'indicatore 'il lavoro assorbe totalmente' 3,25 rappresenta una punta di forte criticità. In ogni caso è diffusa la percezione che i compiti richiedano uno stress eccessivo (2,62) e una fatica eccessiva (2,61).

## PERCEZIONE DELLO STRESS <sup>2</sup>

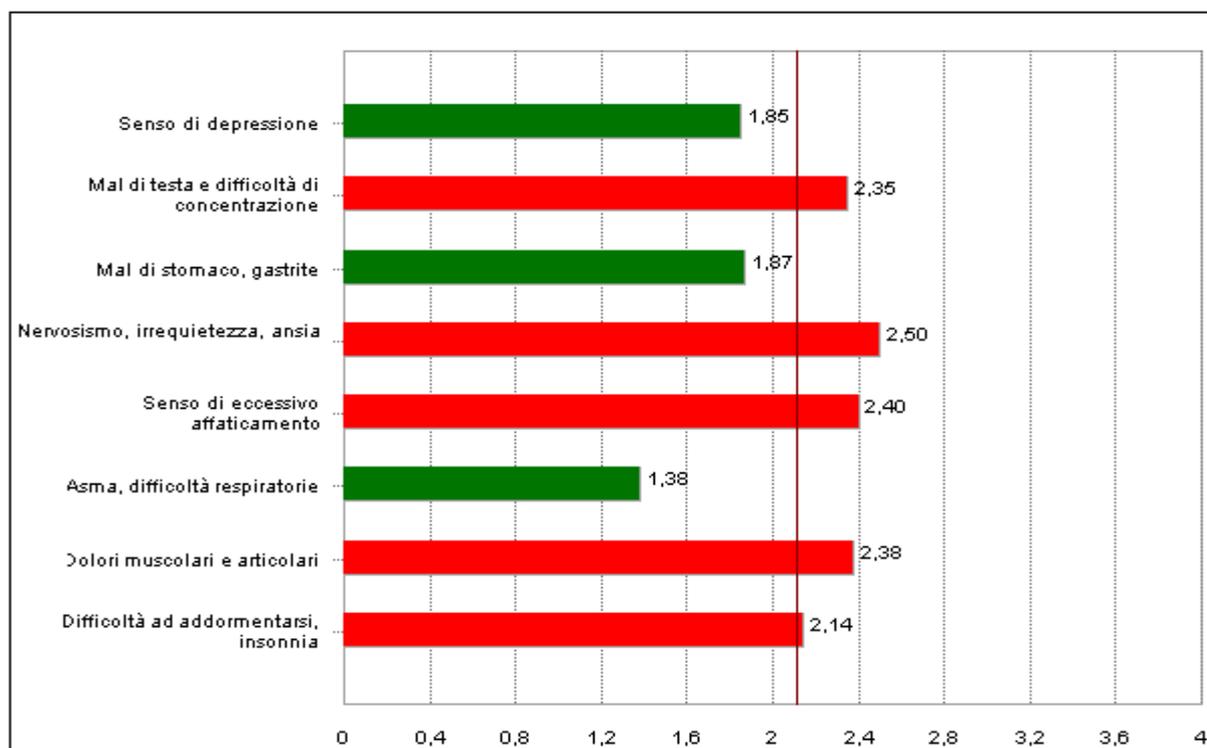


<sup>1</sup> **Equità organizzativa** = misura la presenza di condizioni di equità di trattamento nell'organizzazione, cioè giustizia in termini di percorsi di promozione, aggiornamento e sviluppo professionale, carriera, equità di trattamento economico

<sup>2</sup> Il fattore '**percezione dello stress**' misura il livello di affaticamento, tensione e assorbimento percepito nello svolgimento del proprio lavoro

Il fattore **disturbi psicofisici** ottiene un valore medio di 2,11, pertanto resta significativamente sotto la soglia limite di 2,4, e nel complesso non rappresenta criticità ad eccezione di **nervosismo, irrequietezza ed ansia** (2,5). Gli altri indicatori maggiormente presenti sono l'eccessivo affaticamento (2,4), che merita attenzione perché raggiunge la soglia limite, dolori muscolari e articolari (2,38), mal di testa e difficoltà di concentrazione (2,35).

#### DISTURBI PSICOFISICI <sup>1</sup>



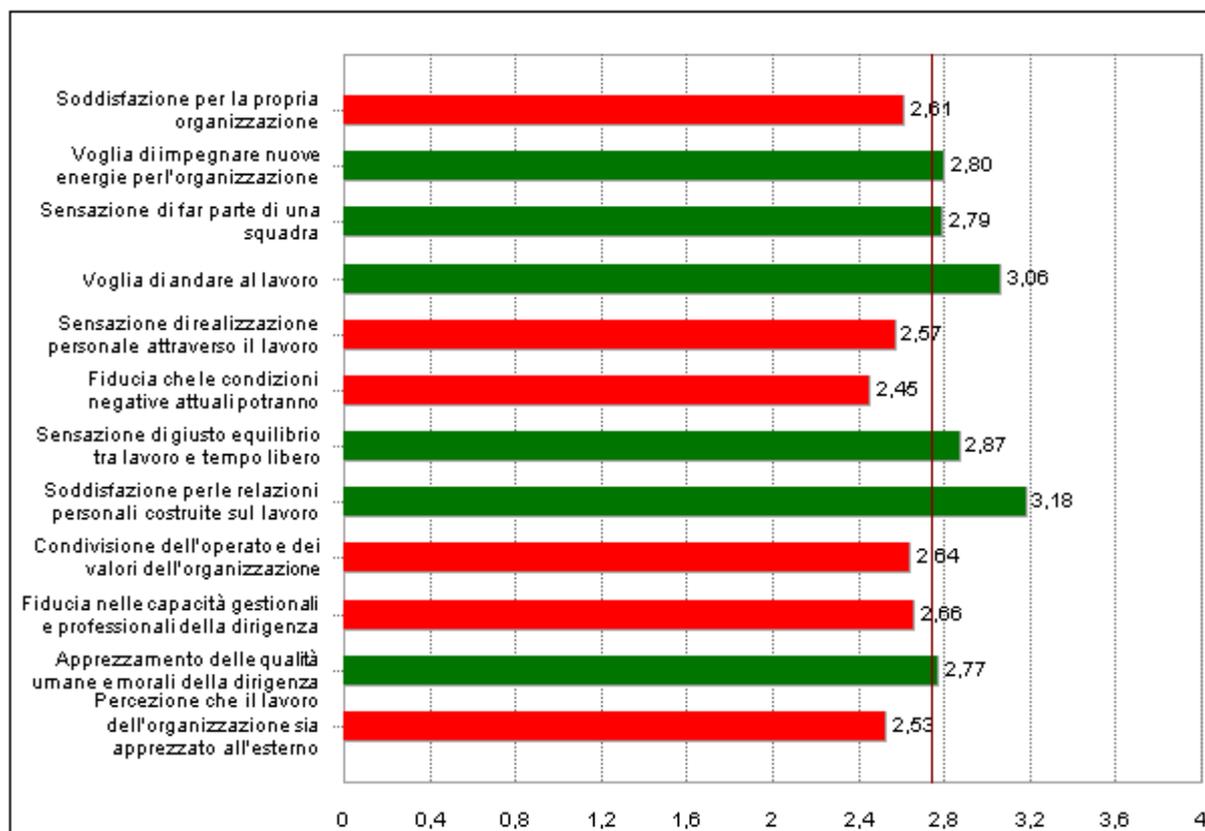
Il macrofattore **soddisfazione** per la propria organizzazione e il proprio lavoro, si scinde per l'analisi dettagliata in **12 indicatori positivi**, cioè indicatori di benessere e **13 indicatori negativi**, indicatori di disagio.

Il valore medio dei primi è 2,74, nettamente sopra la soglia di soddisfazione. Analizzando in dettaglio i singoli item si rileva che sussiste un'**alta soddisfazione per le relazioni personali** costruite sul lavoro che ottiene (3,18) - quindi lo stesso punteggio del macrofattore collaborazione tra colleghi - la **voglia di andare al lavoro** (3,06), la sensazione di **giusto equilibrio fra attività lavorativa e vita privata** (2,87) e la **voglia di impiegare nuove energie per l'organizzazione** (2,80).

Invece sono **poco presenti** la **fiducia** nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare le condizioni negative esistenti (2,45), la percezione che il lavoro della propria organizzazione sia **apprezzato all'esterno** (2,53), la sensazione di **realizzazione personale** attraverso il lavoro (2,57). Sembra dunque che le relazioni orizzontali costruite nell'ambiente di lavoro siano il principale punto di riferimento per la costruzione del senso di appartenenza e per l'organizzazione del lavoro, testimoniando di un clima cooperativo in misura altamente significativa.

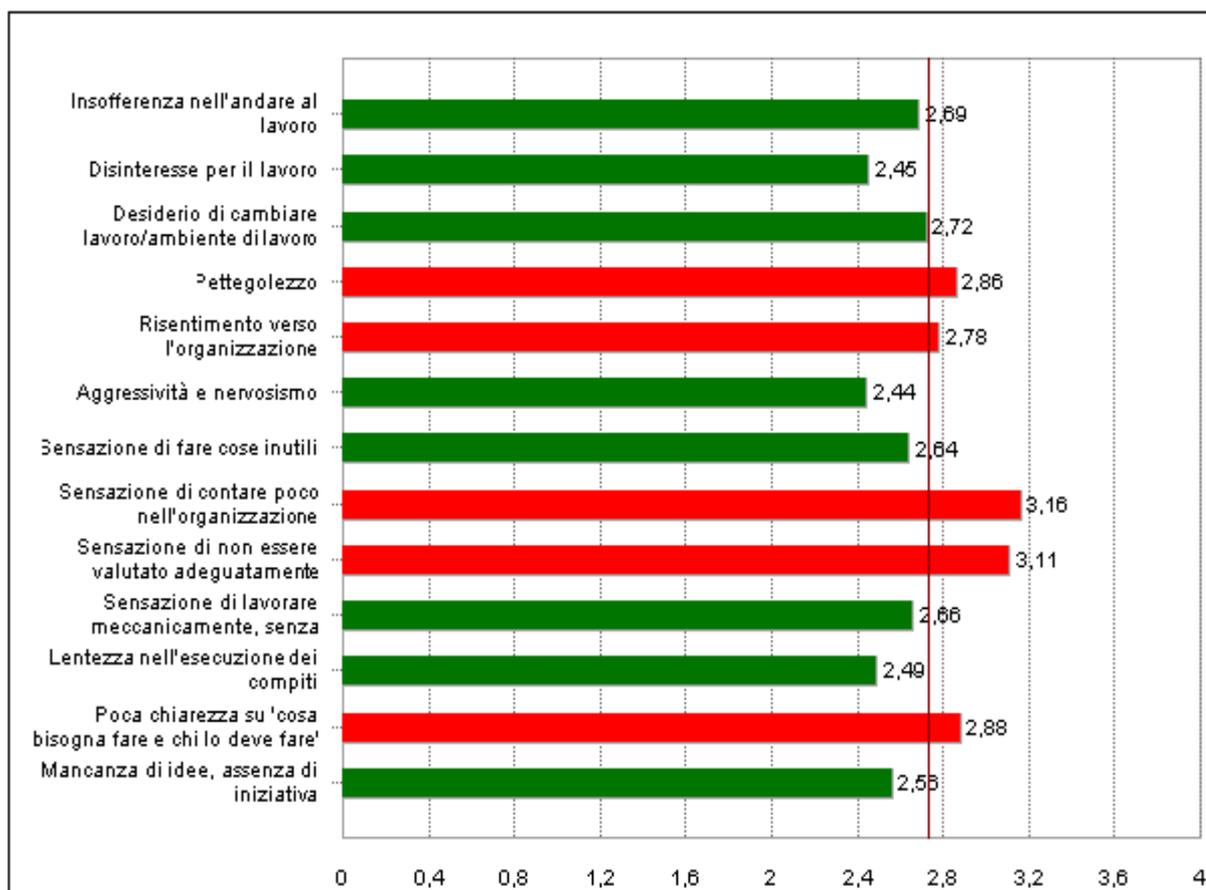
<sup>1</sup> Il fattore **'disturbi psicofisici'** fa riferimento alla percezione del benessere psicosomatico da parte dei lavoratori

## INDICATORI POSITIVI



Gli **indicatori di disagio** ottengono complessivamente 2,73 come valore medio, ma in questo caso abbiamo a che fare con indicatori negativi **a lettura semantica rovesciata**, per cui i dati devono essere letti con riferimento alla soglia limite di 2,4, perciò risultano altamente critici. Qui tutti gli indicatori superano la soglia limite. In particolare la sensazione di **non essere adeguatamente valorizzati** (sensazione di irrilevanza nell'organizzazione 3,16, sensazione di **non essere adeguatamente valutato** 3,11) risulta essere molto diffusa, e c'è **poca chiarezza su 'cosa bisogna fare e chi lo deve fare'** (2,88), cioè non sembrano essere definiti con chiarezza i ruoli e i compiti lavorativi (dato di cui tenere conto perché chiaramente denota confusione organizzativa - cfr. area organizzativa) e c'è un **alto livello di pettegolezzo** (2,86), altro elemento che indica malessere diffuso. La difficoltà nel definire una missione chiara, da un lato, e nel verificarne il conseguimento, dall'altro, sembra rendere **difficile il coinvolgimento emotivo** sulle sfide organizzative e il senso di appartenenza all'amministrazione e ai suoi valori.

## INDICATORI NEGATIVI



## Restituzione dei dati

La fase della restituzione dei dati è molto importante, in quanto l'indagine sul Benessere Organizzativo è uno strumento di **ricerca intervento**, che serve a produrre cambiamento, fin dal momento della compilazione.

Per la buona riuscita dell'iniziativa, la comunicazione gioca un ruolo determinante. Infatti la stessa modalità di restituzione impatta direttamente sul clima organizzativo.

Per garantire una corretta informazione finale si possono utilizzare diversi canali: intranet, report scritti, riunioni di presentazione dei risultati<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> E' opportuno che ogni Direttore decida in autonomia le modalità comunicative più appropriate al contesto specifico. Si tenga presente che per l'analisi dei dati delle singole Direzione il parametro di riferimento da utilizzare per l'eventuale confronto, è costituito dai dati complessivi dell'ente.