



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E
PSICOLOGIA APPLICATA - FISPPA**

**Corso di Laurea Magistrale in Management dei servizi educativi
e formazione continua**

**Curriculum: Scienze dell'educazione degli adulti e della
formazione continua**

Tesi di Laurea Magistrale

**IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE**

RELATORE:

Prof. Michelangelo Vianello

LAUREANDA: Lara Segradin

Matricola 2037033

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

Indice

Indice	1
Ringraziamenti	3
Introduzione	5
Capitolo 1	
Il benessere organizzativo	7
1.1 Definizione del benessere organizzativo.....	7
1.2 L'importanza del benessere organizzativo	12
1.3 Approcci teorici al benessere.....	15
1.4 Fattori influenzanti il benessere organizzativo	17
1.5 Strategie per migliorare il benessere organizzativo.....	18
Capitolo 2	
Il benessere lavorativo nella Pubblica Amministrazione	21
2.1 Il benessere nel contesto lavorativo: differenze tra settore pubblico e privato	21
2.1.1 Struttura e funzionamento della Pubblica Amministrazione italiana ..	23
2.2 Panoramica dell'organizzazione e della struttura della Pubblica Amministrazione all'interno del contesto normativo	26
2.3 Caratteristiche del lavoro pubblico.....	30
2.3.1 Sfide Legate al Cambiamento e alla Modernizzazione del Settore Pubblico	32
2.4 Fattori specifici che influenzano il benessere organizzativo	35
2.5 Il ruolo dei leader e il coinvolgimento dei dipendenti nel promuovere il benessere organizzativo.....	39
2.6 Monitoraggio e valutazione del benessere organizzativo	40
2.7 Benefici del benessere organizzativo nella Pubblica Amministrazione	41
2.8 Sfide e ostacoli nella promozione del benessere organizzativo	42
2.8.1 Stress Lavoro-Correlato e Burnout nella Pubblica Amministrazione .	45
Capitolo 3	
La Ricerca	49
3.1 Il contesto.....	49
3.2 Il disegno di ricerca e la procedura di raccolta dei dati.....	51
3.3 Risultati	55
Conclusione e discussione dei risultati	77
Appendice 1	81
Appendice 2: Questionario sul benessere organizzativo 2023 - Comune di Rovigo	89
Bibliografia	99
Sitografia	101

Ringraziamenti

Arrivata al termine di questo percorso ci tengo a fare alcuni ringraziamenti.

Un enorme GRAZIE va alla mia famiglia, che in questi anni ha sempre continuato a sostenermi e supportarmi in tutte le mie decisioni, anche le più folli (come rimettermi a studiare alla soglia dei 40 anni).

Grazie a chi ha badato ai miei bambini per permettermi di studiare: i miei genitori in primis.

Grazie a chi ha sempre creduto in me e mi ha dato la spinta per non mollare: Jacopo, la mia forza da oltre 25 anni (ho passato più anni della mia vita con te che da sola).

Grazie ai miei bambini che hanno sopportato il fatto che li trascurassi per studiare, anche di sera.

Grazie ai miei colleghi, vecchi e nuovi, che ad ogni traguardo festeggiavano con me.

Grazie alle mie compagne di corso, cariche di gioie e dolori per le attività online.

Grazie ad Eleonora, la mia “bimba grande”, per aver condiviso con me questo percorso, anche se da lontano.

Questa tesi la dedico a chi non c'è più qui fisicamente ma rimane sempre nei miei pensieri e non si sarebbe perso l'occasione di festeggiare con noi: ho perso il conto delle volte in cui mi sono chiesta perché non potessero essere con me ma oggi vorrei convincermi del fatto siano qui.

Per concludere, ringrazio me stessa. Per quante volte avessi voglia di mollare sono orgogliosa di essere arrivata a questo importante traguardo. Auguro a me stessa di non perdere mai la forza per provarci e per credere nelle mie capacità per inseguire i miei sogni.

... E vi prometto che ho messo la testa a posto e questa è l'ultima!!!

Introduzione

In questo lavoro di tesi ho voluto porre l'attenzione sul benessere organizzativo spiegando la sua rilevanza all'interno della Pubblica Amministrazione.

Dopo molti anni nel settore privato, ho intrapreso un percorso sfidante nel pubblico impiego e, per questo elaborato, ho scelto un argomento inerente alla mia nuova esperienza lavorativa.

Il concetto di salute organizzativa nasce in contemporanea con la necessità di comprendere la relazione tra un'organizzazione e un individuo che ne fa parte: esiste uno stretto legame tra le scelte dell'organizzazione e la ricaduta che esse hanno in termini di salute e benessere sui propri membri.

L'obiettivo di questa tesi è esaminare i fattori che influenzano il benessere organizzativo, che favoriscono un ambiente di lavoro armonioso e produttivo e che vanno ben oltre il semplice incremento della produttività, ma che riguardano anche il benessere psicofisico dei dipendenti, la riduzione dello stress e l'aumento della soddisfazione personale.

Le condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, un clima che stimoli la creatività e l'apprendimento e la sicurezza degli ambienti di lavoro sono determinanti per lo sviluppo e l'efficienza delle amministrazioni.

Ecco perchè promuovere un'indagine sul benessere organizzativo significa porre l'attenzione su un aspetto importante del processo di innovazione delle amministrazioni pubbliche: il nostro Paese ha sempre più bisogno di amministrazioni pubbliche che, in quadro di maggiore autonomia, siano in grado di adottare strategie e strumenti verso un cambiamento, rispondendo in modo puntuale (o addirittura anticipando) ai bisogni dei cittadini, utilizzando al meglio le risorse disponibili.

Nel primo capitolo affronteremo i concetti chiave collegati al benessere organizzativo, con una carrellata di definizioni e di teorie che ci aiuteranno a contestualizzare l'argomento nell'ambito delle aziende, e nello specifico della Pubblica Amministrazione.

Nel secondo capitolo dedicheremo ad un'ampia panoramica al mondo della Pubblica Amministrazione, valutando il coinvolgimento del capitale umano e discutendo dei fattori che promuovono o ostacolano il benessere organizzativo, In questo capitolo presenteremo il contesto lavorativo della Pubblica Amministrazione italiana, analizzando le peculiarità che rendono il settore pubblico unico in termini di benessere lavorativo: analizzeremo fattori specifici che influenzano il benessere e la motivazione dei dipendenti pubblici, facendo un focus su temi quali lo stress, il burnout, l'importanza della leadership e la forza del clima organizzativo.

Ci addentreremo, infine, nel terzo capitolo dove sarà raccolta la vera e propria ricerca sul benessere organizzativo nella Pubblica Amministrazione. Qui troveremo i dati raccolti tramite sondaggio anonimo svolto nel mese di novembre del 2023 nel Comune di Rovigo, dove attualmente svolgo il ruolo di Funzionario Direttivo contabile dell'Ufficio Stipendi e Pensioni.

I risultati saranno esposti nella fase conclusiva, dove cercheremo di fornire alcune riflessioni a riguardo.

Capitolo 1

Il benessere organizzativo

1.1 Definizione del benessere organizzativo

Per benessere organizzativo si intende comunemente la capacità di un'organizzazione di promuovere e conservare il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e i ruoli di un'organizzazione. Esso intende designare l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative (Avallone, Paplomatas, 2005).

La salute organizzativa è la “capacità dell'organizzazione non solo di essere efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere fisico e psicologico, alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi vi lavora”; inoltre, una buona qualità della vita al lavoro permette di migliorare anche la qualità del servizio che viene erogato all'utente.

Il benessere organizzativo si riferisce, quindi, al rapporto che lega le persone al proprio contesto di lavoro, prendendo in considerazione molteplici aspetti, quali: le relazioni interpersonali, il rapporto coi superiori, l'importanza attribuita alla propria attività lavorativa, il senso di appartenenza all'organizzazione di riferimento, l'equità nel trattamento retributivo, l'offerta di opportunità di crescita e/o miglioramento lavorativo, l'assenza di differenze di genere e rispetto delle pari opportunità.

Il costrutto di salute organizzativa è espresso, pertanto, nei termini di quell'insieme di condizioni che caratterizzano la presenza e l'evoluzione della salute all'interno di un'organizzazione.

L'insieme delle condizioni è stato classificato in quattordici dimensioni che rappresentano le componenti principali del costrutto (Avallone, Paplomatas, 2005).

Un'organizzazione si considera in buona salute se:

1. *Allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente* (comfort dell'ambiente di lavoro e condizioni che lo caratterizzano, come la pulizia, l'illuminazione, la temperatura, le condizioni dell'edificio, la gradevolezza degli ambienti e degli arredi, ecc.);
2. *Pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative* (chiarezza sugli obiettivi organizzativi da parte dei dirigenti);
3. *Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e libera nuove potenzialità* (valorizzazione delle competenze);
4. *Ascolta attivamente;*
5. *Mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro;*
6. *E' in grado di governare l'espressione della conflittualità entro livelli tollerabili di convivenza* (gestione della conflittualità);
7. *Stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo* (esplorazione dell'area delle relazioni interpersonali e della cooperazione con gli altri lavoratori ai vari livelli);
8. *Assicura rapidità di decisione, scorrevolezza operativa e supporta l'azione verso gli obiettivi* (equità organizzativa);
9. *Assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità e di promozione del personale;*
10. *Mantiene livelli tollerabili di stress* (peso psicologico delle attività lavorative);
11. *Stimola, nei dipendenti, il senso di utilità sociale contribuendo a dar senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni;*
12. *Adotta le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali;*
13. *Definisce i compiti dei singoli e dei gruppi garantendone la sostenibilità;*

14. *E' aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale*
(apertura all'innovazione).

In aggiunta alle quattordici dimensioni della salute organizzativa sono state definite tre ulteriori aree assunte come indicatori di "benessere" e "malessere" nei contesti di lavoro, riassunte nella Tabella 1.

E' utile ricordare che un indicatore è un parametro che permette di avere una sintetica rappresentazione di un fenomeno complesso e gli indicatori di salute organizzativa sono parametri che rilevano le caratteristiche del contesto lavorativo e dei suoi attori.

Tabella 1

Indicatori di "benessere" e "malessere" nei contesti di lavoro

Area	Indicatori
<i>Aspetti positivi di salute organizzativa</i>	<p>Soddisfazione per l'organizzazione</p> <p>Voglia di impegnarsi per l'organizzazione</p> <p>Sensazione di far parte di un team</p> <p>Voglia di andare al lavoro</p> <p>Sensazione di autorealizzazione</p> <p>Convinzione di poter cambiare le condizioni negative attuali</p> <p>Rapporto equilibrato tra vita lavorativa e privata</p> <p>Relazioni interpersonali positive</p> <p>Valori organizzativi condivisi</p> <p>Credibilità del management</p> <p>Stima del management</p> <p>Percezione di successo dell'organizzazione</p>
<i>Aspetti soggettivi di malessere</i>	<p>Risentimento verso l'organizzazione</p> <p>Aggressività inabituale e nervosismo</p> <p>Sentimento di inutilità o di irrilevanza o di disconoscimento</p> <p>Insofferenza nell'andare al lavoro</p> <p>Disinteresse per il lavoro</p> <p>Desiderio di cambiare lavoro</p> <p>Pettegolezzo</p> <p>Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa</p> <p>Lentezza nella prestazione</p> <p>Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.</p> <p>Venir meno della propositività a livello cognitivo</p> <p>Assenteismo</p>
<i>Disturbi dell'area psicosomatica</i>	

Diversi studi hanno dimostrato che le organizzazioni possono contribuire al benessere della persona e possono, di conseguenza, influire direttamente sullo stato di salute dell'intero sistema. Ne deriva che le strutture più efficienti sono quelle con personale soddisfatto ed un clima interno sereno e partecipativo.

Quando si verificano condizioni di scarso benessere organizzativo si determinano, sul piano concreto, fenomeni quali la diminuzione della produttività, assenteismo, bassi livelli di motivazione, stress e burnout, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno, aumento di reclami da parte del cliente. Questi e altri indicatori di malessere rappresentano il riflesso dello stato di disagio e malessere psicologico di chi vi lavora. La riduzione della qualità della vita lavorativa in generale e la diminuzione del senso individuale di benessere rendono, pertanto, onerosa la convivenza e lo sviluppo.

Avallone e Bonaretti (2003) indicano il benessere organizzativo come la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione.

La psicologia del lavoro e delle organizzazioni si propone di comprendere, analizzare e modificare le interazioni tra la persona e l'organizzazione, in quanto è interessata alla persona nel suo ambiente di vita, ai suoi modi di costruire una condotta lavorativa efficace, efficiente e soddisfacente in rapporto alle altre persone e ai mezzi di lavoro, al suo sviluppo personale e professionale e a tutti i fattori ambientali, sociali, tecnici e culturali, che possono incrementare le sue possibilità di padroneggiare le proprie scelte, i propri progetti e le direzioni di inserimento sociale (Sarchielli, Novara, & Rozzi, 2008). Il benessere organizzativo nella Pubblica Amministrazione riguarda il miglioramento della qualità di vita lavorativa dei dipendenti e delle condizioni di lavoro all'interno delle istituzioni pubbliche.

Questo include la promozione della soddisfazione lavorativa, l'equilibrio tra vita professionale e personale, un clima organizzativo positivo e l'adozione di politiche che favoriscono il benessere dei dipendenti.

Strategie come la leadership efficace, la comunicazione aperta, la partecipazione dei dipendenti e programmi di benessere possono contribuire a creare un ambiente di lavoro sano e produttivo. Gli interventi da adottare per migliorare il benessere organizzativo includono programmi di formazione per i manager, iniziative di benessere dei dipendenti, revisione delle politiche organizzative e misure per promuovere una cultura del supporto e del rispetto reciproco.

Nella Pubblica Amministrazione il benessere organizzativo è cruciale per garantire il funzionamento efficiente ed efficace delle istituzioni governative, concentrandosi sulla produttività e sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi ma anche sul garantire che i dipendenti si sentano apprezzati, supportati e motivati nel loro lavoro, c'è un minor assenteismo e una minore retention del personale. I fattori che influenzano il benessere organizzativo sono la leadership, la cultura organizzativa, la comunicazione, la partecipazione dei dipendenti e le politiche di risorse umane

1.2 L'importanza del benessere organizzativo

La salute dei lavoratori e il loro benessere sul luogo di lavoro sono tematiche che negli ultimi anni hanno avuto molto interesse, sia per rispondere a stimoli sociali (come la salvaguardia della salute pubblica) sia per rispondere a stimoli organizzativi (come, ad esempio, la performance, i risultati economici, la crescita e la competitività).

Il clima organizzativo è un costrutto psicologico che si riferisce alle percezioni sviluppate dalle persone riguardo al proprio ambiente di lavoro; consiste in un insieme di esperienze, valutazioni e reazioni emotive che accomuna i membri di un'organizzazione o di un gruppo di lavoro.

Proprio per questo il benessere è oggetto di studio di numerose discipline, considerato in modo diverso e sotto punti di osservazione differenti a seconda degli interessi specifici delle varie materie.

Nel campo degli studi organizzativi, il benessere è strettamente legato al lavoro e per tale ragione si fa riferimento a “benessere del lavoratore” o “benessere sul luogo di lavoro”.

E' per questo che un'efficace ed efficiente gestione delle risorse umane non può prescindere dalla considerazione del benessere delle risorse stesse: il lavoro è il mezzo che consente alla persona di realizzare il proprio benessere e per questo non può rappresentare solo uno strumento per ottenere la retribuzione necessaria a soddisfare i bisogni dell'individuo e della sua famiglia.

All'interno di ogni organizzazione si possono individuare due livelli (Figura 1):

- Hard (Formale): costituito dalle variabili razionali, formalizzate e conosciute dal management e visibile;
- Soft (Informale): sommerso, costituito dalle variabili che emergono spontaneamente in base ai vissuti emotivi dei membri dell'Organizzazione e che scaturiscono dai bisogni individuali di ciascuno di loro.



Figura 1. I due livelli di un'organizzazione

Come si vede dalla Figura 1, il clima è una variabile informale collocata nella parte emotiva (sommersa) dell'organizzazione e ne determina la percezione del "funzionamento". In questa prospettiva, quando si parla di clima con riferimento alla psicologia sociale, si vuole indicare un fenomeno che si manifesta con modalità relativamente stabili, all'interno di un determinato gruppo di individui, e lo caratterizza attraverso particolari condizioni socio psicologiche.

1.3 Approcci teorici al benessere

Agli inizi del Ventesimo secolo i lavoratori erano considerati semplicemente una risorsa nella processo produttivo di beni e servizi. La stampa e la letteratura sociale hanno descritto in toni molto crudi, ma aderenti alla realtà, le sofferenze provocate da certi datori di lavoro e da certe industrie, che ignoravano la responsabilità sociale di dare alla forza lavoro un ambiente sicuro e salubre. L'organizzazione lavorativa era concepita in funzione del conseguimento del miglior risultato per l'impresa, senza tener conto né dell'ambiente di lavoro, né dello stato di salute del lavoratore.

L'individuo al lavoro era visto come un essere passivo, integrato con la macchina e che lavorava in simbiosi con lei, non potendo esplicitare bisogni diversi da quelli connessi alla tecnologia di cui l'azienda si avvale.

Lo scopo dell'azienda era quello di conseguire il miglior risultato (inteso in termini di costi e benefici economici) senza tenere in considerazione né l'ambiente di lavoro né lo stato di salute del lavoratore.

Negli anni Trenta e Quaranta, in ambiente Nord-americano, si inizia a porre l'attenzione ai fattori connessi con gli infortuni e le malattie in ambito lavorativo: questo periodo è caratterizzato dalla messa a punto di strumenti di assistenza per i lavoratori infortunati durante l'attività e dall'istituzione di enti e comitati, governativi e non, preposti alla sorveglianza e al miglioramento della sicurezza delle condizioni di lavoro.

La Teoria classica del Fordismo di Taylor dei primi anni del Novecento nasce con l'obiettivo di aumentare l'efficienza lavorativa attraverso la progettazione di organizzazioni così come se fossero macchine, prestando scarsa attenzione agli aspetti umani e allo stato di salute dei lavoratori: i problemi umani riguardavano esclusivamente il modo di produrre e, quindi, dovevano essere minimizzati.

La Scuola delle Relazioni Umane inizia a porre l'attenzione sull'aspetto più umano del lavoro e del lavoratore, inglobando una dimensione più relazionale e sociale. E' con gli studi psico-sociologici di Mayo (1933) che l'attenzione viene spostata su uno stile manageriale moderno e orientato ad accrescere la considerazione dei fattori umani, elementi quasi trascurati nella visione scientifica del processo produttivo. Elton Mayo, nella sua Teoria delle relazioni umane (Human Relations, 1933), annoverata come Organizational Behaviour, evidenzia l'importanza del clima organizzativo sul rendimento dei lavoratori: in una serie di ricerche, che Mayo effettuò presso lo stabilimento di Hawthorne (Stati Uniti) della Western Electric, era emerso che le operaie che lavoravano in condizioni ambientali migliori (sia come ambiente e sia dal punto di vista dei rapporti relazionali) avevano un rendimento nettamente maggiore.

Si comincia a parlare dei possibili danni al benessere dei lavoratori dovuti alla routinizzazione e alla dequalificazione e si inizia a considerare gli elementi quali la motivazione, l'alienazione e i fenomeni di gruppo che si instaurano nell'ambiente di lavoro come spiegazione delle condizioni di malessere dei lavoratori.

Sono, dunque, gli studi di Mayo che aprono le porte ad un nuovo modo di vedere e considerare le risorse umane nelle organizzazioni; in seguito altri e numerosi studiosi hanno preso ad oggetto queste tematiche e le loro ricerche. Citiamo, a titolo di esempio, le Teorie dei bisogni di Maslow (1943), l'introduzione dei fattori igienici e motivanti di Herzberg (1966), le Teorie dei valori di Adams (1965) o degli obiettivi di Locke (1968).

Tra gli anni Cinquanta e Sessanta, il lavoratore inizia a ricoprire un ruolo più attivo, interagendo con il proprio ambiente lavorativo e abbandonando il ruolo passivo dei decenni precedenti.

Negli anni Sessanta e Settanta, a fronte della complessità delle organizzazioni, dei cambiamenti tecnologici e dell'evoluzione dei mercati, emerge la necessità di sviluppare teorie organizzative multidimensionali, che non esasperino né l'aspetto organizzativo né quello umano.

In questi anni si ottiene il pieno riconoscimento del principio della "sicurezza dei lavoratori", quando si inizia a parlare di prevenzione (la cosiddetta *health protection*) e quando si fa più consistente l'intervento dei sindacati: si giunge a parlare di sicurezza sui luoghi di lavoro come "valore" fondamentale di una vera e propria cultura della salute e del benessere dell'organizzazione.

Gli Anni Ottanta vedono l'introduzione dei concetti di Wellness e di Occupational Health Promotion e le scienze psicologiche rivolgono la loro attenzione a problematiche quali lo stress e il burnout.

Nel 1994, Williams propone una griglia della salute organizzativa, una struttura a quattro livelli rappresentati da: fattori ambientali (rumore, temperatura, suddivisione degli spazi, ecc.), fattori fisici (alimentazione corretta, esercizio fisico, presenza di malattie, ecc.), fattori mentali (autostima, stress, depressione, ansia, ecc.) e fattori sociali (relazioni lavorative, interessi personali, eventi della vita, ecc.). Si iniziano a porre in risalto i legami diretti tra i concetti di salute, stili di vita e sicurezza.

Infine, studi molto recenti attribuiti a Mitchell (1997), sono basati sul meccanismo del feedback, dove comportamento, motivazione e performance sono concetti separati e distinti.

1.4 Fattori influenzanti il benessere organizzativo

Ormai abbiamo definito in varie occasioni il concetto di benessere organizzativo. Dobbiamo ora analizzare le variabili che lo compongono, lo condizionano e lo influenzano.

Il benessere organizzativo dipende molto dal modo con cui le persone si rapportano all'azienda nella quale lavorano: il senso di appartenenza e la condivisione dei valori rendono il loro contributo di gran lunga più significativo.

Il benessere organizzativo è influenzato da una molteplicità di fattori che agiscono su diversi livelli dell'ambiente lavorativo, coinvolgendo sia aspetti individuali che relazionali, organizzativi e ambientali. Tra i fattori individuali, la salute fisica e psicologica gioca un ruolo centrale: lo stress lavorativo, il burnout e la percezione del proprio equilibrio vita-lavoro possono incidere significativamente sulla soddisfazione e sulla produttività del dipendente. A livello relazionale, la qualità delle interazioni tra colleghi e con i superiori è essenziale: un clima collaborativo, basato su rispetto e fiducia reciproca, promuove la coesione e l'impegno, mentre un ambiente conflittuale o caratterizzato da una leadership autoritaria può minare il benessere.

I fattori organizzativi includono la struttura aziendale, la chiarezza nei ruoli e la trasparenza nella comunicazione interna. Un'organizzazione con procedure chiare e un sistema di gestione aperto e partecipativo consente ai dipendenti di sentirsi valorizzati e coinvolti nei processi decisionali. Anche l'ambiente fisico di lavoro è determinante: condizioni lavorative sicure, spazi ergonomici e tecnologie adeguate contribuiscono a ridurre il disagio fisico e lo stress. Infine, politiche come lo smart working e il welfare aziendale sono strumenti efficaci per migliorare il benessere, poiché offrono maggiore flessibilità e supporto alle esigenze dei lavoratori. Questi fattori, interagendo tra loro, creano un contesto che può favorire o ostacolare il benessere complessivo dei dipendenti, con effetti diretti sulla qualità del lavoro e sull'efficienza dell'organizzazione.

1.5 Strategie per migliorare il benessere organizzativo

In Italia, un numero sempre maggiore di organizzazioni sta avviando negli ultimi anni progetti di valutazione del proprio benessere, finalizzati sia ad una ricognizione dello stato di salute dell'organizzazione stessa (con informazioni sul livello di qualità di vita organizzativa percepita dai lavoratori) sia all'acquisizione di elementi per orientare interventi volti al miglioramento del benessere dei lavoratori nonché all'incremento della produttività.

Per migliorare il benessere organizzativo, è fondamentale adottare un insieme di strategie che agiscano su più livelli, coinvolgendo l'individuo, il gruppo e l'intera organizzazione. Una delle prime azioni è la promozione di un clima lavorativo positivo, basato su fiducia, collaborazione e comunicazione trasparente. Le aziende possono incentivare la partecipazione attiva dei dipendenti nelle decisioni aziendali, aumentando il coinvolgimento e la motivazione. A livello di politiche aziendali, l'introduzione di programmi di welfare aziendale è una delle strategie più efficaci: servizi come il supporto psicologico, l'assistenza sanitaria, la flessibilità oraria e lo smart working aiutano a bilanciare meglio le esigenze personali e professionali, riducendo lo stress e aumentando la soddisfazione. Questi sforzi non solo migliorano la soddisfazione lavorativa, ma possono anche ridurre l'assenteismo, aumentare la retention del personale e migliorare la reputazione dell'organizzazione. In sostanza, investire nel benessere organizzativo nella Pubblica Amministrazione è un investimento strategico che porta benefici sia per i dipendenti che per l'efficacia complessiva dell'istituzione. Inoltre, un'attenzione particolare deve essere rivolta alla formazione continua e allo sviluppo professionale, offrendo ai dipendenti opportunità di crescita e aggiornamento, che migliorano la loro competenza e il senso di realizzazione.

Un altro elemento chiave è la leadership: leader capaci di adottare uno stile di gestione trasparente, inclusivo e supportivo possono stimolare il senso di appartenenza e la fiducia dei dipendenti, rafforzando la coesione del gruppo. La comunicazione aperta e bidirezionale è essenziale per mantenere un clima organizzativo positivo e costruire fiducia tra il personale e i dirigenti.

Infine, è essenziale garantire un ambiente di lavoro sicuro e confortevole, sia dal punto di vista fisico che psicologico, riducendo i rischi legati a malattie professionali e favorendo il benessere complessivo.

Attraverso queste strategie integrate, le organizzazioni possono migliorare la qualità della vita lavorativa e aumentare la produttività.

Capitolo 2

Il benessere lavorativo nella Pubblica Amministrazione

2.1 Il benessere nel contesto lavorativo: differenze tra settore pubblico e privato

Il benessere nel contesto lavorativo varia significativamente tra il settore pubblico e quello privato a causa delle diverse dinamiche organizzative, normative e culturali che caratterizzano i due ambiti.

Negli ultimi anni, la Pubblica Amministrazione ha iniziato a occuparsi di benessere organizzativo, comprendendo che il miglioramento della performance di un'organizzazione è strettamente ed inevitabilmente legato ad una più attenta gestione e motivazione delle risorse umane. In effetti, più è alto il grado di benessere fisico e psicologico dei lavoratori, tanto più si verifica un accrescimento dell'intero Ente. Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, pertanto, al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano: più una persona sente di appartenere all'organizzazione e più lavora con impegno e dedizione.

Nel settore pubblico, la stabilità lavorativa e la sicurezza dell'impiego rappresentano spesso fattori positivi per il benessere dei dipendenti. Tuttavia, la rigidità burocratica, i vincoli normativi e la limitata possibilità di crescita professionale possono generare insoddisfazione e demotivazione. La Pubblica Amministrazione tende a offrire una struttura più gerarchica e meno flessibile, dove l'introduzione di politiche innovative come lo smart working o il welfare aziendale può risultare più lenta rispetto al settore privato.

Nel settore privato, invece, il benessere lavorativo è spesso legato alla capacità delle aziende di adattarsi rapidamente alle esigenze dei dipendenti e alle dinamiche del mercato.

Le imprese private, in particolare quelle più innovative, tendono a investire maggiormente in programmi di benessere organizzativo, offrendo maggiore flessibilità oraria, incentivi economici e opportunità di sviluppo professionale.

Tuttavia, l'instabilità lavorativa e la pressione sui risultati possono aumentare lo stress e il burnout, specialmente in ambienti competitivi e orientati al profitto.

Un'altra differenza riguarda il clima organizzativo: nel settore pubblico, la motivazione intrinseca legata al servizio verso la comunità e al bene pubblico può essere un fattore di soddisfazione, mentre nel privato il benessere è spesso correlato a obiettivi personali di carriera e retribuzione (Avallone, Bonaretti, 2003).

In sintesi, sebbene entrambi i settori affrontino sfide specifiche in termini di benessere (infatti, il miglioramento della performance di un'organizzazione, sia essa di natura pubblica o privata, non può prescindere da un'attenta gestione e motivazione del suo personale dipendente), il settore privato ha generalmente maggiore libertà nell'implementare politiche innovative, mentre il settore pubblico può contare su una maggiore stabilità e sicurezza lavorativa, ma deve affrontare il peso della burocrazia e del cambiamento più lento.

La Figura 2 di sotto riportata illustra in maniera molto sintetica le relazioni tra i diversi costrutti che definiscono il contesto di indagine sul benessere organizzativo, tenendo conto delle specificità che caratterizzano le organizzazioni pubbliche, come gli Enti locali, rispetto alle organizzazioni private.



Figura 2: Schema del rapporto benessere-performance in organizzazioni pubbliche e private

2.1.1 Struttura e funzionamento della Pubblica Amministrazione italiana

La Pubblica Amministrazione Italiana è l'insieme degli enti e delle organizzazioni che svolgono funzioni amministrative per garantire l'esercizio dei diritti dei cittadini e l'attuazione delle politiche pubbliche. La sua struttura è complessa e articolata, suddivisa tra enti centrali e locali, e regolata da una serie di leggi e normative che definiscono il funzionamento e l'organizzazione.

La Pubblica Amministrazione italiana si divide in due grandi settori:

- Amministrazione centrale, composta da organi che agiscono a livello nazionale, come i Ministeri, la Presidenza del Consiglio dei Ministri e gli enti pubblici nazionali. I Ministeri sono responsabili di settori specifici della politica nazionale, come il Ministero dell'Economia e delle Finanze, il Ministero dell'Interno, il Ministero della Salute, ecc.;
- Amministrazione locale, che include gli enti territoriali, come Regioni, Province, Città Metropolitane e Comuni. Questi enti godono di una certa autonomia amministrativa, organizzativa e finanziaria, secondo quanto previsto dalla Costituzione Italiana, in particolare dal Titolo V, che stabilisce il principio di sussidiarietà, affidando agli enti locali il compito di gestire direttamente i servizi che possono essere erogati a livello territoriale.

Le principali funzioni della Pubblica Amministrazione possono essere riassunte in tre macro-categorie:

1. Funzione regolativa, con la creazione di norme e regolamenti, spesso in attuazione delle leggi approvate dal Parlamento (come ad esempio la definizione dei regolamenti edilizi comunali o delle norme ambientali regionali);
2. Funzione erogativa, con l'erogazione di servizi pubblici ai cittadini, come l'istruzione, la sanità, i trasporti pubblici, e servizi sociali (questa funzione è gestita da enti locali e centrali, a seconda della competenza stabilita dalle leggi);
3. Funzione di controllo e vigilanza con la verifica del rispetto delle norme e delle leggi (come il controllo fiscale effettuato dall'Agenzia delle Entrate o la vigilanza sui diritti dei lavoratori esercitata dall'Ispettorato del Lavoro).

A livello di funzionamento, la Pubblica Amministrazione italiana si basa su alcuni principi fondamentali, tra cui:

- Legalità: la Pubblica Amministrazione agisce solo nei limiti stabiliti dalla legge. Questo principio impone che ogni attività amministrativa sia fondata su una base legale;
- Trasparenza: la Pubblica Amministrazione deve essere accessibile ai cittadini (chiunque può di accedere agli atti della Pubblica Amministrazione, salvo specifiche eccezioni);
- Sussidiarietà: le funzioni amministrative devono essere esercitate dall'ente territoriale più vicino ai cittadini, a meno che l'esercizio a un livello superiore sia più efficace;
- Imparzialità e buon andamento: la Pubblica Amministrazione deve agire in modo neutrale e garantire un servizio efficiente¹.

Negli ultimi anni, la Pubblica Amministrazione italiana è stata oggetto di numerosi interventi di riforma volti a migliorare l'efficienza, l'accessibilità e la trasparenza.

Tra le riforme più rilevanti vale la pena ricordare:

- la digitalizzazione e la semplificazione attraverso l'adozione di processi digitali per semplificare l'accesso ai servizi da parte dei cittadini e ridurre la burocrazia. Il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione e l'introduzione di strumenti come lo SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale) e il PagoPA sono esempi di questa trasformazione digitale;
- la riforma della dirigenza pubblica con l'introduzione di criteri meritocratici per la nomina e la valutazione dei dirigenti, al fine di rendere l'azione amministrativa più efficace e responsabile.

¹ Questi principi sono previsti dall'art. 97 della Costituzione Italiana

2.2 Panoramica dell'organizzazione e della struttura della Pubblica Amministrazione all'interno del contesto normativo

Iniziamo questo nuovo capitolo partendo dai riferimenti legislativi che si riferiscono a interventi finalizzati allo sviluppo del benessere organizzativo, elencandoli di sotto suddivisi per Direttive Internazionali e Legislazione Nazionale.

1. *Direttive Internazionali*

- Costituzione dell'*Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS)* del 1948, secondo la quale la salute è definita *“come è uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non la semplice assenza dello stato di malattia o di infermità”*²;
- *Dichiarazione Ministeriale di Londra* del 1999 *“Environment and health”*, in cui si sostiene che le buone prassi nella gestione della salute, dell'ambiente e della sicurezza debbano principalmente: 1) assicurare un ambiente di lavoro sano e sicuro; 2) assicurare l'equilibrio ottimale tra interessi diversi dell'organizzazione, da un lato, e le capacità di lavoro e la salute di tutto il personale e delle relative famiglie, dall'altro; 3) fornire servizi sani e sicuri dal punto di vista ambientale;
- *Conferenza Europea di Bilbao* del 2002, organizzata dall'Agenzia Europea per la sicurezza e la salute sul lavoro in collaborazione con la Presidenza dell'Unione Europea: è stata la manifestazione conclusiva di un'importante campagna di sensibilizzazione a livello europeo sul crescente problema di salute e sicurezza costituito dallo stress lavoro-correlato;

² Definizione che è stata integralmente recepita dal Decreto Legislativo n. 81 del 9 aprile 2008, art. 2, lettera o

- *Accordo Europeo Sullo Stress Lavoro-Correlato*, firmata a Bruxelles l'8 ottobre 2004 e recepito in Italia il 9 giugno 2008³, che definisce gli elementi cardine quali l'organizzazione del lavoro, i processi di lavoro, le condizioni e l'ambiente fisico, la comunicazione e i fattori soggettivi; si propone di aumentare la consapevolezza e la comprensione degli imprenditori, dei lavoratori e dei loro rappresentanti sullo stress da lavoro e di portare la loro attenzione sui segnali che possono indicare problemi relativi allo stress da lavoro;

2. Legislazione Nazionale

- *Codice Civile*, art. 2087: "Il datore di lavoro è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro";
- Decreto Legislativo n. 81 del 9 aprile 2008 e succ. mod. "*Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*", che ha sostituito il Decreto Legislativo n. 626 del 19 settembre 1994, e che al Titolo 1, art. 15 dice: "L'influenza dei fattori dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro chiede di programmare interventi per la prevenzione di "rischi particolari, tra cui anche quelli collegabili allo stress lavoro-correlato..."⁴;
- Direttiva del Ministro della funzione pubblica "*Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni*" emanata il 24 marzo 2004 e che prende in considerazione sia il benessere dei lavoratori che dell'ente, considerando il primo come presupposto fondamentale per il secondo;

³ <https://www.inail.it/cs/internet/docs/stress-lavoro-accordo-interconfederale.pdf?section=attivita>

⁴ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2008/04/30/008G0104/sq>

- *Decreto Legislativo n. 150 del 29 ottobre 2009 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”* (detta anche Legge Brunetta), che ha attribuito agli Organismi Interni di Valutazione (OIV) il compito di condurre indagini sul benessere organizzativo e ha rappresentato un punto di svolta introducendo il concetto di *performance* (al posto di “produttività”) suddivisa in performance organizzativa e individuale;
- *Indicazioni della Commissione Consultiva per la valutazione dello stress lavoro-correlato* del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali del 18 ottobre 2010;
- *Decreto Legislativo n. 33 del 14 marzo 2013 “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”* (denominato anche Testo Unico in materia di trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni), che ha stabilito l’obbligo di pubblicazione dei risultati delle indagini sul benessere organizzativo;
- *Legge finanziaria n. 205 del 27 dicembre 2017 “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020”*, entrata in vigore il 1 gennaio 2018, al comma 218 impone l’adozione di tutte le misure più efficaci per la promozione del benessere e per il mantenimento, all’interno dei luoghi di lavoro, di un clima rispettoso della dignità, della libertà (anche sessuale), delle corrette relazioni e delle uguaglianze;
- *Contratto nazionale delle funzioni locali - CCNL del 16/11/2022*, in armonia con il CCNL del 21 maggio 2018.

La Direttiva del Dipartimento di Prevenzione Pubblica n. 2 del 2019 intitolata “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche” istituiti ai sensi dell’art. 57 del Decreto Legislativo n.165 del 30 marzo 2001, rafforza il ruolo degli stessi all’interno delle amministrazioni pubbliche.

I Comitati Unici di Garanzia (detti CUG) sono comitati paritetici costituiti all'interno delle Amministrazioni pubbliche con compiti propositivi, consultivi e di verifica in materia di pari opportunità e di benessere organizzativo al fine di contribuire all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, agevolando l'efficienza e l'efficacia delle prestazioni e favorendo l'affezione al lavoro, garantendo un ambiente lavorativo nel quale sia contrastata qualsiasi forma di discriminazione per i lavoratori.

I Comitati esercitano le proprie competenze al fine di assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, parità e pari opportunità di genere, la tutela dei lavoratori contro le discriminazioni ed il mobbing nonché l'assenza di qualunque forma di violenza fisica e psicologica.

Il Dipartimento della funzione pubblica e il Dipartimento per le pari opportunità svolgono attività di monitoraggio, coordinamento e assistenza nei confronti delle Pubbliche Amministrazioni.

Per implementare la cultura del benessere organizzativo, numerose aziende, sia private che pubbliche, hanno sviluppato una serie di progetti per analizzare le condizioni di lavoro e progettare un eventuale loro miglioramento.

In Italia, dal 2008, tutte le Pubbliche Amministrazioni devono periodicamente realizzare indagini per rilevare lo stato di benessere dei lavoratori.

Nella Pubblica Amministrazione si inizia a parlare, quindi, di benessere organizzativo con l'emanazione del Decreto Legislativo n. 150 del 29 ottobre 2009, entrato in vigore il 15 novembre 2009 (attuazione della Legge n. 15 del 4 marzo 2009 "in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni") il quale prevede, all'art.14 comma 5⁵, una rilevazione annuale del benessere organizzativo.

⁵ L'art. 14 comma 5 del Decreto Legislativo 150/2009 specifica che: "L'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'art. 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione".

Tutto ciò evidenzia una grande attenzione per le tematiche del benessere organizzativo, che determinano uno sviluppo continuo di ricerche, studi e modalità diverse di raccolta dei dati.

Attraverso la raccolta dei dati è possibile conoscere i fattori positivi e negativi, i punti di forza e le criticità delle condizioni lavorative.

Si tratta di un momento importante che consente di far emergere la percezione che i lavoratori hanno della propria amministrazione: dalle caratteristiche e modalità del lavoro che svolgono, ai rapporti che intercorrono con la dirigenza e con i colleghi e viceversa.

2.3 Caratteristiche del lavoro pubblico

Il lavoro pubblico in Italia presenta caratteristiche peculiari che lo distinguono in modo significativo dal settore privato, legate a principi di stabilità, burocratizzazione, e una forte presenza di norme e regolamenti. Questi elementi hanno un impatto diretto sull'organizzazione e sulla gestione del personale, nonché influenzando il modo in cui i dipendenti pubblici operano e percepiscono il loro ruolo all'interno della Pubblica Amministrazione.

1. Stabilità del Lavoro

Uno dei tratti distintivi del lavoro pubblico è la stabilità occupazionale. I dipendenti pubblici, una volta superato il periodo di prova e assunti a tempo indeterminato tramite concorso pubblico, godono di un livello di sicurezza lavorativa decisamente maggiore rispetto al settore privato. Il licenziamento è raro e può avvenire solo in casi specifici (come gravi violazioni disciplinari o inadempienze). Questo senso di stabilità rappresenta un forte incentivo per molti lavoratori, anche perché offre sicurezza economica e continuità professionale. Tuttavia, l'eccessiva stabilità può, talvolta, ridurre l'incentivo all'innovazione e all'efficienza, alimentando un rischio di stagnazione motivazionale.

2. Burocratizzazione

Il lavoro nella Pubblica Amministrazione è spesso caratterizzato da un alto grado di burocratizzazione. Questo significa che l'operato dei dipendenti pubblici è regolato da procedure rigide e standardizzate, definite da norme e regolamenti dettagliati. La burocrazia, da un lato, garantisce trasparenza, equità e coerenza nell'erogazione dei servizi pubblici e nella gestione delle risorse; dall'altro lato, può, però, risultare un ostacolo alla flessibilità e alla capacità di rispondere rapidamente alle esigenze dei cittadini. La presenza di procedure complesse, iter autorizzativi lunghi e l'obbligo di conformità a numerosi regolamenti rendono spesso i processi decisionali più lenti rispetto al settore privato.

3. Norme e Regolamenti

Il lavoro pubblico è fortemente regolato da una complessa rete di norme e regolamenti che definiscono ogni aspetto dell'attività lavorativa, dall'assunzione alla cessazione del rapporto di lavoro. Le assunzioni avvengono principalmente tramite concorsi pubblici, e questo garantisce la trasparenza e l'equità nell'accesso ai posti di lavoro. Il funzionamento della Pubblica Amministrazione è inoltre disciplinato dal Testo Unico sul Pubblico Impiego e da altre normative specifiche che riguardano i diritti e i doveri dei dipendenti pubblici, le procedure disciplinari, la contrattazione collettiva e la valutazione della performance.

La trasparenza amministrativa, garantita da norme come il Decreto Legislativo n. 33/2013, è uno degli aspetti centrali della regolamentazione del lavoro pubblico. Le normative impongono alle amministrazioni di rendere accessibili ai cittadini molte informazioni relative alla gestione del personale e alle attività svolte, con l'obiettivo di prevenire la corruzione e favorire il controllo sociale.

4. Equilibrio tra Vantaggi e Sfide

Se da un lato il lavoro pubblico offre sicurezza e regolamentazione, dall'altro comporta anche delle sfide legate alla rigidità delle strutture burocratiche e alla lentezza nei processi decisionali.

Negli ultimi anni, sono state avviate diverse riforme per rendere il lavoro pubblico più dinamico e orientato ai risultati, come la digitalizzazione dei servizi, la

semplificazione delle procedure e la valorizzazione del merito attraverso sistemi di valutazione più efficaci. Tuttavia, il cambiamento in un contesto fortemente regolamentato e burocratizzato richiede tempo e un profondo cambiamento culturale.

2.3.1 Sfide Legate al Cambiamento e alla Modernizzazione del Settore Pubblico

La modernizzazione del settore pubblico è una delle principali sfide che i governi affrontano a livello globale e l'Italia non fa eccezione. L'obiettivo è quello di rendere la Pubblica Amministrazione più efficiente, trasparente, digitale e orientata ai bisogni dei cittadini. Tuttavia, questo processo è spesso rallentato da una serie di sfide strutturali, culturali e normative.

Proviamo ad analizzarle.

1. Resistenza al Cambiamento

Una delle principali difficoltà è la resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti e delle strutture interne. La Pubblica Amministrazione è spesso caratterizzata da una cultura consolidata e da abitudini radicate che mal si adattano a riforme o innovazioni. Molti dipendenti pubblici, soprattutto quelli con più anni di servizio, possono percepire le modifiche come minacce alla stabilità e alla routine consolidata, sviluppando un atteggiamento conservativo. Inoltre, l'assenza di un sistema di incentivazione basato sul merito riduce la spinta all'adozione di nuove tecnologie o processi, favorendo l'immobilismo.

2. Complessità Burocratica

La burocrazia è complessa e stratificata e rappresenta un altro ostacolo significativo alla modernizzazione. Le procedure amministrative, spesso rigide e poco flessibili, rendono difficile l'implementazione di nuovi processi o l'adozione di tecnologie innovative.

Ogni cambiamento, anche piccolo, deve essere approvato e regolamentato, rallentando il processo decisionale.

Questo rende difficile introdurre strumenti agili di gestione, come il digitale o pratiche di lavoro flessibile, in un contesto governato da norme e regolamenti rigidi e dettagliati.

3. Digitalizzazione e Innovazione Tecnologica

L'innovazione tecnologica è essenziale per la modernizzazione del settore pubblico, ma la sua implementazione pone diverse sfide. La digitalizzazione dei servizi pubblici richiede investimenti significativi in infrastrutture tecnologiche, formazione del personale e aggiornamento dei sistemi, elementi che non sono sempre disponibili in modo uniforme. Inoltre, molti dipendenti pubblici non hanno le competenze necessarie per gestire e sfruttare appieno le nuove tecnologie, il che rende necessaria una formazione continua, che tuttavia incontra resistenze e difficoltà logistiche.

4. Inadeguatezza delle Competenze e Formazione

La scarsa formazione e l'inadeguatezza delle competenze sono altre sfide centrali nella modernizzazione del settore pubblico. Molti dipendenti non hanno ricevuto una formazione adeguata per gestire le nuove tecnologie o le pratiche innovative richieste da una Pubblica Amministrazione moderna. Questo porta a un utilizzo inefficiente delle risorse digitali e a una scarsa capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi. È quindi essenziale investire in programmi di formazione e aggiornamento continuo, ma la mancanza di fondi e di una pianificazione strategica adeguata può rallentare questi processi.

5. Mancanza di Coordinamento e Visione Strategica

Un'altra sfida è la mancanza di coordinamento tra i vari livelli di governo e tra le diverse amministrazioni. La Pubblica Amministrazione italiana è strutturata in modo altamente decentrato, con diverse competenze distribuite tra Stato, Regioni, Province e Comuni. Questa frammentazione crea difficoltà nel coordinamento delle riforme, con il rischio che le innovazioni vengano applicate in modo disomogeneo a seconda delle aree geografiche.

La mancanza di una visione strategica unitaria rallenta l'implementazione di cambiamenti su larga scala, rendendo più complessa la gestione del cambiamento.

6. Normativa Complessa e Vincoli Giuridici

La complessità normativa costituisce un ulteriore vincolo. Le leggi e i regolamenti che governano la Pubblica Amministrazione spesso non sono aggiornati per rispondere alle esigenze della modernizzazione e, in molti casi, introducono vincoli che rendono difficile l'introduzione di pratiche innovative. Le riforme amministrative richiedono una revisione normativa che, a sua volta, è soggetta a lunghe procedure legislative e approvazioni, il che rallenta ulteriormente il processo di cambiamento.

7. Problemi di Valutazione e Meritocrazia

La mancanza di un sistema di valutazione basato sul merito rappresenta una sfida per la promozione dell'efficienza nel settore pubblico. Spesso, i meccanismi di promozione e retribuzione non sono direttamente collegati alle performance dei dipendenti. La valutazione del personale e l'introduzione di criteri meritocratici sono processi complessi, soprattutto in un contesto pubblico, dove la trasparenza e l'imparzialità devono essere garantite. Tuttavia, senza una chiara distinzione tra merito e anzianità, è difficile incentivare comportamenti proattivi e innovativi all'interno della Pubblica Amministrazione.

8. Sostenibilità Economica

Un'ultima sfida è rappresentata dalla sostenibilità economica delle riforme. Le risorse disponibili per la modernizzazione della Pubblica Amministrazione sono spesso limitate, e la necessità di bilanciare i conti pubblici limita la capacità di investire in tecnologie, formazione e aggiornamento delle infrastrutture. Le politiche di austerità e il controllo della spesa pubblica rendono difficile stanziare fondi sufficienti per sostenere cambiamenti strutturali di ampio respiro.

2.4 Fattori specifici che influenzano il benessere organizzativo

Il miglioramento della performance di un'organizzazione transita inevitabilmente per un'attenta gestione del personale: il coinvolgimento, la motivazione, la collaborazione dei lavoratori, la corretta diffusione e circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori e la soddisfazione dei clienti, determinando anche un incremento della produttività.

Il benessere organizzativo aziendale deve proteggere, sviluppare e migliorare la qualità dell'ambiente lavorativo fino a consentire ai dipendenti di stare bene a livello fisico, psicologico e relazionale: il benessere del singolo, infatti, si salda a quello del gruppo, così da garantire soddisfazione ed efficienza in tutti gli ambiti lavorativi, condizione che aiuta a migliorare la produttività aziendale e a raggiungere gli obiettivi economici dell'azienda.

Lo "stare bene" è strettamente legato al rapporto tra i collaboratori e l'organizzazione e, per tale motivo, dipende da diversi fattori: tra questi, sicuramente, spiccano la soddisfazione, la concentrazione, la motivazione, lo stress, la noia e la paura del cambiamento.

La soddisfazione incide profondamente sul clima organizzativo e sulla produttività: essere soddisfatti del proprio ruolo in azienda e, in senso più ampio, anche della propria vita fuori dall'ufficio, rende i dipendenti più attivi e presenti, nonché più capaci di relazionarsi con colleghi e clienti, aumentando la qualità percepita del proprio lavoro.

Soddisfazione fa rima con concentrazione e motivazione, ovvero con la capacità di focalizzarsi sulle istanze lavorative senza particolari distrazioni, limitando gli sprechi di tempo ed energia, e mantenendo un atteggiamento positivo e propositivo, votato al problem solving.

I primi tre fattori dovrebbero aiutare a limitare lo stress, elemento di grande disturbo per il benessere organizzativo aziendale e capace di minare la fiducia e la resa di qualunque collaboratore, esattamente come la noia.

Evitare sovraccarichi lavorativi e mantenere relazioni serene, di dialogo, è essenziale, tanto quanto evitare tempi morti e un'operatività troppo ripetitiva.

Dipendenti non stressati e coinvolti nelle proprie attività sono anche più disposti a partecipare con entusiasmo alle evoluzioni del business aziendale. La paura del cambiamento è spesso derivata dall'insicurezza e dalla fatica trasmesse da un ambiente di lavoro nocivo, in cui i lavoratori si sentono messi ai margini e poco considerati.

La motivazione nel lavoro (e questo vale anche per il lavoro pubblico) è influenzata da una combinazione di fattori legati tra loro. Affrontare questi fattori in modo strategico può contribuire a migliorare l'impegno e la soddisfazione dei dipendenti pubblici, con ricadute positive sull'efficienza e sulla qualità dei servizi pubblici.

Comprendere questi fattori è cruciale per migliorare il benessere dei lavoratori e l'efficacia dei servizi pubblici.

1. Stabilità e Sicurezza Lavorativa

La stabilità dell'impiego è una delle principali fonti di motivazione nel lavoro pubblico. La sicurezza di un posto di lavoro a tempo indeterminato può rappresentare un incentivo significativo, offrendo ai dipendenti una tranquillità economica e professionale che può influenzare positivamente il loro impegno e la loro soddisfazione. Tuttavia, la stessa stabilità può anche portare a una minore propensione al rischio e a una minore spinta verso l'innovazione.

2. Retribuzione e Incentivi

La retribuzione nel settore pubblico è spesso meno competitiva rispetto al settore privato. Sebbene la sicurezza lavorativa e altri benefici (come pensioni e congedi) possano compensare parzialmente questo svantaggio, la percezione di una retribuzione inferiore rispetto al mercato può influire negativamente sulla motivazione.

Gli incentivi economici e le premialità sono meno frequenti e meno personalizzati rispetto al settore privato, il che può ridurre l'impulso a superare gli obiettivi e a eccellere.

3. Opportunità di Crescita Professionale

Le opportunità di sviluppo e carriera sono un altro fattore chiave. La mancanza di possibilità di avanzamento professionale e di formazione continua può ridurre la motivazione dei dipendenti pubblici. La percezione di una carriera stagnante o di un avanzamento limitato può portare a demotivazione e disimpegno. Investire in programmi di formazione e in percorsi di carriera chiari è essenziale per mantenere alta la motivazione.

4. Ambiente di Lavoro e Cultura Organizzativa

Il clima lavorativo e la cultura organizzativa influenzano profondamente la motivazione. Un ambiente di lavoro positivo, caratterizzato da rispetto reciproco, collaborazione e riconoscimento, può incrementare significativamente l'impegno e la soddisfazione dei dipendenti. Al contrario, un ambiente caratterizzato da conflitti interni, rigidità burocratica e mancanza di supporto può avere effetti negativi sulla motivazione e sulla performance.

5. Autonomia e Responsabilità

L'autonomia decisionale e la responsabilità assegnata ai dipendenti sono fattori motivazionali importanti. Lavorare in un contesto dove i dipendenti hanno spazio per prendere decisioni e contribuire attivamente alla realizzazione degli obiettivi può aumentare il loro senso di appartenenza e di valore.

La rigidità nelle procedure, invece, possono limitare l'iniziativa e ridurre la motivazione.

6. Riconoscimento e Feedback

Il riconoscimento dei risultati e il feedback costruttivo sono fondamentali per mantenere alta la motivazione. I dipendenti pubblici, come quelli del settore privato, desiderano essere riconosciuti per il loro lavoro e ricevere feedback sulle loro performance. L'assenza di un sistema efficace di riconoscimento e di valutazione delle performance può portare a una sensazione di non apprezzamento e a una riduzione dell'impegno.

7. Trasparenza e Giustizia

La trasparenza e la giustizia nelle decisioni e nelle pratiche amministrative influiscono sulla motivazione. Quando i processi di assunzione, promozione e valutazione sono percepiti come equi e trasparenti, i dipendenti tendono ad essere più motivati e impegnati. Al contrario, pratiche opache o ingiuste possono generare insoddisfazione e demotivazione.

8. Equilibrio Vita-Lavoro

Il bilanciamento tra vita professionale e personale è un aspetto cruciale per la motivazione. Politiche che permettono flessibilità oraria, congedi adeguati e il supporto per le esigenze familiari possono aumentare il benessere dei dipendenti e, di conseguenza, la loro motivazione. La mancanza di queste opportunità può portare a un maggiore stress e a una diminuzione della soddisfazione lavorativa.

9. Coinvolgimento e Partecipazione

La partecipazione dei dipendenti nei processi decisionali e nelle attività strategiche della PA può migliorare il loro senso di appartenenza e il loro impegno. Un coinvolgimento attivo nelle decisioni che influenzano il loro lavoro e l'organizzazione aumenta la motivazione e la qualità delle prestazioni.

2.5 Il ruolo dei leader e il coinvolgimento dei dipendenti nel promuovere il benessere organizzativo

In ogni contesto lavorativo il ruolo del leader è cruciale per promuovere il benessere organizzativo e creare un ambiente lavorativo positivo e produttivo. Questo assunto vale anche nella Pubblica Amministrazione, dove la realizzazione e il mantenimento del benessere organizzativo all'interno degli uffici è affidato al personale dirigenziale. Il dirigente ha il compito di essere promotore di benessere diffuso per se stesso, per i propri collaboratori e per l'intero sistema organizzativo nel quale è inserito.

Un leader efficace (in questo caso il dirigente) deve essere in grado di adottare uno stile di leadership partecipativa e inclusiva, favorendo la comunicazione aperta e trasparente tra i dipendenti e garantendo che le loro opinioni e preoccupazioni vengano ascoltate e considerate nelle decisioni operative. Inoltre, è fondamentale che i dirigenti sviluppino una forte sensibilità verso il benessere psicologico e fisico dei propri collaboratori, attuando politiche di supporto come programmi di welfare aziendale, flessibilità oraria e smart working.

Il dirigente deve anche svolgere un ruolo attivo nella creazione di un clima organizzativo positivo, promuovendo il rispetto reciproco e incoraggiando la collaborazione tra i team. L'empatia e la capacità di risolvere conflitti in modo costruttivo sono altre qualità essenziali per un leader che vuole promuovere il benessere nella Pubblica Amministrazione.

Infine, è importante che i dirigenti si impegnino a offrire opportunità di sviluppo e crescita professionale, motivando i dipendenti attraverso la formazione continua e il riconoscimento dei risultati ottenuti. In questo modo, la leadership nella Pubblica Amministrazione può contribuire a migliorare sia la soddisfazione lavorativa dei dipendenti che l'efficienza e la qualità dei servizi erogati ai cittadini.

Tuttavia, è impossibile raggiungere risultati importanti se un'organizzazione non è in grado di tenere insieme le persone in modo sostenibile e, quindi, di prendersi cura del loro benessere, perché solo così facendo potrà riuscire a massimizzare i propri risultati. Detto diversamente, il raggiungimento dei risultati è intrinsecamente legato al fatto di "trattare bene" le persone che, se trattate bene, sono motivate e riescono a raggiungere i risultati previsti.

I lavoratori felici offrono prestazioni migliori in termini di produttività, vendite maggiori, ricevono migliori valutazioni e quindi stipendi più alti.

Le abitudini si formano perché il nostro cervello, grazie alla sua neuroplasticità, si modifica in risposta agli stimoli e alla pratica frequente. Modificare il comportamento è difficile perché siamo attratti dalle cose più comode ed abituali e, sebbene le nuove abitudini possano essere più gratificanti, richiedono un'energia di attivazione che spesso non abbiamo.

Prendersi cura delle persone vuol dire investire sul benessere anche dell'azienda, favorirne la crescita e renderla più competitiva. La salute organizzativa, infatti, ha un'importante valenza etica e sociale ma interessa in modo importante anche la capacità dell'azienda di generare profitti e crescere.

2.6 Monitoraggio e valutazione del benessere organizzativo

Negli ultimi anni le Pubbliche Amministrazioni italiane hanno preso in considerazione la dimensione del benessere organizzativo per rispettare le tematiche riprese dal Decreto Legislativo 150 del 27/10/2009 art. 14 comma 51 che, in attuazione della Legge n.15 del 04/03/2009 prevede una rilevazione annuale del benessere organizzativo.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha, infatti, emanato la "Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni", con la quale viene richiesto ai vari enti pubblici di iniziare una serie di provvedimenti finalizzati ad incentivare il benessere organizzativo.

Una corretta percezione del clima interno dell'organizzazione è indispensabile per migliorare la qualità del lavoro, attraverso il benessere organizzativo, per fornire nuove opportunità di sviluppo professionale ai propri dipendenti e per investire su relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi, per conoscere e agire sulla percezione delle persone che operano quotidianamente all'interno dell'amministrazione.

Il clima influenza l'attitudine dei lavoratori a concentrarsi sulla performance lavorativa e sulle relazioni personali e rappresenta le percezioni dei dipendenti riguardo l'intera organizzazione. Il clima aziendale è importante perché ha un impatto sulla performance lavorativa, sulle relazioni tra i colleghi e sulla capacità di concentrazione dei singoli e del team. A sua volta, il clima è influenzato dalla condivisione della cultura organizzativa da parte dei dipendenti. La cultura e i valori aziendali hanno un impatto determinante sul livello di motivazione individuale: la motivazione è la spinta che porta un individuo a compiere verso una determinata azione ed essa aumenta quando è chiaro il significato delle azioni e quando lo sforzo individuale contribuisce a creare un valore più grande.

2.7 Benefici del benessere organizzativo nella Pubblica Amministrazione

Il benessere organizzativo nella Pubblica Amministrazione porta numerosi benefici, sia per i dipendenti che per l'efficienza complessiva dell'ente pubblico. Un ambiente di lavoro che promuove il benessere, infatti, contribuisce a ridurre livelli di stress e burnout, migliorando la salute fisica e mentale dei dipendenti. Questo, a sua volta, si traduce in una diminuzione dell'assenteismo e del turnover, con un conseguente risparmio sui costi legati alla sostituzione e formazione di nuovo personale. Inoltre, un miglioramento del benessere influisce positivamente sulla motivazione e sull'engagement dei dipendenti, aumentando la loro produttività e l'efficacia nello svolgimento delle mansioni.

Un contesto lavorativo sano e positivo incentiva anche una maggiore collaborazione interna, rafforzando il senso di appartenenza e migliorando la qualità delle relazioni tra colleghi e con i dirigenti. Sul piano operativo, questo si riflette in un'erogazione più efficiente e puntuale dei servizi pubblici, con un impatto diretto sulla soddisfazione degli utenti/cittadini. Infine, promuovere il benessere organizzativo nella Pubblica Amministrazione migliora l'immagine e la reputazione dell'ente pubblico, favorendo una cultura basata sull'etica, la trasparenza e l'attenzione al capitale umano, elementi fondamentali per una Pubblica Amministrazione moderna e sostenibile.

2.8 Sfide e ostacoli nella promozione del benessere organizzativo

Il "malessere organizzativo" è dannoso per l'azienda: può capitare, infatti, che alcune persone, pur stando bene in una realtà lavorativa, non cerchino o non trovino alternative ma si impoveriscono e si demotivano, innescando un meccanismo malato. La mancanza di benessere organizzativo incide sempre sulla salute psicologica degli individui.

Il benessere organizzativo risiede nella qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro e, quando si verificano condizioni di scarso benessere organizzativo, si vengono a determinare, sul piano concreto, fenomeni quali diminuzione della produttività, assenteismo, bassi livelli di motivazione, stress e burn out, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno, aumento di reclami da parte del cliente.

Questi e altri indicatori di malessere rappresentano il riflesso dello stato di disagio e malessere psicologico di chi vi lavora. La riduzione della qualità della vita lavorativa in generale e la diminuzione del senso individuale di benessere rendono, pertanto, onerosa la convivenza e lo sviluppo dell'organizzazione.

Quando si verificano condizioni di scarso benessere organizzativo, si determinano, sul piano concreto, fenomeni quali: diminuzione della produttività, assenteismo, bassi livelli di motivazione, stress e burn out, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno, aumento di reclami da parte del cliente.

La misura del malessere viene effettuata con interventi organizzativi di prevenzione che si compiono nella rilevazione delle cause di stress, nella ricerca di indicatori socio organizzativi che possono individuare possibili aree ritenute a rischio, per mezzo di scale che misurano le dimensioni del funzionamento psicologico negativo e positivo, per passare poi all'attuazione di interventi mirati oppure a processi di valutazione e adeguamento delle normative. L'eliminazione dei fattori patologici nelle organizzazioni è una solida base per costruire ambienti di lavoro in salute (Avallone, Paplomatas, 2005), sostenere la salute organizzativa aiuta a costruire il benessere ma non è di per sé sufficiente.

Potremmo immaginare malessere e benessere come poli opposti, collocati in una specie di continuum lineare il cui estremo negativo è rappresentato dalle situazioni di stress/malessere e quello positivo dal benessere. L'immagine lineare proposta, tuttavia, non rappresenta appieno la condizione pluridimensionale del benessere, che si ricollega a ragioni soggettive, psicologiche e sociali.

Da un punto di vista soggettivo tali ragioni corrispondono alla realizzazione del sé, della propria persona e ai sentimenti di sviluppo personale; da un punto di vista psicologico esprimono l'affetto e la sintonia con l'altro, l'accettazione e la possibilità di dare senso alle esperienze passate; da un punto di vista sociale riguardano lo sviluppo delle relazioni positive, l'avere rapporti interpersonali soddisfacenti, dare alla vita e al lavoro un senso di direzionalità e una finalità comportamentale (Zani, Cicognani, 1999).

Il benessere nelle organizzazioni è una ricerca continua che richiede impegno e necessita di un approccio culturale che consideri la complessità dei fattori in gioco e la mutevolezza degli scenari operativi.

Il benessere nelle organizzazioni è una ricerca continua che richiede impegno e necessita di un approccio culturale che consideri la complessità dei fattori in gioco e la mutevolezza degli scenari operativi. Secondo i contesti ci si può focalizzare su certi aspetti piuttosto che su altri. Il benessere si può creare, le persone devono avere la sensazione di essere ascoltate, devono poter esprimersi e apportare contributi per sentirsi partecipi nei progetti, nei processi decisionali e non solo nell'esecuzione del proprio lavoro. La capacità di ascoltare i desideri e i bisogni creano condizioni di senso e danno un valore alle pratiche di lavoro e di relazione, affievolendo gli elementi d'incertezza e malessere che disorientano le persone.

Il lavoro è essenzialmente un'attività di gruppo, in cui il soggetto cerca di soddisfare i propri bisogni, desideri di riconoscimento, di sicurezza, d'identità e appartenenza e di benessere. Lewin (1942) spiegò il gruppo come qualcosa di diverso dalla somma dei suoi componenti, un'entità a sé, con una struttura propria, fini peculiari e relazioni particolari con altri gruppi. Secondo l'autore il gruppo è un'unità di elementi interdipendenti che per raggiungere uno scopo ha bisogno del risultato di ciascun elemento. Nell'interazione il gruppo sviluppa coesione che è il collante nella formazione del gruppo e quindi della condivisione di norme e valori, del piacere che si prova nell'essere insieme con gli altri.

Ogni situazione lavorativa è una situazione conflittuale, diventa necessaria allora una riflessione sui modi, le ragioni e le dinamiche che determinano i conflitti. Sperare nella mancanza di conflitti significa negare la realtà. Il conflitto è normale, un qualcosa di necessario per il raggiungimento di obiettivi organizzativi fra cui l'esigenza di cambiamento e di innovazione.

Gli ambienti conflittuali fanno crescere ansia, stress, sgomento e rassegnazione che diventano le emozioni prevalenti, attraverso interventi formativi calibrati per piccoli gruppi si possono cercare di esplicitare questi sentimenti di malessere sapendoli riconoscere, cercando di formare le persone alla comprensione e all'accettazione dei conflitti.

2.8.1 Stress Lavoro-Correlato e Burnout nella Pubblica Amministrazione

Nella Pubblica Amministrazione lo stress lavoro-correlato e il burnout sono problematiche significative che influenzano il benessere dei dipendenti e l'efficacia organizzativa. Questi fenomeni sono spesso il risultato di fattori specifici del contesto lavorativo pubblico, come la burocrazia, il carico di lavoro, e le dinamiche interpersonali.

Lo stress lavoro-correlato nella Pubblica Amministrazione può derivare da vari fattori, come:

- **Burocrazia e carico Amministrativo:** la complessità delle procedure burocratiche e un elevato carico di lavoro amministrativo possono generare stress tra i dipendenti. Le lunghe e complesse pratiche burocratiche, insieme a scadenze ravvicinate, possono portare a un alto livello di pressione e a un aumento dello stress;
- **Incertezza e Instabilità Organizzativa:** anche se il settore pubblico offre una maggiore stabilità lavorativa, cambiamenti politici e riforme amministrative frequenti possono generare incertezze e preoccupazioni riguardo al futuro e alle proprie condizioni lavorative;
- **Aspettative Elevate:** le aspettative alte da parte dei cittadini e degli amministratori possono comportare una pressione aggiuntiva sui dipendenti, che si trovano a dover affrontare richieste e obiettivi spesso difficili da raggiungere;
- **Ambiente di Lavoro:** un ambiente di lavoro caratterizzato da conflitti interni, mancanza di supporto e di risorse adeguate può contribuire a un aumento del livello di stress.

Il burnout è uno stato di esaurimento emotivo, disillusione e ridotta produttività causato da un prolungato stress e nella Pubblica Amministrazione può essere influenzato da:

- **Sovraccarico di Lavoro:** carichi di lavoro eccessivi, scadenze strette e responsabilità aggiuntive possono portare a esaurimento e a una sensazione di impotenza;

- **Insoddisfazione Professionale:** la mancanza di riconoscimento, opportunità di crescita limitate e retribuzione non competitiva possono alimentare sentimenti di frustrazione e disillusione;
- **Mancanza di Autonomia:** l'assenza di autonomia e la rigidità delle procedure possono limitare la capacità dei dipendenti di gestire il proprio lavoro in modo efficace, contribuendo al burnout; **Supporto Inadeguato:** La mancanza di supporto da parte dei supervisori e dei colleghi può accentuare la sensazione di isolamento e stress.

Per contrastare lo stress e il burnout nella Pubblica Amministrazione, è importante implementare strategie mirate, come riorganizzare e semplificare i processi (in modo da ridurre il carico di lavoro e il livello di stress, ad esempio con l'introduzione di tecnologie digitali per facilitare la gestione dei compiti amministrativi), offrire programmi di formazione e supporto per la gestione dello stress e per lo sviluppo delle competenze può aiutare a migliorare la resilienza dei dipendenti, promuovere il benessere sul posto di lavoro (ad esempio con sessioni di counseling e attività di team building per migliorare il clima lavorativo e ridurre il burnout) e creare un sistema di riconoscimento, premiando le buone performance.

La conciliazione vita-lavoro è un aspetto cruciale per migliorare il benessere dei dipendenti nella Pubblica Amministrazione e per garantire un equilibrio sano tra le esigenze professionali e personali.

Per migliorare la conciliazione vita-lavoro nella Pubblica Amministrazione, si possono adottare diverse misure:

- **Flessibilità Oraria e Telelavoro:** Implementare opzioni di lavoro flessibile e telelavoro può aiutare i dipendenti a gestire meglio le proprie responsabilità familiari e professionali. Questa flessibilità consente ai dipendenti di adattare il loro orario di lavoro alle esigenze personali;

- **Congedi e Permessi:** Offrire congedi parentali estesi, permessi per malattia e altri tipi di congedo può aiutare i dipendenti a gestire le esigenze familiari senza compromettere il loro reddito o la loro posizione lavorativa;
- **Supporto per la Cura dei Figli:** Programmi di assistenza per la cura dei figli, come asili nido aziendali o sussidi per la cura dei bambini, possono alleviare parte del carico sulle famiglie e migliorare la concentrazione e la produttività dei dipendenti;
- **Programmi di Benessere e Equilibrio:** Promuovere iniziative per il benessere, come corsi di gestione dello stress, consulenze psicologiche e attività di benessere, può contribuire a un migliore equilibrio tra vita e lavoro.

Migliorare la conciliazione vita-lavoro nella Pubblica Amministrazione offre diversi vantaggi, tra i quali:

- **Aumento della Soddisfazione e della Motivazione:** Un migliore equilibrio tra vita e lavoro può portare a una maggiore soddisfazione lavorativa e a una maggiore motivazione tra i dipendenti;
- **Riduzione dello Stress e del Burnout:** Offrire maggiore flessibilità e supporto può contribuire a ridurre i livelli di stress e il rischio di burnout, migliorando il benessere complessivo dei dipendenti;
- **Miglioramento della Produttività:** Dipendenti più soddisfatti e meno stressati tendono a essere più produttivi e impegnati nel loro lavoro, con effetti positivi sulla qualità dei servizi pubblici.

In conclusione, affrontare le problematiche di stress e burnout e migliorare la conciliazione vita-lavoro nella Pubblica Amministrazione sono aspetti cruciali per garantire il benessere dei dipendenti e l'efficacia dell'organizzazione. Adottare strategie mirate e creare un ambiente di lavoro più flessibile e supportivo può contribuire a ottenere risultati positivi sia a livello individuale che organizzativo.

Capitolo 3

La Ricerca

3.1 Il contesto

Il Piano di Azioni Positive 2023-2025 si inserisce nell'ambito delle iniziative promosse dal Comune di Rovigo per dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità, così come prescritto dal Decreto Legislativo n. 198 dell'11 aprile 2006, denominato "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna". Con il termine "azione positiva" si intende un'azione che, con fatti concreti, mira ad eliminare sul luogo di lavoro eventuali disuguaglianze di fatto che ostacolano la piena partecipazione di donne e uomini.

In particolar modo, l'articolo 48 del Decreto prevede che siano redatti Piani triennali di Azioni Positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che potrebbero impedire la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e tra uomini e donne.

Anche la Direttiva del 23 maggio 2007, denominata "Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche" emanata dal Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione con il Ministero per i Diritti e le Pari Opportunità, indica come sia importante il ruolo delle amministrazioni pubbliche ai fini della promozione e dell'attuazione dei principi delle pari opportunità e delle valorizzazioni delle differenze nelle politiche del personale. La Direttiva, infatti, si pone l'obiettivo di dare piena attuazione alle disposizioni normative vigenti, facilitare l'aumento della presenza delle donne in posizioni apicali, sviluppare best practices volte a valorizzare l'apporto di lavoratrici e lavoratori e orientare le politiche di gestione delle risorse umane secondo le specifiche linee di azione.

Il Decreto Legislativo 150 del 29 ottobre 2009 (la cosiddetta “Riforma Brunetta”), in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, nell'introdurre il ciclo di gestione della performance, richiama i principi espressi dalla normativa in tema di pari opportunità, prevedendo che il sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa concerne, tra l'altro, anche il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il Piano triennale di azioni positive deve essere aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno, in quanto si tratta di un documento programmatico mirato ad introdurre azioni positive all'interno del contesto organizzativo e di lavoro per riequilibrare le situazioni di disparità di condizioni tra uomini e donne che lavorano all'interno dell'Ente.

E' volto ad individuare le disparità di trattamento ed a promuovere buone pratiche in tema di benessere organizzativo e di pari opportunità; è quindi strumento ed occasione per rimuovere stereotipi indotti anche solo da consuetudini che però fanno incontrare nel percorso lavorativo delle persone molte difficoltà e disagi.

Il Comune di Rovigo, con l'adozione del piano delle azioni positive, ha auspicato a risultati positivi per il benessere organizzativo dell'Ente nel suo complesso.

Le azioni positive previste, infatti, vogliono facilitare la rimozione degli ostacoli che si frappongono al conseguimento di una effettiva uguaglianza tra donne e uomini e alla valorizzazione delle differenze e mirano ad un sostanziale miglioramento della qualità del lavoro.

Questo strumento, se compreso e ben utilizzato, permetterà all'Ente di agevolare i suoi dipendenti dando la possibilità a tutti i lavoratori di svolgere le proprie mansioni con impegno, senso di appartenenza e senza particolari disagi, anche solo dovuti a situazioni di malessere ambientale.

Un contesto lavorativo improntato al benessere dei lavoratori e delle lavoratrici rappresenta, infatti, un elemento imprescindibile per garantire il miglior apporto sia in termini di produttività che di affezione al lavoro.

Per tale ragione, il piano è fondato sui seguenti principi generali:

- intervenire sulla cultura della gestione e dell'organizzazione delle risorse umane favorendo la sistematica attenzione, nello svolgimento dell'azione amministrativa, al tema delle possibili discriminazioni;
- favorire la crescita professionale per riequilibrare eventuali situazioni e posizioni lavorative sotto rappresentate;
- favorire politiche di conciliazione tra responsabilità professionali e familiari, attuando iniziative finalizzate a contemperare le esigenze dell'amministrazione e quelle di lavoratori e delle lavoratrici;
- valorizzare le competenze e le differenze di genere all'interno dell'organizzazione del lavoro, dato il diverso contributo che uomini e donne possono dare alla erogazione e al buon funzionamento dei servizi.

Nel periodo di vigenza del piano sono raccolti pareri, consigli, osservazioni, suggerimenti da parte del personale dipendente, delle organizzazioni sindacali e dell'amministrazione in modo da poterlo rendere dinamico ed effettivamente efficace.

3.2 Il disegno di ricerca e la procedura di raccolta dei dati

- *Il questionario*

Nel mese di Novembre 2023 è stato promosso un questionario denominato "Questionario sul benessere organizzativo da sottoporre a dipendenti - indagine che miri a conoscere le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità di vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, ad individuare leve per la valorizzazione delle risorse umane, il grado di condivisione del sistema di misurazione della performance e la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico".

- *Modalità di somministrazione*

L'Ufficio Risorse Umane ha provveduto alla somministrazione del questionario alla totalità del personale in servizio, mediante comunicazione del servizio Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) di invito alla partecipazione, anziché optare per un'indagine a campione in quanto uno degli obiettivi era ottenere elevati livelli di partecipazione e di coinvolgimento.

Inoltre, le domande e gli items sono stati adattati alla realtà lavorativa che si andava ad esplorare, vale a dire la Pubblica Amministrazione.

In data 08/11/2023, quindi, è stata inviata a tutto il personale in servizio una mail con cui sono stati resi noti tempi e modi di partecipazione all'indagine, invitando ad una forte partecipazione.

- *Metodo di indagine utilizzato*

E' stato adottato il metodo dell'indagine online attraverso l'utilizzo dell'applicazione web Lime Survey, che è un applicativo open source utilizzato in molti contesti anche istituzionali, il quale permette di effettuare questionari e sondaggi online. Tale scelta è stata virtuosa anche in termini di economicità, perché ha permesso di abbattere i costi legati al materiale di consumo (carta, toner, etc.), favorendo allo stesso tempo la velocità di somministrazione e di raccolta dei dati.

- *Struttura del questionario*

In premessa al questionario è stata riportata la definizione di benessere organizzativo, al fine di contestualizzare il progetto.

Il questionario sul benessere organizzativo risultava composto da 87 domande (items), ideate sulla base di 14 dimensioni del benessere organizzativo, mentre l'ultima parte era dedicata alla raccolta dei dati anagrafici ed esperienziali all'interno dell'amministrazione.

- *Durata della somministrazione*

L'indagine è stata attiva dal 10 novembre 2023 al 17 novembre 2023 (per totali 7 giorni) e durante questa fase di raccolta dati è stato monitorato il livello di partecipazione, ricordando il carattere di anonimato delle risposte e il metodo di analisi aggregata dei dati.

- *Alternative di risposta*

Le informazioni sono state raccolte tramite affermazioni sulle quali esprimere il proprio parere circa la frequenza con la quale la situazione descritta nella frase si verificava nell'amministrazione. La risposta, su una scala Likert a 6 punti, andava da un minimo di "per nulla" (punteggio 1) ad un massimo di "del tutto" (punteggio 6).

- *Partecipanti*

L'organico del Comune di Rovigo, al momento dell'avvio dell'indagine, era costituito da n. 275 unità, come dettagliato nella Tabella 2 (di cui n. 3 dipendenti a tempo determinato, 1 proveniente da altro ente per assegnazione temporanea e 1 in distacco sindacale) così distribuito:

- n. 102 uomini (di cui 1 proveniente da altro ente per assegnazione temporanea e 1 in distacco sindacale) che rappresentano il 37,09% dell'organico;
- n. 173 donne (di cui 3 a tempo determinato) che rappresentano il 62,91% dell'organico.

Tabella 2

Struttura del personale del comune di Rovigo al 10/11/2023

Dotazione organica	Uomini	Donne	Totale
Qualifica dirigenziale	4	4	8
Area funzionale D	32	53	85
Area funzionale C	43	100	143
Area funzionale B	21	16	37
Area funzionale A	2	0	2
Totale	102	173	275

Le posizioni dirigenziali sono equamente distribuite per genere ma le dipendenti donne sono oltre il 50% in più rispetto ai dipendenti uomini. Inoltre, vi sono 22 dipendenti (8%) in part time, tutti di sesso femminile.

Si evidenzia, infine, che l'età dei dipendenti si attesta maggiormente nella fascia tra i 41 ed i 60 anni.

Grafico 1: suddivisione dei dipendenti per età

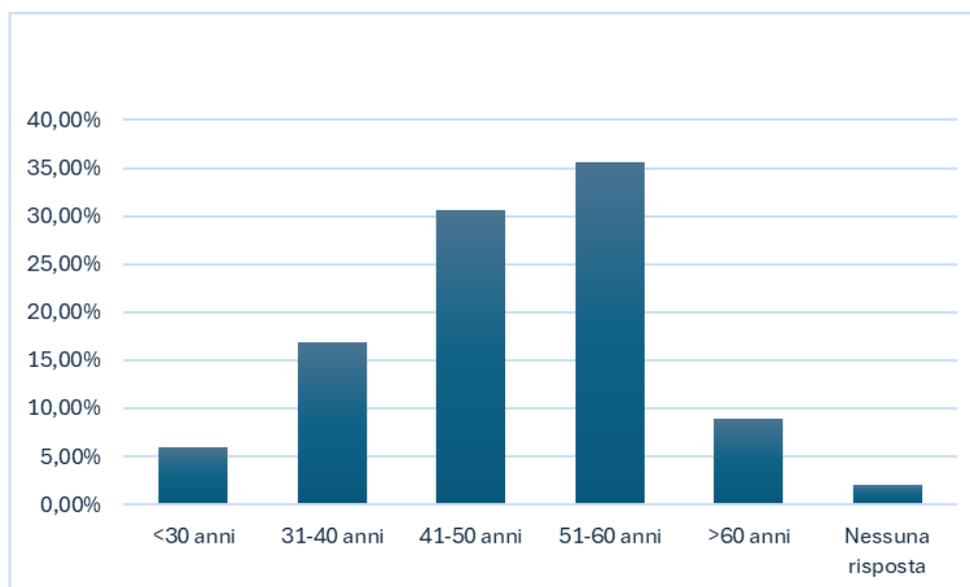
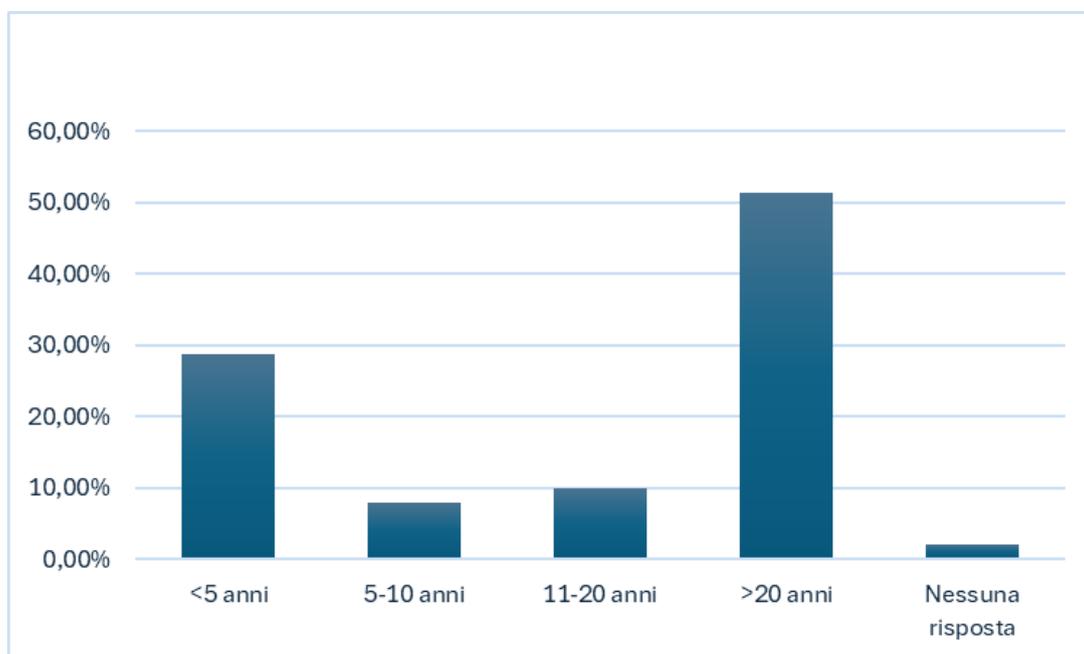


Grafico 2: anzianità di servizio dei dipendenti del Comune di Rovigo nella Pubblica Amministrazione



Per quanto riguarda il titolo di studio, quasi la metà dei dipendenti, nello specifico il 49,81%, possiede un titolo accademico (laurea triennale/diploma di laurea o laurea magistrale/specialistica).

3.3 Risultati

Per le elaborazioni statistiche sono stati considerati validi 101 questionari pervenuti a sistema, non avendo escluso dal campione nessun soggetto (36,73% del personale dipendente e dirigente). Per ognuno degli 84 items sono state calcolate la media aritmetica e la deviazione standard delle risposte date dai soggetti partecipanti.

In questa fase di presentazione dei risultati, si considera preferibile esaminare in prima battuta l'importanza riconosciuta ai vari aspetti indagati, anche al fine di individuare le eventuali priorità di intervento per l'Ente.

Vediamo ora i risultati ottenuti nelle 14 aree di analisi.

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

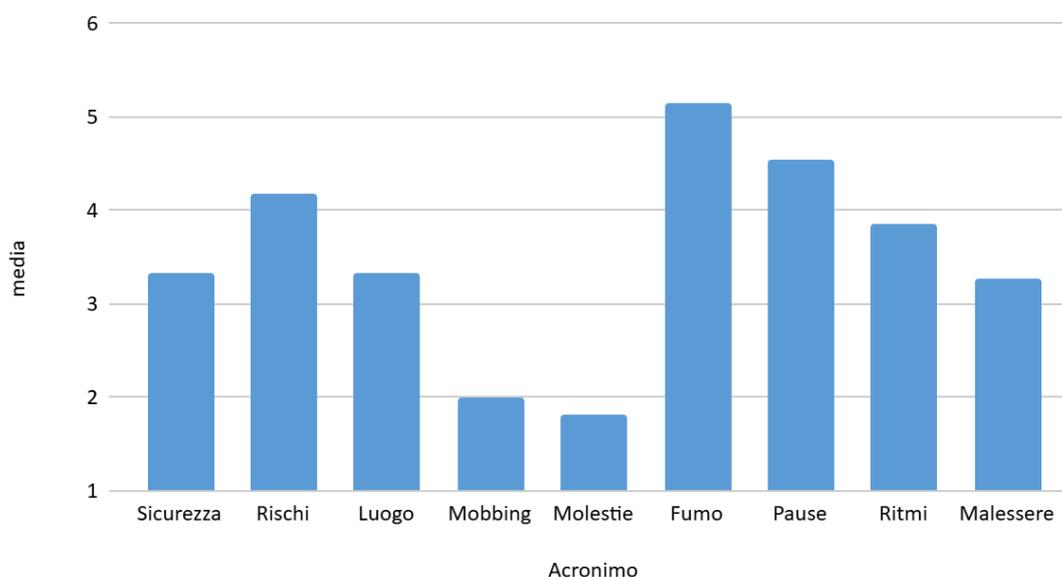
L'area di indagine aveva degli indicatori che spaziavano da valutazioni sull'ambiente fisico (l'informazione sulla sicurezza dei luoghi di lavoro), ai comportamenti organizzativi e di relazione sociale dei colleghi e dei superiori, fino a richiedere un'autovalutazione di condizioni di forte malessere lavoro correlato. Per quanto riguarda gli indicatori sull'ambiente fisico e l'informazione sulla sicurezza dei luoghi di lavoro, si è riscontrato un atteggiamento diffusamente positivo con una percentuale più o meno costante.

Per quanto riguarda gli aspetti di molestie e mobbing, si è notato una forte polarizzazione delle risposte su posizioni nettamente esclusive di comportamenti difformi (oltre il 60% degli intervistati), con un residuo del 3-4% che invece si posiziona sull'ultimo gradino della scala.

Ampia volatilità di risposte si segnala per quanto attiene i ritmi sostenibili sul lavoro e per le situazioni di malessere o disturbi legati al lavoro quotidiano.

A	Sicurezza e salute sul luogo di lavoro	Acronimo	media	dev std
1	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti, misure antincendio, ecc.)	Sicurezza	3,34	1,44
2	Ho ricevuto informazioni e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e alle relative misure di prevenzione e protezione	Rischi	4,19	1,38
3	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti	Luogo	3,34	1,61
4	Ho subito atti di mobbing (demansionamento, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione, forme di controllo esasperato, ecc.)	Mobbing	2,00	1,55
5	Sono soggetto a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	Molestie	1,82	1,35
6	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare	Fumo	5,16	1,47
7	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause	Pause	4,54	1,41
8	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	Ritmi	3,86	1,41
9	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 ...)	Malessere	3,27	1,78

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



B - Le discriminazioni

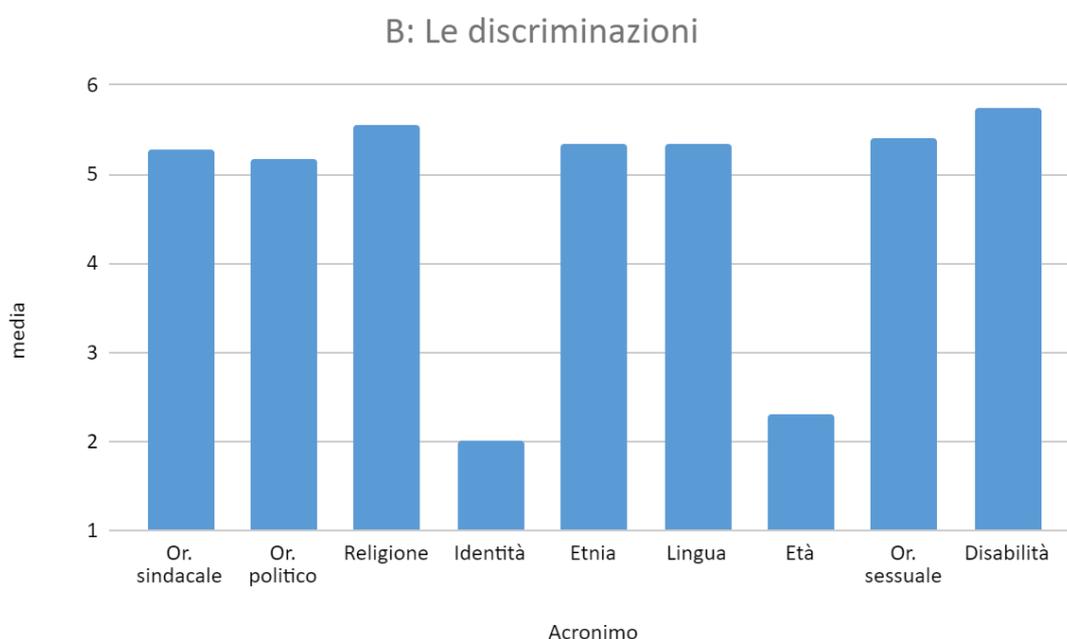
L'area ha indagato la valutazione che i singoli hanno dato al trattamento subito nel contesto relazionale sul lavoro rispetto a fattori storicamente discriminanti (genere, età, religione, orientamento sessuale, etc.).

I dati hanno mostrato la percezione diffusa di assenza di atteggiamenti discriminatori nel proprio contesto lavorativo, infatti gli intervistati, in media, riscontrano comportamenti non discriminatori su tutti gli aspetti indagati.

Unico dato meno in linea, la valutazione sull'identità di genere come ostacolo alla valorizzazione sul lavoro, in cui circa il 15% degli intervistati, senza nessuna relazione con il genere d'appartenenza, afferma un forte accordo con l'affermazione esplicitando quindi una notevole criticità su questo aspetto.

Molto bene il dato del 92% sul rispetto in relazione alla disabilità.

B	Le discriminazioni	Acronimo	media	dev std
1	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale	Or. sindacale	5,28	1,27
2	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico	Or. politico	5,18	1,35
3	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione	Religione	5,56	1,02
4	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	Identità	2,00	1,73
5	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza	Etnia	5,34	1,41
6	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua	Lingua	5,35	1,37
7	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	Età	2,30	1,69
8	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale	Or. sessuale	5,40	1,33
9	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se non disabile, scegliere valore 6 per procedere)	Disabilità	5,75	0,89



C - L'equità nella mia amministrazione

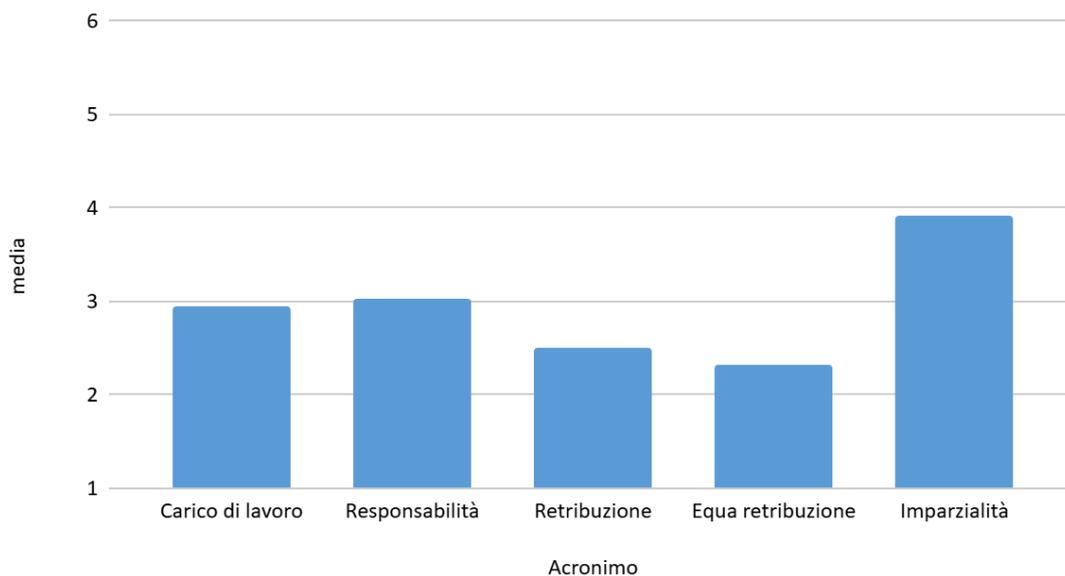
Contrariamente alle due aree di indagine sopra riportate, i dati sulla valutazione sull'equità nel contesto lavorativo si sono caratterizzati per una distribuzione diffusa verso un dato negativo su ciascuno dei 6 gradi di accordo della scala, determinando quindi valori medi bassi.

Analizzando l'andamento aggregato dei dati, la media dei punteggi ottenuti dai singoli item permette di interpretare quest'area come generalmente mal considerata dal personale intervistato.

Guardando la distribuzione dei valori raggiunti per ciascun item tra gli intervistati si può tuttavia affermare che questi elementi sono sicuramente da approfondire soprattutto relativamente alla valutazione dell'equilibrato rapporto tra l'impegno richiesto e la retribuzione e l'equilibrato modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto, giudicati in maniera negativa dalla maggioranza degli intervistati.

C	L'equità nella mia amministrazione	Acronimo	media	dev std
1	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	Carico di lavoro	2,95	1,52
2	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	Responsabilità	3,03	1,48
3	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	Retribuzione	2,50	1,36
4	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	Equa retribuzione	2,32	1,36
5	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale	Imparzialità	3,91	1,77

C: L'equità nella mia amministrazione



D - Carriera e sviluppo professionale

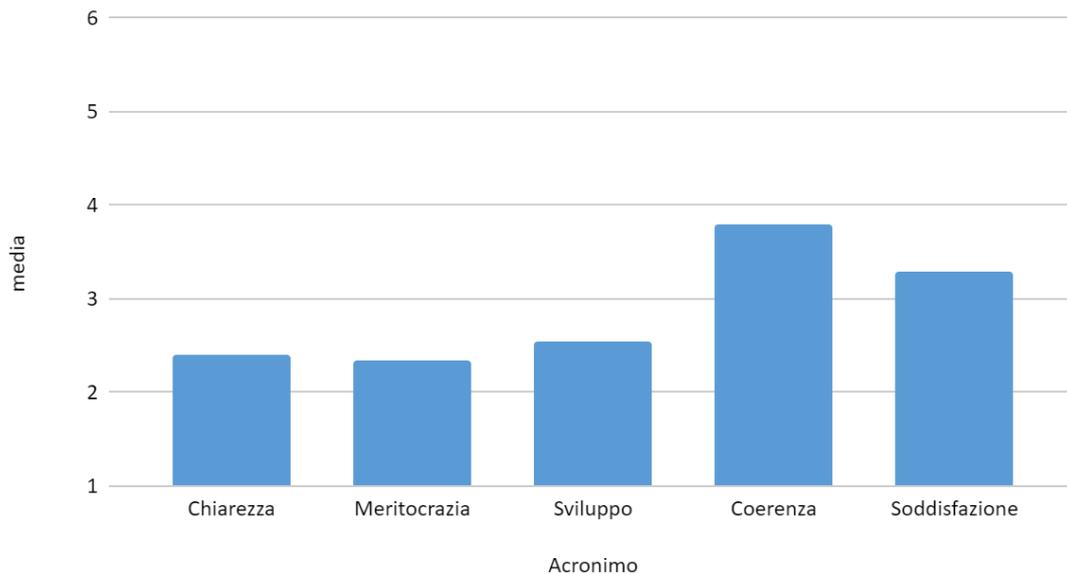
L'analisi dell'area riguardante la valutazione dei singoli sugli aspetti legati alle possibilità di sviluppo del percorso professionale all'interno dell'Ente ha prodotto risultati tali da richiedere una riflessione approfondita.

In particolare, sugli items riguardanti le possibilità di crescita e la chiarezza dello sviluppo professionale, più del 50% del personale intervistato si è posto in posizione fortemente critica, assumendo poi posizioni più moderate per quanto riguarda la potenzialità di sviluppo di capacità personali e riconoscendo poi un sufficiente posizionamento all'interno della struttura organizzativa. Praticamente equa la frequenza sui 6 gradini della scala per quanto riguarda l'ultima domanda dell'area, riguardante la soddisfazione sul proprio percorso professionale.

Alla luce dell'analisi sopra affrontata, si ritiene di poter leggere questo quadro nella complessità dell'ampiezza semantica del concetto di "soddisfazione" dove sono emersi gli elementi di insoddisfazione nella poca chiarezza di sviluppo del percorso e non vengono invece esplicitati, per mancanza di items specifici in questa sezione, gli aspetti che gratificano le persone.

D	Carriera e sviluppo professionale	Acronimo	media	dev std
1	Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	Chiarezza	2,41	1,45
2	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito	Meritocrazia	2,35	1,42
3	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	Sviluppo	2,54	1,50
4	Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale	Coerenza	3,79	1,61
5	Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente	Soddisfazione	3,29	1,66

D: Carriera e sviluppo professionale



E - Il mio lavoro

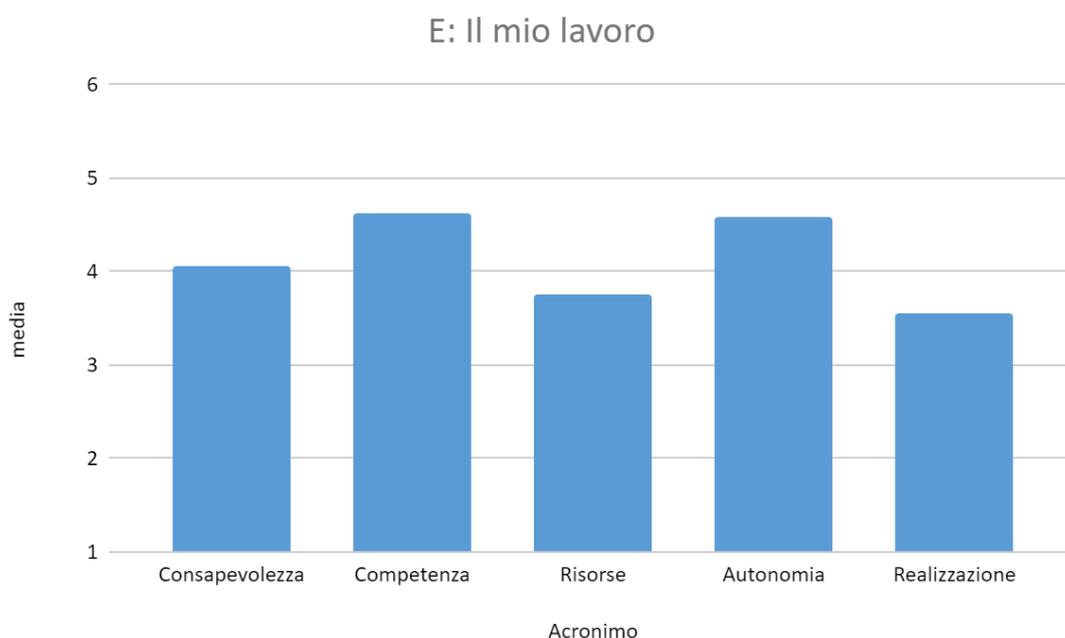
Rispetto all'area precedente, dove veniva richiesto uno sguardo d'insieme e una valutazione del contesto anche in chiave diacronica, qui viene invece posto l'accento sulla fotografia dell'ambito sincronico mettendo a fuoco le dimensioni della valutazione del sé in relazione al lavoro.

La media dei punteggi ottenuti dagli items di quest'area è risultata particolarmente elevata, pur evidenziando una certa dispersione su alcuni, mettendo quindi in luce un contesto mediamente positivo per l'area indagata.

I risultati emersi offrono uno spaccato in cui i singoli ritengono in buona parte di essere consapevoli di cosa ci si aspetta dal loro lavoro e nella quasi totalità di possedere le competenze necessarie a svolgerlo, escludendo quindi fenomeni di sovransione. Rispetto poi all'essere messo in condizione di poter lavorare, vengono indicati mediani livelli di autonomia e risorse strumentali per la maggior parte degli intervistati, facendo quindi emergere quegli elementi di benessere che chiariscono discreti livelli di realizzazione personale (oltre il 50% si pone infatti sui tre gradini più alti della scala).

Si ritiene di segnalare che il 15% di intervistati si pone in posizione di insoddisfazione netta su quest'ultimo item.

E	Il mio lavoro	Acronimo	media	dev std
1	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	Consapevolezza	4,06	1,55
2	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	Competenza	4,63	1,2
3	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	Risorse	3,76	1,39
4	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro	Autonomia	4,58	1,26
5	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale	Realizzazione	3,56	1,65



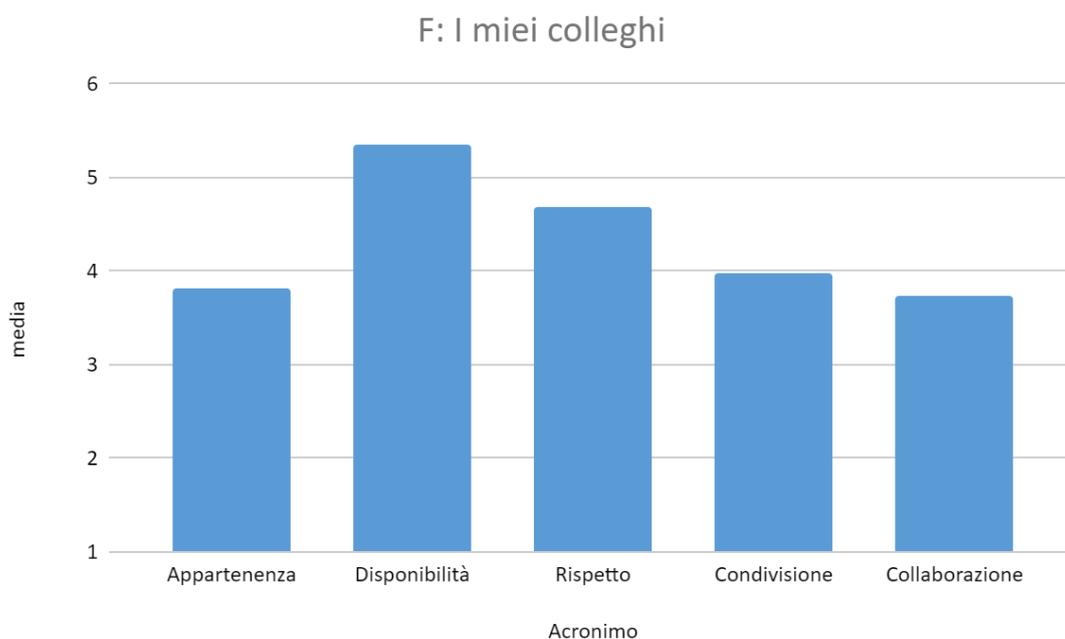
F - I miei colleghi

Con una media di punteggi abbastanza elevata, si è confermata la scarsa problematicità di quest'area di indagine. I risultati emersi hanno mostrato una media percezione di un clima collaborativo basato su cooperazione spontanea, stima e rispetto tra colleghi. Gli intervistati hanno posizioni diffusamente distribuite su tutti i livelli della scala.

Il dato che ha diviso è quello relativo alla circolazione delle informazioni su cui emergono posizioni molto differenti le une alle altre, mentre i buoni successi del rapporto tra colleghi viene evidentemente correlato al buon atteggiamento del singolo intervistato.

Anche l'ultimo item "l'organizzazione spinge a lavorare in gruppo ed a collaborare" è risultato molto volatile su tutta la scala.

F	I miei colleghi	Acronimo	media	dev std
1	Mi sento parte di una squadra	Appartenenza	3,82	1,85
2	Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	Disponibilità	5,36	0,97
3	Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	Rispetto	4,69	1,37
4	Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	Condivisione	3,98	1,61
5	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	Collaborazione	3,74	1,86

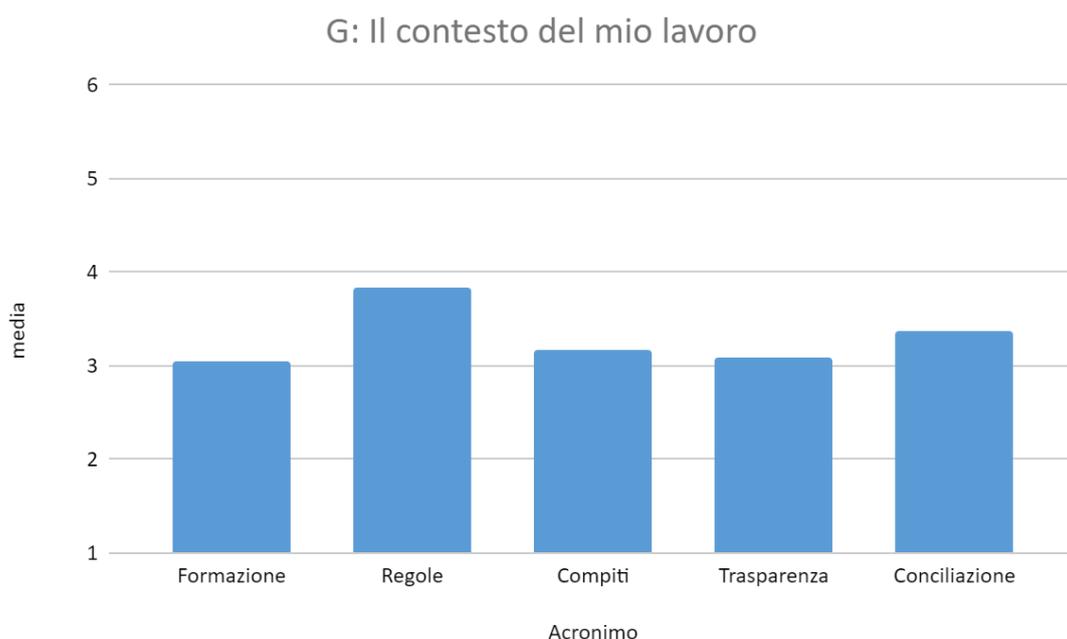


G - Il contesto del mio lavoro

Su tutti e cinque gli aspetti caratterizzanti le politiche dell'Ente in materia di formazione, regole di comportamento, definizione di ruoli e compiti, comunicazione interna e iniziative di conciliazione vita-lavoro, gli intervistati hanno espresso posizioni diverse e, per alcuni items, abbastanza equamente distribuite sui vari livelli.

Il dato che fa riflettere è relativo alla valutazione sull'investimento dell'organizzazione sulle persone, mediante formazione, considerata per gran parte degli intervistati insufficiente o scarsa, come la definizione dei ruoli organizzativi e la circolazione delle informazioni e le azioni di conciliazione tempi di lavoro e vita privata. La definizione delle regole di comportamento è risultato mediamente diffusa sulla scala.

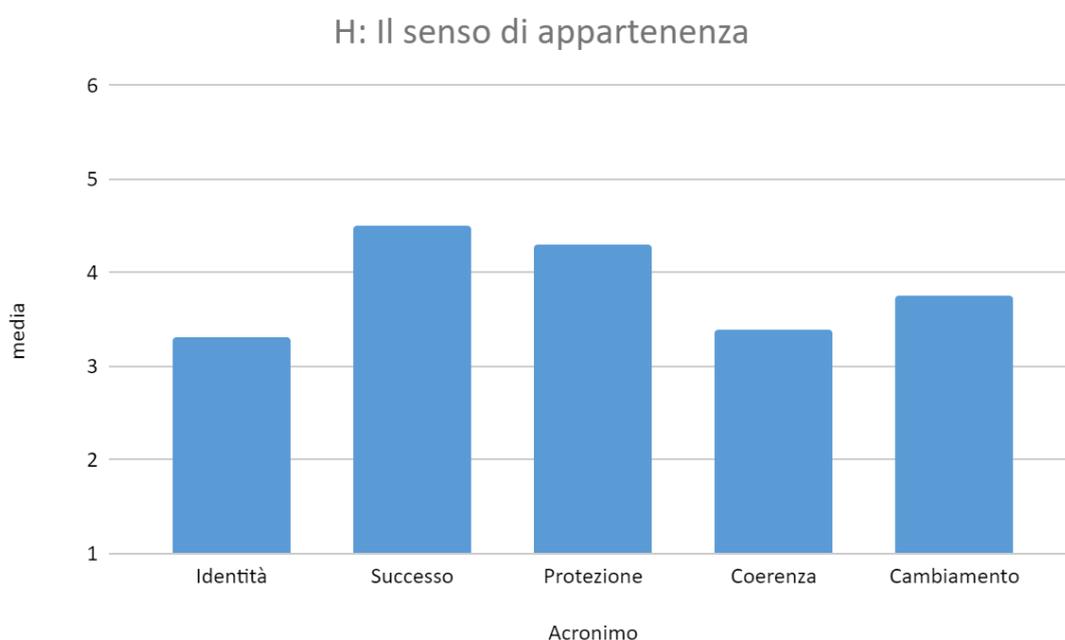
G	Il contesto del mio lavoro	Acronimo	media	dev std
1	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	Formazione	3,05	1,61
2	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	Regole	3,83	1,61
3	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	Compiti	3,18	1,68
4	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	Trasparenza	3,08	1,53
5	La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita	Conciliazione	3,37	1,61



H - Il senso di appartenenza

“Il mio Ente”: nell’aggettivo possessivo citato negli items dell’area si racchiude il sistema di simboli, sentimenti, voglia di autoaffermazione sui quali lavorare per rafforzare il legame e l’autoidentificazione del singolo nella struttura in cui lavora. Rispetto agli items indagati, si è delineato un quadro a chiaro-scuro in cui, a fronte di dati mediamente positivi sull’orgoglio del raggiungimento di buoni risultati a livello di Ente, si sono riscontrati posizioni molto differenziate sulla condivisione dei valori dell’organizzazione ed addirittura il 28% degli intervistati ha dichiarato una forte “tentazione” alla fuga verso l’esterno, manifestando quindi un legame debole con l’Ente, dato in linea con le posizioni di insoddisfazione sulla percezione delle possibilità di crescita all’interno dell’Ente.

H	Il senso di appartenenza	Acronimo	media	dev std
1	Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente	Identità	3,32	1,67
2	Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato	Successo	4,50	1,40
3	Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente	Protezione	4,31	1,51
4	I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali	Coerenza	3,39	1,52
5	Se potessi, comunque cambierei ente	Cambiamento	3,76	1,89

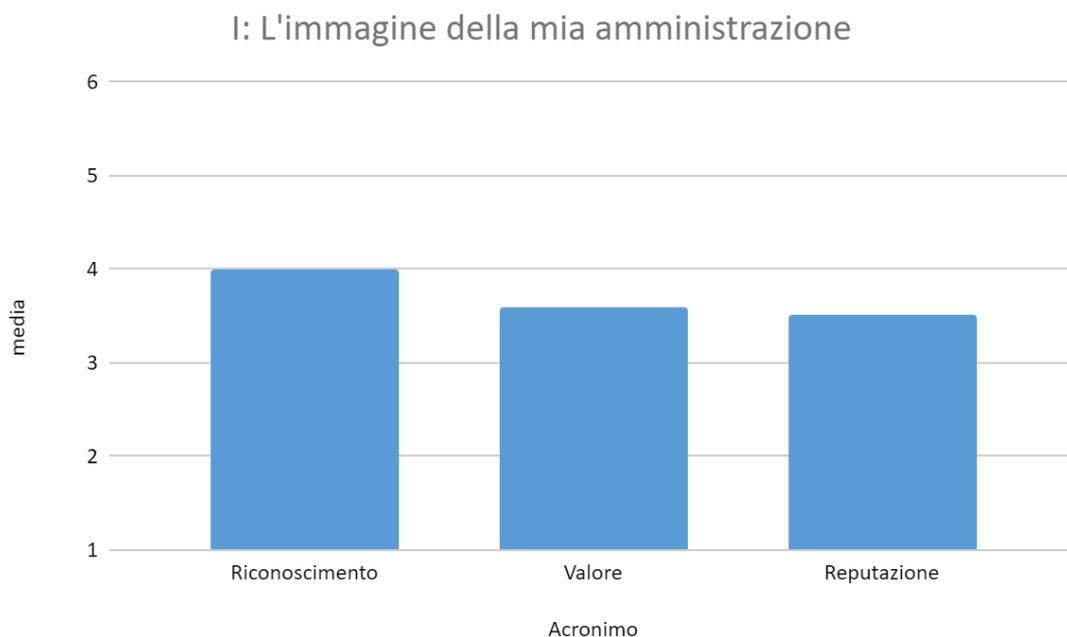


I - L'immagine della mia Amministrazione

La valutazione circa l'immagine esterna dell'Ente ha fornito risultati piuttosto distribuiti sui vari livelli della scala, con valori che tendono a peggiorare man mano che la cerchia di pubblico si allontana verso l'esterno.

Pare quindi che i dipendenti ritengano di svolgere funzione di promotori dell'immagine dell'Ente per il quale lavorano nelle proprie cerchie di relazione. In generale si ritiene che l'area della comunicazione interna, dello sviluppo del senso di appartenenza, dell'identità dell'Ente in generale possa essere oggetto di appositi interventi migliorativi.

I	L'immagine della mia amministrazione	Acronimo	media	dev std
1	La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	Riconoscimento	3,99	1,47
2	Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività	Valore	3,59	1,48
3	La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	Reputazione	3,51	1,50



L - La mia organizzazione

Oltre il 60% degli intervistati sugli items di quest'area ha polarizzato le risposte nella prima metà della scala evidenziando quindi perlopiù scarsi gradi di conoscenza e condivisione delle linee strategiche dell'Ente.

Le valutazioni migliorano leggermente per l'ultimo item riguardante la chiarezza del proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi che, vista percezione di scarsa chiarezza degli obiettivi generali, pare riflettere più un giudizio sulla validità del proprio operato che in termini di giusto inquadramento nello sviluppo dell'Ente.

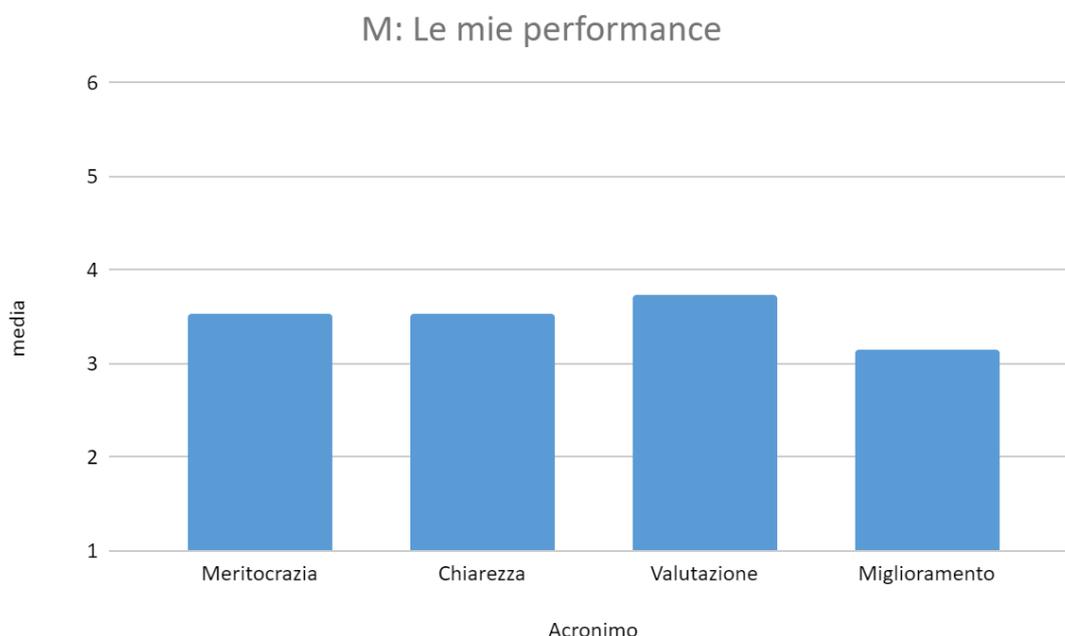
L	La mia organizzazione	Acronimo	media	dev std
1	Conosco le strategie della mia amministrazione	Strategie	2,73	1,38
2	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	Condivisione	2,80	1,33
3	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione	Trasparenza	2,75	1,40
4	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	Contributo	3,38	1,59



M - Le mie performance

Si segnalano delle criticità nella percezione sulla capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane, laddove poco meno del 50% degli intervistati ha ritenuto di non essere valutato in base a elementi importanti e addirittura il 55% ha affermato di non essere informato su come migliorare i propri risultati. Si auspica che gli aspetti in questione possano avere un netto incremento positivo.

M	Le mie performance	Acronimo	media	dev std
1	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	Meritocrazia	3,53	1,55
2	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro	Chiarezza	3,53	1,55
3	Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro	Valutazione	3,74	1,57
4	Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati	Miglioramento	3,15	1,66

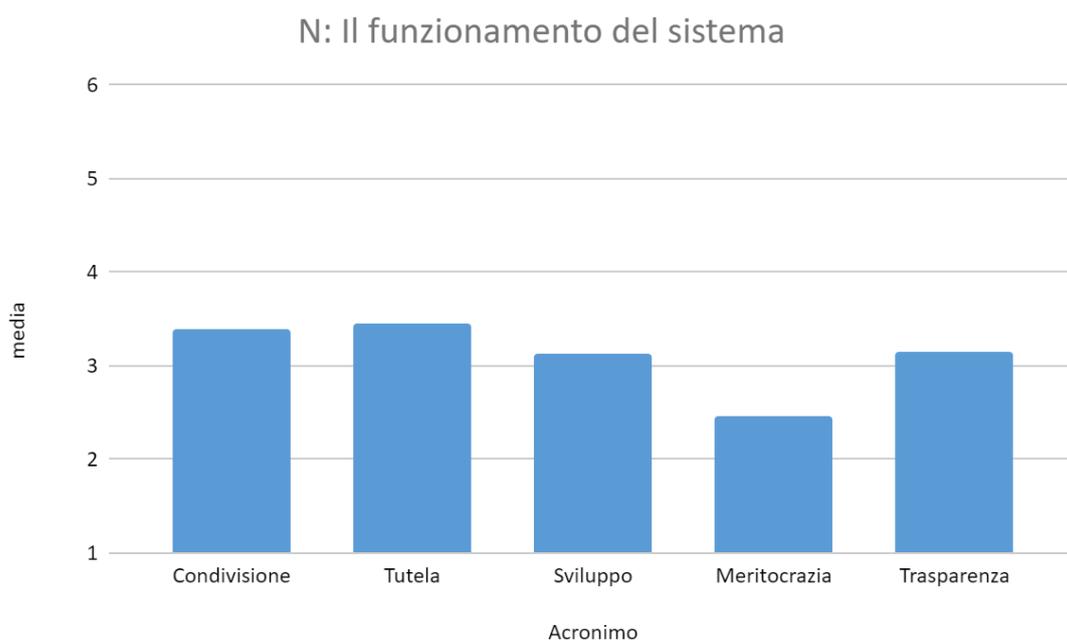


N - Il funzionamento del sistema

Nel richiamare le considerazioni già fatte innanzi, si possono trarre alcune conclusioni generali. Rispetto alla percezione sulle diverse fasi dell'analisi, vi sono posizioni distribuite sui 6 gradi della scala tendenti per lo più ad una valutazione negativa del sistema obiettivi/risultati.

Si segnala infine una criticità relativa alla netta percezione, da parte del 70% circa degli intervistati, che l'Ente non segua criteri meritocratici nella valutazione del personale, alla scarsa illustrazione del sistema di valutazione al personale (60% negativa) ed alla tensione al miglioramento dei risultati in base alla performance raggiunta (65% negativa).

N	Il funzionamento del sistema	Acronimo	media	dev std
1	Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	Condivisione	3,40	1,50
2	Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	Tutela	3,45	1,58
3	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	Sviluppo	3,12	1,58
4	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	Meritocrazia	2,46	1,45
5	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale	Trasparenza	3,15	1,58

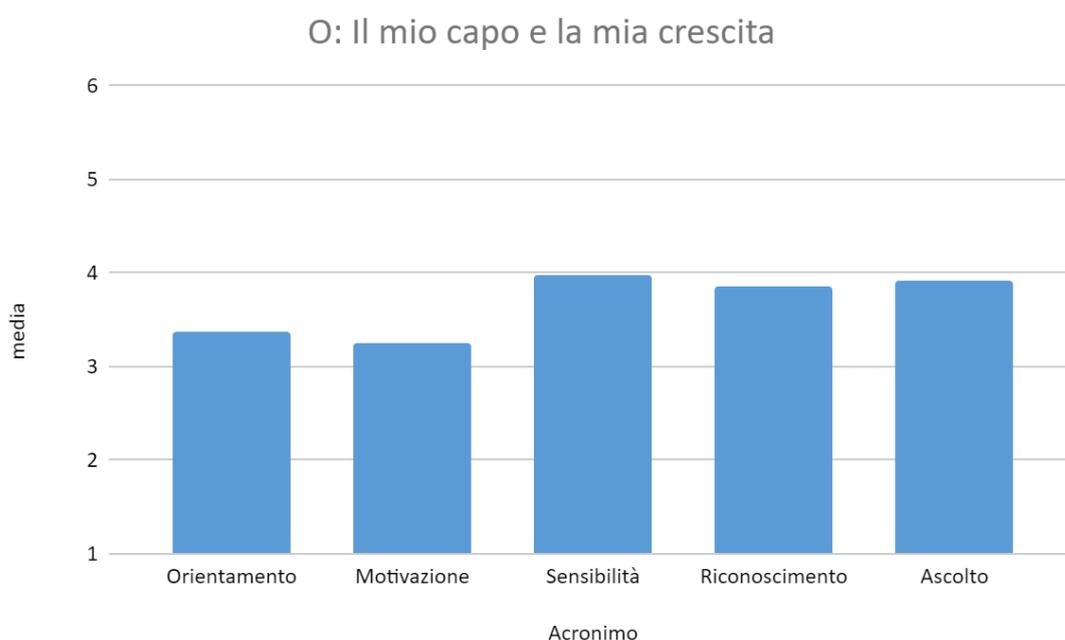


O - Il mio capo e la mia crescita

Gli aspetti indagati nell'area di indagine hanno ottenuto in media un punteggio scarso posizionandosi quindi negativamente sulla scala, compresi gli ultimi due items, pur ottenendo punteggi poco sotto la media.

Rispetto a dati abbastanza equamente distribuiti lungo tutta la scala per i primi due items, tesi ad indagare la percezione dei dipendenti sulla capacità di motivazione e di indirizzo del proprio superiore, emergono posizioni più marcatamente positive sugli aspetti riguardanti la capacità del "capo" di riconoscimento del merito e della capacità propositiva dei dipendenti.

O	Il mio capo e la mia crescita	Acronimo	media	dev std
1	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	Orientamento	3,37	1,71
2	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	Motivazione	3,26	1,80
3	È sensibile ai miei bisogni personali	Sensibilità	3,97	1,59
4	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	Riconoscimento	3,85	1,75
5	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	Ascolto	3,92	1,76



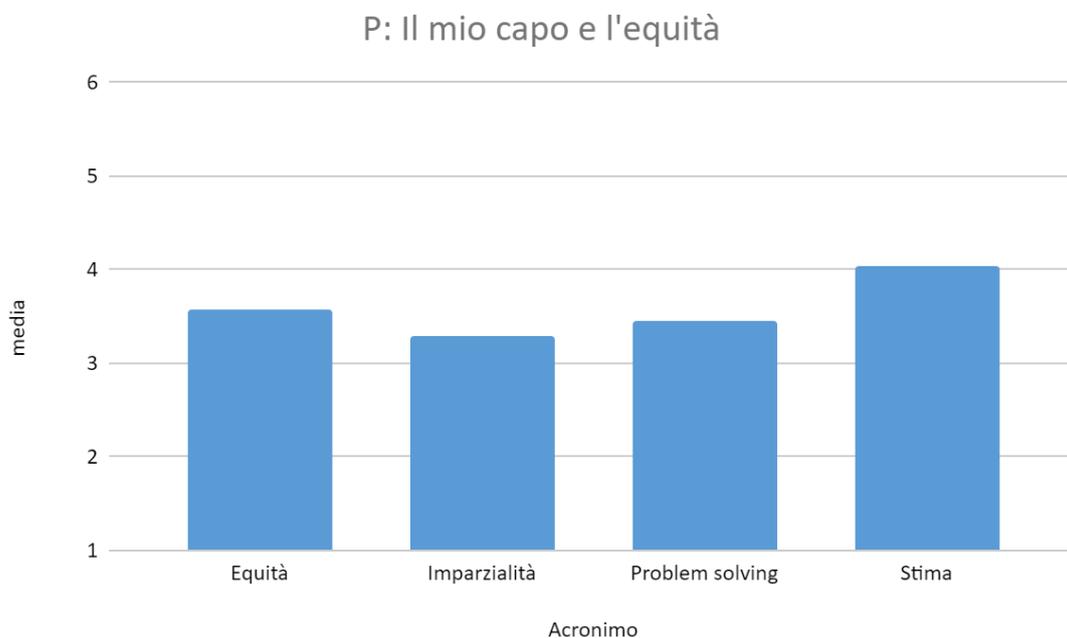
P - Il mio capo e l'equità

Rispetto a un dato di generale valutazione mediamente nella media verso il proprio superiore, circa il 50% degli intervistati si è posto su livelli positivi nell'analisi della percezione dell'equità del "capo".

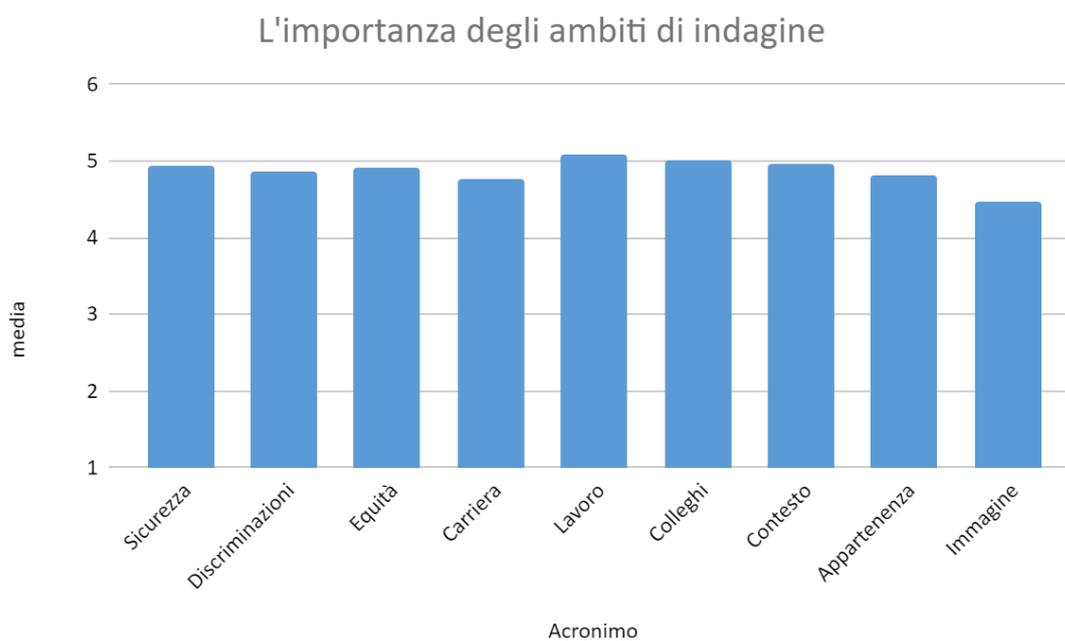
Le posizioni espresse si sono ripartite più diffusamente su tutti i livelli della scala, evidenziando quindi posizioni nettamente differenti tra gli intervistati.

L'area del disagio percepito si è attestata su valori più alti (pari a oltre il 40% degli intervistati) sui giudizi in merito alla capacità di gestione delle criticità da parte del superiore gerarchico.

P	Il mio capo e l'equità	Acronimo	media	dev std
1	Agisce con equità, in base alla mia percezione	Equità	3,57	1,67
2	Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro	Imparzialità	3,30	1,55
3	Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	Problem solving	3,45	1,78
4	Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore	Stima	4,03	1,75



	Importanza degli ambiti di indagine	Acronimo	media	dev std
1	Sicurezza e salute sul luogo di lavoro	Sicurezza	4,95	1,34
2	Le discriminazioni	Discriminazioni	4,86	1,46
3	L'equità nella mia amministrazione	Equità	4,92	1,42
4	Carriera e sviluppo professionale	Carriera	4,76	1,46
5	Il mio lavoro	Lavoro	5,09	1,19
6	I miei colleghi	Colleghi	5,01	1,14
7	Il contesto del mio lavoro	Contesto	4,96	1,28
8	Il senso di appartenenza	Appartenenza	4,81	1,36
9	L'immagine della mia amministrazione	Immagine	4,47	1,52



Conclusione e discussione dei risultati

Nel presente lavoro di tesi abbiamo visto come nella società attuale sia molto forte sia la domanda che la ricerca di salute e di benessere; questo vale per tutti gli ambienti e i contesti lavorativi, in quanto le persone trascorrono molto tempo al lavoro e diventa fondamentale che il luogo di lavoro diventi motivo di soddisfazione, motivazione ed investimento.

In tutte le organizzazioni il contributo professionale ed il livello di responsabilità del singolo è in grado di influenzare sia in maniera positiva che negativa la produttività e l'erogazione dei servizi. Ecco perché il miglioramento della performance di un'organizzazione passa inevitabilmente per un'attenta gestione e motivazione del personale dipendente: per tale motivo, l'analisi e la misurazione dei fattori che influenzano il cosiddetto benessere organizzativo può avere un importante impatto sullo stato di salute dell'intera organizzazione.

La prima variabile da considerare è il comportamento dei dirigenti, che svolgono un ruolo determinante nella declinazione e nella esplicitazione degli obiettivi da raggiungere; indirizzano il lavoro del singolo e dei gruppi; divulgano informazioni rilevanti; creano relazioni costruttive in un'ottica di cooperazione ed efficacia collettiva; favoriscono un buon clima relazionale.

A questo si aggiunge la percezione di equità nel contesto lavorativo, attraverso comportamenti trasparenti e giusti, riconoscimenti ed incentivi, promozione di condizioni di evoluzione e progettualità professionale. L'equità influenza positivamente la percezione dell'efficienza, dell'innovazione, della sicurezza e del comfort ambientale, e negativamente l'isolamento e il conflitto.

Un'ulteriore variabile è la percezione dei colleghi: se positiva favorisce un maggiore apprezzamento dell'efficienza organizzativa e determina una minore percezione del conflitto e dell'isolamento.

Ultimo elemento il carico di lavoro e le condizioni lavorative in cui ci si trova: un maggior senso di fatica favorisce il conflitto e influenza la percezione dello stress, dei disturbi psicosomatici e della soddisfazione lavorativa. L'attenzione verso la qualità della vita dei dipendenti è un elemento che influenza l'efficacia e l'efficienza delle azioni intraprese.

L'influenza di queste variabili si manifesta direttamente sullo stress e sulla soddisfazione lavorativa.

Il benessere organizzativo ha impatto sul miglioramento della performance e, quindi, valutare il benessere di un'organizzazione pubblica nasce dall'esigenza di comprendere se l'ente sta adempiendo in maniera efficiente ai suoi compiti di servizio verso la comunità esterna. Sebbene un buon clima e un elevato benessere organizzativo siano garanzia di efficienza organizzativa, è molto probabile che si ottenga una buona performance operativa laddove il personale sia motivato a lavorare in modo attivo ed efficace: questi aspetti influenzano la propensione dei lavoratori a concentrarsi sulla performance lavorativa e sulle relazioni personali, e rappresenta le percezioni dei dipendenti riguardo l'intera organizzazione. Il lavoro non può e non deve essere causa di malessere e di disagio da parte dei lavoratori, bensì un'occasione di sviluppo della personalità umana. La rilevazione sul clima e il benessere organizzativo costituisce un'azione positiva che consente all'organizzazione di aver chiaro il quadro informativo aggiornato sulle percezioni del personale: un'organizzazione in salute è una realtà nella quale cultura, clima e pratiche creano un ambiente che promuove sia la salute e la sicurezza dei lavoratori, sia l'efficacia organizzativa.

Un'azienda oggi va considerata come un insieme di talenti, capacità, competenze ed idee: un capitale intellettuale intangibile, dove l'intelligenza delle persone e delle organizzazioni diventa protagonista.

Nel contesto descritto fino ad ora si inserisce la presente tesi, nella quale è stata proposta la valutazione del benessere organizzativo del personale dipendente del Comune di Rovigo, realizzata attraverso la somministrazione di un questionario multidimensionale ai dipendenti dell'intera struttura, suddiviso in 14 aree di analisi e 84 items. E' importante sottolineare che i risultati ottenuti sono da considerarsi significativi per l'ente analizzato e che, quindi, non sono estendibili a tutti i settori della Pubblica Amministrazione in Italia.

I risultati emersi sono già stati ampiamente discussi nel terzo capitolo, ma vorrei fare una precisazione sui risultati ottenuti dal calcolo della media aritmetica e della deviazione standard per ognuno degli 84 items.

Le deviazioni standard sono per lo più comprese tra 1 e 2: indicano, cioè, che la dispersione delle risposte intorno alla media aritmetica è relativamente contenuta. Infatti, avendo usato una scala Likert da 1 a 6, la deviazione standard tra 1 e 2 significa che, in media, le risposte si discostano di una o di due unità dalla media, evidenziando un livello di variabilità moderato, vale a dire che ci sono differenze nelle risposte date dai partecipanti, ma non estreme: i partecipanti non sono completamente in disaccordo ma c'è un grado di divergenza nelle loro risposte.

Deviazioni standard basse e vicine a 1 (o sotto l'1) significano risposte concentrate intorno alla media e suggeriscono che i partecipanti hanno opinioni simili o percezioni simili a quella domanda (risposte omogenee).

Non ci sono state deviazioni standard alte, cioè oltre il 2.

Considerando, infine, la connessione tra media aritmetica e deviazione standard, è utile sottolineare che:

- la media vicina agli estremi della scala (cioè molto vicina a 1 o a 6) e la deviazione standard tra 1 e 2 ci porta a concludere che ci sono partecipanti che hanno risposto in maniera molto diversa dalla media;
- la media intermedia (ad esempio, tra 3 e 4) e la deviazione standard tra 1 e 2 ci porta a concludere che c'è una distribuzione delle risposte molto più bilanciata.

In conclusione, si può affermare anche che lo studio presenta alcune limitazioni. La più importante riguarda il contesto della ricerca: le considerazioni sono da applicarsi al Comune di Rovigo, ma potrebbero non essere le stesse per tutti gli altri Enti presenti sul territorio nazionale.

Inoltre, per un'analisi maggiormente informativa si potrebbe aumentare il numero di partecipanti coinvolti (in questa ricerca la partecipazione del personale è stata inferiore al 40% dell'organico presente) e, per fare questo, si potrebbe migliorare l'efficacia della comunicazione o considerare le condizioni adeguate a svolgere il questionario.

Appendice 1

Direttiva del Ministro della funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo delle Pubbliche Amministrazioni

A tutti i Ministeri

- Uffici di Gabinetto

- Uffici del personale, dell'organizzazione e della formazione

Alle Aziende ed amministrazioni autonome dello Stato

A tutti gli Enti pubblici non economici

Al Consiglio di Stato - Segretariato Generale

Alla Corte dei Conti - Segretariato Generale

All'Avvocatura generale dello Stato - Segretariato Generale

Agli organismi di valutazione di cui al d.lgs. 286/1999

Agli uffici centrali del bilancio

Alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione

Al Formez

All'A.R.A.N.

e, per conoscenza,

A tutte le Regioni

A tutte le Province

A tutti i Comuni

Alla Presidenza della Repubblica - Segretariato Generale

Alla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Segretariato Generale

All'A.N.C.I.

All'U.P.I.

All'U.N.C.E.M.

Alla Conferenza dei Rettori delle università italiane

IL MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA

VISTA la legge 20 maggio 1970, n. 300, recante "Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento";

VISTA la legge 23 agosto 1988, n. 400, recante "Disciplina dell'attività di governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri";

VISTO il decreto legislativo 19 settembre 1994, n. 626, recante "Attuazione delle direttive 89/391/CEE, 89/654/CEE, 89/655/CEE, 89/656/CEE, 90/269/CEE, 90/270/CEE, 90/394/CEE, 90/679/CEE, 93/88/CEE, 97/42/CE e 1999/38/CE riguardanti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro";

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";

VISTA la direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica 13 dicembre 2001, recante "Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni";

VISTA la direttiva del Ministro per la funzione pubblica 7 febbraio 2002 sulle attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 novembre 2002, recante "Delega di funzioni del Presidente del Consiglio dei Ministri in materia di funzione pubblica al Ministro senza portafoglio avv. Luigi Mazzella";

EMANA LA SEGUENTE DIRETTIVA

1. PREMessa

Il Dipartimento della Funzione Pubblica intende sostenere la capacità delle amministrazioni pubbliche di attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni.

Il Dipartimento ritiene, infatti, che, per lo sviluppo e l'efficienza delle amministrazioni, le condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento, l'ergonomia - oltre che la sicurezza - degli ambienti di lavoro, costituiscano elementi di fondamentale importanza ai fini dello sviluppo e dell'efficienza delle Amministrazioni pubbliche.

Per migliorare le prestazioni e gli effetti delle politiche pubbliche, è importante offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscono gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esiste un'adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha collocato tra le priorità di cambiamento da sostenere nelle amministrazioni pubbliche, quella di creare specifiche condizioni che possano incidere sul miglioramento del sistema sociale interno, delle relazioni interpersonali e, in generale, della cultura organizzativa.

Il Dipartimento intende così segnalare all'attenzione delle amministrazioni pubbliche un aspetto rilevante per lo sviluppo delle motivazioni al lavoro spesso trascurato nella tradizionale gestione del personale nelle amministrazioni pubbliche. Si tratta, quindi, di rendere le amministrazioni pubbliche datori di lavoro esemplari attraverso una rinnovata attenzione ad aspetti non monetari del rapporto di lavoro, consentendo l'avvio di modelli gestionali delle risorse umane diretti a favorire il miglioramento degli ambienti di lavoro, l'aumento dei livelli di produttività, nel contesto delle relazioni sindacali.

2. FINALITÀ DELLA DIRETTIVA

Con questa direttiva il Dipartimento della Funzione Pubblica, in linea con la volontà del Governo di attuare un radicale processo di cambiamento della pubblica amministrazione, pone l'attenzione sulla gestione delle risorse umane, dando contenuto a quanto previsto dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e, in particolare, all'art. 7.

La direttiva individua:

- A. le motivazioni per l'adozione di misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo;
- B. le indicazioni da seguire per accrescere il benessere organizzativo;
- C. gli strumenti per l'attuazione della direttiva.

3. LE MOTIVAZIONI PER L'ADOZIONE DI MISURE FINALIZZATE AD ACCRESCERE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Questa direttiva nasce anche dalla necessità di valutare l'impatto organizzativo delle riforme legislative degli ultimi anni e delle trasformazioni legate all'utilizzo delle nuove tecnologie sul personale delle amministrazioni pubbliche e di responsabilizzare la dirigenza sulla efficace gestione delle risorse umane.

Le amministrazioni sono invitate, adottando le opportune forme di relazioni sindacali, a valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e realizzando opportune misure di miglioramento per:

- valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori, migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione;
- rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori;
- migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall'amministrazione;
- diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento;
- realizzare sistemi di comunicazione interna;
- prevenire i rischi psico-sociali di cui al decreto legislativo N.626/94.

Dipartimento della funzione pubblica intende richiamare l'attenzione dei comitati di settore affinché, negli atti di indirizzo per la stipula dei contratti collettivi del personale delle aree dirigenziali, venga richiamato con particolare evidenza lo specifico impegno di tutti ad assicurare, negli ambiti di propria competenza e secondo le linee sopra indicate, adeguati livelli di benessere organizzativo, e ciò in diretta correlazione funzionale con gli obiettivi ed i risultati dell'azione dirigenziale.

4. LE INDICAZIONI DA SEGUIRE PER ACCRESCERE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

I. L'attenzione al benessere organizzativo come elemento di cambiamento culturale

In tutte le amministrazioni pubbliche la complessità dei problemi da affrontare è in aumento.

L'insoddisfazione per gli strumenti tradizionali di gestione del personale è evidente e crescono le esigenze di individuare nuove politiche di sviluppo e di intervento.

In un sistema ad alta intensità di lavoro intellettuale, la convivenza organizzativa non può svolgersi soltanto sotto la dimensione del governo gerarchico e delle scansioni procedurali: una variabile altrettanto fondamentale è rappresentata dal sentire individuale e dalle relazioni informali tra le persone che interagiscono nello stesso ambiente di lavoro.

II. L'attenzione alle variabili critiche

Per assicurare il benessere organizzativo le amministrazioni devono prestare attenzione alle seguenti variabili:

a. *Caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge*

L'amministrazione allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente.

b. *Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative*

L'amministrazione definisce obiettivi espliciti e chiari ed assicura coerenza tra enunciati e prassi operative.

c. Riconoscimento e valorizzazione delle competenze

L'amministrazione riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità, assicurando adeguata varietà dei compiti ed autonomia nella definizione dei ruoli organizzativi nonché pianificando adeguati interventi di formazione.

d. Comunicazione intraorganizzativa circolare

L'amministrazione ascolta le istanze dei dipendenti e stimola il senso di utilità sociale del loro lavoro.

e. Circolazione delle informazioni

L'amministrazione mette a disposizione dei dipendenti le informazioni pertinenti al loro lavoro

f. Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali

L'amministrazione adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali

g. Clima relazionale franco e collaborativo

L'amministrazione stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo

h. Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi

L'amministrazione assicura la scorrevolezza operativa e la rapidità di decisione e supporta l'azione verso gli obiettivi

i. Giustizia organizzativa

L'amministrazione assicura, nel rispetto dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale e di attribuzione dei carichi di lavoro

l. Apertura all'innovazione

L'amministrazione è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale

m. *Stress*

L'amministrazione tiene sotto controllo i livelli percepiti di fatica fisica e mentale nonché di stress

n. *Conflittualità*

L'amministrazione gestisce l'eventuale presenza di situazioni conflittuali manifeste o implicite

III. Il processo per la rilevazione e il miglioramento del benessere organizzativo

Per accrescere il benessere organizzativo le amministrazioni devono seguire processo articolato nelle seguenti fasi:

1. individuazione dei ruoli nel processo di rilevazione e miglioramento del benessere
2. definizione della procedura di rilevazione e d'intervento
3. predisposizione degli strumenti di rilevazione
4. raccolta dei dati
5. elaborazione dei dati
6. restituzione dei risultati
7. definizione del piano di miglioramento
8. monitoraggio e verifica del piano di miglioramento.

IV. Contenuti e strumenti del piano di miglioramento

Sulla base delle rilevazioni condotte, le amministrazioni, sentite le organizzazioni sindacali, devono adottare un piano di miglioramento del benessere organizzativo che può riguardare uno o più dei seguenti aspetti:

- A. struttura e ruoli organizzativi
- B. innovazione tecnologica
- C. processi organizzativi
- D. cultura organizzativa
- E. politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane
- F. comunicazione interna ed esterna
- G. modifica di norme e procedure

5. STRUMENTI PER L'ATTUAZIONE DELLA DIRETTIVA

Per aiutare operativamente le amministrazioni a pianificare, condurre ed utilizzare efficacemente le rilevazioni di benessere organizzativo in attuazione di questa direttiva il Dipartimento della Funzione Pubblica ha realizzato il manuale operativo *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche* (collana "Analisi e strumenti per l'innovazione", del Dipartimento della funzione pubblica). Il Manuale può essere acquisito dalle amministrazioni interessate secondo le modalità indicate sul sito www.funzionepubblica.it.

Il Dipartimento della funzione pubblica dedicherà apposite riunioni dei direttori generali del personale delle amministrazioni dello Stato e degli enti pubblici non economici a queste tematiche e promuoverà il confronto con le Organizzazioni Sindacali per favorire l'attuazione di questa direttiva nel più ampio contesto delle politiche di gestione delle risorse umane, anche attraverso idonei strumenti di monitoraggio.

IL MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA

Roma, 24/03/2004

Appendice 2: Questionario sul benessere organizzativo 2023 - Comune di Rovigo

Questa è un'indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, ai sensi dell'art. 14, comma 5, del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150.

“Gentile collega,

Ti ringraziamo per aver scelto di partecipare a questa indagine sul benessere organizzativo.

Rispondere alle domande dovrebbe richiedere non più di 15-20 minuti.

Il questionario che ti sottoponiamo fa riferimento agli ultimi dodici mesi ed è finalizzato a:

- rilevare le opinioni dei dipendenti rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro;
- identificare, di conseguenza, possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali dei dipendenti pubblici.

Le indagini sul personale rappresentano un'importante opportunità per acquisire utili informazioni e contribuire al miglioramento delle politiche del personale della nostra amministrazione. Ti suggeriamo, quindi di rispondere alle domande con la massima franchezza e attenzione.

Ti ricordiamo che la compilazione del questionario è assolutamente anonima, essendo strutturato in modo che le risposte da te fornite non siano riconducibili alla tua persona. I dati raccolti, inoltre, saranno utilizzati solo in forma aggregata. Cordiali saluti.”

Ci sono 21 domande in questo sondaggio.

Questo sondaggio è anonimo.

La registrazione delle risposte fornite al sondaggio non è relativa a informazioni che consentano l'identificazione del partecipante, a meno che qualche domanda del questionario non la chieda esplicitamente.

Se è stato usato un codice di accesso per accedere a questo sondaggio, questo codice non sarà registrato assieme alle risposte fornite. Il codice partecipante è gestito in un database diverso e viene aggiornato soltanto per indicare se è stata completata (o no) il sondaggio. Non c'è nessun modo per abbinare i codici di accesso alle risposte al sondaggio.

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati. L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, mira alla rilevazione e all'analisi degli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell'ente, nonché della percezione da parte dei dipendenti del rispetto di detti standard.

	DIMENSIONI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO	Per nulla					Del tutto
A	Sicurezza e salute sul luogo di lavoro	1	2	3	4	5	6
B	Le discriminazioni	1	2	3	4	5	6
C	L'equità nella mia amministrazione	1	2	3	4	5	6
D	Carriera e sviluppo professionale	1	2	3	4	5	6
E	Il mio lavoro	1	2	3	4	5	6
F	I miei colleghi	1	2	3	4	5	6
G	Il contesto del mio lavoro	1	2	3	4	5	6
H	Il senso di appartenenza	1	2	3	4	5	6
I	L'immagine della mia amministrazione	1	2	3	4	5	6
L	La mia organizzazione	1	2	3	4	5	6
M	Le mie performance	1	2	3	4	5	6
N	Il funzionamento del sistema	1	2	3	4	5	6
O	Il mio capo e la mia crescita	1	2	3	4	5	6
P	Il mio capo e l'equità	1	2	3	4	5	6

A	Sicurezza e salute sul luogo di lavoro	Per nulla					Del tutto
1	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti, misure antincendio, ecc.)	1	2	3	4	5	6
2	Ho ricevuto informazioni e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e alle relative misure di prevenzione e protezione	1	2	3	4	5	6
3	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti	1	2	3	4	5	6
4	Ho subito atti di mobbing (demansionamento, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione, forme di controllo esasperato, ecc.)	1	2	3	4	5	6
5	Sono soggetto a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	1	2	3	4	5	6
6	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare	1	2	3	4	5	6
7	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause	1	2	3	4	5	6
8	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	1	2	3	4	5	6
9	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 ...)	1	2	3	4	5	6

B	Le discriminazioni	Per nulla					Del tutto
1	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale	1	2	3	4	5	6
2	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico	1	2	3	4	5	6
3	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione	1	2	3	4	5	6
4	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	1	2	3	4	5	6
5	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza	1	2	3	4	5	6
6	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua	1	2	3	4	5	6
7	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	1	2	3	4	5	6
8	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale	1	2	3	4	5	6
9	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se non disabile, scegliere valore 6 per procedere)	1	2	3	4	5	6

C	L'equità nella mia amministrazione	Per nulla					Del tutto
1	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	1	2	3	4	5	6
2	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	1	2	3	4	5	6
3	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	1	2	3	4	5	6
4	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	1	2	3	4	5	6
5	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale	1	2	3	4	5	6

D	Carriera e sviluppo professionale	Per nulla					Del tutto
1	Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	1	2	3	4	5	6
2	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito	1	2	3	4	5	6
3	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	1	2	3	4	5	6
4	Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale	1	2	3	4	5	6
5	Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente	1	2	3	4	5	6

E	Il mio lavoro	Per nulla					Del tutto
1	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	1	2	3	4	5	6
2	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	1	2	3	4	5	6
3	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	1	2	3	4	5	6
4	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro	1	2	3	4	5	6
5	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale	1	2	3	4	5	6

F	I miei colleghi	Per nulla					Del tutto
1	Mi sento parte di una squadra	1	2	3	4	5	6
2	Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	1	2	3	4	5	6
3	Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	1	2	3	4	5	6
4	Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	1	2	3	4	5	6
5	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	1	2	3	4	5	6

G	Il contesto del mio lavoro	Per nulla					Del tutto
1	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	1	2	3	4	5	6
2	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	1	2	3	4	5	6
3	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	1	2	3	4	5	6
4	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	1	2	3	4	5	6
5	La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita	1	2	3	4	5	6

H	Il senso di appartenenza	Per nulla					Del tutto
1	Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente	1	2	3	4	5	6
2	Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato	1	2	3	4	5	6
3	Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente	1	2	3	4	5	6
4	I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali	1	2	3	4	5	6
5	Se potessi, comunque cambierei ente	1	2	3	4	5	6

I	L'immagine della mia amministrazione	Per nulla					Del tutto
1	La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	1	2	3	4	5	6
2	Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività	1	2	3	4	5	6
3	La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	1	2	3	4	5	6

	Importanza degli ambiti di indagine	Per nulla					Del tutto
1	Sicurezza e salute sul luogo di lavoro	1	2	3	4	5	6
2	Le discriminazioni	1	2	3	4	5	6
3	L'equità nella mia amministrazione	1	2	3	4	5	6
4	Carriera e sviluppo professionale	1	2	3	4	5	6
5	Il mio lavoro	1	2	3	4	5	6
6	I miei colleghi	1	2	3	4	5	6
7	Il contesto del mio lavoro	1	2	3	4	5	6
8	Il senso di appartenenza	1	2	3	4	5	6
9	L'immagine della mia amministrazione	1	2	3	4	5	6

L	La mia organizzazione						
1	Conosco le strategie della mia amministrazione	1	2	3	4	5	6
2	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	1	2	3	4	5	6
3	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione	1	2	3	4	5	6
4	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	1	2	3	4	5	6

M	Le mie performance	Per nulla					Del tutto
1	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	1	2	3	4	5	6
2	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro	1	2	3	4	5	6
3	Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro	1	2	3	4	5	6
4	Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati	1	2	3	4	5	6

N	Il funzionamento del sistema	Per nulla					Del tutto
1	Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	1	2	3	4	5	6
2	Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	1	2	3	4	5	6
3	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	1	2	3	4	5	6
4	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	1	2	3	4	5	6
5	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale	1	2	3	4	5	6

O	Il mio capo e la mia crescita	Per nulla					Del tutto
1	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	1	2	3	4	5	6
2	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	1	2	3	4	5	6
3	È sensibile ai miei bisogni personali	1	2	3	4	5	6
4	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	1	2	3	4	5	6
5	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	1	2	3	4	5	6

P	Il mio capo e l'equità	Per nulla					Del tutto
1	Agisce con equità, in base alla mia percezione	1	2	3	4	5	6
2	Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro	1	2	3	4	5	6
3	Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	1	2	3	4	5	6
4	Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore	1	2	3	4	5	6

Sezione dati anagrafici

<p>Sono (scegliere solo una delle seguenti voci)</p>	<p><input type="radio"/> Femmina <input type="radio"/> Maschio <input type="radio"/> Nessuna risposta</p>
<p>Il mio contratto di lavoro (scegliere solo una delle seguenti voci)</p>	<p><input type="radio"/> A tempo determinato <input type="radio"/> A tempo indeterminato <input type="radio"/> Nessuna risposta</p>
<p>La mia età (scegliere solo una delle seguenti voci)</p>	<p><input type="radio"/> Fino a 30 anni <input type="radio"/> Dai 31 ai 40 anni <input type="radio"/> Dai 41 ai 50 anni <input type="radio"/> Dai 51 ai 60 anni <input type="radio"/> Oltre i 60 anni <input type="radio"/> Nessuna risposta</p>
<p>La mia anzianità di servizio nell'ente (comprensiva di quella maturata presso altre Pubbliche Amministrazioni) (scegliere solo una delle seguenti voci)</p>	<p><input type="radio"/> Meno di 5 anni <input type="radio"/> Da 5 a 10 anni <input type="radio"/> Da 11 a 20 anni <input type="radio"/> Oltre i 20 anni <input type="radio"/> Nessuna risposta</p>
<p>La mia qualifica (scegliere solo una delle seguenti voci)</p>	<p><input type="radio"/> Dirigente <input type="radio"/> Non dirigente <input type="radio"/> Nessuna risposta</p>
<p>Il servizio di appartenenza (facoltativo)</p>	<p>.....</p>

Bibliografia

Avallone F., Bonaretti M., (a cura di). (2003). *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.

Accordo Europeo Sullo Stress Lavoro-Correlato. 2004.

Avallone, F., Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Bonaretti, M., Testa, P. (2003). *Persone al lavoro*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.

Brown, R. (2000). *Psicologia sociale dei gruppi*. Bologna: Il Mulino.

CNR (2012). *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura*. Roma.

Codice Civile. 1942.

Contratto nazionale delle funzioni locali - CCNL del 16/11/2022, in armonia con il CCNL del 21 maggio 2018.

Decreto Legislativo n. 81 del 9 aprile 2008 e succ. mod. "*Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*".

Decreto Legislativo n. 150 del 29 ottobre 2009 "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*" (detta anche Legge Brunetta).

Decreto Legislativo n. 33 del 14 marzo 2013 "*Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*" (denominato anche Testo Unico in materia di trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni).

Dichiarazione Ministeriale di Londra. 1999.

Direttiva del Ministro della funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo delle Pubbliche Amministrazioni. 2004.

ENEA. (a cura di De Vita, A., Saba, I.). (2011). *La valutazione del benessere organizzativo: rilevazione della soddisfazione interna dell'Agenzia*.

Favretto, G. (1994). *Lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.

Franco, M., Gregori, G. L., Marcone, M. R. (a cura di). (2012). *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*. Bologna: Società Editrice Esculapio.

Gabassi, P. (2007). *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.

Indicazioni della Commissione Consultiva per la valutazione dello stress lavoro-correlato del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali. 2010.

Legge finanziaria n. 205 del 27 dicembre 2017 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020".

Pellizzoni, B. (a cura di). (2005). *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo*. Roma: Edizioni Scientifiche Italiane.

Pilati, M., Tosi, H. (2017). *Comportamento organizzativo*. Milano: Egea.

Sarchielli, G., Novara, F., & Rozzi, R. A. (2008). *Psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.

Spaltro, E., De Vito Piscicelli, P. (2002). *Psicologia per le organizzazioni*. Roma: Carocci Editore.

Zani, E., Cicognani, E., (1999). *Psicologia della salute*. Bologna: Il Mulino.

Sitografia

<https://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-pubblico-e-organizzazione-pa/comitati-unici-di-garanzia-cug>

<https://www.miur.gov.it/web/quest/cug>

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/27-06-2019/direttiva-recante-%E2%80%9Cmisure-promuovere-le-pari-opportunita-e>

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/04-03-2011/direttiva-comitati-unici-garanzia>

<https://www.normattiva.it/esporta/attoCompleto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2001-05-09&atto.codiceRedazionale=001G0219>

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/24-03-2004/direttiva-benessere-organizzativo-nella-pa>

<https://www.lavoro-confronto.it/archivio/numero-11/la-salute-organizzativa-nella-pubblica-amministrazione>

<https://www.enea.it/it/comitato-unico-di-garanzia/documenti/MANUALEBenessereOrganizzativo.pdf>

<https://www.puntosicuro.it/rischio-psicosociale-stress-C-35/pubbliche-amministrazioni-la-normativa-sul-benessere-organizzativo-AR-15992/>

<https://www.studiolegalerosiello.it/pubblicazioni/benessere-organizzativo/>

<https://www.forumpa.it/tag/benessere-organizzativo/>

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/24-03-2004/direttiva-benessere-organizzativo-nella-pa>

<https://www.psicologiadellavoro.org/salute-organizzativa/>

<https://blog.insideout-training.it/benessere-organizzativo-come-facilitarlo-e-diffonderlo-in-azienda>

<https://blogunisalute.it/benessere-organizzativo/>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2008/04/30/008G0104/sq>

<https://www.inail.it/cs/internet/docs/stress-lavoro-accordo-interconfederale.pdf?section=attivita>

<https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2010/LC-18novembre2010.pdf>