

Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Scienze Statistiche
Corso di Laurea Triennale in
Statistica per l'Economia e l'Impresa



RELAZIONE FINALE

**Indagini sul benessere organizzativo nella PA.
Il caso di studio della Provincia di Piacenza**

Relatore Prof. Antonio Vianello

Laureando: Christian Bertan
Matricola N. 1225559

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I	7
BENESSERE ORGANIZZATIVO	7
1.1 Definizione di benessere organizzativo	7
1.2 Principali teorie organizzative	8
1.3 Evoluzione storica fino ai giorni d’oggi.....	9
1.4 Benessere organizzativo attuale	13
CAPITOLO II	15
MONITORAGGIO BENESSERE ORGANIZZATIVO	15
2.1 Perché monitorare il benessere organizzativo.....	15
2.1.2 Motivazioni di tali misure	17
2.1.3 Condizioni per un efficace benessere organizzativo.....	18
2.2 Documenti ministeriali	20
2.3 Processo di rilevazione e miglioramento del benessere organizzativo	22
2.3.1 Autorità nazionale anticorruzione	24
2.3.2 Finalità e principi generali dell’indagine	26
2.4 Il questionario	29
2.4.1 Caratteristiche del questionario	29
2.4.2 Struttura del questionario	33

CAPITOLO III	43
INDAGINE SULLA PROVINCIA DI PIACENZA	43
3.1 Realizzazione dell'indagine.....	43
3.2 Elaborazione dei dati	46
3.2.1 Analisi univariata	46
3.2.2 Analisi bivariata.....	68
3.2.2.1 Mappa delle opportunità	68
3.2.2.2 Analisi delle corrispondenze	71
3.2.3 Analisi multivariata.....	75
3.2.3.1 Analisi delle correlazioni canoniche	75
3.2.3.2 Albero di segmentazione	78
3.2.3.3 Indici di concentrazione.....	86
CONCLUSIONI SUL CASO DI STUDIO	89
CONCLUSIONI GENERALI	91
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	93
Bibliografia	93
Sitografia.....	93

INTRODUZIONE

Lo scopo di questo elaborato è quello di illustrare come per un'organizzazione o un ente pubblico, il benessere organizzativo possa essere un tema di vitale importanza per il raggiungimento dei propri obiettivi. Riuscire ad ottenere un ottimo grado di efficienza e buone *performance* non è sufficiente se al proprio interno non vi è una condizione di benessere tra i propri dipendenti; questo significa che non si sta sfruttando al meglio le abilità e le potenzialità del capitale umano disponibile.

La ricerca è stata condotta consultando diversi testi universitari e non riguardanti il benessere organizzativo, e confrontando numerosi studi di indagine. Per semplicità di organizzazione ed esposizione l'elaborato è stato suddiviso in 3 capitoli.

Il primo capitolo prevede un'introduzione al tema del benessere organizzativo, riportando definizioni, le teorie maggiormente influenti e percorrendo un piccolo *excursus* storico con lo scopo di comprendere al meglio la natura della materia e come poi è giunta ai giorni nostri.

Nel secondo capitolo vengono trattate tutte le caratteristiche teoriche del benessere organizzativo ed i temi connessi ad esso, a partire dal perché si monitora, le condizioni necessarie per ottenerlo fino alla documentazione ministeriale che pone come obiettivo quello di salvaguardarlo. Successivamente ci sarà una spiegazione di tutti gli step su come viene condotta un'indagine, dalle finalità più specifiche fino alla creazione del questionario vero e proprio.

Nell'ultimo capitolo viene condotta un'indagine "pratica" sul benessere organizzativo della Provincia di Piacenza, in cui vengono riportati i dati raccolti resi disponibili dall'azienda -SdV, Consulenze e ricerche di marketing-; e vengono effettuate diverse analisi tra le molte apprese durante il percorso

universitario, ritenute più adeguate alle nostre finalità con le relative spiegazioni e vengono tratte delle conclusioni in merito.

Ogni analisi ed output riportato in questo documento sono stati svolti grazie al programma statistico SPSS ed Excel.

CAPITOLO I

BENESSERE ORGANIZZATIVO

In questo primo capitolo tratteremo in linea generale cos'è il benessere organizzativo, partendo inizialmente dal concetto della parola in sé, per poi spostarci sull'evoluzione storica che lo ha portato fino ai giorni d'oggi, analizzando le principali teorie organizzative e soffermandoci sugli eventi che l'hanno reso ciò che ora conosciamo.

1.1 Definizione di benessere organizzativo

La parola benessere, da ben - essere, ovvero "stare bene" o "esistere bene", significa coinvolgere quegli aspetti che caratterizzano la qualità della vita sotto ogni punto di vista, di ogni singola persona all'interno di un gruppo o di una società di riferimento.

Riportando questa definizione all'interno di un ambiente lavorativo, possiamo trattare il benessere organizzativo come "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno".¹

Ricerche ed analisi dalle piccole alle medio-grandi imprese hanno evidenziato come un ambiente di lavoro sano e positivo porti non solo benefici dal punto di vista economico, ma benefici anche in termini relazionali tra dipendenti, clienti, immagine sociale, produttività, connessione tra enti e collaborazione tra settori della struttura stessa.

¹ Avallone F., Bonaretti M. (2003), *Benessere Organizzativo: per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore

1.2 Principali teorie organizzative

Prima di esaminare il percorso storico che ha portato il benessere organizzativo a diventare ciò che oggi intendiamo, occorre specificare le principali teorie organizzative che hanno influenzato maggiormente la sua evoluzione.

Le fondamenta delle teorie organizzative provengono dal concetto di sistema razionale della scuola classica, affermatesi al termine del XIX secolo, e si focalizzano principalmente su due modelli: il "Taylorismo" (*Scientific Management*) ed il "Fayolismo".

La teoria di Taylor (1911) è focalizzata prettamente sull'interesse produttivo e decisamente poco relazionale, infatti il suo approccio è un approccio di tipo meccanicistico, in quanto il suo interesse era quello di valutare come migliorare la produttività dei lavoratori e diminuire i tempi morti, perché per un'azienda tempi morti equivale a nessuna produttività, cioè nessun profitto ed inevitabilmente alti costi. In questa teorizzazione siamo lontani anni luce dalla tensione verso il benessere psicofisico del lavoratore, considerato semplicemente come due braccia per produrre. È chiaro dunque che ci troviamo di fronte ad uno stile gestionale autoritario, dove la retribuzione è una retribuzione meritocratica, in cui più si produce più si guadagna.

La teoria di Fayol (1916) è focalizzata invece principalmente sulla funzione del management e l'importanza delle funzioni direttive, basata su 14 principi di gestione con lo scopo di ottimizzare le risorse umane. In linea generale si sofferma sulla divisione del lavoro, sulla disciplina, sull'unità di direzione, sull'equità e sulla remunerazione.

Successivamente con la scuola di relazioni umane emerge un importante elemento trascurato da Taylor, quello delle emozioni e delle relazioni interpersonali all'interno del contesto lavorativo. Un lavoratore non può essere concepito solo come una macchina con due braccia per lavorare ma bisogna tenere in considerazione il fatto che esso prova delle emozioni ed

interagisce all'interno del contesto aziendale con gli altri colleghi e con il *management*. Non per altro Elton Mayo, uno dei principali esponenti della scuola delle relazioni umane riteneva importante la motivazione del singolo lavoratore all'interno dell'ambiente nel quale lavora. La sua *performance* lavorativa cambia proprio a seconda di quanto è motivato sia in positivo che in negativo. Questa scuola di pensiero si rese quindi conto di quanto il benessere psichico e la motivazione siano importanti per la *performance* stessa del lavoratore.

In conclusione lo studio di Mayo aveva rilevato l'importanza fondamentale delle relazioni umane all'interno dell'organizzazione aziendale rispetto alla gestione scientifica che badava maggiormente alle condizioni fisiche dell'operaio.

1.3 Evoluzione storica fino ai giorni d'oggi

Da come si è potuto capire dal paragrafo precedente, l'attenzione verso la salute del lavoratore è sostanzialmente recente. Agli inizi del XX secolo il lavoratore era visto come un complemento alla macchina e non disponeva di tempi e servizi diversi da quelli collegati ad essa. L'obiettivo di ogni azienda era quello di ottenere il miglior risultato economico possibile, senza considerare il tema dell'ambiente lavorativo e lo stato di salute di chi su di esso ci lavorava.

Da allora col passare degli anni si è sempre fatto più vivo l'interesse verso la salute del lavoratore, inizialmente concentrato sul concetto di sicurezza, successivamente ampliato sempre maggiormente verso svariate sfaccettature, fino alla prevenzione.

All'inizio degli anni '30 si cominciò a dare attenzione alle cause connesse a malattie ed infortuni negli ambienti di lavoro. L'obiettivo principale era quello di salvaguardare e ridurre i rischi di infortunio e migliorare l'ambiente lavorativo in termini di sicurezza; fu per questo che vennero istituiti enti e comitati con lo scopo di tutelare i dipendenti sotto questi aspetti.

In quel periodo continuava a prevalere una concezione di tipo meccanicistico ed una casualità di tipo lineare, tra l'ambiente ed il lavoratore, per cui l'attenzione delle applicazioni si limitavano alle condizioni che potevano creare un rischio di incidente, cercando di migliorarle. L'operazione era dunque focalizzata sull'individuo e diretta ad una cura del danno fisico verificatosi. Da questo punto di vista quindi lo *Scientific Management* di Taylor concretizzava il suo obiettivo, producendo un incremento della produttività legato a tempi minori di realizzazione.

Tuttavia il "Taylorismo" fu soggetto a molteplici critiche, in quanto la divisione del lavoro manuale da quello intellettuale e la pretesa efficientista portavano a risultati contrastanti. I lavoratori infatti venivano logorati dalla ripetitività delle mansioni, e questo portava a creare distrazioni e di conseguenza infortuni sul lavoro che conseguivano inevitabilmente ad una diminuzione della produttività.

Con l'approccio delle relazioni umane portata avanti da Elthon Mayo (1933) si cominciò a trattare il tema da un altro punto di vista. Innanzitutto venne considerata la natura sociale e gregaria dell'essere umano, e ci si rese conto che la relazione era un elemento chiave per la produttività. Di conseguenza variò anche l'approccio di selezione del lavoratore; se prima con lo *Scientific Management* si tenevano in considerazione solamente la prestazione fisica, con la *Human Relation* vennero considerate capacità relazionali e alta motivazione.

Anche la formazione del personale fu diversa; se da un lato la formazione era incentrata sull'insegnare una mansione in modo tale che il lavoratore la potesse svolgere bene e nel minor tempo possibile, dall'altro lato la formazione ebbe più ampio spettro e incluse, oltre che agli aspetti tecnici del mestiere, anche uno sviluppo delle abilità relazionali dell'individuo all'interno dell'azienda. Inoltre i due approcci avevano due stili di *leadership* chiaramente molto diversi.

Nel primo avevamo un *management* autoritario che tentava al controllo e all'utilizzo di metodi coercitivi e punitivi mentre nel secondo avevamo uno stile più democratico basato sulla relazione, sull'ascolto e sul sostegno interpersonale. Nonostante ciò nella teoria di Mayo siamo ancora ben distanti dal considerare la "salute" come dimensione multifattoriale, venivano ancora valutati i presupposti che costituivano elementi di rischio e di infortunio, ma prevalentemente in chiave fisica.

I primi passi in avanti da questo punto di vista vennero fatti durante il ventennio successivo, intorno agli anni '50 e '60. Per la prima volta il lavoratore non viene più visto come solamente un "componente passivo" della macchina, ma come un individuo attivo all'interno dell'ambiente di lavoro che interagisce con esso.

Con l'avvento del *Job Design* cambia l'approccio alla sicurezza con la selezione e l'addestramento di personale qualificato, mentre per quanto riguarda la concezione della salute vengono tenuti in considerazione per la prima volta, oltre che gli aspetti fisici, anche gli aspetti mentali. Questo tipo di studi sono riconosciuti come *Early Ergonomics*. Nonostante ciò permane comunque il concetto di causalità lineare.

Approcci psicofisici e psicosociali furono soggetto di numerosi studi negli Stati Uniti da parte di Eli Chinoy (1955) e Kornhauser (1965), fino ad arrivare agli inizi degli anni '70 allo sviluppo della *Health Protection*, migliorando la qualità percepita della sicurezza con la prevenzione degli infortuni e delle malattie in ambito professionale. Parallelamente a ciò, in Europa, passi in avanti vennero fatti con Gardell (1971) e Levi (1981).

Negli anni '80 venne introdotta la transizione dalla *Health Protection* alla *Health Promotion*, con Terborg (1986), in cui si passa dal proteggere i lavoratori dalle minacce alla salute tramite il *Job Design*, all'indurre il personale ad adottare scelte ragionate che migliorino il loro stato psicofisico. La novità principale è lo spostamento dell'interesse dalla prevenzione degli infortuni e delle malattie alla conservazione attiva della salute stessa, si

vedono dunque i lavoratori come precursori primari della salute e le attività, nei piani di intervento ispirati al *Wellness*, si concentrano sul comportamento delle persone. È da lì che si inizia a tener conto dell'importanza per la salute nelle organizzazioni dal punto di vista della cultura e del clima organizzativo con Rosen.

Dal 1990 con Rymond, Patrick e Wood venne introdotto il termine dell'*Occupational Health Psychology* (OHP), disciplina specifica nel campo della psicologia che mira a creare ambienti di lavoro salutarì per i dipendenti. Come campo che combina la psicologia umana e la scienza della salute sul lavoro, l'OHP aiuta a garantire la sicurezza fisica di un lavoratore creando anche ambienti di lavoro che supportano una forte salute mentale e psicologica. È noto come lo stress occupazionale influisce negativamente sul morale dei dipendenti e contemporaneamente porta ad un impatto negativo sui profitti dell'azienda. In questo modo quindi si cercherà di ridurre lo stress lavorativo, abbassando la frequenza dei giorni di malattia e riducendo la probabilità di perdere dipendenti a causa di ambienti di lavoro pesanti. Individuo, ambiente e rapporto lavoro-famiglia; sono queste le tre dimensioni che tratta l'OHP.

Nel 1998, Fiorelli introdusse uno strumento per la valutazione della salute organizzativa basato su cinque indici tramite due criteri: fattore temporale degli indicatori e semplicità della raccolta di dati. La finalità è quella di determinare un indice con coefficienti che comprendano misure di eventi passati (*turnover*, *burnout*), eventi presenti ed eventi futuri. Lo strumento considerato (*Organizational Health Report*) permette di stabilire una soglia dello stato di salute di un'organizzazione, al di sotto della quale viene sollecitato un intervento "riparatore".

Nei primi anni 2000, Lyden e Klenglele valutarono la salute organizzativa come una realtà complessiva nella quale confluiscono tutti gli studi svolti negli anni precedenti, tra cui quelli focalizzati sulla cultura aziendale e quelli sullo stress organizzativo. Controllare lo stato di salute di un'organizzazione non significa semplicemente soffermarsi sul valore degli indici, ma significa monitorare molteplici fattori, come la positività "astratta e palpabile" creatasi all'interno

dell'azienda tra i dipendenti e la reputazione complessiva dell'azienda stessa nei confronti dei competitor.

Possiamo concludere che ad oggi, il benessere organizzativo è divenuto un tema pressoché centrale per ogni impresa, integrato ormai in profondità con i valori che l'azienda persegue.

1.4 Benessere organizzativo attuale

In definitiva, considerando il periodo storico in cui stiamo vivendo, il benessere organizzativo non è altro che una materia che valuta la correlazione tra personale e ambiente lavorativo. A tal scopo vengono presi in considerazione sia i temi relativi alla sicurezza lavorativa in chiave fisica, sia i temi che trattano il clima organizzativo in chiave psicosociale. Più semplicemente viene valutato come una persona riesce ad esprimersi al meglio nel proprio contesto lavorativo sia in chiave fisica, mantenendo dunque uno stato di salute ottimale, sia dal punto di vista sociale, quindi se si può relazionare con colleghi e superiori in totale serenità ed armonia.

CAPITOLO II

MONITORAGGIO BENESSERE ORGANIZZATIVO

Dopo aver dato una definizione generale sul benessere organizzativo ed aver fatto un piccolo *excursus* storico sulla sua evoluzione, in questo capitolo tratteremo i temi fondamentali grazie ai quali le organizzazioni riescono a creare e mantenere un alto livello di benessere organizzativo. Numerosi enti, sia pubblici che privati, per implementare il proprio clima aziendale hanno sviluppato una serie di programmi atti a verificare le condizioni lavorative con lo scopo di migliorarle.

Recentemente le Pubbliche Amministrazioni (PA) hanno focalizzato grande attenzione alla dimensione del proprio benessere organizzativo. Partiremo col definire il perché viene monitorato il benessere organizzativo all'interno delle PA e le condizioni necessarie per alimentarlo.

Successivamente tratteremo in linea generale i documenti ministeriali dedicati ad esso, come viene monitorato tramite il questionario, la sua struttura e la sua realizzazione.

2.1 Perché monitorare il benessere organizzativo

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ritiene di fondamentale importanza rinforzare la capacità delle Pubbliche Amministrazioni di innescare, oltre che con lo scopo di raggiungere gli obiettivi di finalità produttiva, un processo che realizzi e sostenga il benessere psicofisico delle persone, per mezzo di ambienti di lavoro sani e relazioni tra il personale che mirino al miglioramento della qualità della vita.

Il Dipartimento infatti sostiene che per la crescita e l'efficienza delle PA, gli stati emotivi sul luogo di lavoro, l'esistenza di un clima aziendale che incentivi l'apprendimento e la creatività, e non per ultima la sicurezza, rappresentino le

fondamenta per il raggiungimento di questi due obiettivi. Per fare ciò, è necessario rendere disponibile agli operatori contesti lavorativi che favoriscano la trasparenza e gli scambi di informazione, tramite opportuni rapporti sani e professionali.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica intende alzare l'attenzione delle Pubbliche Amministrazioni in relazione alla crescita dei fattori stimolanti al lavoro, troppo spesso trascurati. Si tratta dunque di rendere disponibili alle PA datori di lavoro che sappiano motivare gli aspetti non monetari del lavoro, con lo scopo di favorire gli ambienti lavorativi, i livelli di produttività, le relazioni e più in generale la cultura organizzativa.

Con questa disposizione il Dipartimento, in linea con l'intenzione del Governo di instaurare un profondo cambiamento delle PA, focalizza l'interesse sulla coordinazione delle risorse umane, seguendo le tematiche previste dal decreto legislativo del 30 marzo 2001², ed in particolare soffermandosi all'art. 7 che individua:

- Le motivazioni per l'assunzione di norme atte a migliorare il benessere organizzativo;
- Linee guida per migliorare il benessere organizzativo;
- Mezzi per concretizzare la direttiva.

² Decreto Legislativo 30 marzo 2001 n.165

2.1.2 Motivazioni di tali misure

Questa disposizione viene scaturita anche dal bisogno di valutare l'impatto organizzativo delle riforme legislative emanate negli ultimi anni e dalle modifiche connesse all'impiego delle nuove tecnologie sui dipendenti delle PA e di consapevolizzare la *leadership* sull'idonea coordinazione delle risorse umane.

Le Amministrazioni sono chiamate a valutare ed ottimizzare il benessere all'interno della propria organizzazione, constatando le opinioni dei lavoratori sulle caratteristiche che influiscono la qualità lavorativa e delle relazioni interpersonali, mirando anche ad operare misure di miglioramento ai fini di:

- Ampliare le risorse umane, potenziare la motivazione dei collaboratori, ottimizzare i rapporti tra *leadership* e dipendenti, implementare il senso d'appartenenza e gradimento dei lavoratori;
- Richiamare personale con maggiori doti nelle PA;
- Arricchire l'immagine sia interna che esterna per quanto riguarda i servizi forniti dalle PA;
- Divulgare la cultura organizzativa;
- Attuare efficaci sistemi di comunicazione interna;
- Prevenire i rischi psicofisici e psicosociali.

Il fatto stesso di monitorare il benessere organizzativo dando voce ad ogni singolo collaboratore matura, inconsapevolmente, un minimo miglioramento immediato del clima interno, creando una sorta di soddisfazione personale al dipendente, sentendosi parte attiva del progetto, migliorando l'atteggiamento, la consapevolezza e dando una forte iniezione di fiducia.

2.1.3 Condizioni per un efficace benessere organizzativo

In molte delle Pubbliche Amministrazioni la difficoltà delle problematiche da sostenere è in continuo aumento. L'insoddisfazione per i mezzi tramite i quali vengono gestiti il personale non è indifferente e matura sempre più l'esigenza di determinare nuove politiche di sviluppo e sostegno.

In una struttura con un alto impatto di lavoro intellettuale, la convivenza organizzativa non può essere realizzata solamente sotto un'entità gerarchica, ma fondamentale è la relazione informale tra persone che interagiscono nello stesso settore.

Come già annunciato precedentemente, un ruolo indispensabile per creare e mantenere un buon livello di benessere organizzativo all'interno delle PA è quello della *leadership*. Il personale dirigenziale ha il dovere di fare da *promoter* del benessere aziendale per sé stesso, per i propri dipendenti e per l'intero sistema organizzativo nel quale è inserito. Per questo motivo, ricoprire il ruolo da dirigente nel corso di questi ultimi anni è decisamente più arduo e complicato di quanto non lo fosse in passato, quando il "modello gestionale" di riferimento era quello gerarchico-burocratico.

Il benessere organizzativo necessita di una *leadership* che sia in grado di comprendere e che sappia manifestare *feed-back* sia positivi che negativi nei confronti dei propri dipendenti, che esalti i traguardi pervenuti con il team e che ne denoti la *mission* e la *vision*. Allo stesso tempo deve essere in grado di giustificare il proprio modo di agire e le proprie pretese con lo scopo di favorire i lavoratori a sviluppare una visione più ampia della realtà e che non abusi del proprio ruolo nei confronti di essi.

In questo modo, in questi ultimi si creerà un aumento della propria autostima e fiducia che porteranno ad un incremento non indifferente del proprio operato all'interno dell'organizzazione.

Nella creazione di un clima lavorativo incentrato al progresso ed al benessere, molta attenzione è da assegnare all'equità di trattamento sul piano retributivo,

delle responsabilità e sulla promozione del personale. È dunque necessario che vengano determinati e resi pubblici criteri e tratti distintivi per responsabilità, riconoscimenti, carriera, ecc. Questo permetterà di far risaltare le abilità e stimolare nuove potenzialità dei dipendenti.

Il tema dell'equità, infatti, è un argomento molto sentito all'interno delle organizzazioni. Le principali cause di conflittualità tra dipendenti, a discapito dell'armonia generale, sono dovute talvolta dal fatto della mancanza di giustizia connessa ai sistemi premianti ed ai criteri assegnanti dei riconoscimenti. Tutto ciò nuoce al singolo lavoratore, generando malessere che poi si rifletterà in modo negativo sul progresso dell'amministrazione, contrastandola e frenandola.

Non esiste una soluzione completa e puntuale per far comparire nell'immediato un buon clima di benessere all'interno dell'azienda, ma esistono degli strumenti che, se applicati ed utilizzati con criterio, permettono di aumentare le possibilità di riuscita. Questi strumenti sono delle dinamiche, o chiamate anche "variabili critiche", che possono fare la differenza tra il successo ed il fallimento:

- Caratteristiche dell'ambiente lavorativo: deve essere disponibile un ambiente lavorativo sano e confortevole;
- Comunicazione interna: la comunicazione all'interno dell'organizzazione deve essere chiara sia tra dipendenti dello stesso livello, sia tra la classe della *leadership* e quelle inferiori;
- Circolazione delle informazioni: i lavoratori devono avere a disposizione il maggior numero di informazioni possibili per svolgere al meglio le proprie mansioni;
- Fluidità e sostegno verso i traguardi: chi ha più responsabilità all'interno del team deve essere in grado di saper reagire nell'immediato alle insidie sia interne che esterne;

- Visione aperta: ci dev'essere sempre una disponibilità all'innovazione di nuove tecnologie se queste comportano un miglioramento della qualità lavorativa;
- Risolvere i bisogni: politiche di *welfare* aziendale possono risultare vantaggiose per i dipendenti;
- Stress: il livello di fatica fisica e psicologica deve rimanere sotto controllo;
- Conflittualità: la competizione risulta sana all'interno del gruppo di lavoro se questa non supera una certa soglia, poi c'è il rischio che nuoccia ai rapporti interni.

2.2 Documenti ministeriali

La materia del benessere organizzativo viene trattata molto anche a livello normativo, compare infatti in numerosi decreti nazionali e non, finalizzati al miglioramento del benessere all'interno delle Pubbliche Amministrazioni.

A livello Nazionale, un ruolo rilevante ricopre la Direttiva Ministeriale della Funzione Pubblica emanata nel 2004, la quale esprime un'attenta valutazione sia sul benessere dei dipendenti, sia sul benessere dell'ente, considerando il primo come punto di partenza imprescindibile per il secondo. Tale contenuto l'abbiamo già precedentemente trattato, riportando in un certo senso le stesse considerazioni fatte sia per quanto riguarda le responsabilità della *leadership*, sia per quanto riguarda le caratteristiche che un luogo di lavoro deve saper soddisfare.

Un'altra direttiva che ricopre un ruolo molto importante per questo tema è la Direttiva Ministeriale per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione per una Pubblica Amministrazione di qualità emanata nel 2006, la quale pone una forte attenzione all'importanza del livello di qualità delle PA, da cui dipenderanno le qualità emesse dalle politiche pubbliche e dai servizi offerti ad imprese e cittadini.

La direttiva sostiene che le PA debbano puntare ad un miglioramento costante, utilizzando un sistema di autovalutazione posto ai dipendenti come punto di partenza dei percorsi di sviluppo, e che indichino tratti ed obiettivi che il sistema intende raggiungere.

Il Decreto Legislativo n. 81/2008³ introduce l'obbligo di stimare le incognite legate ai rischi di stress da lavoro correlato ed ha come scopo quello di istituire una tutela alla sicurezza e salute nei luoghi lavorativi.

Successivamente il Decreto Legislativo n. 150/2009⁴ realizza i principi fondamentali mettendo dei paletti sulla programmazione, sul controllo, sulla trasparenza e sulla dirigenza in tema di sviluppo della produttività delle PA. Inoltre implementa due soggetti essenziali, il primo sono gli organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), con lo scopo di condurre indagini sul benessere organizzativo; il secondo è la Commissione per la Valutazione, la trasparenza e l'Integrità delle PA.

Il Testo Unico in tema della trasparenza delle PA, il Decreto Legislativo n. 33/2013⁵ ha sancito l'obbligo di pubblicazione dei risultati ottenuti dalle indagini condotte sul benessere organizzativo degli enti.

Infine, per quanto riguarda le normative principali a livello nazionale vale la pena citare la Direttiva n. 3/2017⁶ che ha lo scopo di ammettere nuove disposizioni di *smart working* a servizio delle PA, senza però danneggiare la professionalità e la carriera del dipendente.

³ Decreto Legislativo 9 aprile 2008

⁴ Decreto Legislativo 27 ottobre 2009

⁵ Decreto Legislativo 14 marzo 2013

⁶ Direttiva Ministeriale 26 giugno 2017, Lavoro agile

2.3 Processo di rilevazione e miglioramento del benessere organizzativo

Per migliorare il benessere organizzativo le Amministrazioni Pubbliche devono osservare un processo di rilevazione suddiviso nelle seguenti fasi:

- I. Identificazione dei ruoli nello svolgimento della rilevazione e sviluppo del benessere
- II. Determinazione del metodo di rilevazione
- III. Programmazione degli strumenti di rilevazione
- IV. Raccolta dei dati
- V. Elaborazione dei dati
- VI. Esposizione dei risultati
- VII. Determinazione del piano di miglioramento
- VIII. Osservazione costante e riscontro del piano di miglioramento

Alla base poi delle rilevazioni condotte, le PA dovranno adoperare un piano di sviluppo del benessere organizzativo che può focalizzarsi in uno o più dei seguenti punti: configurazione dei ruoli organizzativi, rinnovamento tecnologico, evoluzione organizzativa, cultura organizzativa, politiche di conduzione e miglioramento del capitale umano, comunicazione interna ed esterna, variazione di norme.

Ad inizio 2013, la CIVIT, successivamente denominata ANAC pubblicò, dopo un'attenta ricerca con le amministrazioni, i modelli sulla cui base gli Organi Indipendenti di Valutazione (OIV) devono attuare periodicamente, più precisamente annualmente, la realizzazione di indagini sul personale dipendente, con la finalità di misurare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione e dare una valutazione del proprio superiore.

Lo svolgimento di questa tipologia di indagine sul personale permette alle PA di ottimizzare il ruolo del dipendente come persona, autorizzando la rilevazione dei comportamenti e delle intuizioni, ovvero i fattori della sfera emozionale, relativi alle tematiche come le condizioni lavorative, le relazioni tra personale, le discriminazioni, la chiarezza, il livello di imparzialità, il senso di attinenza alla propria amministrazione, la struttura di programmazione e la considerazione delle *performance*, la relazione con il proprio “responsabile”.

L’elaborazione di tali indagini, se conseguite con la massima adesione da tutti i soggetti (Direzione del personale, Comitati unici di Garanzia, organizzazioni sindacali e dipendenti), possono risultare uno strumento molto valido per l’incremento della condizione del benessere organizzativo, psicofisico e sociale dei lavoratori, le *performance* e la qualità dei servizi rivolti ai cittadini.

Da un altro punto di vista, in una prospettiva aggregata, gli esiti delle indagini svolte in tutti gli enti, permetterebbero di esaminare il benessere organizzativo in modo articolato nella Pubblica Amministrazione, per questo motivo se resi disponibili in formato *open data*, comporrebbero un patrimonio informativo considerevole a disposizione di chi volesse intendere ed approfondire le Amministrazioni Pubbliche.

Infine, tale approccio oltre che a favorire un clima efficiente e produttivo all’interno degli enti, può costituire una leva da sfruttare in chiave di prevenzione della corruzione.



Figura 1: Ruolo delle indagini sul personale nel sistema di prevenzione della corruzione

Fonte: <https://www.areu.lombardia.it/documents/11064/1121728/Benessere-Org-Rapporto-giugno-2014-da-pubblicare-def.pdf/e8c70a63-f4b9-4c74-8a77-9202b4c0b4dc>

Parallelamente alla divulgazione dei modelli, l'ANAC ha curato la creazione di un'applicazione web per permettere alle Pubbliche Amministrazioni di recapitare i dati, l'elaborazione dei risultati, l'attuazione di paragoni e considerazioni comparative con le altre amministrazioni.

2.3.1 Autorità nazionale anticorruzione

L'Autorità nazionale anticorruzione appare per la prima volta con la legge n. 190⁷, che prevede la sua fondazione e l'assorbimento delle competenze della CIVIT (Commissione indipendente per la valutazione, trasparenza ed integrità delle PA). La presente configurazione però, è stata stabilita dalla legge n. 114⁸, con l'unione della CIVIT e dell'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture.

⁷ Decreto-Legge n. 190, 6 novembre 2012

⁸ Decreto-Legge n. 114, 11 agosto 2014

L'ANAC è un'autorità amministrativa indipendente, il cui obiettivo è quello di impedire avvenimenti corruttivi nel ramo delle Pubbliche Amministrazioni e delle organizzazioni aderenti. L'Autorità è condotta da un organo collegiale costituito da un presidente e quattro membri, i quali devono essere in possesso di una solida esperienza in tema di contrasto alla corruzione e non possono essere indicati da chi ricopre ruoli pubblici elettivi o presenti all'interno della struttura di gruppi politici e sindacati. La loro nomina avviene su disposizione del consiglio dei ministri e la loro carica viene ricoperta per 6 anni.

L'ente è stato fondato espressamente per contrastare la corruzione, realizzando indagini approfondite con lo scopo di individuare i casi che aggirano le politiche impiegate. La sua influenza viene convogliata su tre soggetti principali:

- Pubbliche Amministrazioni;
- Trasparenza amministrativa;
- Contratti pubblici.

Per quanto riguarda le Pubbliche Amministrazioni, l'ANAC ha il dovere di respingere qualsiasi atto finalizzato ad innescare comportamenti negativi all'interno di esse. Dopo aver stabilito le cause di questi comportamenti, l'Autorità mette in moto degli interventi mirati ad opporsi e a prevenirli.

Il Piano Nazionale Anticorruzione è molto importante proprio per questo motivo, è composto da norme e prescrizioni utili per le PA aggiornate annualmente, come linee guida per la formazione del personale, codici di condotta e rotazioni dei leader.

Oltre a questo l'ANAC può controllare l'effettiva adeguatezza della realizzazione delle misure imposte alle PA, in modo particolare può chiedere il passaggio di informazioni e atti, disporre l'adozione di accorgimenti e sorvegliare l'assegnazione di ruoli rilevanti. Inoltre detiene una funzione consultiva, in quanto è chiamata ad esprimere una propria opinione in merito

a particolari norme e circolari che trattano temi come l'inconferibilità, cioè circostanze in cui non è plausibile una funzione pubblica per ragioni di incompatibilità.

Appare abbastanza semplice che, se le varie attività pubbliche procedono in totale trasparenza, l'infiltrazione di comportamenti corruttivi viene meno. È in questo senso che l'Autorità spinge costantemente le PA a pubblicare documenti e rapporti rilevanti direttamente nei loro siti web, per fare in modo che chiunque, anche chi non direttamente interessato, possa essere informato in merito a determinati avvenimenti, sempre nel rispetto della discrezione e della *privacy* di terzi.

Il settore degli appalti pubblici invece risulta quello più complesso per quanto riguarda la prevenzione alla corruzione. Per questo motivo il Codice dei contratti assegna all'ANAC il compito di sorvegliare tutti gli stadi dei lavori prima e durante il loro svolgimento. L'obiettivo è quello di eludere lo spreco di denaro pubblico e fare in modo che il tutto avvenga nel rispetto della legge.

2.3.2 Finalità e principi generali dell'indagine

In riferimento al Decreto Legislativo n. 150⁹, sono stati resi pubblici i modelli che la Commissione deve procurare agli OIV per la realizzazione dello studio sui lavoratori.

È bene premettere che ogni rilevazione considera una pluralità di variabili diverse dell'ambito in cui viene svolta l'attività di lavoro, ma nel seguente decreto esse vengono illustrate in modo integrato, questo perché oltre che ad esaminare i diritti dei lavoratori, ogni strumento individua svariate caratteristiche del mondo lavorativo e la complessità delle informazioni aiuta a comporre un concetto più vasto di benessere organizzativo.

⁹ Decreto Legislativo n. 150, 27 ottobre 2009

Considerando il fatto che l'indagine revisiona una molteplicità di enti pubblici che presentano peculiarità ed attributi propri, ai fini della rilevazione è consigliato integrare il modello redatto dalla Commissione con una traccia che approfondisce ed analizza le caratteristiche di ogni singola PA.

Al fine di incrementare la conoscenza delle singole amministrazioni sulla base dei dati raccolti che permettono poi agli *stakeholder* di perseguire i propri obiettivi, è auspicabile che le rilevazioni coinvolgano il maggior numero di lavoratori possibili, anche nel caso che parte di essi rientrino in categorie non contrattualizzate presenti all'interno dell'organizzazione.

Le Amministrazioni Pubbliche, con l'obiettivo di perfezionare le funzionalità ed il valore dei servizi erogati, devono necessariamente ottimizzare il ruolo ricoperto dal lavoratore all'interno del proprio ente. Per portare a termine questo obiettivo serve non solo limitarsi a focalizzarsi nel ruolo lavorativo che ricopre il dipendente, ma considerare anche gli aspetti e le caratteristiche personali proiettate all'interno dell'ambiente di lavoro. In questo modo vengono disposte le indagini sul benessere organizzativo.

Queste indagini dunque, secondo quanto riportato dall'art. 14¹⁰, seguono i seguenti obiettivi:

- Venire a conoscenza delle opinioni dei lavoratori riguardo tutti quegli aspetti che ricoprono e incidono sulla qualità della vita lavorativa all'interno dei luoghi di lavoro, tanto più identificare gli incentivi necessari per potenziare le risorse umane
 - Valutare la sicurezza, la salute e lo stress all'interno del posto di lavoro;
 - Individuare eventuali discriminazioni;
 - Verificare l'esistenza di equità all'interno dell'ente;

¹⁰ Decreto Legislativo n. 150, 27 ottobre 2009

- Verificare che ci sia possibilità di carriera e sviluppo personale;
 - Valutare la propria preparazione e competenze;
 - Valutare il rapporto instaurato con i propri colleghi;
 - Valutare il livello di organizzazione dell'amministrazione;
 - Stabilire il senso di appartenenza all'organizzazione;
 - Stimare l'immagine che l'ente ha creato di sé stesso.
- Venire a conoscenza del livello di condivisione e valutazione della *performance*
 - Valutare la trasparenza delle finalità;
 - Valutare le proprie *performance*;
 - Analizzare il funzionamento del sistema.
 - Venire a conoscenza del pensiero che il dipendente ha nei confronti del proprio *leader*
 - Conoscere l'opinione sulla crescita personale;
 - Giudicare l'equità da parte del proprio superiore.

2.4 Il questionario

Per svolgere tale indagine, buona cosa è rispettare sia l'anonimato delle rilevazioni, sia la trasparenza dei risultati ottenuti.

L'anonimato della rilevazione, nel riempimento del questionario, risulta necessario per ottenere una valutazione sincera da parte del dipendente. Per salvaguardare questo principio il questionario non dev'essere in alcun modo personalizzato, deve esserci la possibilità di completarlo in un luogo riservato in assenza di rilevatori o personale incaricato alla raccolta e deve garantire l'identità sconosciuta anche in fase di elaborazione dei dati raccolti.

La trasparenza dei risultati invece risulta necessaria per non pregiudicare le indagini future. Questa iniziativa stimola, al personale, fiducia nei confronti dell'organizzazione, sia per quanto riguarda l'opportunità di miglioramento che tali risultati sono in grado di sottolineare, sia dal punto di vista delle sfere emotive del dipendente.

2.4.1 Caratteristiche del questionario

- **AMBITO DI INDAGINE**

L'indagine comprende, per semplicità di esposizione, "tre ambiti" o "rilevazioni" principali (benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione, valutazione del proprio superiore), e per ciascuna di queste sono state individuate un gruppo di domande, suddivise in 14 sezioni, con lo scopo di studiare ogni loro aspetto. Queste sezioni rispecchiano perfettamente tutte le tematiche citate negli obiettivi presenti alla pagina precedente. L'insieme delle tre macro-aree delinea l'intero fenomeno osservato.

Come già anticipato, ogni ente è libero di ampliare il questionario standard con un questionario integrativo, per venire a conoscenza di particolarità ed

urgenze più appartenenti ad esso, purché venga rispettata la scaletta obbligatoria stilata in allegato dal decreto¹¹ in riferimento.

Allo stesso modo, l'amministrazione è libera di aggiungere ulteriori sezioni nella parte relativa alla scheda anagrafica, per facilitare l'individuazione di aree che necessitano di modifiche.

Inoltre, per avere anche un elaborato migliore delle informazioni al termine della rilevazione, il questionario permette di dare all'intervistato la possibilità di valutare l'importanza "generale" per ogni tema considerato dalle domande.

Tra i contenuti legati ai dati personali, quelli che compaiono necessariamente risultano essere il genere, l'età, la tipologia di contratto attivo, l'anzianità di servizio e la qualifica ricoperta. Queste informazioni risultano necessarie perché permettono alle PA di interpretare i dati raccolti con una diversa percezione in riferimento alle categorie desiderate, in particolar modo tra categorie dirigenziali e non.

Ovviamente, per ottenere un risultato migliore in termini di analisi, la Commissione spera che la compilazione della parte anagrafica avvenga totalmente. Nonostante ciò, vi è consapevolezza che questo potrebbe portare ad un conflitto con il principio dell'anonimato, in particolare negli enti di piccole dimensioni, in quanto potrebbe facilitare il riconoscimento del dipendente.

In quest'ottica, la Commissione dà la possibilità alle singole PA di trascurare la compilazione di alcuni campi nell'ambito della scheda anagrafica, nonostante poi la divulgazione dei risultati delle PA di riferimento avvenga in forma aggregata così da non permettere l'identificazione dell'intervistato.

¹¹ Decreto Legislativo n. 150, 27 ottobre 2009

- **TIPOLOGIA DI RILEVAZIONE**

Per svolgere tale indagine sui lavoratori si può far uso di una rilevazione che coinvolga tutto il personale, oppure su un'indagine campionaria conseguita su un campione casuale di dipendenti. Ovviamente, dove possibile, si preferisce una compilazione del questionario da parte di tutto l'organico dipendente, poiché questo comporta una più precisa rilevazione e un'esclusione dell'errore campionario, e non meno dà la possibilità a tutti i diretti interessati di esprimere la propria opinione.

Nel caso in cui si è impossibilitati a svolgere una rilevazione esaustiva per svariati motivi (economici od organizzativi), per svolgere un'indagine campionaria è necessario precisare un disegno di campionamento, quindi determinare i parametri di estrazione, la sua dimensione e le procedure per la realizzazione di valutazioni nei confronti della popolazione di riferimento.

In questo caso, per determinare la dimensione dell'unità campionaria, ipotizzando un'estrazione di tipo casuale semplice, viene suggerita la seguente equazione:

$$n \geq \frac{z_{\alpha/2}^2 N \sigma^2}{\delta^2 (N - 1) + z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}$$

Equazione 1: Formula numerosità campionaria

n: numerosità campionaria

N: numerosità dipendenti della PA

σ²: varianza nella popolazione totale dei dipendenti delle risposte ad una singola domanda

z_{α/2}: equivalente al valore della variabile casuale normale standardizzata relativo ad un livello di fiducia voluto

α: stima

δ: errore assoluto consentito per la stima del punteggio medio

Fonte:

<https://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Attivita/ArchivioStorico/BenessereOrganizzativo/ModelliDiIndagine/Documento-Benessere-Organizzativo2.docx>¹²

¹² www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

Una volta terminata la raccolta dei dati, la Pubblica Amministrazione di riferimento dovrà inserire le conclusioni della rilevazione sia nel portale dedicato del Dipartimento della Funzione Pubblica, sia all'interno della Relazione sulla *performance*.

- **SCALA DI MISURAZIONE**

Questa tipologia di indagine tende a misurare un fenomeno (benessere organizzativo) particolarmente complesso dal punto di vista della valutazione. Per questo motivo, è necessario una tecnica di rilevazione che consenta di valutare concetti non direttamente osservabili, chiamata “tecnica di scala”.

Per permettere il confronto dei risultati si è optato dunque per l'utilizzo della scala Likert.

Per nulla				Del tutto	
1	2	3	4	5	6
Minimo grado di importanza attribuito					Massimo grado di importanza attribuito
In totale disaccordo con l'affermazione					In totale accordo con l'affermazione




Figura 2: Modello scala Likert

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

Le motivazioni che hanno portato a tale scelta possono essere diverse. Innanzitutto la scala Likert permette di misurare qualunque tipologia di domanda presente nell'indagine, consente la valutazione delle percezioni da parte degli intervistati e la sua ampiezza permette di rilevare maggiori informazioni e dati da analizzare.

La struttura di tale scala consente all'intervistato di dare un'affermazione in base al grado di accordo rispetto la domanda di riferimento. Normalmente le possibilità di risposta sono cinque e si passa da una posizione di “totale disaccordo” ad una di “totale accordo”, avendo la possibilità di passare anche per un punto di vista neutrale o di “incertezza”.

In questo provvedimento¹³ si è scelto l'utilizzo di una scala a risposte pari, per costringere i dipendenti a prendere maggiormente posizione nelle tematiche trattate. Per ogni alternativa di risposta è stato conferito un numero crescente che permetterà di individuare un punteggio riepilogativo.

2.4.2 Struttura del questionario

La struttura "standard" del questionario prevede una combinazione di 82 *item*, che compongono a loro volta 14 aree tematiche, nelle quali l'intervistato dovrà esprimere un suo giudizio di disaccordo/accordo selezionando un punteggio che varia da 1 (totale disaccordo) a 6 (totale accordo) grazie appunto alle scale Likert.

Nella prima parte del questionario le domande sono riferite prettamente al "benessere organizzativo", inteso come lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alle condizioni della vita lavorativa, alle condizioni fisiche, psicologiche e sociali del gruppo di lavoro, con lo scopo di migliorarle sia quantitativamente che qualitativamente.

Mira allo stesso tempo a salvaguardare gli standard economici tramite l'ottimizzazione dei traguardi e delle *performance* sia individuali che collettive.

¹³ Decreto Legislativo n. 150, 27 ottobre 2009

Questa prima parte si articola su 9 ambiti diversi (dalla A alla I) composti da 51 domande.

A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
A.01	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)						
A.02	Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione						
A.03	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti						
A.04	Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)						
A.05	Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro						
A.06	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare						
A.07	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause						
A.08	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili						
A.09	Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)						

Figura 3: Domande sezione A, Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

In questo caso è bene far notare che le domande A04, A05, A09, rispetto a tutte le altre, a un basso punteggio attribuito in fase di compilazione equivale ad un maggior livello di benessere, per questo motivo nel momento in cui verranno effettuate delle analisi prendendo in considerazione tali domande, esse verranno in un certo senso “ri-polarizzate”, per far sì che elevati valori di punteggio equivalgano ad un maggior livello di benessere organizzativo, e viceversa.

B – Le discriminazioni

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
		B.01	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale				
B.02	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico						
B.03	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione						
B.04	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
B.05	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza						
B.06	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua						
B.07	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
B.08	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale						
B.09	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)						

Figura 4: Domande sezione B, Le discriminazioni

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

Anche le domande B04 e B07 vengono “ri-polarizzate” in fase d’analisi, per lo stesso motivo spiegato precedentemente.

C - L’equità nella mia amministrazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
		C.01	Ritengo che vi sia equità nell’assegnazione del carico di lavoro				
C.02	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità						
C.03	Giudico equilibrato il rapporto tra l’impegno richiesto e la mia retribuzione						
C.04	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto						
C.05	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale						

Figura 5: Domande sezione C, L’equità nella mia amministrazione

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

D - Carriera e sviluppo professionale

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
D.01	Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro						
D.02	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito						
D.03	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli						
D.04	Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale						
D.05	Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente						

Figura 6: Domande sezione D, Carriera e sviluppo professionale

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

E - Il mio lavoro

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
E.01	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro						
E.02	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro						
E.03	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro						
E.04	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro						
E.05	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale						

Figura 7: Domande sezione E, Il mio lavoro

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

F - I miei colleghi

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
F.01	Mi sento parte di una squadra						
F.02	Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti						
F.03	Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi						
F.04	Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti						
F.05	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare						

Figura 8: Domande sezione F, I miei colleghi

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

G - Il contesto del mio lavoro

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
G.01	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione						
G.02	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro						
G.03	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti						
G.04	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata						
G.05	La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita						

Figura 9: Domande sezione G, Il contesto del mio lavoro

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

H - Il senso di appartenenza

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
H.01	Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente						
H.02	Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato						
H.03	Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente						
H.04	I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali						
H.05	Se potessi, comunque cambierei ente						

Figura 10: Domande sezione H, Il senso di appartenenza

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

Sempre per lo stesso motivo viene “ri-polarizzata” la domanda H05.

I - L'immagine della mia amministrazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
I.01	La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività						
I.02	Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività						
I.03	La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività						

Figura 11: Domande sezione I, L'immagine della mia amministrazione

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

Di seguito viene valutata l'importanza attribuita dagli intervistati ad ogni componente tematica trattata precedentemente. La sua rilevazione risulta molto importante in fase di analisi perché permette alle organizzazioni di “ponderare” o “pesare” diversamente le priorità di intervento dei vari settori, in base al grado di importanza espressa dai dipendenti.

Importanza degli ambiti di indagine

	Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
A	La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato						
B	Le discriminazioni						
C	L'equità nella mia amministrazione						
D	La carriera e lo sviluppo professionale						
E	Il mio lavoro						
F	I miei colleghi						
G	Il contesto del mio lavoro						
H	Il senso di appartenenza						
I	L'immagine della mia amministrazione						

Figura 12: Domande importanza degli ambiti di indagine

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

Le successive 3 aree tematiche fanno riferimento al “grado di condivisione del sistema di valutazione”, inteso come l’approvazione, da parte della classe dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della *performance* promosso e realizzato nella propria organizzazione di riferimento.

Queste aree si articolano su 3 sezioni diverse (dalla L alla N) composte da 13 domande.

L - La mia organizzazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
L.01	Conosco le strategie della mia amministrazione						
L.02	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione						
L.03	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione						
L.04	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione						

Figura 13: Domande sezione L, La mia organizzazione

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

M - Le mie performance

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
M.01	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro						
M.02	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro						
M.03	Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro						
M.04	Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati						

Figura 14: Domande sezione M, Le mie performance

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

N - Il funzionamento del sistema

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
N.01	Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro						
N.02	Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance						
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance						
N.04	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano						
N.05	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale						

Figura 15: Domande sezione N, Il funzionamento del sistema

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

Come ultimo step si fa riferimento alla “valutazione del superiore gerarchico”, intesa come l’abilità del proprio *leader* di realizzare le attività dirigenziali finalizzate alla coordinazione del personale e allo sviluppo della *performance*, con particolare riferimento alla capacità di motivazione e valorizzazione del personale, al senso di equità ed alla capacità di gestire i conflitti.

Questa unità si articola su 2 ambiti diversi (O e P) composti da 9 domande.

O - Il mio capo e la mia crescita

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
		O.01	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi				
O.02	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro						
O.03	È sensibile ai miei bisogni personali						
O.04	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro						
O.05	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte						

Figura 16: Domande sezione O, Il mio capo e la mia crescita

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

P - Il mio capo e l’equità

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
P.01	Agisce con equità, in base alla mia percezione						
P.02	Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro						
P.03	Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti						
P.04	Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore						

Figura 17: Domande sezione P, Il mio capo e l’equità

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

Infine, la categoria di domande che si riferisce ai “dati anagrafici” solitamente è composta da 5 quesiti e trattano le caratteristiche di base delle persone, per poter poi classificare le varie risposte del questionario in base ai diversi segmenti di appartenenza dei dipendenti.

1 Sono:	
1.1	Donna <input type="checkbox"/> Uomo <input type="checkbox"/>

2 Il mio contratto di lavoro:	
2.1	A tempo determinato <input type="checkbox"/>
2.2	A tempo indeterminato <input type="checkbox"/>

3 La mia età:	
3.1	Fino a 30 anni <input type="checkbox"/>
3.2	Dai 31 ai 40 anni <input type="checkbox"/>
3.3	Dai 41 ai 50 anni <input type="checkbox"/>
3.4	Dai 51 ai 60 anni <input type="checkbox"/>
3.5	Oltre i 60 anni <input type="checkbox"/>

4 La mia anzianità di servizio:	
4.1	meno di 5 anni <input type="checkbox"/>
4.2	da 5 a 10 anni <input type="checkbox"/>
4.3	Da 11 a 20 anni <input type="checkbox"/>

5 La mia qualifica:	
5.1	Dirigente <input type="checkbox"/>
5.2	Non dirigente <input type="checkbox"/>

Figura 18: Domande dati anagrafici

Fonte: www.anticorruzione.it, Documento - Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente

CAPITOLO III

INDAGINE SULLA PROVINCIA DI PIACENZA

In questo ultimo capitolo tratteremo un caso studio effettuato dall'azienda SdV (specializzata in consulenze e ricerche di marketing) nel periodo compreso tra il 31 gennaio ed il 15 febbraio del 2019 sul benessere organizzativo, nei confronti dei dipendenti presso l'ente pubblico della Provincia di Piacenza. Tale approfondimento ha lo scopo di applicare tutto ciò che abbiamo menzionato nel capitolo precedente a livello pratico e produrre delle ulteriori analisi tra quelle acquisite durante il percorso universitario, con l'intento di trarre delle conclusioni ulteriori che possano rivelarsi utili ed efficaci nel concreto.

Il report di tale indagine è reperibile al seguente link:
https://www.provincia.pc.it/Allegati/Livelli/ESITI_INDAGINE_VERSIONE_ANALITICA_0708_2019-143954.pdf

3.1 Realizzazione dell'indagine

- **OBIETTIVI**

Seguendo le linee guida imposte dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, gli obiettivi di tale indagine sono in primo luogo di acquisire i giudizi dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione; in secondo luogo ma non meno importante di identificare a sua volta delle eventuali iniziative con lo scopo di migliorare le condizioni generali dei dipendenti all'interno dell'ente in riferimento.

- **TARGET GROUP E CONDUZIONE RICERCA**

Dipendenti pubblici (143) della Provincia di Piacenza.

Per l'elaborazione dei dati sono stati utilizzati 111 questionari,

$$\frac{\text{questionari ricevuti}}{\text{dipendenti totali}} \cdot 100 = \frac{111}{143} \cdot 100$$

Equazione 2: Formula response rate

ottenendo quindi un *response rate* del 77,6%.

Il questionario è stato distribuito presso i dipendenti tramite due modalità:

- I. Online (modalità CAWI - *Computer Assisted Web Interviewing*), con l'invio tramite email istituzionale con all'interno un link d'accesso usufruibile una sola volta per la compilazione del modulo;
- II. Cartaceo per coloro che sono privi di posta elettronica istituzionale.

Questionari ricevuti	Numerosità
Cartacei	20
Online	91
Questionari utilizzati ai fini dell'indagine	111
Response rate	77,6%

Tabella 1: Numerosità questionari e response rate

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Tale numerosità complessiva dei questionari da analizzare ci permetterà di trarre delle valutazioni statisticamente significative sulla popolazione totale dell'ente pubblico di riferimento.

Dei 111 questionari utilizzati per svolgere l'indagine, le risposte aventi dati mancanti risultano particolarmente omogenee tra loro, sia tra i vari reparti all'interno dell'ente, sia tra le diverse caratteristiche dei dipendenti che ne

fanno parte, come genere, tipologia di contratto, età, anzianità di servizio e qualifica.

- **QUESTIONARIO**

Per quanto riguarda il questionario, esso risulta ovviamente lo stesso indipendentemente dal tipo di somministrazione effettuata. Presenta una pagina iniziale in cui viene inserito un messaggio di presentazione nel quale vengono specificati i tempi di impiego per la compilazione totale del modulo, gli obiettivi prefissati, la garanzia sui principi della *privacy* e le modalità di risposta con rispettiva spiegazione.

Successivamente vengono elencate tutte le domande relative alle 14 aree tematiche di cui abbiamo già discusso nel capitolo precedente, con un'area dedicata alla raccolta dei dati anagrafici (genere, età, ecc.) come conclusione.

Essendo gli 82 *item* identici al questionario precedentemente citato (pag. 33), non viene riportata nuovamente la struttura completa.

3.2 Elaborazione dei dati

L'esposizione e l'analisi dei dati raccolti in questa indagine avviene tramite tecniche statistiche sia univariate che multivariate, e grazie ad esse è possibile trasformare i dati in informazioni utili per il raggiungimento dei nostri obiettivi.

3.2.1 Analisi univariata

Partiamo con l'analisi più semplice ed immediata, puramente descrittiva, per avere un'idea generale dell'opinione da parte dei rispondenti tramite un'analisi univariata delle risposte per ogni singola variabile.

Come prima cosa viene riportato un grafico per comprendere a colpo d'occhio come le 14 sezioni riguardanti le domande del questionario sono state valutate complessivamente dagli intervistati.

Successivamente vengono riportate le tabelle di frequenza per ogni singola sezione, insieme al valor medio per ogni domanda e la rispettiva analisi grafica.

Va specificato che per rendere interpretabili al meglio i risultati, vengono riportate direttamente le tabelle ed i grafici relativi alle scale corrette per quanto riguarda i gruppi A, B ed H. (pag. 34).

Dopo di che vengono riportati la tabella di frequenza ed il grafico relativi alla domanda che tratta l'interesse specifico da parte dei dipendenti per ogni campo che tratta principalmente il benessere organizzativo, che risulterà molto utile nel seguito delle nostre analisi.

Infine vengono riportati i dati riguardanti le variabili sociodemografiche, anch'esse indispensabili per le varie analisi che tratteremo.

VALUTAZIONE MEDIA COMPLESSIVA PER OGNI SINGOLA AREA D'INDAGINE

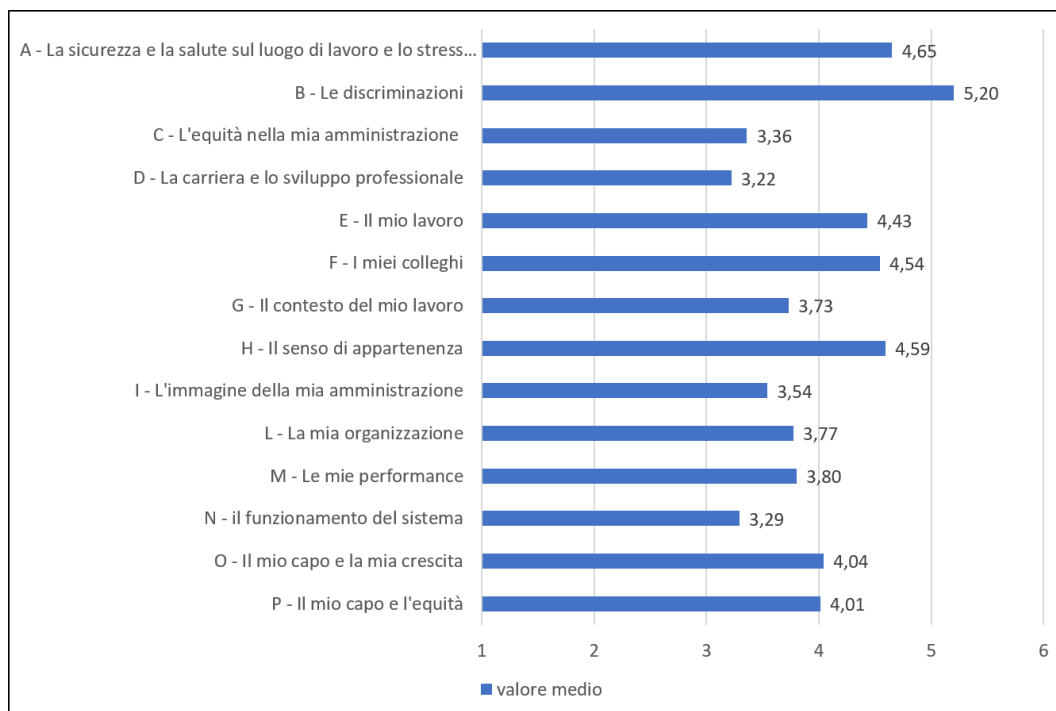


Grafico 1: Valutazione media sezioni questionario

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

A prima vista le sezioni che hanno avuto una valutazione media molto alta rispetto a tutte le altre risultano essere la A, B, E, F ed H, con un valor minimo tra queste di 4,43, quindi ampiamente sufficienti.

Risultano invece sotto la media i gruppi di domande delle sezioni C, D, I ed N, con il valore più basso di queste pari a 3,22.

Nella media tutti gli altri gruppi di domande, con valori che oscillano tra il 3,73 (sezione G) ed il 4,04 (sezione O).

A - SICUREZZA E SALUTE SUL LUOGO DI LAVORO E STRESS LAVORO CORRELATO - SCALA CORRETTA

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
Il mio luogo di lavoro è sicuro	1,8%	1,8%	11,7%	16,2%	36,0%	31,5%	0,9%	4,79
Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione	0,9%	1,8%	9,0%	18,0%	33,3%	36,9%	0,0%	4,92
Le caratteristiche del mio luogo di lavoro sono soddisfacenti	1,8%	6,3%	12,6%	18,9%	34,2%	26,1%	0,0%	4,56
Non ho subito atti di mobbing	9,0%	3,6%	11,7%	4,5%	8,1%	61,3%	1,8%	4,86
Non sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	5,4%	5,4%	4,5%	5,4%	9,0%	67,6%	2,7%	5,16
Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare	13,5%	9,0%	13,5%	4,5%	11,7%	45,0%	2,7%	4,31
Ho la possibilità di prendere sufficienti pause	0,0%	5,4%	14,4%	18,0%	27,0%	24,3%	0,0%	4,72
Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	1,8%	5,4%	21,6%	18,9%	27,0%	24,3%	0,9%	4,38
Non avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano	9,0%	14,4%	17,1%	6,3%	18,0%	35,1%	0,0%	4,15
Valore medio - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato								4,65

Tabella 2: Risultati sezione A, Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato - scala corretta

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

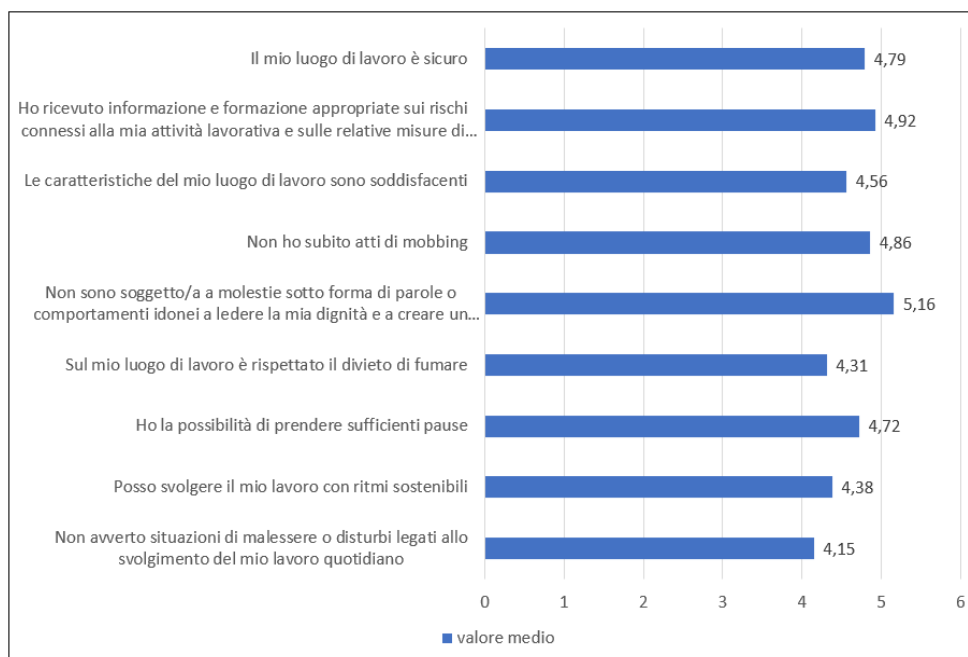


Grafico 2: Risultati sezione A, Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato - scala corretta

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva molto alta con una media pari a 4,65.

La voce che discrimina maggiormente l'intera sezione, nonostante la valutazione risulti comunque positiva, è quella relativa al malessere o disturbi legati allo svolgimento del proprio lavoro, con una media del 4,15 e con una frequenza del 17,1% di risposte alla valutazione pari a 3.

B - LE DISCRIMINAZIONI - SCALA CORRETTA

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale	7,2%	1,8%	7,2%	9,0%	15,3%	54,1%	5,4%	4,96
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico	5,4%	3,6%	3,6%	11,7%	16,2%	55,0%	4,5%	5,04
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione	1,8%	0,9%	1,8%	7,2%	14,4%	71,2%	2,7%	5,52
La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	12,6%	9,0%	6,3%	7,2%	7,2%	53,2%	4,5%	4,54
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza	0,9%	0,0%	0,9%	4,5%	9,0%	82,9%	1,8%	5,74
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua	0,9%	0,9%	0,9%	4,5%	9,0%	80,2%	3,6%	5,70
La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	10,8%	15,3%	9,0%	7,2%	11,7%	45,0%	0,9%	4,30
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale	1,8%	0,9%	1,8%	5,4%	5,4%	80,2%	4,5%	5,64
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	0,9%	2,7%	3,6%	1,8%	5,4%	38,7%	46,8%	5,34
Valore medio - Le discriminazioni								5,20

Tabella 3: Risultati sezione B, Le discriminazioni - scala corretta

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

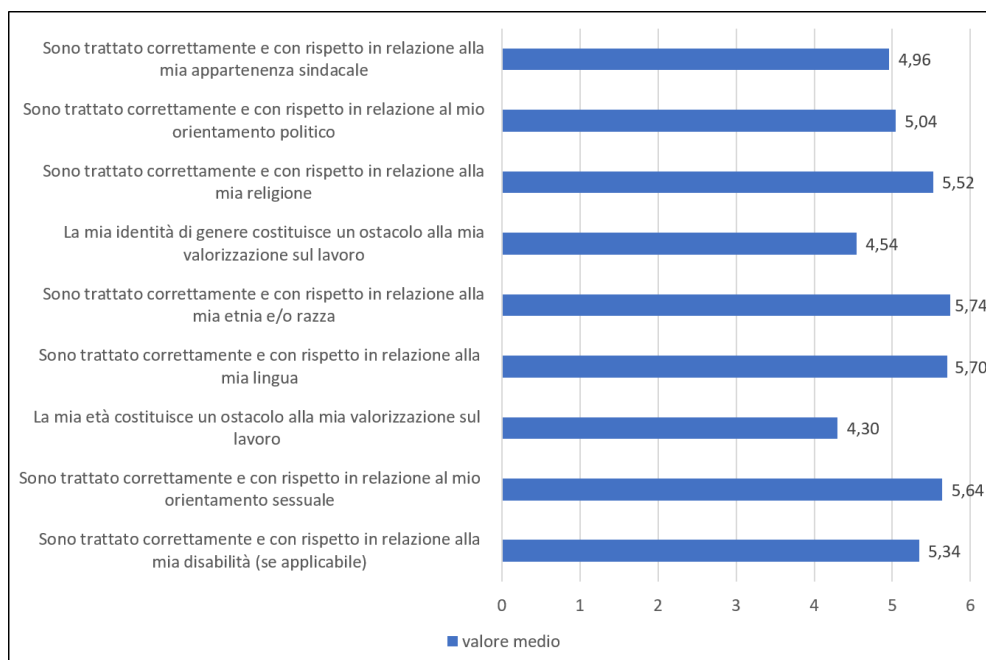


Grafico 3: Risultati sezione B, Le discriminazioni - scala corretta

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva molto alta con una media pari a 5,20.

Le voci che presentano una valutazione minore rispetto a tutte le altre, ma comunque pienamente sufficienti, risultano essere quelle relative all'età (4,30) e all'identità di genere (4,54).

C - L'EQUITÀ NELLA MIA AMMINISTRAZIONE

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	14,4%	15,3%	18,9%	18,9%	18,0%	13,5%	0,9%	3,52
Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	12,6%	14,4%	14,4%	25,2%	23,4%	9,0%	0,9%	3,60
Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	27,0%	20,7%	13,5%	16,2%	17,1%	4,5%	0,9%	2,89
Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	25,2%	23,4%	21,6%	11,7%	12,6%	3,6%	1,8%	2,73
Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale	11,7%	9,9%	17,1%	7,2%	26,1%	27,0%	0,9%	4,08
Valore medio - L'equità nella mia amministrazione								3,36

Tabella 4: Risultati sezione C, L'equità nella mia amministrazione

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

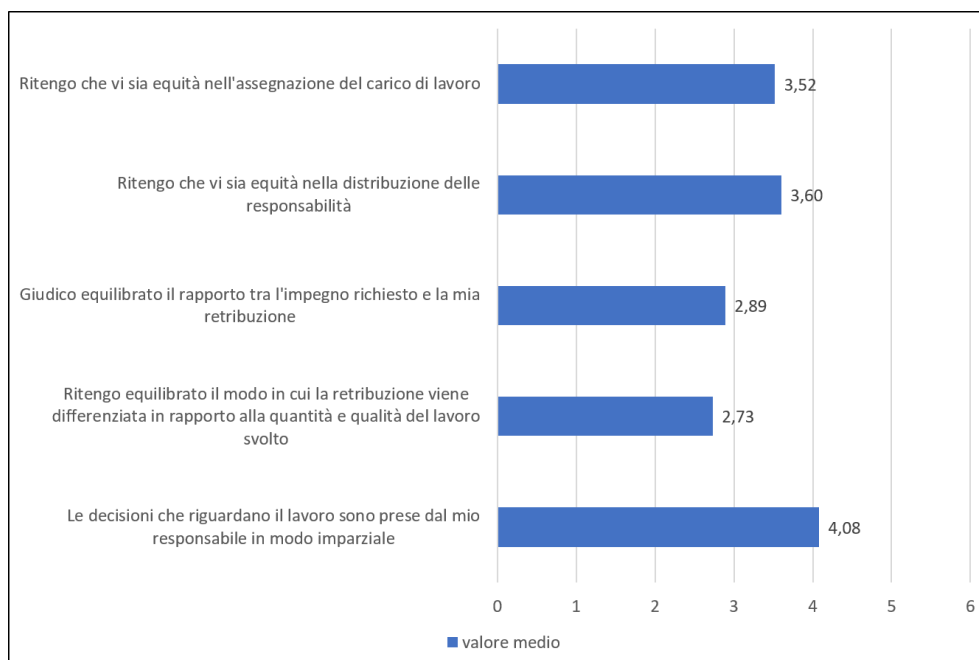


Grafico 4: Risultati sezione C, L'equità nella mia amministrazione

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva bassa con una media pari a 3,36.

L'equità nell'assegnazione del lavoro e sulla distribuzione delle responsabilità appaiono a malapena sufficienti, mentre il rapporto tra impegno e retribuzione insieme al modo in cui quest'ultima viene differenziata all'interno dell'ente risultano molto basse. Unica voce pienamente sufficiente riguarda il modo con cui vengono prese le decisioni dai propri responsabili (4,08).

D - CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	25,2%	12,6%	24,3%	22,5%	11,7%	3,6%	0,0%	2,94
Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito	28,8%	22,5%	17,1%	15,3%	12,6%	2,7%	0,9%	2,68
Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	11,7%	24,3%	21,6%	18,0%	20,7%	3,6%	0,0%	3,23
Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale	12,6%	13,5%	15,3%	15,3%	28,8%	14,4%	0,0%	3,77
Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente	18,0%	7,2%	22,5%	22,5%	18,0%	11,7%	0,0%	3,50
Valore medio - Carriera e sviluppo professionale								3,22

Tabella 5: Risultati sezione D, Carriera e sviluppo professionale

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

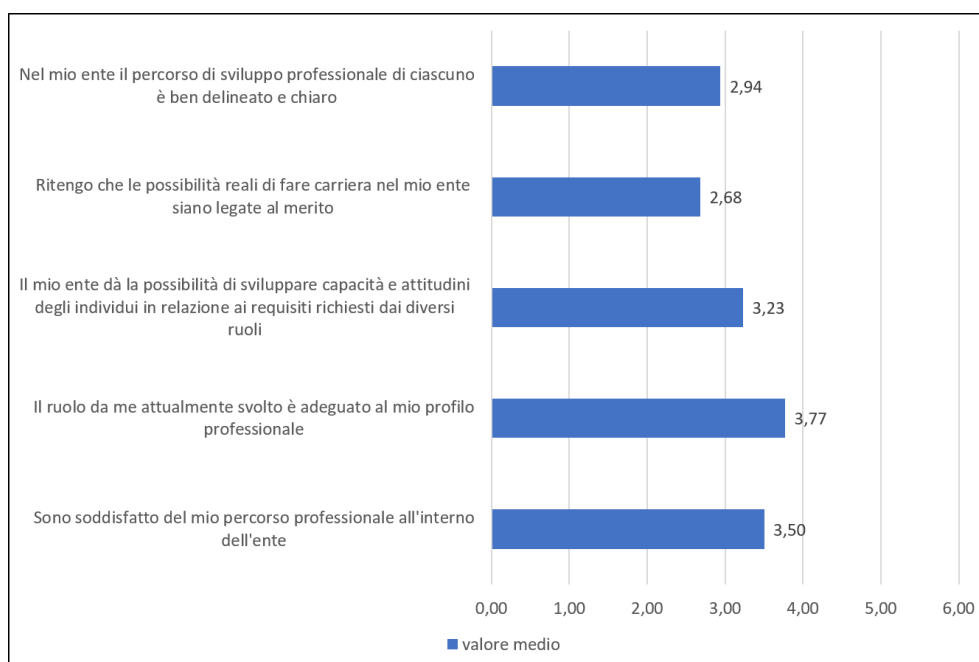


Grafico 5: Risultati sezione D, Carriera e sviluppo professionale

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva bassa con una media pari a 3,22.

Le uniche voci che superano la soglia media del 3,5 sono quelle riguardanti il ruolo che l'intervistato ricopre ed il percorso professionale all'interno dell'ente, con rispettivamente 3,77 e 3,50. La possibilità di fare carriera all'interno del proprio ente basandosi sul merito risulta essere la nota avente la valutazione più bassa, con 2,68.

E - IL MIO LAVORO

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	5,4%	1,8%	9,9%	14,4%	37,8%	30,6%	0,0%	4,69
Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	2,7%	0,0%	4,5%	18,9%	38,7%	34,2%	0,9%	4,95
Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	6,3%	4,5%	14,4%	27,9%	36,9%	8,1%	1,8%	4,11
Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro	4,5%	1,8%	8,1%	16,2%	42,3%	27,0%	0,0%	4,71
Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale	18,0%	5,4%	18,0%	19,8%	27,0%	11,7%	0,0%	3,68
Valore medio - Il mio lavoro								4,43

Tabella 6: Risultati sezione E, Il mio lavoro

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

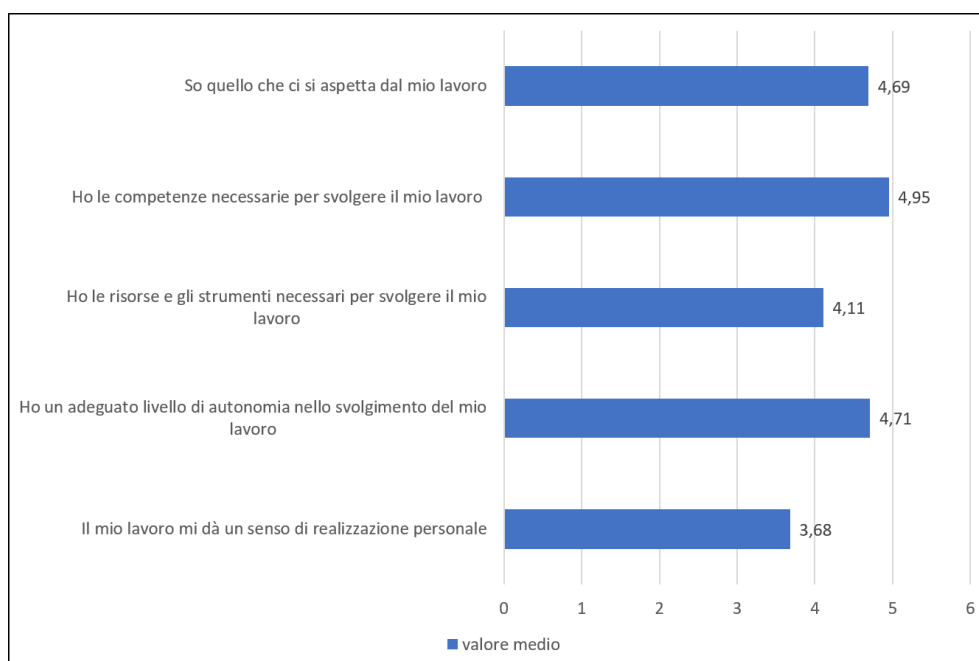


Grafico 6: Risultati sezione E, Il mio lavoro

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva alta con una media pari a 4,43.

L'unica voce che risulta appena sufficiente è quella relativa al senso di realizzazione personale con una valutazione media di 3,68.

Spicca invece la nota relativa alle competenze per svolgere il proprio lavoro, con un giudizio pari a 4,95.

F - I MIEI COLLEGHI

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
Mi sento parte di una squadra	7,2%	11,7%	8,1%	26,1%	26,1%	19,8%	0,9%	4,13
Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	0,0%	0,0%	0,9%	8,1%	31,5%	58,6%	0,9%	5,49
Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	2,7%	1,8%	6,3%	13,5%	45,0%	29,7%	0,9%	4,87
Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	8,1%	10,8%	10,8%	22,5%	25,2%	20,7%	1,8%	4,10
L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	8,1%	14,4%	11,7%	18,0%	19,8%	27,0%	0,9%	4,09
Valore medio - I miei colleghi								4,54

Tabella 7: Risultati sezione F, I miei colleghi

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

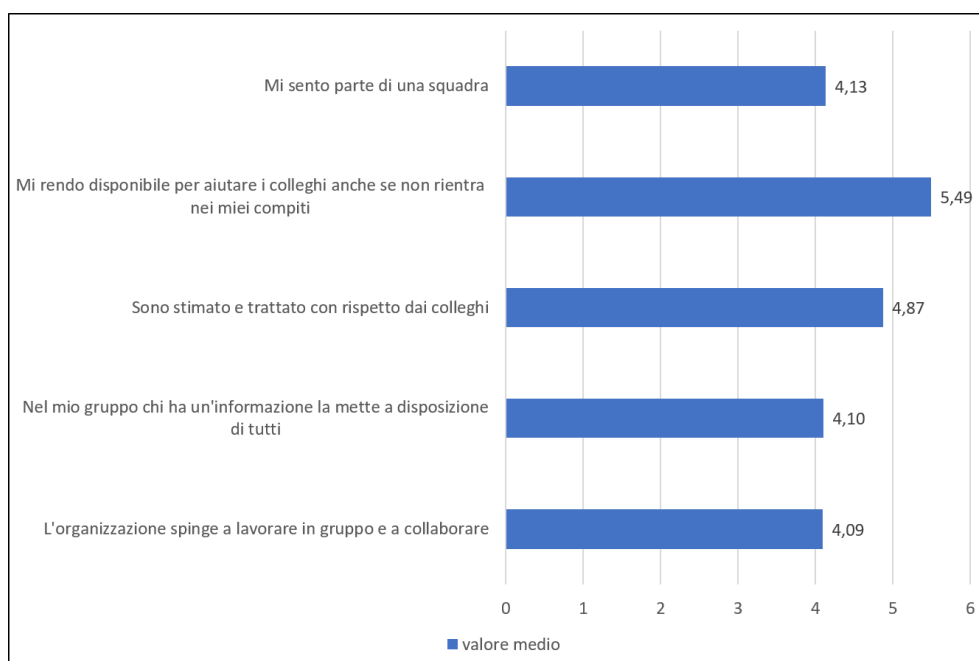


Grafico 7: Risultati sezione F, I miei colleghi

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva molto alta con una media pari a 4,54.

Tra le voci spicca quella sul rendersi disponibile ad aiutare i propri colleghi, con una frequenza del 58,6% di risposta con valutazione massima pari a 6 su 6.

G - IL CONTESTO DEL MIO LAVORO

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	17,1%	15,3%	16,2%	24,3%	21,6%	4,5%	0,9%	3,32
Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	7,2%	8,1%	11,7%	25,2%	26,1%	20,7%	0,9%	4,18
I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	5,4%	11,7%	20,7%	25,2%	26,1%	9,9%	0,9%	3,85
La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	12,6%	13,5%	17,1%	27,9%	21,6%	5,4%	1,8%	3,50
La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita	13,5%	9,0%	17,1%	15,3%	31,5%	12,6%	0,9%	3,81
Valore medio - Il contesto del mio lavoro								3,73

Tabella 8: Risultati sezione G, Il contesto del mio lavoro

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

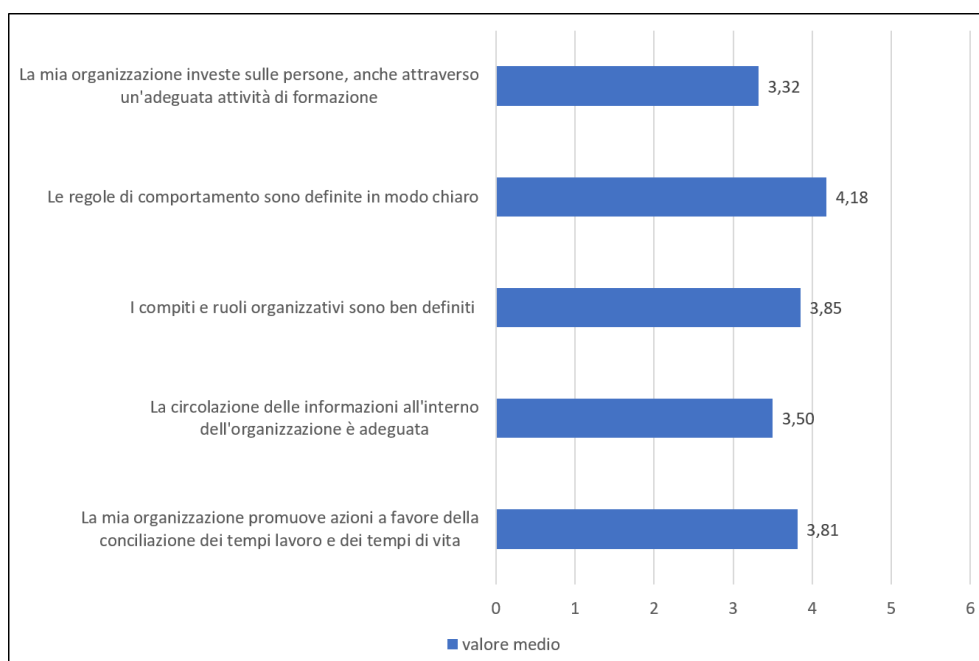


Grafico 8: Risultati sezione G, Il contesto del mio lavoro

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva nella media con un valore pari a 3,73.

Unica nota insufficiente riguarda l'investimento sulle persone da parte dell'organizzazione con una valutazione media pari a 3,32.

La voce che ha ottenuto il giudizio medio più alto riguarda la definizione chiara delle regole sul comportamento, con 4,18.

H - IL SENSO DI APPARTENENZA - SCALA CORRETTA

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente	8,1%	9,0%	11,7%	22,5%	21,6%	27,0%	0,0%	4,22
Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato	1,8%	3,6%	7,2%	9,9%	30,6%	46,8%	0,0%	5,05
Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente	3,6%	0,0%	9,0%	11,7%	23,4%	52,3%	0,0%	5,08
I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali	9,9%	4,5%	18,0%	24,3%	26,1%	17,1%	0,0%	4,04
Se potessi, comunque non cambierei ente	8,1%	6,3%	9,9%	14,4%	18,9%	41,4%	0,9%	4,55
Valore medio - Il senso di appartenenza								4,59

Tabella 9: Risultati sezione H, Il senso di appartenenza - scala corretta

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

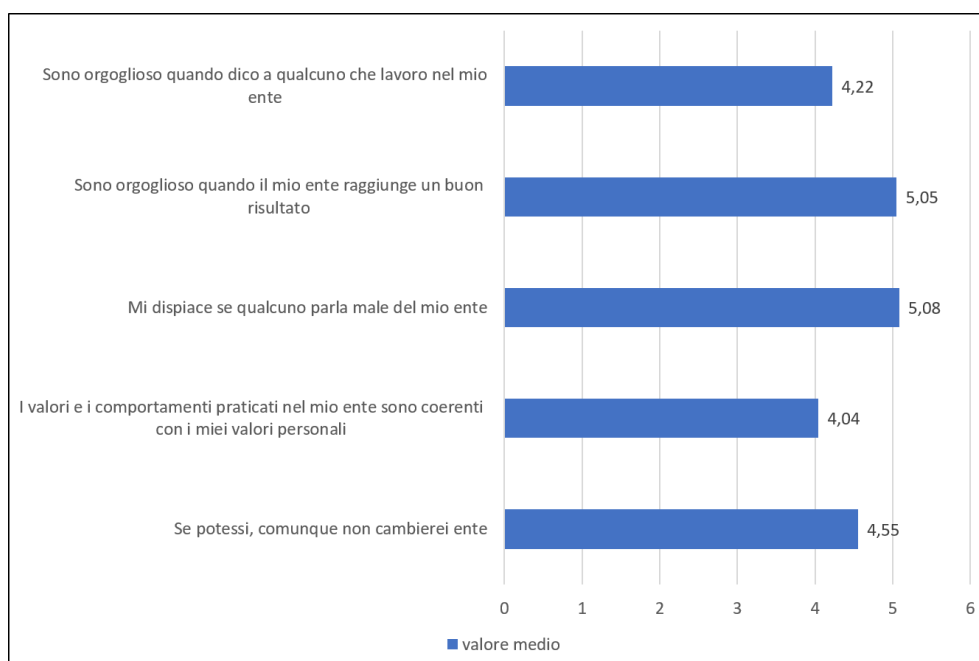


Grafico 9: Risultati sezione H, Il senso di appartenenza - scala corretta

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva molto alta con una media pari a 4,59.

Risultano molto soddisfatti i dipendenti quando l'ente porta a termine un obiettivo (5,05) ed allo stesso tempo dimostrano dispiacere quando se ne parla male (5,08).

Risulta anche esserci molta coerenza tra i valori e i comportamenti condotti nel proprio ente, ed i valori personali di ogni dipendente.

I - L'IMMAGINE DELLA MIA AMMINISTRAZIONE

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	6,3%	6,3%	12,6%	23,4%	28,8%	21,6%	0,9%	4,28
Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività	14,4%	11,7%	18,0%	30,6%	16,2%	8,1%	0,9%	3,47
La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	19,6%	26,1%	23,4%	12,6%	11,7%	5,4%	0,9%	2,86
Valore medio - L'immagine della mia amministrazione								3,54

Tabella 10: Risultati sezione I, L'immagine della mia amministrazione

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

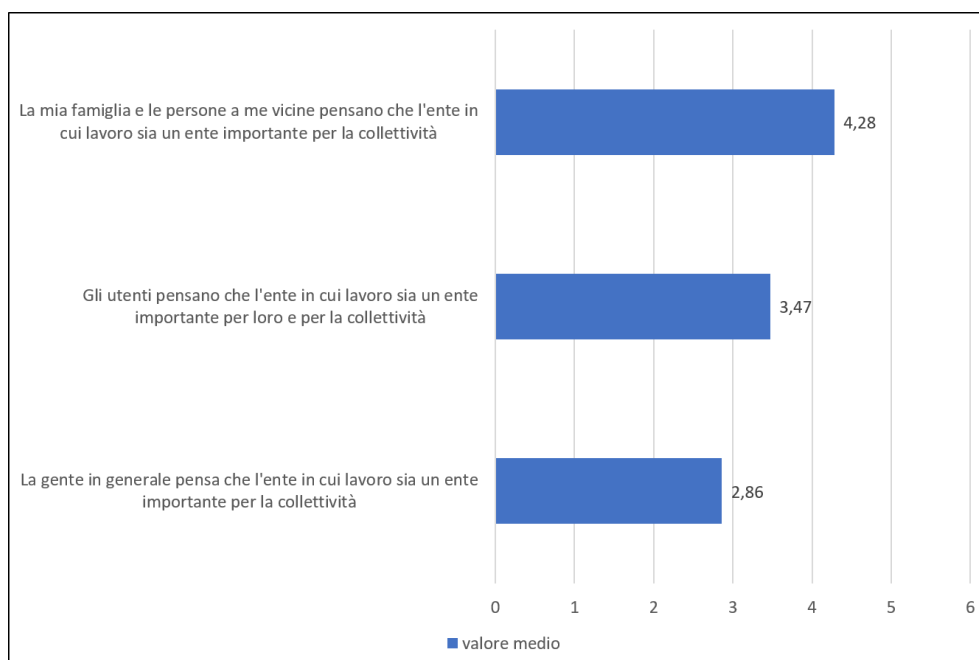


Grafico 10: Risultati sezione I, L'immagine della mia amministrazione

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva nella media con un valore pari a 3,54.

L'unica nota con piena sufficienza riguarda l'immagine dal punto di vista dei famigliari con un 4,28 di media, mentre per tutti gli altri la valutazione si abbassa notevolmente.

IMPORTANZA DEGLI AMBITI DI INDAGINE

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
A - La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato	0,9%	1,8%	9,0%	14,4%	30,6%	41,4%	1,8%	5,00
B - Le discriminazioni	5,4%	1,8%	12,6%	17,1%	24,3%	36,9%	1,8%	4,67
C - L'equità nella mia amministrazione	0,9%	0,9%	5,4%	15,3%	27,9%	46,8%	2,7%	5,15
D - La carriera e lo sviluppo professionale	1,8%	3,6%	6,3%	16,2%	28,8%	41,4%	1,8%	4,94
E - Il mio lavoro	0,9%	1,8%	5,4%	9,9%	33,3%	46,8%	1,8%	5,17
F - I miei colleghi	0,0%	0,9%	5,4%	9,9%	43,2%	38,7%	1,8%	5,16
G - Il contesto del mio lavoro	0,0%	0,9%	7,2%	13,5%	36,0%	39,6%	2,7%	5,09
H - Il senso di appartenenza	0,0%	2,7%	8,1%	22,5%	33,3%	31,5%	1,8%	4,84
I - L'immagine della mia amministrazione	0,9%	3,6%	4,5%	18,0%	39,6%	31,5%	1,8%	4,90

Tabella 11: Risultati sull'importanza degli ambiti di indagine

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

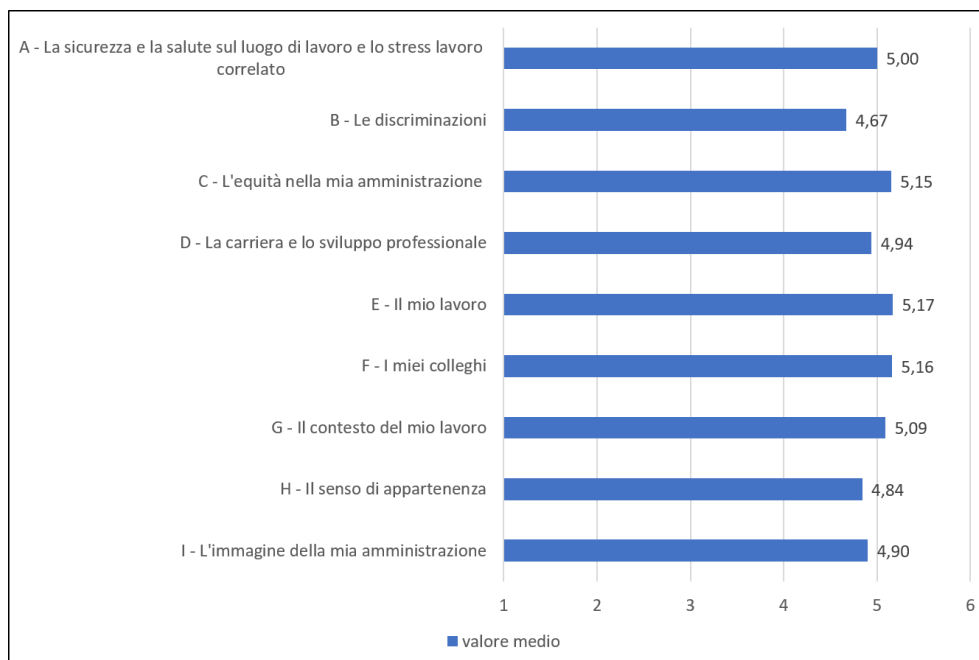


Grafico 11: Risultati sull'importanza degli ambiti di indagine

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Come si può notare, ogni area presa in considerazione dalla A alla I, in cui viene trattato particolarmente il tema del benessere organizzativo, ha ricevuto un grado di rilevanza medio molto alto, compreso tra il 4,67 ed il 5,17. In particolare spiccano quelle voci riguardanti il proprio lavoro (E), i propri colleghi (F) e l'equità della propria amministrazione (C).

La valutazione più bassa è stata attribuita al tema riguardante le discriminazioni, ma con un'opinione comunque molto alta, ricevendo un 4,67 di importanza media.

L - LA MIA ORGANIZZAZIONE

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
Conosco le strategie della mia amministrazione	12,6%	13,5%	21,6%	21,6%	19,8%	9,9%	0,9%	3,53
Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	8,1%	9,9%	29,7%	24,3%	19,8%	7,2%	0,9%	3,60
Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione	4,5%	13,5%	20,7%	20,7%	30,6%	9,0%	0,9%	3,87
È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	9,9%	4,5%	16,2%	21,6%	32,4%	14,4%	0,9%	4,06
Valore medio - La mia organizzazione								3,77

Tabella 12: Risultati sezione L, La mia organizzazione

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

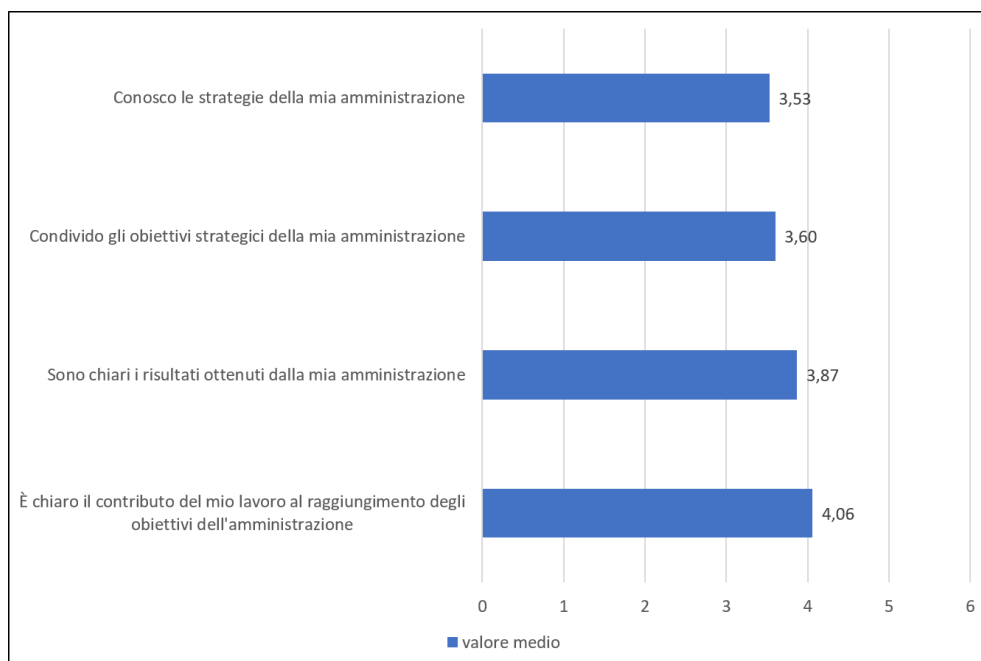


Grafico 12: Risultati sezione L, La mia organizzazione

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva nella media con un valore pari a 3,77.

Tutte le voci risultano pressoché sufficienti, in particolare la consapevolezza dei propri contributi al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione (4,06).

M - LE MIE PERFORMANCE

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	9,0%	13,5%	13,5%	27,0%	23,4%	13,5%	0,1%	3,83
Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro	9,0%	10,8%	9,9%	32,4%	23,4%	14,4%	0,1%	3,94
Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro	9,9%	10,8%	16,2%	25,2%	23,4%	14,4%	0,1%	3,85
Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati	16,2%	10,8%	16,2%	23,4%	22,5%	10,8%	0,1%	3,58
Valore medio - Le mie performance								3,80

Tabella 13: Risultati sezione M, Le mie performance

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

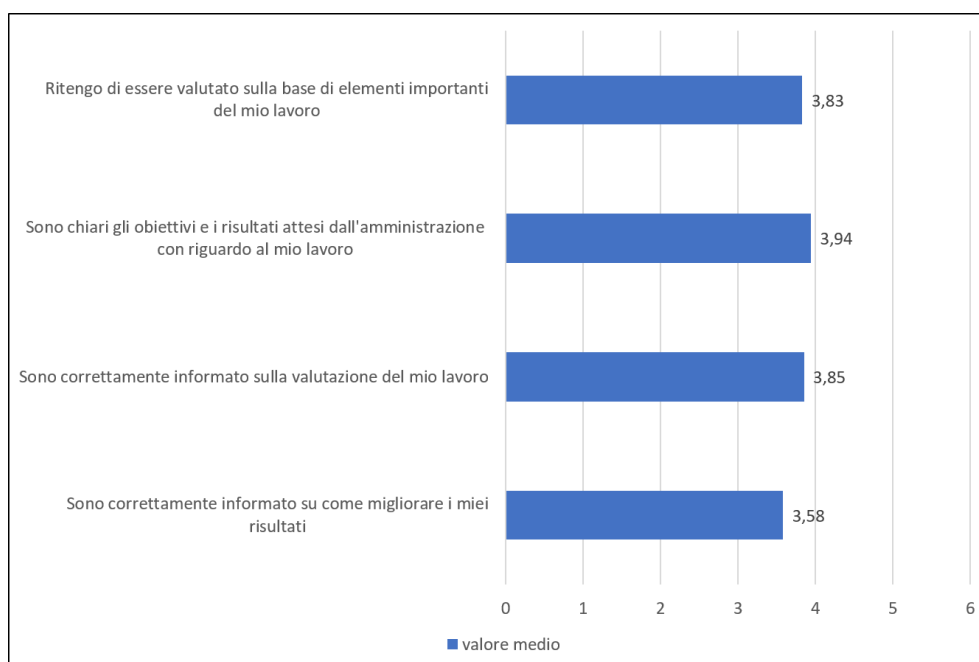


Grafico 13: Risultati sezione M, Le mie performance

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva nella media con un valore pari a 3,80.

A tutte le domande sono stati attribuite valutazioni molto equilibrate, comprese tra il 3,58 ed il 3,94.

N – IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	14,4%	12,6%	16,2%	24,3%	24,3%	8,1%	0,1%	3,56
Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	15,3%	13,5%	18,9%	22,5%	18,9%	10,8%	0,1%	3,49
I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	18,0%	15,3%	16,2%	24,3%	15,3%	10,8%	0,1%	3,36
La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	22,5%	20,7%	18,0%	20,7%	14,4%	3,6%	0,1%	2,95
Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale	17,1%	28,8%	14,4%	14,4%	17,1%	8,1%	0,1%	3,10
Valore medio - Il funzionamento del sistema								3,29

Tabella 14: Risultati sezione N, Il funzionamento del sistema

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

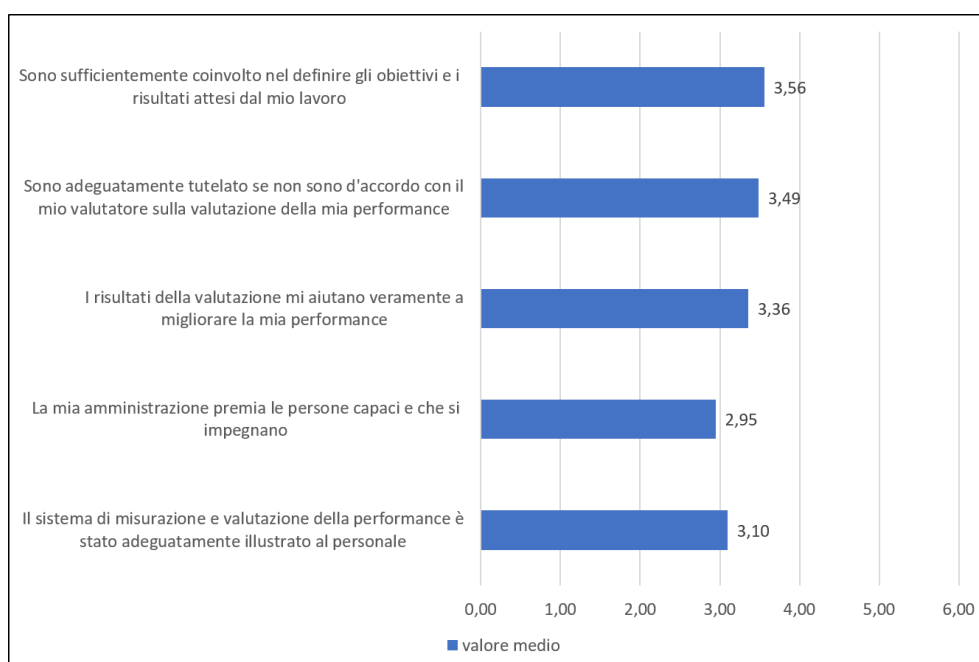


Grafico 14: Risultati sezione N, Il funzionamento del sistema

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva bassa con una media pari a 3,29.

Nessuna voce supera il 3,56, in particolare le domande sul premio da parte dell'amministrazione ai dipendenti meritevoli ed il sistema di misurazione delle *performance* hanno ricevuto una valutazione molto bassa, con 2,95 e 3,10 rispettivamente.

O - IL MIO CAPO E LA MIA CRESCITA

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	13,5%	12,6%	12,6%	18,9%	25,2%	14,4%	2,7%	3,75
Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	13,5%	12,6%	18,0%	16,2%	22,5%	15,3%	1,8%	3,69
È sensibile ai miei bisogni personali	7,2%	9,0%	18,0%	11,7%	28,8%	23,4%	1,8%	4,18
Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	7,2%	9,9%	10,8%	12,6%	30,6%	27,0%	1,8%	4,33
Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	9,0%	7,2%	13,5%	14,4%	27,0%	27,0%	1,8%	4,27
Valore medio - Il mio capo e la mia crescita								4,04

Tabella 15: Risultati sezione O, Il mio capo e la mia crescita

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

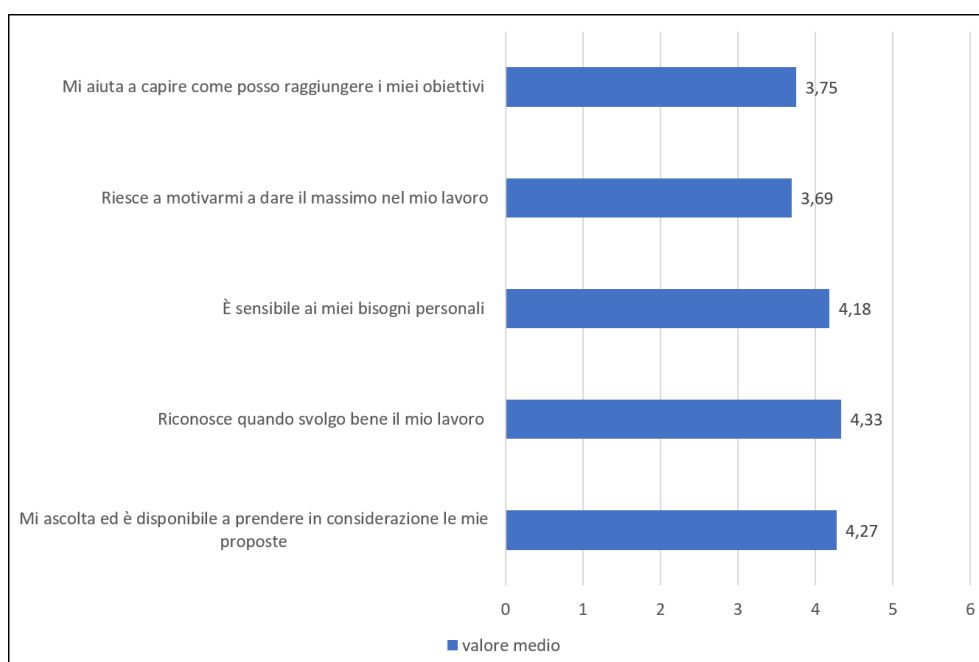


Grafico 15: Risultati sezione O, Il mio capo e la mia crescita

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva abbastanza alta con una media pari a 4,04.

Le uniche voci che risultano leggermente più basse ma comunque sufficienti rispetto le altre riguardano l'aiuto e la carica che si riceve da parte del proprio superiore, con una valutazione rispettivamente di 3,75 e 3,69.

P - IL MIO CAPO E L'EQUITÀ

Affermazioni	1	2	3	4	5	6	nr	Valore medio
Agisce con equità, in base alla mia percezione	6,3%	14,4%	18,0%	18,9%	23,4%	17,1%	1,8%	3,92
Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro	7,2%	15,3%	25,2%	16,2%	21,6%	12,6%	1,8%	3,69
Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	8,1%	10,8%	19,8%	16,2%	24,3%	18,9%	1,8%	3,96
Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore	4,5%	8,1%	12,6%	17,1%	22,5%	33,3%	1,8%	4,48
Valore medio - Il mio capo e l'equità								4,01

Tabella 16: Risultati sezione P, Il mio capo e l'equità

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

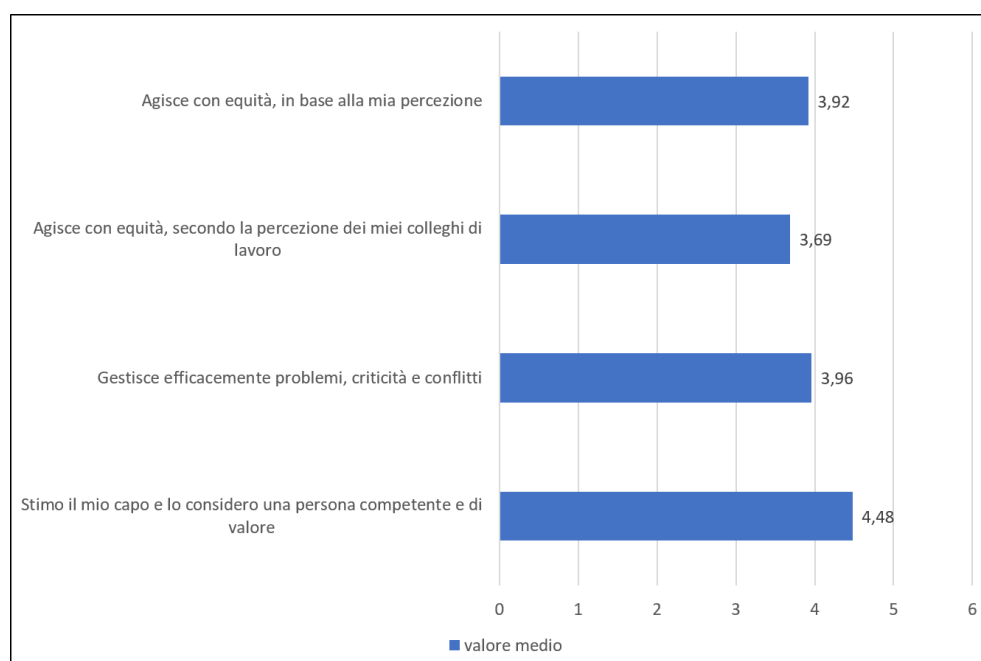


Grafico 16: Risultati sezione P, Il mio capo e l'equità

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

Valutazione complessiva alta con una media pari a 4,01.

Spicca notevolmente la stima che si ha per il proprio capo, con una valutazione di 4,48 rispetto a tutti gli altri.

La voce avente valutazione minore risulta essere quella relativa all'equità dal punto di vista dei propri colleghi.

IL MIO GENERE

Risposte	% Composizione
Donna	43,2%
Uomo	38,7%
Non risponde	18,0%
Totale	100%

Tabella 17: Risultati variabile socio-demografica, Il mio Genere

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

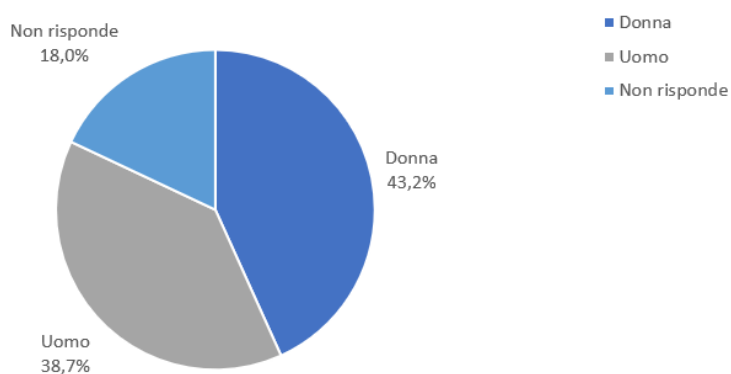


Grafico 17: Risultati variabile socio-demografica, Il mio Genere

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

LA MIA TIPOLOGIA DI CONTRATTO DI LAVORO

Risposte	% Composizione
A tempo determinato	4,5%
A tempo indeterminato	82,9%
Non risponde	12,6%
Totale	100%

Tabella 18: Risultati variabile socio-demografica, La mia tipologia di contratto di lavoro

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

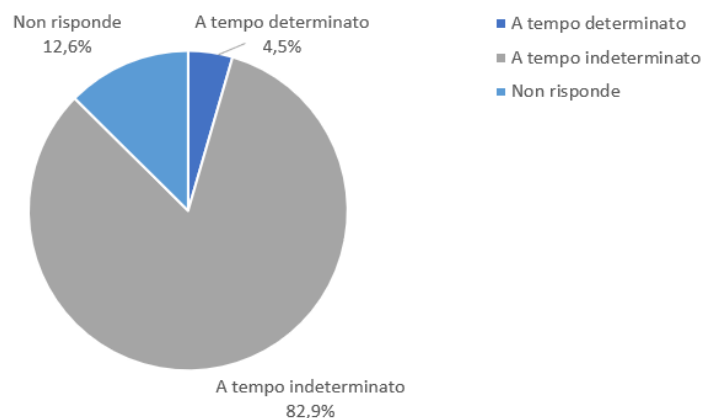


Grafico 18: Risultati variabile socio-demografica, La mia tipologia di contratto di lavoro

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

LA MIA ETÀ

Risposte	% Composizione
Fino a 30 anni	0,9%
Dai 31 ai 40 anni	4,5%
Dai 41 ai 50 anni	24,3%
Dai 51 ai 60 anni	35,1%
Oltre i 60 anni	6,3%
Non risponde	28,8%
Totale	100%

Tabella 19: Risultati variabile socio-demografica, La mia età

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

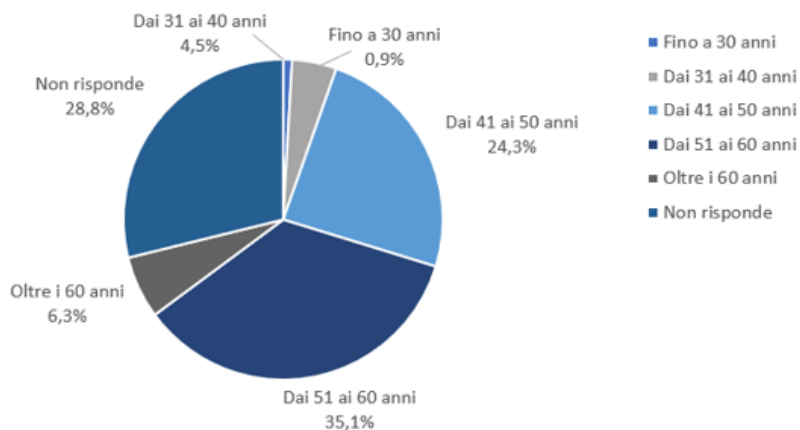


Grafico 19: Risultati variabile socio-demografica, La mia età

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

LA MIA ANZIANITÀ DI SERVIZIO

Risposte	% Composizione
Meno di 5 anni	5,4%
Da 5 a 10 anni	0,9%
Da 11 a 20 anni	27,0%
Oltre i 20 anni	41,4%
Non risponde	25,2%
Totale	100%

Tabella 20: Risultati variabile socio-demografica, La mia anzianità di servizio

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

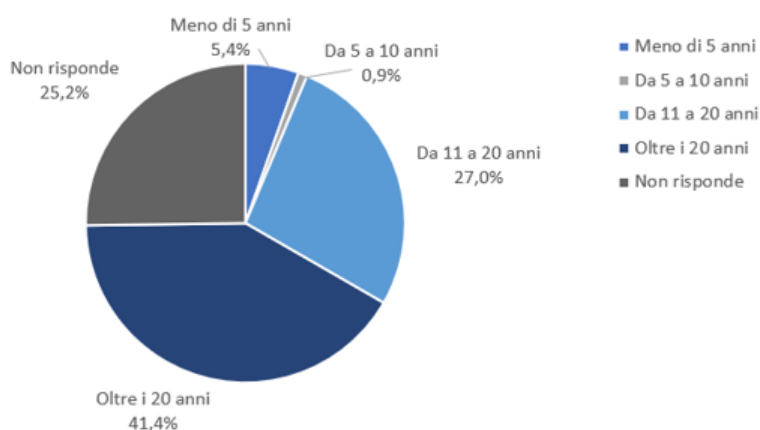


Grafico 20: Risultati variabile socio-demografica, La mia anzianità di servizio

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

LA MIA QUALIFICA

Risposte	% Composizione
Dirigente	2,7%
Non dirigente	73,9%
Non risponde	23,4%
Totale	100%

Tabella 21: Risultati variabile socio-demografica, La mia qualifica

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

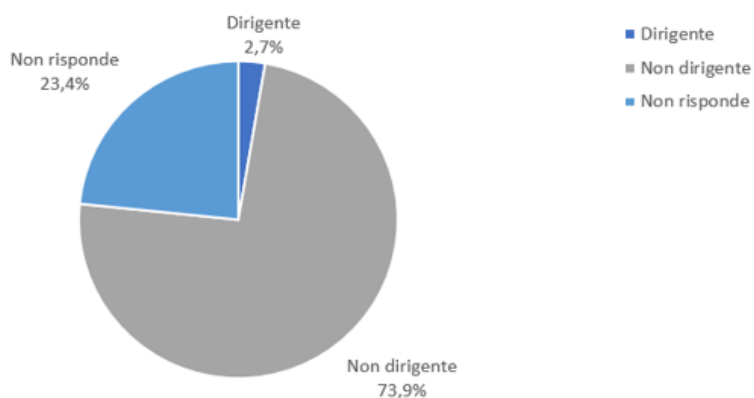


Grafico 21: Risultati variabile socio-demografica, La mia qualifica

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

3.2.2 Analisi bivariata

In questo paragrafo ci focalizzeremo su due analisi di tipo multivariato, più precisamente analisi bivariate, dove studieremo la relazione che intercorre tra due variabili distinte. Partiremo con uno studio più generico per poi approfondire un caso più specifico in base ai risultati ottenuti dal primo.

3.2.2.1 Mappa delle opportunità

La mappa delle opportunità mette in relazione la valutazione complessiva espressa dagli intervistati per ogni singola sezione dell'area riguardante più specificatamente il benessere organizzativo (A - I) del questionario con il grado di interesse espresso sempre dai medesimi.

Con questo metodo possiamo ottenere una sorta di gerarchia tra le varie aree dell'organizzazione per le quali i dipendenti risultano più soddisfatti e mostrano maggiore interesse. Allo stesso tempo però possiamo identificare anche quelle aree che invece non soddisfano a pieno le esigenze dei lavoratori o che non risultano una priorità.

In sostanza quest'analisi risulta essere molto utile qualora si decidesse di effettuare degli interventi mirati, potendo consultare una sorta di "classificazione" degli aspetti presi in considerazione.

Per la realizzazione della mappa delle opportunità sono stati utilizzati il giudizio medio complessivo per ogni gruppo di *item* ricavato dall'analisi descrittiva svolta precedentemente (asse delle ordinate), e l'interesse espresso ricavato da una specifica domanda del questionario (asse delle ascisse).

All'interno del grafico sono state riportate due linee in corrispondenza della media aritmetica delle valutazioni ai diversi fattori. Per avere una migliore interpretazione grafica si è deciso di utilizzare un intervallo da 2,50 a 5,50 per le ordinate, ed un intervallo da 4,50 a 5,50 per le ascisse.

Con questa struttura il grafico risulta suddiviso in quattro quadranti, così definiti:

- **Primo quadrante – in alto a destra**

Rientrano in questo quadrante quei fattori per i quali gli intervistati hanno espresso un giudizio ed un'importanza entrambi sopra alla media;

- **Secondo quadrante – in alto a sinistra**

Rientrano in questo quadrante quei fattori per i quali gli intervistati hanno espresso un giudizio al di sopra della media, ma un'importanza inferiore allo standard;

- **Terzo quadrante – in basso a sinistra**

Rientrano in questo quadrante quei fattori per i quali gli intervistati hanno espresso un giudizio ed un'importanza entrambi sotto alla media;

- **Quarto quadrante – in basso a destra**

Rientrano in questo quadrante quei fattori per i quali gli intervistati hanno espresso un giudizio al di sotto della media, ma un'importanza superiore allo standard.

	A - La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato	B - Le discriminazioni	C - L'equità nella mia amministrazione	D - La carriera e lo sviluppo professionale	E - Il mio lavoro	F - I miei colleghi	G - Il contesto del mio lavoro	H - Il senso di appartenenza	I - L'immagine della mia amministrazione	Media totale
Importanza	5,00	4,67	5,15	4,94	5,17	5,16	5,09	4,84	4,90	4,99
Giudizio	4,65	5,20	3,36	3,22	4,43	4,54	3,73	4,59	3,54	4,14

Tabella 22: Mappa delle opportunità, Importanza e giudizio sezioni A – I

Fonte: Elaborazione propria tramite programma Excel

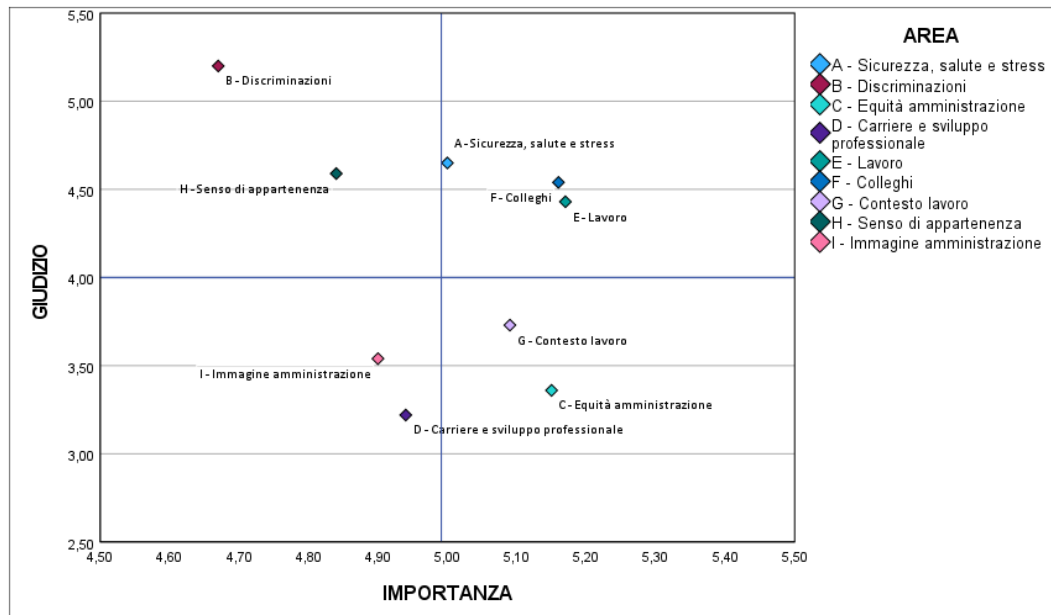


Grafico 22: Mappa delle opportunità, Importanza e giudizio sezioni A – I

Fonte: Elaborazione propria tramite software statistico SPSS

Dai risultati ottenuti possiamo notare come i temi della sicurezza, dei colleghi e del lavoro siano considerati molto importanti dai dipendenti, ed allo stesso tempo hanno ottenuto una valutazione molto positiva in termini di *feedback*.

Le discriminazioni ed il senso di appartenenza risultano molto apprezzati dai dipendenti, ma considerati meno importanti rispetto lo standard medio.

L'immagine dell'amministrazione insieme alla carriera e sviluppo professionale invece risultano al di sotto della media per quanto riguarda il giudizio complessivo, ma comunque non di importanza prioritaria in termini di eventuali interventi da svolgere.

Infine le aree sul contesto di lavoro e sull'equità dell'amministrazione sono state considerate insufficienti in termini di giudizio, ma allo stesso tempo molto importanti. Ragion per cui questi temi verranno considerati una priorità se si dovesse decidere di attuare nuove iniziative per migliorare globalmente il benessere organizzativo.

3.2.2.2 Analisi delle corrispondenze

L'analisi delle corrispondenze è un'analisi statistica bivariata e/o multivariata che sfrutta le variabili qualitative. Permette dunque di identificare possibili associazioni tra le modalità di due o più variabili, individuando se determinati segmenti risultano più attinenti ad uno specifico fenomeno piuttosto che ad un altro.

Per la realizzazione dell'analisi delle corrispondenze sono state messe in relazione le domande relative a quelle aree, che al termine dell'analisi riguardante la mappa delle opportunità (pag. 70) si sono ritrovate all'interno del quarto quadrante, con le informazioni ricavate dalle domande conclusive del questionario, ovvero le socio-demografiche.

L'output dell'analisi risulta un grafico molto semplice da interpretare, nel quale i punti all'interno dell'area compresa tra i due assi corrispondono alle modalità delle variabili prese in considerazione, mentre le distanze che intercorrono tra essi rappresentano l'attinenza esistente tra le singole modalità.

Si è scelto di analizzare le aree che risultano molto importanti per i dipendenti, ma che allo stesso tempo hanno ottenuto un giudizio molto basso. Questo perché ritengo che sia la seguente sezione la più delicata da trattare ai fini della ricerca sul benessere organizzativo dell'ente.

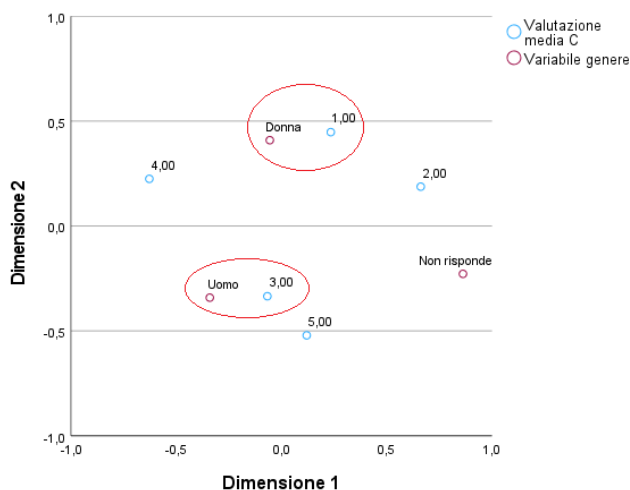


Grafico 23: Analisi delle corrispondenze, valutazione media C -L'equità nella mia amministrazione- con genere
 Fonte: Elaborazione propria tramite software statistico SPSS

Studiando come prima cosa la valutazione media ottenuta dalla sezione C -L'equità della mia amministrazione-, abbiamo riportato come esempio grafico il risultato ottenuto mettendola in relazione alla variabile genere. Da quello che possiamo notare i dipendenti di sesso femminile tendono a rispondere maggiormente attribuendo una valutazione media pari ad 1, mentre i dipendenti di sesso maschile una valutazione media pari a 3. Detto questo potrebbe risultare opportuna una riflessione sul trattamento delle donne da parte dell'amministrazione.

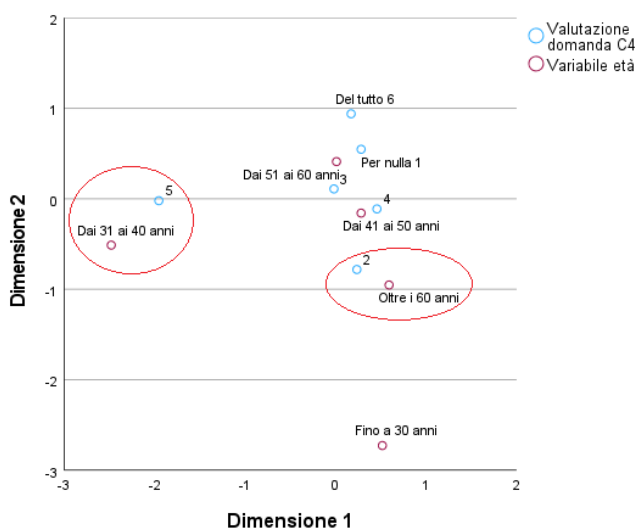


Grafico 24: Analisi delle corrispondenze, valutazione domanda C4 -Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto- con età
 Fonte: Elaborazione propria tramite software statistico SPSS

Studiando poi ogni singolo item all'interno della stessa sezione C, viene riportato l'output relativo alla quarta domanda -Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del

lavoro svolto- che ha ottenuto il punteggio medio più basso (2,73) tra tutte, associata alla variabile età. Il risultato è che i dipendenti che risultano avere un'età compresa tra i 31 e i 40 anni tendono a dare una valutazione maggiormente positiva rispetto a tutte le altre categorie. Invece per quanto riguarda le classi tra i 41 ed i 50 anni, e tra 51 e 60 anni, risultano essere entrambe molto equilibrate nella distribuzione delle valutazioni, non distinguendosi chiaramente come la precedente. Questo indizio sarà soggetto di analisi più approfondite nel seguito della nostra ricerca.

Infine la classe dei dipendenti avente età maggiore di 60 anni sembrerebbe la più insoddisfatta, assegnando una valutazione media che sta attorno a 2.

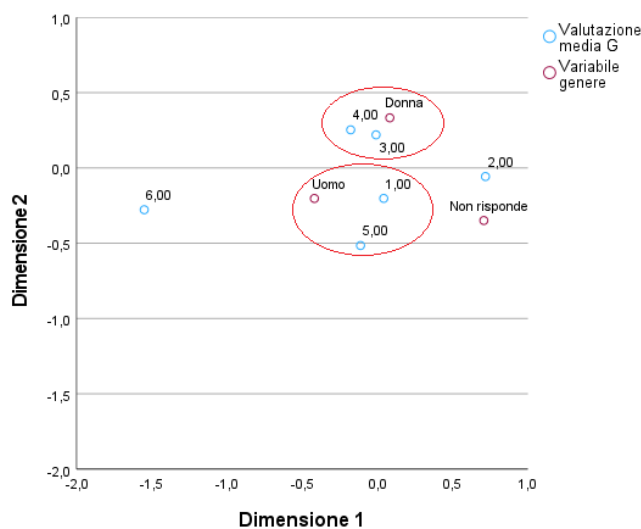


Grafico 25: Analisi delle corrispondenze, valutazione media G -Il contesto del mio lavoro- con genere

Fonte: Elaborazione propria tramite software statistico SPSS

Partendo anche in questo caso dalla valutazione media ottenuta dall'intera sezione G -Il contesto del mio lavoro-, relazionandola sempre con la variabile socio-demografica genere, otteniamo che gli uomini esprimono un parere molto più variabile (da 1 a 5) rispetto alle donne, che si attestano principalmente attorno al 3 e 4 di valutazione. Anche in questo caso una riflessione da parte dell'ente sulle motivazioni di tale "variabilità" da parte degli uomini e sulla valutazione insoddisfacente da parte delle donne potrebbe risultare interessante.

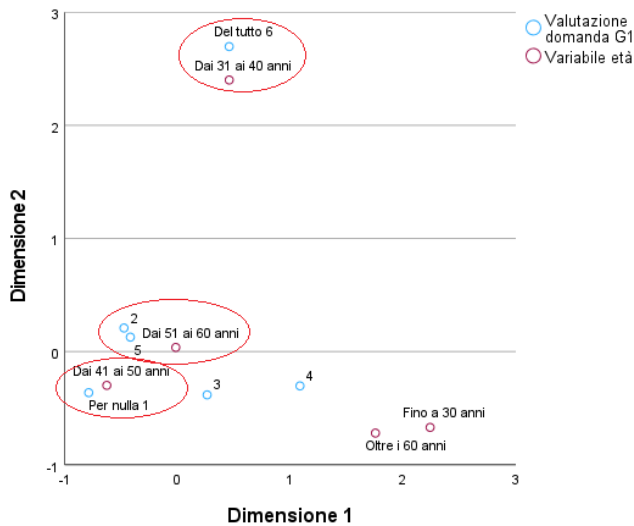


Grafico 26: *Analisi delle corrispondenze, valutazione domanda G1 -La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione -con età*

Fonte: Elaborazione propria tramite software statistico SPSS

Analizzando successivamente le specifiche domande della sezione di riferimento (G), dall'output ottenuto mettendo in relazione la prima domanda -La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione-, che anch'essa ha ottenuto il punteggio più basso nel proprio gruppo (3,32), con la variabile età, risulta che i dipendenti con un'età compresa tra i 31 e i 40 anni danno una valutazione molto alta rispetto alle altre classi. Allo stesso tempo il gruppo 41-50 sembrerebbe essere quello che più esprime una valutazione negativa, con un'affinità principalmente attorno ad 1, mentre la classe 51-60 leggermente più equilibrato, con opinioni che si attestano principalmente tra il 2 e il 5.

Infine i due estremi dei dipendenti con meno di 30 anni e più di 60 anni non sembrerebbero attribuire nettamente una valutazione in merito, o perlomeno da questo tipo di analisi.

3.2.3 Analisi multivariata

Tutte le prossime analisi che tratteremo saranno anch'esse di tipo multivariato, tuttavia a differenza delle precedenti, studieremo la relazione che intercorre tra più di due variabili contemporaneamente.

Si tratta pertanto di esaminare una struttura di covarianze tra gruppi (oggetti appartenenti a più di una popolazione), oppure entro i gruppi (oggetti appartenenti ad un'unica popolazione).

3.2.3.1 Analisi delle correlazioni canoniche

L'analisi delle correlazioni esprime degli indici statistici che rappresentano l'intensità di legame tra più *item*, o nel nostro caso specifico, la relazione tra più macro aree presenti all'interno del questionario. Con la seguente analisi viene presa in considerazione dunque la correlazione tra delle variabili create appositamente in riferimento a ciascun gruppo, il cui valore verrà stimato considerando a sua volta ogni valor medio espresso per ogni *item* del gruppo stesso.

Va specificato che anche in questo caso sono state utilizzate le scale corrette per quanto riguarda i gruppi A, B ed H (pag. 34); per rendere omogenea l'interpretazione degli indici.

L'indice di correlazione può assumere i seguenti valori:

- **Correlazione pari a 1**

Completa correlazione lineare positiva, se aumenta il valore di una variabile, aumenta il valore anche della seconda in modo proporzionale. Viceversa se diminuisce una, diminuisce anche l'altra;

- **Correlazione pari a 0**

Assenza completa di correlazione lineare, le variabili in considerazione risultano incorrelate;

- **Correlazione pari a -1**

Completa correlazione lineare negativa, se aumenta il valore di una variabile, diminuisce il valore della seconda in modo inversamente proporzionale. Viceversa se diminuisce la prima, aumenta la seconda.

Di seguito viene riportata la tabella degli indici di correlazione relativa alle variabili create in riferimento ad ogni sezione. Vengono evidenziati gli indici di correlazione più alti per una più facile lettura.

	Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	Le discriminazioni	L'equità nella mia amministrazione	Carriera e sviluppo professionale	Il mio lavoro	I miei colleghi	Il contesto del mio lavoro	Il senso di appartenenza	L'immagine della mia amministrazione	La mia organizzazione	Le mie performance	Il funzionamento del sistema	Il mio capo e la mia crescita	Il mio capo e l'equità
Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	1													
Le discriminazioni	0,47	1												
L'equità nella mia amministrazione	0,61	0,59	1											
Carriera e sviluppo professionale	0,49	0,47	0,77	1										
Il mio lavoro	0,49	0,48	0,53	0,57	1									
I miei colleghi	0,52	0,56	0,70	0,61	0,55	1								
Il contesto del mio lavoro	0,51	0,50	0,74	0,70	0,58	0,66	1							
Il senso di appartenenza	0,52	0,38	0,54	0,61	0,58	0,52	0,61	1						
L'immagine della mia amministrazione	0,41	0,25	0,54	0,51	0,39	0,41	0,44	0,39	1					
La mia organizzazione	0,28	0,26	0,34	0,46	0,47	0,39	0,41	0,38	0,30	1				
Le mie performance	0,48	0,43	0,60	0,69	0,59	0,62	0,62	0,61	0,40	0,74	1			
Il funzionamento del sistema	0,48	0,46	0,72	0,80	0,63	0,67	0,69	0,62	0,52	0,62	0,81	1		
Il mio capo e la mia crescita	0,49	0,49	0,60	0,57	0,48	0,51	0,54	0,41	0,39	0,43	0,66	0,67	1	
Il mio capo e l'equità	0,53	0,48	0,65	0,59	0,48	0,60	0,59	0,41	0,39	0,41	0,65	0,65	0,91	1,00

Tabella 23: Analisi delle correlazioni canoniche generale

Fonte: Elaborazione propria tramite software statistico SPSS

L'analisi delle correlazioni evidenzia un forte legame tra l'equità della propria amministrazione sia con la carriera e lo sviluppo professionale (I.C. 0,77), sia con i propri colleghi (I.C. 0,70).

Allo stesso modo vi è correlazione sempre tra l'equità della propria amministrazione con il contesto del proprio lavoro ed il funzionamento del sistema, con indici di correlazioni rispettivamente di 0,74 e 0,72.

Molto positiva anche la correlazione tra carriera e sviluppo professionale con il contesto di lavoro (I.C. 0,70) e con il funzionamento del sistema (I.C. 0,80).

Da segnalare inoltre un indice di correlazione pari a 0,74 tra la propria organizzazione e le proprie performance ed un indice di 0,81 tra le proprie performance ed il funzionamento del sistema.

Infine la correlazione positiva che risulta maggiore tra tutte è quella che mette in relazione il proprio capo con l'equità e la propria crescita personale, con un I.C. di 0,91.

Oltre all'analisi "generale" tra i vari gruppi di domande appena riportata, sono state effettuate anche le analisi interne per quanto riguarda ogni singola sezione, per studiare la correlazione che c'è tra ogni singola variabile. Per questioni di struttura organizzativa viene riportata solamente la tabella di correlazione relativa al gruppo A come esempio dimostrativo.

Qualora risultasse utile confrontare altre tabelle di correlazione nel seguito delle nostre analisi, verrà riportata la tabella specifica del caso preso in considerazione.

	A.01	A.02	A.03	A.04	A.05	A.06	A.07	A.08	A.09
A.01	1								
A.02	0,66	1							
A.03	0,47	0,51	1						
A.04	0,16	0,21	0,25	1					
A.05	0,17	0,19	0,26	0,79	1				
A.06	0,27	0,25	0,12	0,06	0,01	1			
A.07	0,32	0,27	0,23	-0,01	-0,02	0,25	1		
A.08	0,33	0,21	0,20	0,11	0,08	0,34	0,65	1	
A.09	0,25	0,14	0,23	0,43	0,50	0,02	0,19	0,35	1

Tabella 24: Analisi delle correlazioni canoniche, Sezione A, Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato - scala corretta

Fonte: Elaborazione propria tramite software statistico SPSS

A.01: Il mio luogo di lavoro è sicuro;

A.02: Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione;

A.03: Le caratteristiche del mio luogo di lavoro;

A.04: Non ho subito atti di mobbing;

A.05: Non sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro;

A.06: Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare;

A.07: Ho la possibilità di prendere sufficienti pause;

A.08: Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili;

A.09: Non avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano.

In questo caso possiamo notare come i legami maggiori risultano essere quelli tra la domanda A.01 ed A.02 con un indice pari a 0,66, tra la A.04 ed A.05 con indice di 0,79, ed infine tra la domanda A.07 ed A.08, con un indice correlazione pari a 0,65.

3.2.3.2 Albero di segmentazione

L'albero di segmentazione è un'analisi statistica di tipo multivariata, che permette di identificare una o più variabili o caratteristiche che discriminano maggiormente il comportamento della popolazione di riferimento in rapporto alla variabile o caratteristica scelta come obiettivo (variabile di interesse).

Nel nostro caso specifico, considerando la numerosità molto ridotta della nostra popolazione, si è scelto di ridurre di molto i criteri riguardanti i nodi padre e figlio, per permettere al software SPSS di creare degli opportuni grafici, mantenendo comunque una significatività statistica.

Questa tipologia di analisi si è scelto di svolgerla per quelle categorie di domande che hanno ricevuto una valutazione particolarmente bassa, più precisamente per il gruppo di domande D (voto medio 3,22), gruppo N (voto medio 3,29) e gruppo C (voto medio 3,36), per poter individuare le categorie che più "penalizzano" in un certo senso l'opinione degli intervistati.

Per ogni categoria si sono svolti degli alberi di segmentazione in relazione ad ogni variabile socio-demografica, partendo prima dalle variabili originali (ad esempio considerando la variabile anzianità con la suddivisione in “classi” riportata nel questionario -Figura 18-), per poi passare a delle variabili trasformate (ad esempio anzianità suddivisa in “minore di 20 anni” e “maggiore di 20 anni”) per poter risolvere il problema della bassa numerosità.

La stessa cosa è stata svolta con la variabile età (trasformata in “meno di 50 anni” e “oltre 50 anni”).

Questo ci permette di raggruppare le molte suddivisioni in solamente due classi, portandole ad una numerosità accettabile per poter svolgere ed ottenere delle analisi ottimali.

Di seguito viene riportato sempre come esempio dimostrativo, l’output ottenuto analizzando la specifica domanda N4 -La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano-, che risulta essere la più “penalizzante” dell’intera sezione N.

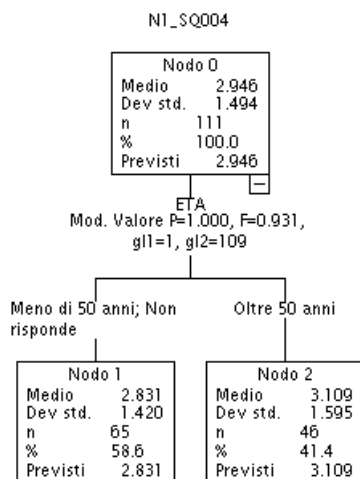


Grafico 27: Albero di segmentazione, Domanda N4 - La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano- con età

Fonte: Elaborazione propria tramite software statistico SPSS

Dai risultati ottenuti, possiamo notare come i dipendenti che hanno dichiarato di avere meno di 50 anni e coloro che non lo hanno

specificato, risultano essere meno soddisfatti rispetto a coloro che ne hanno più di 50, con valutazioni medie di 2,83 e 3,11 rispettivamente.

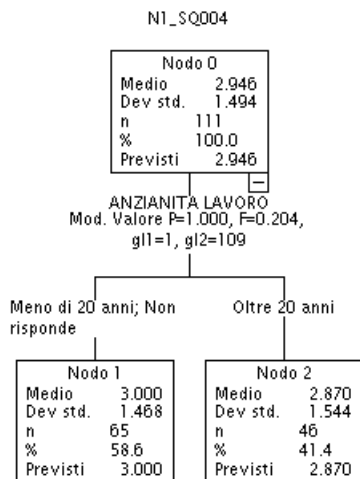


Grafico 28: Albero di segmentazione, Domanda N4 -
La mia amministrazione premia le persone capaci e
che si impegnano- con anzianità di lavoro
Fonte: Elaborazione propria tramite software
statistico SPSS

Allo stesso modo, mettendo la domanda N4
-La mia amministrazione premia le persone
capaci e che si impegnano- in esame con la

variabile anzianità di lavoro, possiamo dimostrare come i dipendenti che esercitano in quest'ente da meno di 20 anni e coloro che non l'hanno dichiarato risultino più soddisfatti rispetto a chi invece lo è da più di 20 anni. Provando a fare anche in questo caso ulteriori analisi non siamo riusciti a dire molto di più.

È bene ricordare che entrambi i risultati sopra citati riguardanti la domanda N4 rispecchiano comunque una tendenza "negativa"; i riferimenti e i paragoni in termini di più o meno soddisfatti o appagati servono per esprimere la loro differenza puramente numerica.

Torniamo ora a considerare il caso interessante affrontato precedentemente con l'analisi delle corrispondenze (pag. 72) relativo al gruppo di domande riguardante la sezione C, più precisamente la C4 -Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto-.

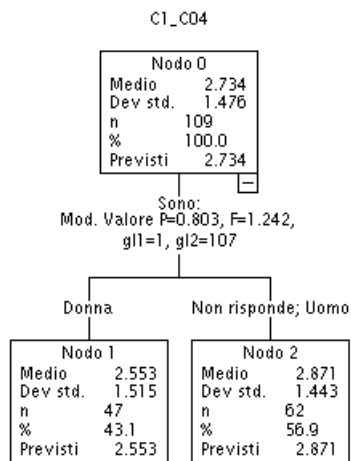


Grafico 29: Albero di segmentazione, Domanda C4 - Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto- con genere

Fonte: Elaborazione propria tramite software statistico SPSS

In questo caso il grafico ci conferma ciò che avevamo preannunciato con l'analisi precedente, cioè che i dipendenti di sesso femminile appaiono meno soddisfatti rispetto ai dipendenti di sesso maschile, nonostante quest'ultima categoria venga presa in considerazione insieme a coloro che non hanno dato risposta.

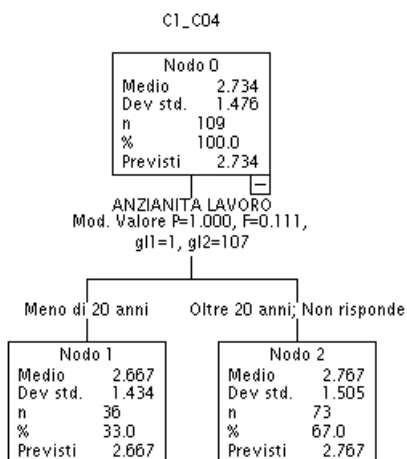


Grafico 30: Albero di segmentazione, Domanda C4 - Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto- con anzianità di lavoro

Fonte: Elaborazione propria tramite software statistico SPSS

Studiando invece la stessa domanda C4 - Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto- con la variabile socio-demografica relativa all'anzianità di servizio, in questo caso coloro che lavorano da meno di 20 anni sembrerebbero essere meno soddisfatti rispetto a chi esercita da più tempo (raggruppato insieme ai non rispondenti). Malgrado ciò, per avere una conferma definitiva di quanto detto finora, analizzeremo la stessa domanda anche nell'analisi conclusiva che svolgeremo.

Altra nota molto interessante da sottolineare è l'output che abbiamo ottenuto analizzando sempre la domanda specifica C4 -Ritengo equilibrato il modo in

cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto- con tutti gli altri item del questionario, e non solo con le variabili socio-demografiche.

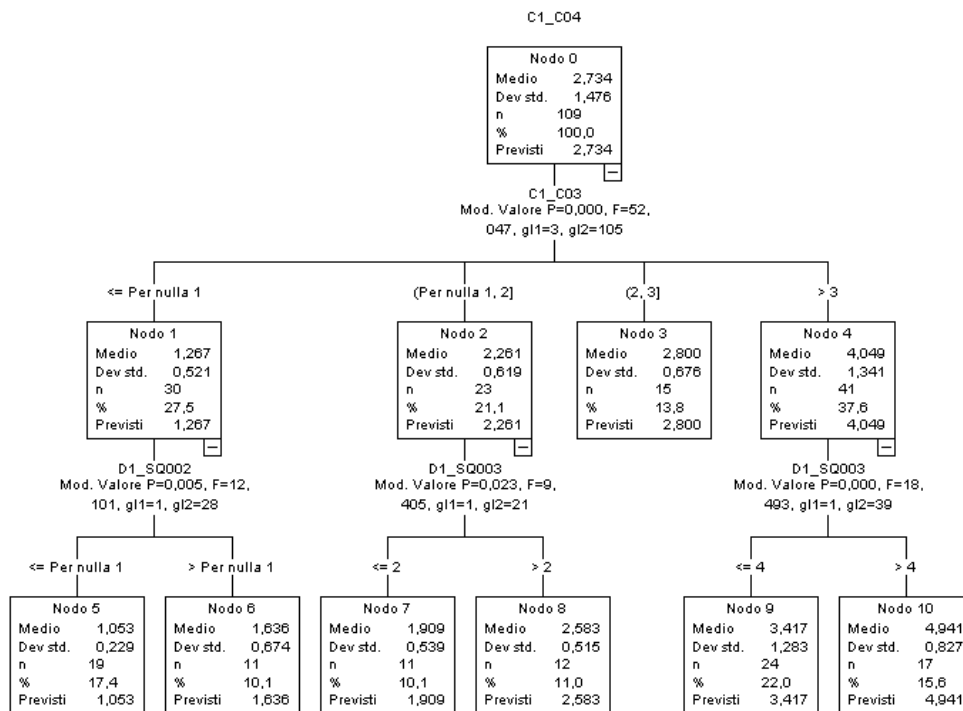


Grafico 31: Albero di segmentazione, Domanda C4 -Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto-
Fonte: Elaborazione propria tramite software statistico SPSS

Questo risultato rafforza ulteriormente ciò che abbiamo già osservato con l'analisi delle correlazioni. Possiamo confermare come la seguente relazione deriva da una correlazione non indifferente con la sezione D -Carriera e sviluppo professionale- (0,77) ed una correlazione molto alta interna al gruppo tra la domanda C3 -Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione- e la domanda C4 -Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto- (presa come nodo 0), a conferma dunque dell'indice di correlazione pari a 0,76.

Di seguito vengono riportati i risultati ottenuti grazie all'analisi degli alberi di segmentazione, studiando quelle domande specifiche che più abbassano la valutazione media delle sezioni prese in considerazione.

SEZIONE D, VALUTAZIONE MEDIA 3,22

- **Domanda D1 -Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro-**

Maggiormente insoddisfatti:

donna, 41-50 anni, anzianità servizio minore di 20 anni, contratto a tempo determinato

Maggiormente soddisfatti:

uomo, più di 50 anni, anzianità di servizio maggiore di 20 anni, contratto a tempo indeterminato

- **Domanda D2 -Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito-**

Maggiormente insoddisfatti:

donna, età non definita, anzianità di servizio maggiore di 20 anni, contratto a tempo indeterminato

Maggiormente soddisfatti:

uomo, età non definita, anzianità di servizio minore di 20 anni, contratto a tempo determinato

- **Domanda D3 -Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli-**

Maggiormente insoddisfatti:

donna, più di 50 anni, anzianità di servizio maggiore di 20 anni, contratto a tempo indeterminato

Maggiormente soddisfatti:

uomo, meno di 50 anni, anzianità di servizio minore di 20 anni, contratto a tempo determinato

SEZIONE N, VALUTAZIONE MEDIA 3,29

- **Domanda N3 -I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance-**

Maggiormente insoddisfatti:

Sesso non definito, meno di 50 anni,
anzianità di servizio non definito,
contratto a tempo determinato

Maggiormente soddisfatto:

Sesso non definito, più di 50 anni,
anzianità di servizio non definito,
contratto a tempo indeterminato

- **Domanda N4 -La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano-**

Maggiormente insoddisfatti:

Sesso non definito, 41-50 anni,
anzianità di servizio maggiore di 20
anni, contratto a tempo
determinato

Maggiormente soddisfatti:

Sesso non definito, 31-40 anni,
anzianità di servizio minore di 20
anni, contratto a tempo
indeterminato

- **Domanda N5 -Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale-**

Maggiormente insoddisfatti:

uomo, meno di 50 anni, anzianità di
servizio maggiore di 20 anni,
contratto a tempo determinato

Maggiormente soddisfatti:

donna, più di 50 anni, anzianità di
servizio minore di 20 anni,
contratto a tempo indeterminato

SEZIONE C, VALUTAZIONE MEDIA 3,36

- **Domanda C3 -Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione-**

Maggiormente insoddisfatti:

donna, meno di 50 anni, anzianità di servizio minore di 20 anni, contratto a tempo determinato

Maggiormente soddisfatti:

uomo, più di 50 anni, anzianità di servizio maggiore di 20 anni, contratto a tempo indeterminato

- **Domanda C4 -Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto-**

Maggiormente insoddisfatti:

donna, 41-50 anni, anzianità di servizio minore di 20 anni, contratto a tempo indeterminato

Maggiormente soddisfatti:

uomo, 31-40 anni, anzianità di servizio maggiore di 20 anni, contratto a tempo determinato

3.2.3.3 Indici di concentrazione

L'indice di concentrazione è una tipologia di analisi che misura la densità di uno specifico fenomeno all'interno di un segmento in relazione all'esistenza del medesimo fenomeno nell'intera popolazione di riferimento. Quest'analisi risulta molto utile per poter individuare quei *cluster* che presentano una maggiore ed una minore concentrazione, per poter poi agire strategicamente.

Anche per quest'analisi si è scelto di focalizzarsi nei casi che più ritengo interessanti ai fini della ricerca, studiando gli indici di concentrazione che riguardano quelle sezioni ritenute molto importanti ma con una valutazione allo stesso tempo molto bassa, e quelle sezioni invece che risultano anch'esse molto importanti ma che soddisfano al contempo l'opinione degli intervistati (pag. 70).

- **Importanza alta e valutazione insufficiente**

Sezione C: L'equità nella mia amministrazione

Sezione G: Il contesto del mio lavoro

- **Importanza alta e valutazione sufficiente**

Sezione A: Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

Sezione E: Il mio lavoro

Sezione F: I miei colleghi

Come esempio conclusivo riportiamo sempre il caso della domanda C4 - Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto-, per terminare le argomentazioni menzionate precedentemente.

		Indici di concentrazione
Sesso	Donna	94
	Uomo	102
	Non risponde	112
Contratto	Determinato + non risponde	108
	Indeterminato	98
Età	Fino a 30 anni	73
	Dai 31 ai 40 anni	147
	Dai 41 ai 50 anni	90
	Dai 51 ai 61 anni	100
	Oltre i 60 anni	94
	Non risponde	104
Anzianità servizio (originale)	Meno di 5 anni	147
	Da 5 a 10 anni	0
	Da 11 a 20 anni	88
	Oltre i 20 anni	100
	Non risponde	103
Anzianità servizio (raggruppato)	Meno di 20 anni	98
	Oltre i 20 anni	100
	Non risponde	103

Tabella 25: Indici di concentrazione, Domanda C4 -Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto-
Fonte: Elaborazione propria tramite software statistico SPSS

Come possiamo notare, questa tabella è un'ulteriore conferma in riferimento a tutte le conclusioni tratte dalle analisi precedenti. Dagli indici di concentrazione riportati, possiamo confermare dunque che i dipendenti di sesso femminile dichiarano di essere meno appagati rispetto ai dipendenti di sesso maschile.

Per quanto riguarda la suddivisione per età, possiamo affermare con certezza che la classe 31-40 risulta essere nettamente la più soddisfatta, ed allo stesso tempo coloro che hanno dichiarato di avere meno di 30 anni la meno, ma la loro numerosità è minima considerando la grandezza del campione. La classe 41-50 risulta dunque la più "critica" da questo punto di vista. Seguono gli over 60.

Dal punto di vista dell'anzianità di servizio, da quest'analisi non possiamo trarre delle conclusioni ben distinte per le due macro-categorie, la differenza tra chi lavora nell'ente da meno di 20 anni e chi invece da più di 20 anni non è abbastanza significativa per trarre delle conclusioni in merito.

Infine coloro aventi un contratto a tempo indeterminato risultano essere maggiormente inappagati.

CONCLUSIONI SUL CASO DI STUDIO

Come si è potuto notare, tutti gli output riportati nel capitolo precedente sono stati scelti come esempi dimostrativi in riferimento principalmente ad un solo caso particolare, per poter far capire le tipologie di analisi che si possono effettuare e come ci si può muovere per trarre delle conclusioni approfondite. Ovviamente ogni tipologia di analisi si sarebbe potuta svolgere non solo per quanta riguarda la sezione C, ma anche per tutte le altre sezioni presenti all'interno del questionario, con degli approfondimenti più specifici per quelle aree di interesse maggiore. Una volta svolti i vari studi su tutti i gruppi di domande, siamo potuti giungere alle seguenti conclusioni:

l'area in cui i dipendenti si trovano nettamente più soddisfatti riguarda il tema delle discriminazioni, questo significa che l'ente opera in maniera molto decisa verso l'uguaglianza sotto tutti i punti di vista. Allo stesso tempo le aree con il grado di soddisfazione più basso riguardano l'equità, la carriera e sviluppo ed il funzionamento dell'intero sistema. Analizzando queste valutazioni in riferimento all'importanza attribuita loro, è risultato che la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, i giudizi sul proprio operato e sui propri colleghi, rispecchiano le aspettative dei lavoratori all'interno dell'ente. Discorso opposto invece per l'equità ed il contesto del proprio lavoro, temi che si potrebbe consigliare all'amministrazione di affrontare ed inserire tra le priorità di intervento quanto prima.

Passando ora ai segmenti individuati all'interno dei lavoratori, si potrebbe optare per qualche politica di cambiamento che miri a soddisfare maggiormente le donne, in primis dal punto di vista della prospettiva di carriera, successivamente sull'equità sia da parte dell'amministrazione generale, sia da parte dei propri superiori.

Passando al punto di vista dell'età dei dipendenti, se guardiamo nello specifico, il segmento 31-40 si evidenzia quasi sempre come quello più gratificato tra tutti (nonostante la scarsa numerosità), ed allo stesso tempo possiamo

affermare che interpretare le perplessità che incontrano coloro che dichiarano avere 41-50 anni (classe evidentemente più scontenta), soprattutto in merito alla possibilità di far carriera, ai criteri di premiazione ed alla distribuzione della retribuzione, potrebbe risultare molto interessante ai fini di migliorare il benessere interno.

Per quanto riguarda invece l'anzianità di servizio, le differenze individuate tra i due macro-gruppi creati (meno di 20 anni e più di 20 anni) sono minime. Se vogliamo però soffermarci sui pochi *gap* ravvisati, seppur molto lievi, sembrerebbe esserci una maggiore insoddisfazione tra chi collabora nell'ente da meno di 20 anni, soprattutto dal punto di vista dell'equità nella distribuzione della retribuzione, delle reali possibilità di fare carriera e dell'immagine generale che ha l'ente agli occhi della collettività. Mentre per coloro che operano da più di 20 anni si potrebbe intervenire dal punto di vista delle gratificazioni e delle possibilità di fare carriera in relazione alle capacità lavorative, e alla relazione generale con i propri capi, seppur comunque quest'ultima in generale positiva. Possiamo notare dunque delle priorità nettamente distinte per questi due aspetti strategici per l'ente: il primo si sofferma maggiormente su temi riguardanti la retribuzione, l'immagine ed obiettivi a lungo termine; il secondo più sulla riconoscenza e sui rapporti interpersonali.

Infine, dal punto di vista della tipologia di contratto, vi è una netta differenza di numerosità in merito, con 92 dipendenti risultanti a tempo indeterminato e solamente 5 a tempo determinato (oltre a 14 senza risposta). Nel complesso entrambi rispecchiano le stesse opinioni, sia negative che positive. Unica differenza sostanziale dove sarebbe opportuno intervenire riguarda la valutazione delle proprie performance in merito al proprio lavoro, dove coloro che risultano avere un contratto a tempo determinato (compresi i non rispondenti), tendono a sentirsi maggiormente penalizzati rispetto a chi invece non rientra in questa categoria.

Dal punto di vista della qualifica non possiamo trarre alcuna conclusione statisticamente significativa in quanto la numerosità non ce lo permette.

CONCLUSIONI GENERALI

Con questo elaborato si è cercato di dimostrare sia a livello teorico, sia a livello pratico, che il benessere organizzativo per la Pubblica Amministrazione ai giorni d'oggi risulta essere un fattore fondamentale per poter raggiungere ottimi traguardi da un punto di vista sia economico che sociale.

Come si è potuto notare, anni di cambiamenti ed evoluzioni hanno portato a valutare il benessere organizzativo a 360 gradi da parte delle autorità competenti, analizzando ogni piccolo particolare per cercare di tutelare al meglio i dipendenti che operano negli enti, al fine di poter erogare un servizio il più possibile efficiente nei confronti del cittadino.

Fondamentale è il ruolo ricoperto dalla *leadership*, che deve avere le competenze per poter rendere il luogo di lavoro confortevole, favorire la comunicazione e la circolazione delle informazioni a tutti i livelli dell'organizzazione. Allo stesso tempo deve essere in grado di ridurre lo stress e le conflittualità interne che si possono creare tra i lavoratori.

Di primaria importanza è stato, e lo è tutt'ora, il ruolo ricoperto dall'ANAC, grazie ad esso sono stati studiati e realizzati i modelli sui quali gli organi competenti svolgono le indagini, raccogliendo molteplici informazioni con le quali verranno poi svolte numerose analisi come quelle viste nel nostro "caso di studio"; per poi aggregare i risultati ai molteplici enti collocati in tutta la Penisola per infine trarre delle conclusioni sia per quanto riguarda ogni specifica PA, sia a livello collettivo nazionale.

Tutto questo ci deve far comprendere come la materia che abbiamo trattato non è più solamente una caratteristica secondaria o marginale della quale un'amministrazione può fare a meno, ma è diventata un caposaldo imprescindibile per la realizzazione di un rapporto virtuoso tra dipendente e luogo di lavoro.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Bibliografia

Avallone F., Bonaretti M. (2003), *Benessere Organizzativo: per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore.

Valerio M., Di Vera M., Pezzetta J. (2018), *Benessere lavoro correlato*, Erickson.

Sitografia

Brescia A. (2015), *La salute organizzativa nella pubblica amministrazione*, in lavoro-confronto.it

Cantone R., Merloni F. (2021), *Che cos'è l'ANAC, autorità nazionale anticorruzione*, in openpolis.it

Ciancitto G. (2022), *Il rapporto di lavoro – la teoria di Fayol*, in giorgiociancitto.it

Valvo M. F., *Viaggio nel DNA delle organizzazioni, le teorie classiche*, in valvo.it

Vignudini A. (2021), *Benessere organizzativo: come raggiungerlo e come misurarlo*, in gnothiseautondotblog.com

www.miur.gov.it: sito del Ministero dell'Istruzione e del Merito

www.miur.gov.it/benessere-organizzativo: benessere organizzativo dal sito del Ministero dell'Istruzione e del Merito

www.normattiva.it: sito Portale della Legge Vigente

www.anticorruzione.it: sito dell'Autorità Nazionale Anticorruzione

<https://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Attivita/ArchivioStorico/BenessereOrganizzativo/ModelliDiIndagine/Documento-Benessere-Organizzativo2.docx>: modelli per la realizzazione di indagini ANAC

[https://www.provincia.pc.it/Allegati/Livelli/ESITI INDAGINE VERSIONE ANALITICA 07082019-143954.pdf](https://www.provincia.pc.it/Allegati/Livelli/ESITI_INDAGINE_VERSIONE_ANALITICA_07082019-143954.pdf): report ufficiale dell'indagine sulla Provincia di Piacenza