

**IL BENESSERE ORGANIZZATIVO
DEL PERSONALE DELLA REGIONE
AUTONOMA VALLE D'AOSTA**

RILEVAZIONE 2015

Novembre 2015

L'indagine è stata promossa dal Comitato unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni per l'intero Comparto regionale (CUG). Il presente rapporto è frutto della collaborazione tra le Strutture Centro unico retribuzioni e fiscale, procedimenti disciplinari, CUG e concorsi e Osservatorio economico e sociale della Presidenza della Regione.

Il rapporto è stato redatto da Silvia Bertolin, Dario Ceccarelli, Rita Dianin e Rosa Donato. Il coordinamento tecnico metodologico e redazionale è stato curato da Dario Ceccarelli.

Le elaborazioni e le analisi statistiche sono state curate dall'Osservatorio economico e sociale, mentre la struttura Sistemi informativi e tecnologici ha predisposto lo strumento elettronico di raccolta dei dati.

Si ringraziano tutti i dipendenti e le dipendenti che hanno partecipato all'indagine e che, rispondendo al questionario, hanno fornito un prezioso contributo per supportare e ampliare le conoscenze in tema di benessere organizzativo e di pari opportunità.

Il lavoro è stato chiuso a novembre 2015.

INDICE

PRESENTAZIONE	5
1. INTRODUZIONE	7
1.1. LA RILEVAZIONE DEL BENESSERE IN AMMINISTRAZIONE REGIONALE: UN PERCORSO LUNGO ED ARTICOLATO	7
1.2. LA RILEVAZIONE DEL BENESSERE 2015	8
2. LA PARTECIPAZIONE ALL'INDAGINE: NUMEROSITÀ E PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEGLI INTERVISTATI	11
2.1 LA COPERTURA DELL'INDAGINE: UNA RISPOSTA ETEROGENEA	11
2.2 LE CARATTERISTICHE ANAGRAFICHE DEGLI INTERVISTATI	12
2.2.1 GENERE, ETÀ, STORIA LAVORATIVA E SCOLARITÀ	12
2.2.2 LA POSIZIONE LAVORATIVA, LA TIPOLOGIA CONTRATTUALE E IL RAPPORTO DI LAVORO	14
2.2.3 STRUTTURA DI APPARTENENZA	15
3. CONTESTO LAVORATIVO E BENESSERE, SISTEMA DI VALUTAZIONE, INNOVAZIONE E SUPERIORE GERARCHICO: IL QUADRO DELLE VALUTAZIONI ANALITICHE	17
3.1 UN QUADRO DELLE VALUTAZIONI ANALITICHE	17
3.2 CARATTERISTICHE DELL'AMBIENTE DI LAVORO E BENESSERE ORGANIZZATIVO	18
3.2.1 IL COMFORT DELL'AMBIENTE LAVORATIVO, SICUREZZA, SALUTE E STRESS LAVORO CORRELATO	18
3.2.2 LE DISCRIMINAZIONI	21
3.2.3 L'EQUITÀ	22
3.2.4 LA CARRIERA E LO SVILUPPO PROFESSIONALE	23
3.2.5 IL MIO LAVORO	25
3.2.6 I MIEI COLLEGHI	26
3.2.7 IL CONTESTO DEL MIO LAVORO	27
3.2.8 IL SENSO DI APPARTENENZA	28
3.2.9 L'IMMAGINE DELLA MIA AMMINISTRAZIONE	29
3.3 IL GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	30
3.3.1 LA MIA AMMINISTRAZIONE	30
3.3.2 LE MIE PERFORMANCE	32
3.3.3 IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	33
3.4 LA VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO	34
3.4.1 IL MIO DIRIGENTE E LA MIA CRESCITA	34
3.4.2 IL DIRIGENTE E L'EQUITÀ	36
3.5 L'APERTURA ALL'INNOVAZIONE	37

4. LAVORO FAMIGLIA E PARI OPPORTUNITÀ	39
4.1 IL PUNTO DI VISTA DEGLI UOMINI E DELLE DONNE	39
4.1.1 CONTENUTI E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	39
4.1.2 ASSEGNAZIONE DEL LAVORO	41
4.1.3 LA CARRIERA	43
4.2 LA CONCILIAZIONE LAVORO E FAMIGLIA	46
4.2.1 CLIMA E STRUMENTI	46
4.2.2 FAMIGLIA E LAVORO	48
4.2.3 LA PRESENZA LAVORATIVA: UN VANTAGGIO PER IL PROPRIO LAVORO?	48
4.3 IL LAVORO E LE DISCRIMINAZIONI	50
4.3.1 UN QUADRO GENERALE	50
4.3.2 LE DISCRIMINAZIONI DI UOMINI E DONNE IN UN'OTTICA DI GENERE	52
4.3.3 SUGGERIMENTI PER VALORIZZARE AL MEGLIO LE PARI OPPORTUNITÀ	53
5. IL BENESSERE PERCEPITO	55
5.1 L'INDICE SINTETICO DI BENESSERE	55
5.1.1 UN LIVELLO DI BENESSERE ELEVATO E DIFFUSO	55
5.1.2 I LIVELLI DI BENESSERE	57
5.1.3 I LIVELLI DI BENESSERE: UN QUADRO DI SINTESI	59
5.2 LE COMPONENTI DEL BENESSERE	61
5.2.1 IL RANKING DELLE DIMENSIONI DEL BENESSERE	61
5.2.2 LE DIMENSIONI DEL BENESSERE SECONDO LE DIVERSE COMPONENTI	62
5.2.3 LE RELAZIONI TRA LE DIVERSE COMPONENTI DEL BENESSERE	63
5.3 L'IMPORTANZA DELLE DIMENSIONI DEL BENESSERE TRA PERCEZIONI E INFLUENZA	63
5.3.1 L'INFLUENZA SUL BENESSERE DELLE DIVERSE DIMENSIONI	63
5.3.2 IMPORTANZA E PERCEZIONI, ASPETTATIVE E REALTÀ LAVORATIVA: PROFILI SPECIFICI DI BENESSERE	65
5.3.3 UN APPROFONDIMENTO RISPETTO ALL'AREA DI MAGGIORE CRITICITÀ	69
ALCUNE RIFLESSIONI CONCLUSIVE	71
COSA CI CONSEGNA L'INDAGINE?	71
QUALI SUGGERIMENTI SI RICAVANO DALL'INDAGINE?	72
APPENDICE	75
NOTA METODOLOGICA	75

PRESENTAZIONE

In una fase di grande cambiamento del mondo del lavoro, contraddistinto da una significativa contrazione delle risorse, che coinvolge anche la pubblica amministrazione, parlare di benessere organizzativo sembra, agli occhi di molti, un lusso se non una perdita di tempo.

L'Amministrazione regionale vuole sottolineare, invece, che proprio in situazioni critiche è necessario valorizzare maggiormente le persone che lavorano nelle organizzazioni, in quanto risorse indispensabili all'accompagnamento e alla gestione del cambiamento in atto.

E' oggi impossibile negare i vantaggi che si ottengono a livello organizzativo quando si investe in prevenzione e promozione della salute e del benessere psicofisico delle persone cercando di mantenere interazioni positive tra persona, lavoro e organizzazione.

I fenomeni legati a questo ambito sono però complessi ed è per questo che, prima di individuare strategie di intervento, si è voluto promuovere un'indagine sul benessere organizzativo per tutto il personale regionale.

Dai risultati documentati in questa relazione, si apprende con soddisfazione che il benessere in Amministrazione regionale è ampio e diffuso.

Sono state rilevate, però, delle aree di miglioramento riconducibili alla carriera e sviluppo professionale, al contesto lavorativo, al sistema di valutazione e all'equità.

Rispetto a queste aree saranno necessari ulteriori approfondimenti, anche con la collaborazione della dirigenza regionale, per individuare azioni atte a migliorare il clima organizzativo e a gestire i fattori di rischio.

Ringrazio il personale che ha partecipato all'indagine il cui contributo elaborato ed analizzato nel presente rapporto consentirà all'Amministrazione di diventare sempre più capace di creare un ambiente di lavoro rispettoso dei bisogni delle persone che vi operano e di fornire servizi sempre più efficienti ed efficaci alla comunità valdostana.

IL PRESIDENTE DELLA REGIONE

Augusto ROLLANDIN

1. INTRODUZIONE

1.1. La rilevazione del benessere in Amministrazione regionale: un percorso lungo ed articolato

Gli organismi paritetici costituiti all'interno dell'Amministrazione regionale – prima il Comitato per le Pari opportunità per la Regione (CPO) e poi il Comitato unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni per l'intero Comparto regionale (CUG) – si sono affiancati nell'attività di gestione delle risorse umane per contribuire ad analizzare e valorizzare il benessere organizzativo dei dipendenti regionali.

In particolare, su proposta del CPO, nell'anno 2009 è stata svolta una ricerca-intervento sul benessere organizzativo la quale, oltre a contribuire a definire i documenti di valutazione dei rischi (previsti dall'art. 28 del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81), prendendo in considerazione anche i rischi collegati allo stress lavoro-correlato, si è proposta di rilevare il benessere organizzativo in ottica di genere.

Dall'analisi dei risultati è emerso che la situazione generale dell'Amministrazione in riferimento al tema era positiva, con criticità legate ad alcuni ambiti (supporto dei dirigenti, equità organizzativa, apertura all'innovazione, soddisfazione, percezione dello stress, richiesta lavorativa). Nel confronto con le altre amministrazioni che hanno svolto l'indagine, l'Amministrazione regionale si posizionava tra quelle con un più alto livello di benessere.

Con l'intento di iniziare ad intervenire su tali criticità, in particolare per migliorare il rapporto dirigenti/collaboratori e sviluppare la motivazione al lavoro, nel 2010/2011, sono stati organizzati alcuni laboratori denominati "Costruire luoghi di lavoro partecipato" che hanno contribuito, a livello di singole persone, a migliorare le relazioni, individuare le criticità lavorative, creare valori condivisi, trovare soluzione a problemi, sviluppare nuove competenze, mentre a livello di organizzazione sono stati utili per migliorare la cultura organizzativa e il clima di lavoro.

Nell'anno 2012, la Giunta regionale ha assegnato alla struttura dirigenziale Amministrazione del personale l'obiettivo: "Sviluppo di un Piano per la rilevazione annuale del benessere organizzativo, al fine di monitorare il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance e la percezione che i dipendenti hanno della propria Amministrazione".

In questo quadro, l'Amministrazione regionale ha quindi deciso di dotarsi di uno strumento di programmazione che, andando al di là della ricerca-intervento sul benessere organizzativo già realizzata, potesse intervenire sul processo organizzativo e

creasse i presupposti per un reale cambiamento culturale e organizzativo che valorizzasse la valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Nel 2013 la rilevazione sul benessere organizzativo è stata inserita nel Piano di azioni positive 2013-2015, approvato con deliberazione della Giunta n. 485 del 22 marzo 2013. Inoltre, nel corso dello stesso anno la struttura Amministrazione del personale, attraverso una collaborazione con l'Università della Valle d'Aosta, ha ospitato lo stage di una studentessa. Questa attività ha contribuito a perfezionare lo strumento già utilizzato nel 2009 per la precedente rilevazione del benessere organizzativo, al fine di adeguarlo alle esigenze di rilevazione previste dalla CIVIT.

Un nuovo obiettivo dirigenziale per l'anno 2014, assegnato alla struttura Amministrazione del personale, ha poi previsto la realizzazione del modello di rilevazione del benessere organizzativo e la definizione di una procedura annuale, approvati definitivamente dalla Giunta regionale con deliberazione del 20 febbraio 2015, n. 257, e con deliberazione dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale del 24 febbraio 2015, n. 17.

1.2. La rilevazione del benessere 2015

Nel corso del 2015 l'Amministrazione regionale, con il supporto del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), ha pertanto reso operativa la procedura per la rilevazione del benessere organizzativo e delle problematiche di genere. L'intento dell'indagine era di conoscere come le donne e gli uomini vivono le dinamiche e il clima lavorativo della propria organizzazione.

E' stato quindi predisposto dalla struttura Amministrazione del personale, con il supporto della struttura Sistemi informativi, un questionario on-line sulla base del modello approvato dall'Amministrazione, che è stato somministrato a tutto il personale regionale.

Al fine di garantire la necessaria riservatezza delle informazioni raccolte, la modalità scelta è stata quella dell'autonoma compilazione di un questionario on-line, con l'utilizzo della tecnica CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) che ha richiesto lo sviluppo di un'applicazione Web per l'acquisizione dei dati.

Attraverso l'invio di una circolare, ai dipendenti e ai dirigenti regionali è stato comunicato il link a cui accedere per compilare il questionario in formato elettronico, nel periodo compreso tra il 2 e il 20 marzo 2015.

L'indagine si basa sul concetto di "benessere lavorativo", nell'accezione sostanzialmente condivisa nei modelli di rilevazione utilizzati negli anni più recenti dalle pubbliche amministrazioni, ovvero inteso come capacità di un'organizzazione non solo di essere efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere psicofisico di tutte le sue componenti ed alimentando costruttivamente la corretta convivenza sociale di chi vi lavora.

Il questionario era suddiviso in cinque parti, a sua volta articolate in diversi ambiti a cui afferivano le singole domande, complessivamente circa 160 questiti; in sintesi, la mappa del questionario è la seguente:

1. **Parte prima** – caratteristiche dell’ambiente di lavoro e benessere organizzativo
 - 1.1. ambito A: Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato
 - 1.1.1. il comfort dell’ambiente di lavoro (8 domande)
 - 1.1.2. la sicurezza e salute sul luogo di lavoro (8 domande)
 - 1.2. ambito B: le discriminazioni (9 domande)
 - 1.3. ambito C: l’equità nella mia amministrazione (5 domande)
 - 1.4. ambito D: carriera e sviluppo professionale (5 domande)
 - 1.5. ambito E: il mio lavoro (5 domande)
 - 1.6. ambito F: i miei colleghi (5 domande)
 - 1.7. ambito G: il contesto del mio lavoro (5 domande)
 - 1.8. ambito H: Il senso di appartenenza (5 domande)
 - 1.9. ambito I: l’immagine della mia amministrazione (3 domande)
 - 1.10. ambito L: importanza degli ambiti di indagine (9 domande)
2. **Parte seconda** – grado di condivisione del sistema di valutazione
 - 2.1. Ambito M: la mia organizzazione (4 domande)
 - 2.2. Ambito N: le mie performance (4 domande)
 - 2.3. Ambito O: il funzionamento del sistema (5 domande)
3. **Parte terza** - valutazione del superiore gerarchico
 - 3.1. Ambito P: il mio dirigente e la mia crescita (5 domande)
 - 3.2. Ambito Q: il mio dirigente e l’equità (4 domande)
4. **Parte quarta** - l’apertura all’innovazione (9 domande)
5. **Parte quinta** - lavoro, famiglia e pari opportunità
 - 4.1. Ambito R: il punto di vista di uomini e donne rispetto al lavoro
 - 4.1.1. contenuti e organizzazione del lavoro (16 domande)
 - 4.1.2. assegnazione del lavoro (10 domande)
 - 4.1.3. la carriera (12 domande)
 - 4.2. Ambito S: conciliazione lavoro e famiglia (7 domande)
 - 4.3. Ambito T: il lavoro e le discriminazioni (9 domande)
 - 4.4. Suggerimenti (domanda aperta)

In conclusione, venivano poi richiesti alcuni dati anagrafici (genere, età, titolo di studio, stato civile, ecc.) e alcune informazioni circa la posizione lavorativa (categoria di inquadramento, lunghezza della carriera lavorativa, dipartimento, ecc.).

Per ogni domanda era richiesto di esprimere una valutazione su di una scala compresa tra 1 e 6, dove i valori tra 1 e 3 riguardavano generalmente giudizi insufficienti, oppure critici, oppure livelli di disaccordo con l’affermazione, mentre i restanti valori rappresentavano per contro giudizi positivi o livelli di accordo.

Il presente documento illustra i risultati emersi dall'indagine, attraverso le elaborazioni dei dati raccolti effettuate dall'Ufficio di supporto al CUG e dall'Osservatorio Economico e Sociale della Regione.

Il rapporto, prescindendo il presente capitolo è organizzato come segue. Il secondo capitolo presenta i dati partecipazione all'indagine, soffermandosi sui tassi di risposta e sulle caratteristiche dei dipendenti che hanno risposto al questionario. Il terzo capitolo fornisce un quadro dell'analisi delle valutazioni analitiche relative all'insieme delle domande, presentate seguendo l'ordine delle parti e degli ambiti dal questionario. Il quarto capitolo è dedicato all'analisi di genere ed al commento della diversa percezione di donne e uomini in merito ai contenuti e l'organizzazione del lavoro, la carriera, la conciliazione lavoro e famiglia, le discriminazioni. Il capitolo successivo presenta e discute un indice sintetico di benessere, affronta l'analisi aggregata delle componenti del benessere e analizza il tema dell'importanza delle diverse dimensioni che lo compongono. Infine, il rapporto è completato da alcune riflessioni conclusive che tracciano i passi successivi del percorso; in appendice, è riportata una breve nota metodologica.

2. LA PARTECIPAZIONE ALL'INDAGINE: NUMEROSITÀ E PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEGLI INTERVISTATI

2.1 La copertura dell'indagine: una risposta eterogenea

Il questionario è stato compilato da 1.299 dipendenti, di cui 836 donne e 454 uomini. Dieci persone non hanno compilato l'item relativo al genere, divenuto obbligatorio dopo alcuni giorni dall'inizio della compilazione.

Il tasso di risposta totale è stato del 47,3%, ottenuto come rapporto tra il numero totale di persone che hanno risposto e i 2.748 dipendenti regionali registrati alla data di inizio della rilevazione. In sostanza, un dipendente dell'Amministrazione su due ha risposto all'indagine.

Il dato va valutato positivamente, sia perché il tasso di risposta appare elevato se raffrontato ad indagini analoghe, sia soprattutto perché questa numerosità rappresenta un campione certamente significativo. Infatti, pur premesso che non si tratta di un campione statistico casuale, in quanto il gruppo di intervistati è oggetto di autoselezione rispetto a coloro che hanno scelto di non partecipare all'indagine, un tale livello di risposte corrisponderebbe ad un errore statistico inferiore al 2,5%, con una probabilità del 95%. Segnaliamo altresì che il tasso di risposta è valutabile positivamente anche in ragione del fatto che il periodo di risposta dell'indagine è stato abbastanza breve (poco più di due settimane) e che ci si è limitati ad un solo sollecito.

Il tasso di risposta risulta eterogeneo sotto diversi aspetti. In primo luogo, in relazione al genere: infatti, a fronte di un ritorno del 54,4% da parte della componente femminile, quella maschile si attesta al 37,5%.

In secondo luogo, con riferimento all'età, considerato che le fasce centrali (tra 31 e 50 anni) evidenziano tassi di risposta che si attestano al 52%, i dipendenti di età inferiore a 30 anni hanno risposto nella misura del 49%, mentre nel caso gli over 50 le risposte si abbassano al 38%, nel caso della fascia 51-60, e al 34% per gli ultrasessantenni.

Anche rispetto alla disaggregazione in base al rapporto di lavoro, si osserva una maggiore propensione alla partecipazione all'indagine da parte dei dipendenti part time (51%) rispetto a coloro che lavorano a tempo pieno (46%), così come decisamente più importante appare la partecipazione dei lavoratori a tempo determinato (58%), rispetto a quelli stabili (46%).

Da quanto sintetizzato, il profilo degli intervistati si discosta pertanto in parte dall'universo di riferimento. Le sovrarappresentazioni più significative riguardano la

componente femminile, le fasce centrali di età, i lavoratori part-time e quelli con contratto di lavoro a tempo determinato.

2.2 Le caratteristiche anagrafiche degli intervistati

L'analisi delle risposte è stata effettuata facendo sempre riferimento alla disaggregazione per genere ed evidenziando le seguenti caratteristiche anagrafiche:

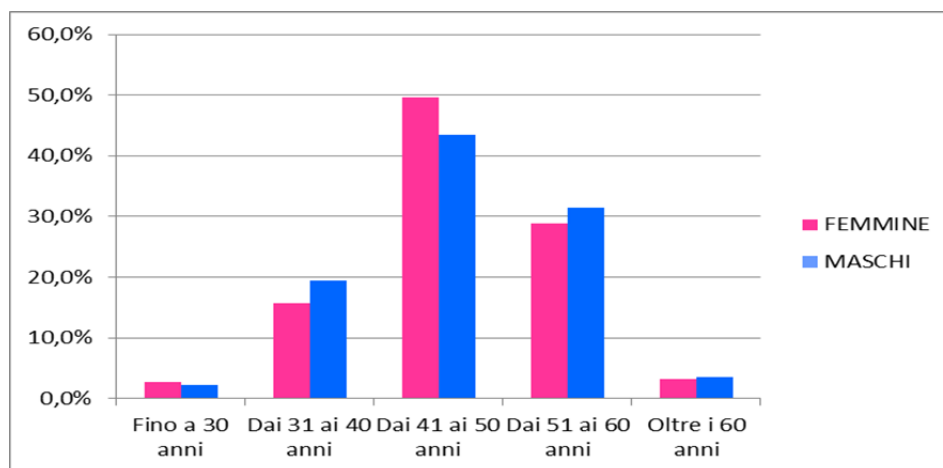
- fasce di età
- anni totali di lavoro
- contratto di lavoro (tempo determinato/indeterminato)
- rapporto di lavoro (part-time/full time)
- titolo di studio
- categoria

Per contro, non è possibile utilizzare la disaggregazione in base al Dipartimento di appartenenza, in quanto le mancate risposte hanno un peso rilevante (34,4%), determinando così una non corretta rappresentatività del dato.

2.2.1 Genere, età, storia lavorativa e scolarità

A questo proposito, osserviamo innanzitutto che non soltanto le donne hanno risposto in misura maggiore dei maschi, ma esse rappresentano quasi due terzi del totale di coloro che hanno partecipato all'indagine.

Graf. 2.1 - Intervistati per genere e classe di età

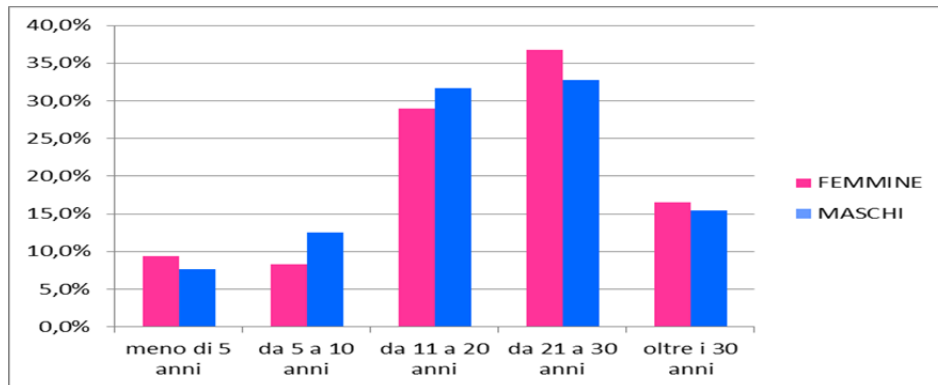


Venendo all'età, quasi la metà degli intervistati rientra nella fascia compresa tra i 41 e i 50 anni (47,4%) ed un altro 30% nella successiva (51-60 anni). Per entrambi i generi

queste due classi sono quelle più rilevanti. La componente maschile risulta nel complesso più rappresentata tra le classi 31-40 anni e 51-60 anni (graf. 2.1).

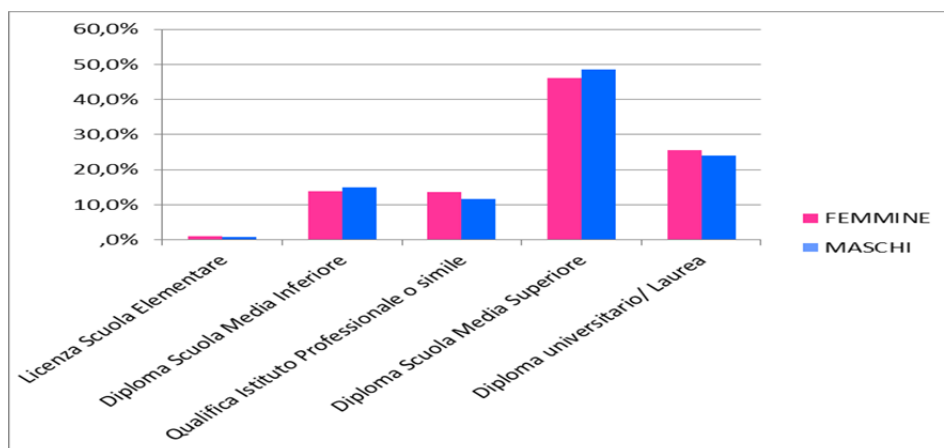
La distribuzione per età suggerisce che a rispondere maggiormente sono stati i dipendenti con carriera lavorativa più lunga.

Graf. 2.2 - Intervistati per genere e anni lavorativi



Una conferma di questa ipotesi si ricava dal fatto che oltre un terzo dei casi (35,4%) dichiara di avere un'esperienza lavorativa compresa tra 21 e i 30 anni e un altro 30% una storia lavorativa compresa tra 11 e 20 anni. In sostanza, quasi due dipendenti su tre che hanno risposto hanno una storia lavorativa consolidata. La componente femminile evidenzia quote più elevate di intervistati con carriere lavorative lunghe, considerato che oltre il 53% ha un'esperienza lavorativa superiore ai 20 anni, a fronte del 48% degli uomini (graf. 2.2).

Graf. 2.3. - Intervistati per genere e titolo di studio

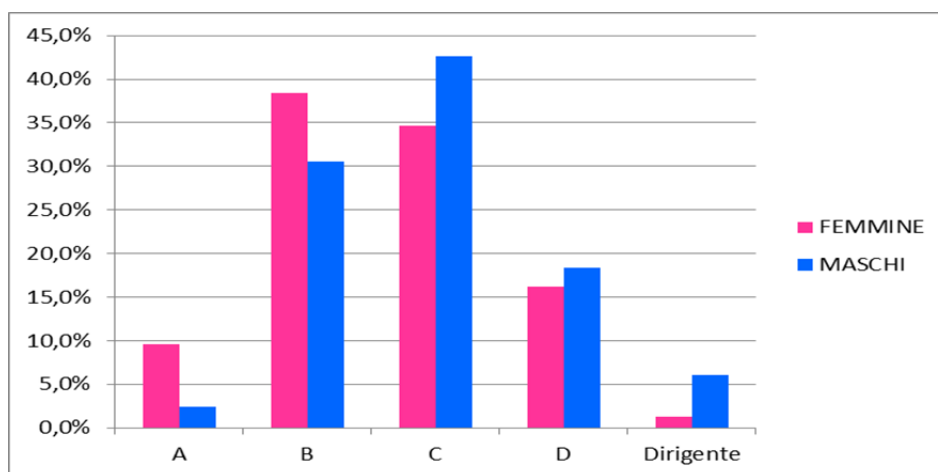


La maggioranza degli intervistati ha un titolo di studio medio elevato. Il 25,5% delle donne e il 24% degli uomini è laureato/a, mentre nella maggior parte dei casi il titolo dichiarato è quello di scuola media superiore (46% donne, 48,5% uomini) (graf. 2.3).

2.2.2 La posizione lavorativa, la tipologia contrattuale e il rapporto di lavoro

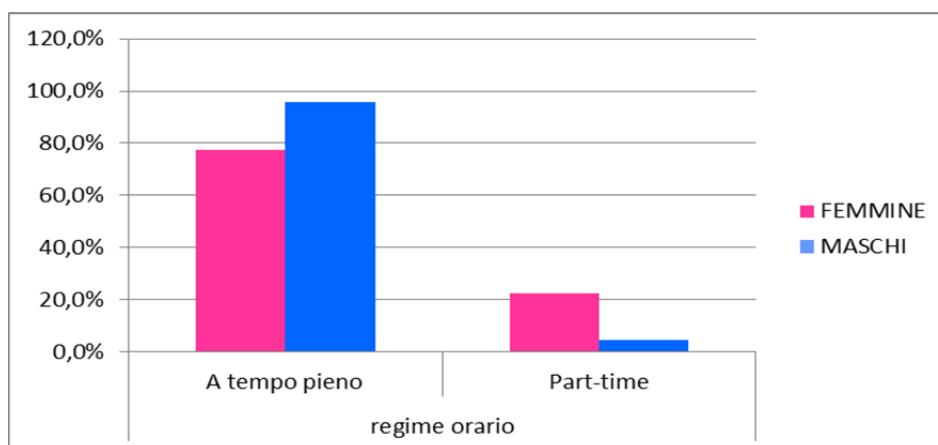
Le categorie di inquadramento più rappresentate sono la C e la B, che concentrano complessivamente poco meno di tre quarti degli intervistati, seguite dalla categoria D (16,9%).

Graf. 2.4 - Intervistati per genere e categoria di inquadramento



Osserviamo poi che la distribuzione degli intervistati per categoria e genere mostra un'evidente eterogeneità, con una presenza della componente femminile più elevata rispetto a quella maschile nelle categorie A e B, mentre nelle altre prevalgono gli uomini (graf. 2.4).

Graf. 2.5 - Intervistati per genere e orario di lavoro

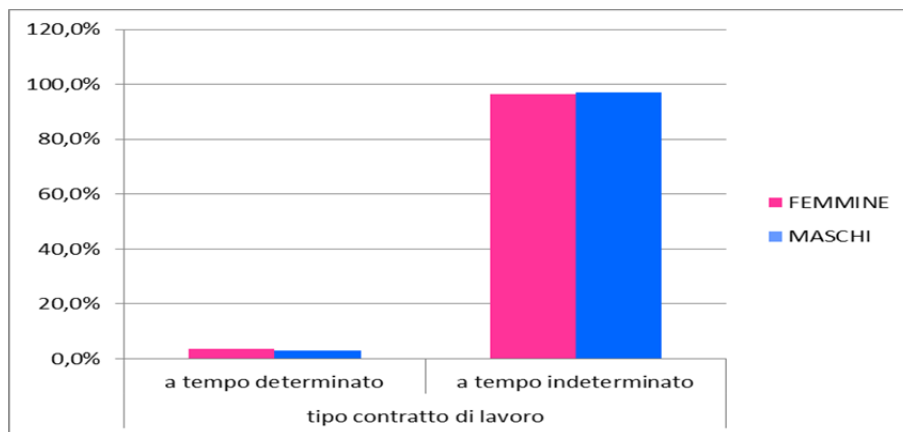


È utile ricordare che nell'Amministrazione regionale il rapporto di lavoro a tempo parziale può essere utilizzato al massimo dal 25% del personale. La scelta del part time riguarda maggiormente le donne che spesso lo utilizzano per conciliare lavoro e famiglia. Anche tra coloro che hanno risposto è rispecchiato tale dato: infatti, il 22,6% delle donne lavora part time, a fronte di un 4,4% di uomini e, d'altro canto, il 90% dei

lavoratori part-time è donna. Complessivamente, circa l'84% degli intervistati lavora a tempo pieno (graf. 2.5).

La stragrande maggioranza degli intervistati ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato, mentre solamente il 3,6% delle donne e il 3,1% degli uomini lavorano in Amministrazione regionale a tempo determinato (graf. 2.6).

Graf. 2.6 - Intervistati per genere e tipologia di contratto



Se si considera tutto il personale regionale, la percentuale di dipendenti a tempo determinato è pari a 2,4%. Ne consegue che tra gli intervistati emerge una sovrarappresentazione dei lavoratori con rapporto di lavoro a termine, anche se modesta sotto il profilo quantitativo.

D'altro canto, i dipendenti a tempo determinato hanno partecipato alla rilevazione in termini relativi in misura maggiore di quelli a tempo indeterminato, considerato che il tasso di riposta dei primi è del 58%, mentre per i secondi è del 46%.

2.2.3 Struttura di appartenenza

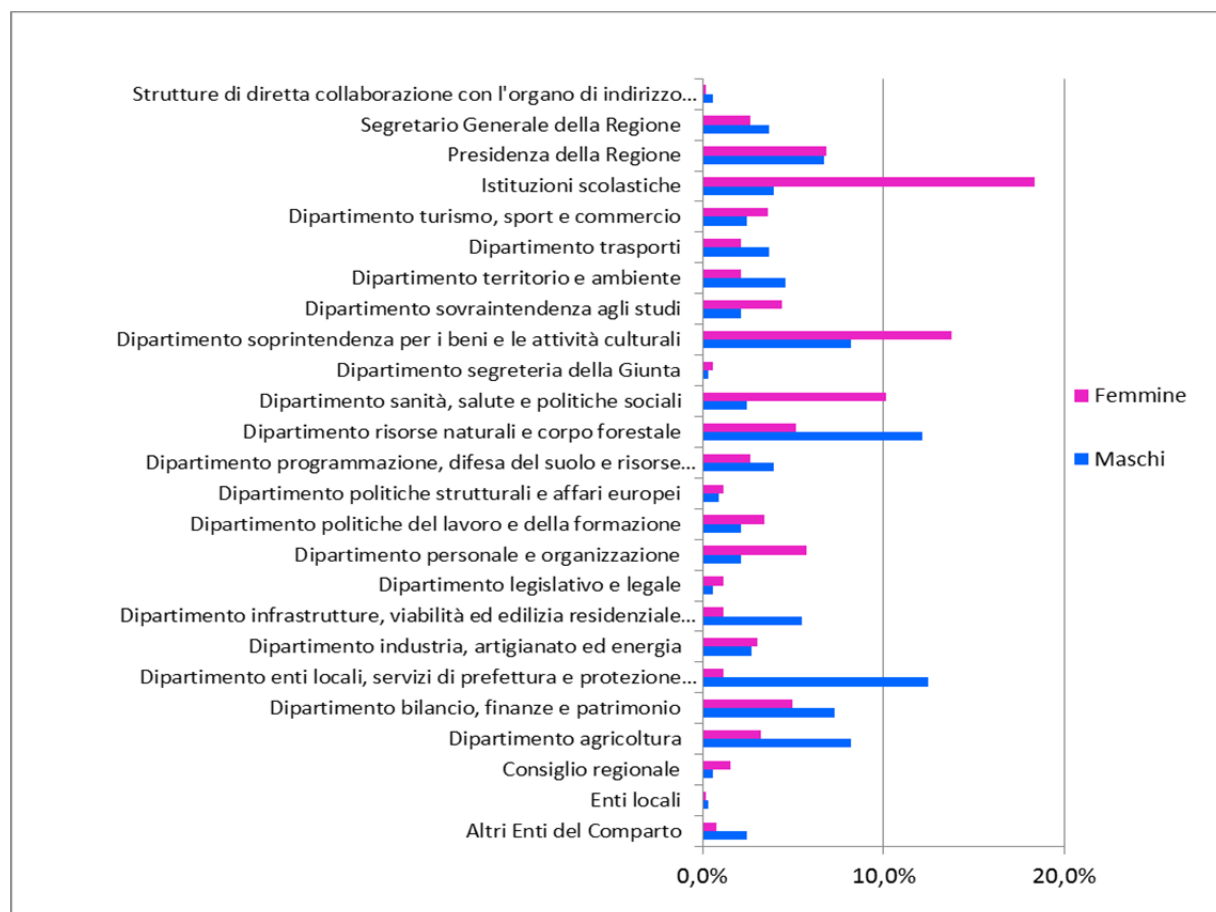
Venendo alla struttura di appartenenza, come si è sottolineato in precedenza, l'informazione risulta penalizzata dall'elevato numero di mancate risposte, risultato che si è prodotto in quanto il questionario non prevedeva un obbligo di risposta. Infatti, a fronte di 1300 risposte, i dati mancanti ammontano a 446, ovvero il 34,3%.

Ciò rende di fatto impossibile una comparazione di questi dati con l'universo di riferimento. Il dato ha comunque una sua significatività, poiché suggerisce che una quota importante di intervistati ha ritenuto opportuno non fornire questa informazione, presumibilmente anche per evitare qualsiasi possibilità di identificazione, nonostante fossero state fornite tutte le garanzie di trattamento dei dati in forma aggregata e anonima. Si noti, tuttavia, che nove dipendenti hanno esplicitamente indicato nella domanda aperta la struttura di appartenenza.

La suddivisione che emerge è comunque riportata nel grafico che segue (graf. 2.7). Segnaliamo in ogni caso che percentuali più elevate di risposte riguardano le Istituzioni

scolastiche, la Soprintendenza per i beni e le attività culturali, il Dipartimento Risorse naturali e corpo forestale, il Dipartimento Sanità, salute e politiche sociali e la Presidenza della Regione.

Graf. 2.7 - Intervistati per genere e struttura di appartenenza



3. CONTESTO LAVORATIVO E BENESSERE, SISTEMA DI VALUTAZIONE, INNOVAZIONE E SUPERIORE GERARCHICO: IL QUADRO DELLE VALUTAZIONI ANALITICHE

3.1 Un quadro delle valutazioni analitiche

La misurazione di concetti complessi e non direttamente osservabili, come è il caso del benessere organizzativo, comporta necessariamente il fare riferimento a metodologie proprie della ricerca sociale, in larga basate sull'uso di questionari che esplorano variabili fra loro molto diversificate.

Il concetto di benessere organizzativo può infatti essere riferito ad alcune delle numerose componenti che legano gli individui al proprio contesto lavorativo, fra le quali le più rilevanti possono essere considerate le relazioni interpersonali, i rapporti gerarchici, il senso di appartenenza, il carico di lavoro, l'equità retributiva, la possibilità di crescita professionale e di avanzamento di carriera, le caratteristiche di igiene, sicurezza e comfort del luogo di lavoro, la percezione del significato del proprio lavoro, ecc.

Per questo motivo, come è stato richiamato in precedenza, il questionario risulta particolarmente articolato e basato su di un numero elevato di domande, in quanto l'obiettivo ultimo dell'indagine era proprio quello di misurare un fenomeno complesso, al fine di individuare e attivare opportune azioni di miglioramento. Ne consegue che anche la rappresentazione dei risultati appare piuttosto articolata e non sempre di facile ed immediata fruibilità.

Per questo motivo, abbiamo ritenuto di procedere presentando con questo capitolo i risultati puntuali a livello di singolo ambito con riferimento alle prime quattro parti del questionario, mentre alla parte relativa a lavoro, famiglia e pari opportunità sarà dedicato un capitolo specifico. In un capitolo conclusivo, si presenterà invece una valutazione aggregata delle diverse dimensioni che interessano il benessere organizzativo, focalizzando l'attenzione sull'importanza e sull'influenza che ognuna di esse assume in base alle percezioni e ai giudizi degli intervistati.

3.2 Caratteristiche dell'ambiente di lavoro e benessere organizzativo

Come anticipato, una prima parte del questionario era dedicata all'ambiente di lavoro in relazione al benessere organizzativo, prendendo in esame aspetti quali il livello di comfort del posto di lavoro, le discriminazioni, l'equità, la carriera e lo sviluppo professionale, il contesto lavorativo, ecc.

3.2.1 Il comfort dell'ambiente lavorativo, sicurezza, salute e stress lavoro correlato

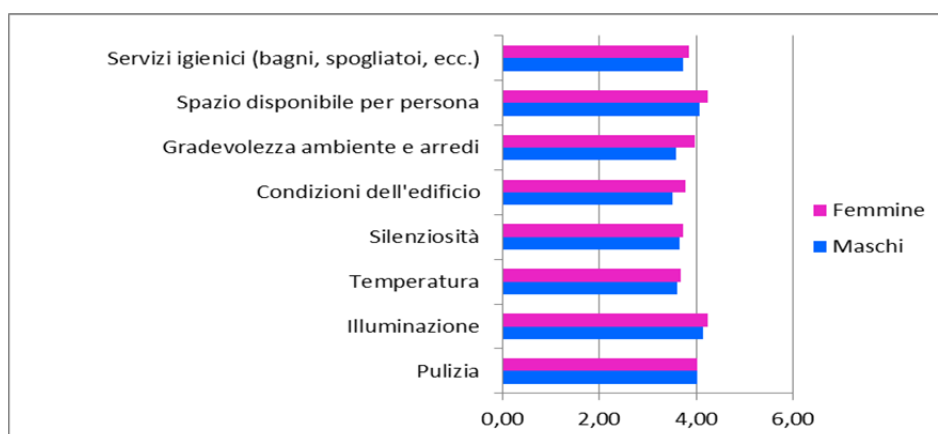
Il primo ambito di questa sezione del questionario era articolato in due tematiche, che si sono sostanziate in sedici diverse domande.

Le prime otto erano indirizzate ad indagare gli aspetti fisici del posto di lavoro, ovvero a valutare il comfort dell'ambiente in cui le persone svolgono la propria attività lavorativa. Nell'insieme la valutazione può essere considerata positiva per tutte le dimensioni considerate, in quanto la maggioranza degli intervistati fornisce un giudizio pari o superiore a 4 e le valutazioni medie non scendono mai al di sotto del livello di 3,66 per la temperatura e di 3,68 per le condizioni dell'edificio, per arrivare ai valori massimi di 4,18, relativamente agli spazi disponibili, e al 4,2 per l'illuminazione.

Si deve però precisare che, a conferma delle valutazioni medie, giudizi meno lusinghieri si osservano per la temperatura, che secondo il 45% degli intervistati non raggiunge un livello di adeguatezza (ovvero hanno indicato un punteggio tra 1 a 3), le condizioni dell'edificio, ritenute dal 43% dei casi inadeguate, e la silenziosità, giudicata insufficiente dal 42%.

Rispetto a questo quadro non si osservano differenze significative in relazione al genere, anche se va sottolineato che la componente femminile mostra per tutte le dimensioni valutazioni sempre superiori, rispetto a quella maschile.

Graf. 3.1 - Comfort nell'ambiente di lavoro per genere; valutazioni medie



Rispetto alla categoria di appartenenza, emerge invece un quadro maggiormente eterogeneo, anche se pur sempre con differenze abbastanza contenute. In primo luogo,

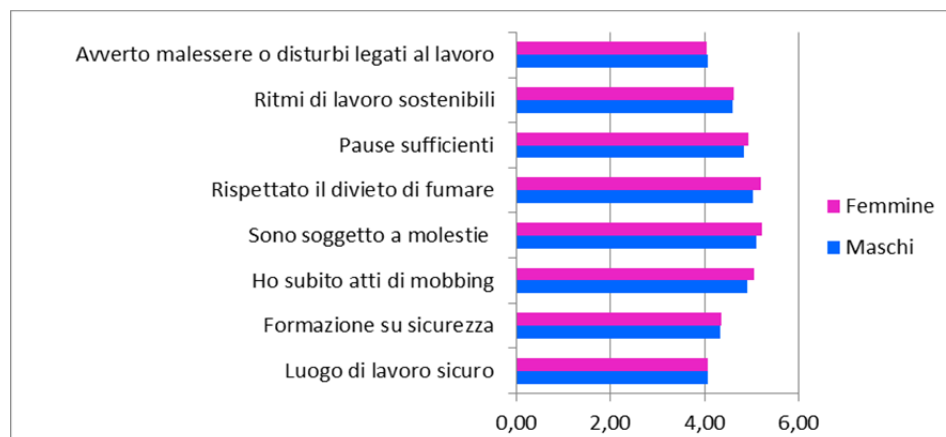
la dirigenza e la categoria A esprimono valutazioni generalmente più elevate delle altre categorie. In secondo luogo, si modifica parzialmente l'ordine di importanza dei diversi fattori.

Con riguardo ai giudizi sul luogo di lavoro, si osserva che attraverso la domanda aperta posta al termine del questionario è stata lamentata una scarsa igiene dei luoghi di lavoro, l'inidoneità dell'accesso ai disabili ed è stato chiesto di far rispettare il divieto di fumo.

Sebbene non sia stato possibile verificare se queste valutazioni fossero da associare alla struttura di appartenenza, in quanto la percezione in ordine agli aspetti indagati è certamente presumibile che sia correlata alla sede di servizio, è tuttavia ragionevole avanzare una tale ipotesi. Come abbiamo detto, l'elevato numero di mancate risposte relativamente alla struttura di appartenenza non ci permette però di sviluppare una corretta analisi.

Una seconda serie di otto domande mirava alla valutazione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro ed indagava la relazione tra ambiente di lavoro e dipendente, ponendo attenzione ad alcuni fattori specifici di questo rapporto (graf. 3.2).

Graf. 3.2 - Sicurezza e salute per genere

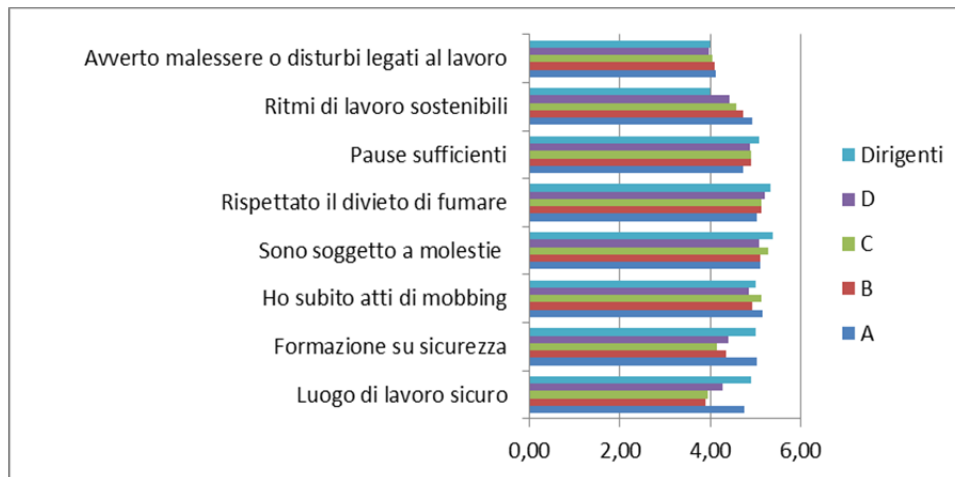


Al solo fine di uniformare le valutazioni rispetto alla positività o negatività di una dimensione, le domande relative al mobbing, alle molestie e alle situazioni di malessere e disturbi psico-fisici legati al lavoro sono state considerate invertendo i valori. In questi casi, infatti una risposta totalmente in accordo con l'item "ho subito discriminazioni" non rappresenta un dato positivo, ma negativo.

Anche in questo caso, la valutazione generale è da ritenersi positiva, anche se la percentuale di risposte insufficienti, come il 18,6% di coloro che ritiene di essere stato oggetto atti di mobbing, il 15% che ha affermato di essere stato soggetto a molestie e soprattutto ben il 40% che ha dichiarato di avvertire situazioni di malessere o disturbi legati al lavoro, sono giudizi che dovrebbero essere tenuti in debita considerazione, in quanto fattori rilevanti per il benessere all'interno di un'organizzazione.

La differenza tra uomini e donne non è particolarmente significativa. Mediamente la componente femminile attribuisce valutazioni sempre migliori degli uomini. Tuttavia, se rispetto alle situazioni di malessere le valutazioni insufficienti sono analoghe per donne e uomini, questi ultimi denuncerebbero maggiori criticità rispetto al mobbing e alle molestie: nel primo caso il 21% contro il 17% di donne, nel secondo il 17% contro il 14%.

Graf. 3.3 - Sicurezza e salute per categoria



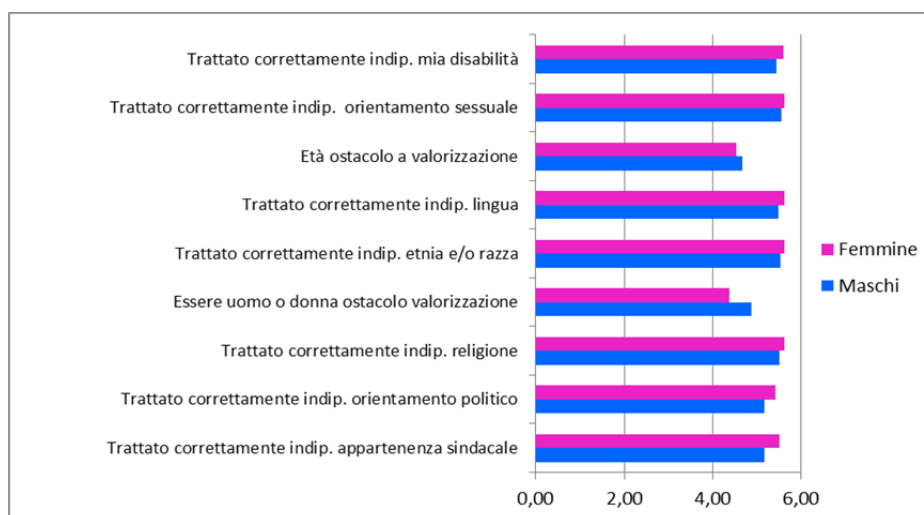
Anche rispetto alle categorie non si osservano differenze quantitative rilevanti (graf. 3.3). In ogni caso, qualche tratto distintivo emerge. Infatti, si deve notare che:

- in termini di valutazioni medie, dirigenti e categoria A tendono a esprimere i valori più elevati, con alcune eccezioni; innanzitutto, nel caso della sostenibilità dei ritmi lavorativi, che appare essere inversamente correlata alla posizione (il valore della valutazione diminuisce al crescere del livello); della percezione di malessere e del mobbing, anch'essi, seppure debolmente, associati inversamente al livello contrattuale; delle molestie, dove invece le valutazioni tendono ad essere più elevate nel passaggio dalle categorie più basse alle superiori;
- guardando invece alla distribuzione dei punteggi, la categoria D è quella che avverte maggiore criticità rispetto agli atti di mobbing e nell'essere stata soggetta a molestie (giudizi insufficienti espressi da circa il 23% e circa il 19%); poco meno del 40% dei dirigenti ritiene di non essere posto nelle condizioni di svolgere il proprio lavoro con ritmi sostenibili; circa il 38% della categoria C giudica insufficiente la sicurezza del luogo di lavoro; peraltro quasi un quarto delle categorie B, C e D ritiene di avere ricevuto informazioni e formazione insufficienti sui rischi connessi all'attività lavorativa.

3.2.2 Le discriminazioni

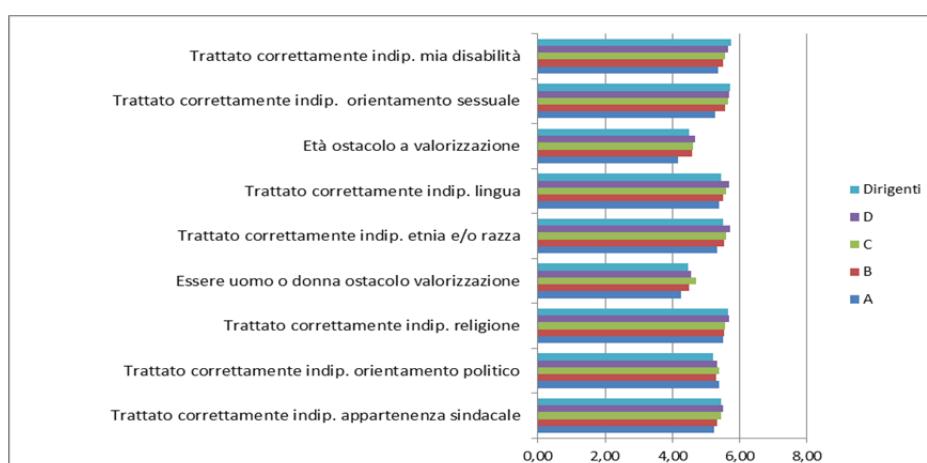
In linea generale gli intervistati manifestano un'elevata percezione di essere trattati correttamente e di non subire discriminazioni di vario genere.

Graf. 3.4 – Discriminazioni per genere



La domanda relativa alla disabilità come ostacolo ad un atteggiamento corretto registra un numero abbastanza elevato di mancate risposte (18%), probabilmente perché molti hanno ritenuto che fosse rivolta in via esclusiva a chi era interessato direttamente dalla problematica. Rispetto alle altre dimensioni considerate, si può osservare come per circa il 30% degli intervistati il genere e l'età siano i due aspetti che costituiscono un ostacolo nella loro valorizzazione (graf. 3.4).

Graf. 3.5 – Discriminazioni per categoria



La maggiore criticità rispetto a queste due dimensioni è espressa dalle donne, d'altro canto, circa il 34% della componente femminile ritiene il genere un fattore di discriminazione, contro il 23% degli uomini che la pensano allo stesso modo.

Venendo alle categorie, tratti distintivi emergono, non tanto in base ai valori medi, quanto piuttosto rispetto alla distribuzione dei giudizi. Infatti, la categoria A ed i dirigenti sono i più critici, sia con riferimento alle discriminazioni di genere (rispettivamente 37% e 32% di valutazioni insufficienti), sia rispetto all'età (rispettivamente 40% e 30% di valutazioni insufficienti) (graf. 3.5).

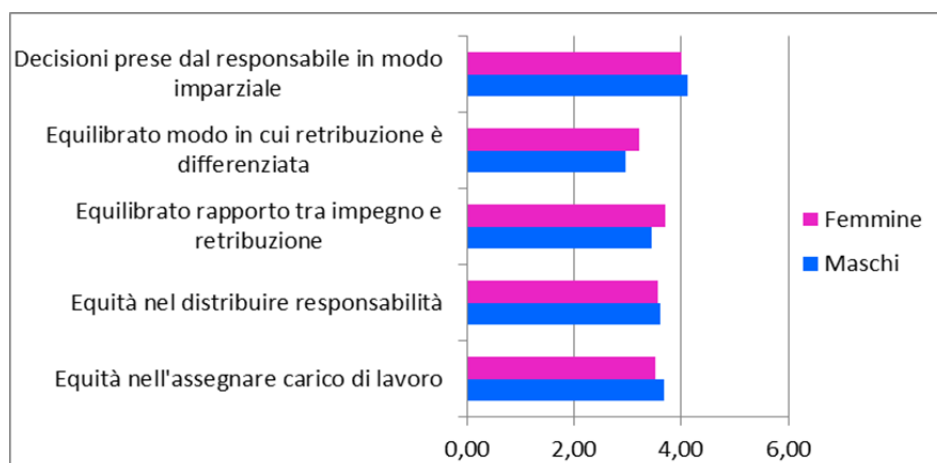
Infine, come era forse facile prevedere, è opportuno segnalare che una maggiore discriminazione rispetto all'età è percepita dalle classi di età superiori, in particolare i dipendenti della classe 51-60 anni.

3.2.3 L'equità

Questo ambito riunisce le domande riguardanti le percezioni circa l'equità nell'assegnazione del carico di lavoro, la distribuzione delle responsabilità, il rapporto tra impegno, qualità e quantità di lavoro e la retribuzione e l'imparzialità del dirigente rispetto al lavoro.

Dai risultati emerge che questo tema, pur risultando positivo, mette in luce una minore soddisfazione rispetto ad altri. D'altra parte, secondo il 60% delle risposte la retribuzione viene differenziata in modo non sufficientemente equilibrato in rapporto alla quantità e qualità del lavoro e questa dimensione riceve una valutazione media sostanzialmente insufficiente, considerato che si attesta sul 3,12.

Graf. 3.6 – Equità per genere

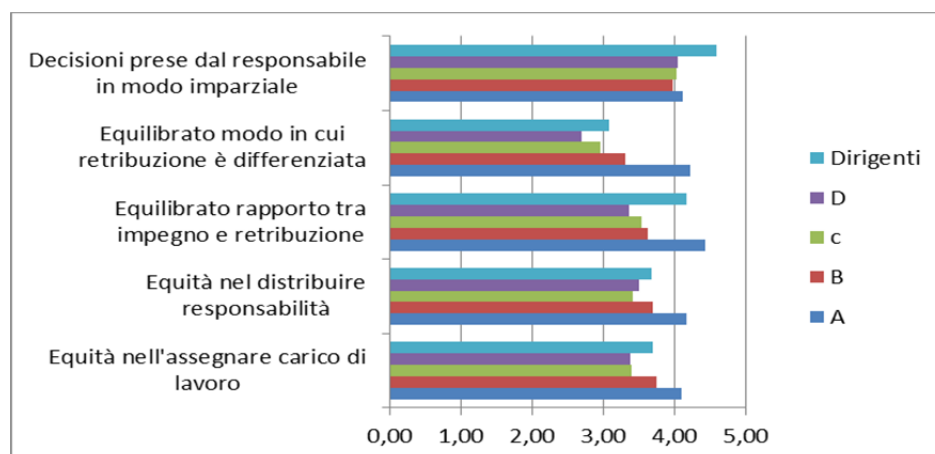


Inoltre, quasi la metà di coloro che hanno risposto ritiene inadeguato il rapporto tra impegno richiesto e retribuzione, così come valutano insufficiente l'equità nella distribuzione delle responsabilità e nell'assegnazione del carico di lavoro. Infine, poco più di un terzo degli intervistati ritiene insufficiente il grado di imparzialità nelle decisioni prese dal proprio responsabile.

Rispetto al genere, le donne manifestano più criticità in relazione all'equità nell'assegnazione del carico di lavoro e all'imparzialità dell'assegnazione dei compiti da parte del responsabile, mentre gli uomini ritengono maggiormente insufficienti gli aspetti del lavoro correlati alla retribuzione. (graf. 3.6)

Per quanto riguarda le categorie, si evidenzia una maggiore soddisfazione da parte della categoria A in tutti gli item, sempre ampiamente sufficienti. Per contro, le categorie C e D sono quelle che esprimono maggiori criticità, soprattutto in relazione all'equità nell'assegnazione del carico di lavoro e alla distribuzione delle responsabilità. Valutazioni ancora più negative sono assegnate al rapporto tra qualità e quantità di lavoro e retribuzione. La valutazione sull'imparzialità delle decisioni prese dal proprio responsabile riguardanti il lavoro viene giudicata da tutte le categorie in maniera positiva e la valutazione media più elevata è quella dei dirigenti (graf. 3.7).

Graf. 3.7 – Equità per categoria

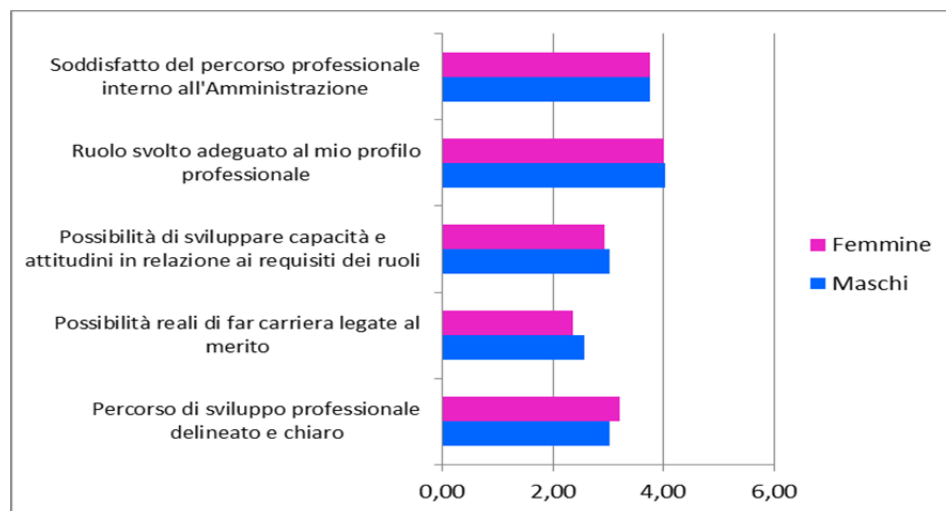


3.2.4 La carriera e lo sviluppo professionale

Un'ulteriore ambito di indagine era volto ad indagare la percezione del personale in ordine alle possibilità di sviluppo professionale, di fare carriera e al legame tra queste opportunità e il merito.

La carriera e lo sviluppo professionale emerge come un'area tra le più critiche tra quelle considerate, visto che la valutazione media di tre dimensioni su cinque è insufficiente. I dati positivi si riferiscono al rapporto tra ruolo e profilo professionale e alla soddisfazione per il percorso di carriera. Nello specifico, oltre tre quarti degli intervistati ritiene che le reali possibilità di fare carriera nell'Amministrazione non siano legate al merito e per circa due terzi di essi l'Amministrazione offre in misura insufficiente la possibilità di sviluppare capacità ed attitudini rispetto ai requisiti richiesti dall'attività lavorativa.

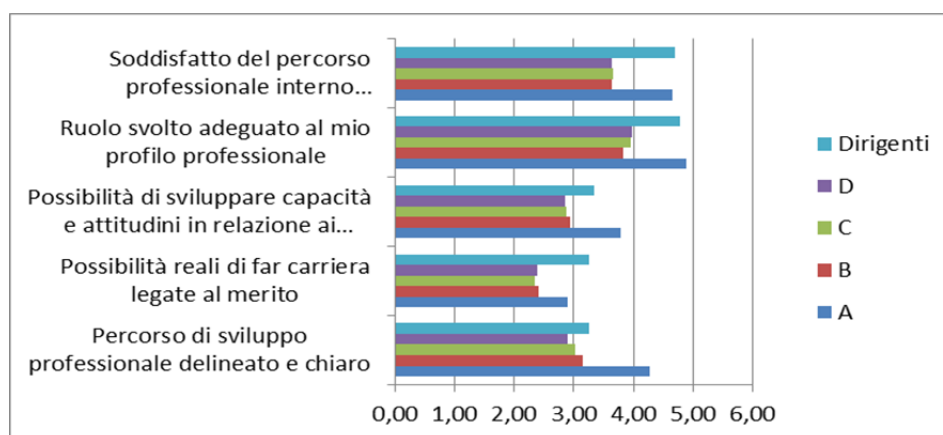
Graf. 3.8 –Carriera e sviluppo professionale per genere



Sebbene la componente femminile fornisca valutazioni sempre inferiori a quelle maschili, con la sola eccezione della chiarezza del percorso di sviluppo professionale, le differenze tra uomini e donne sono minime (graf. 3.8).

L'analisi suddivisa per categorie fa emergere una soddisfazione maggiore dei poli estremi della scala gerarchica (categoria A e Dirigenti) rispetto a tutti i fattori considerati, ma in particolare con riferimento al ruolo svolto tenuto conto del profilo professionale e al percorso professionale (graf. 3.9). Si deve poi sottolineare che secondo quasi l'80% delle categorie B, C e D la possibilità di fare carriera è indipendente dal merito.

Graf. 3.9 – Carriera e sviluppo professionale per categoria

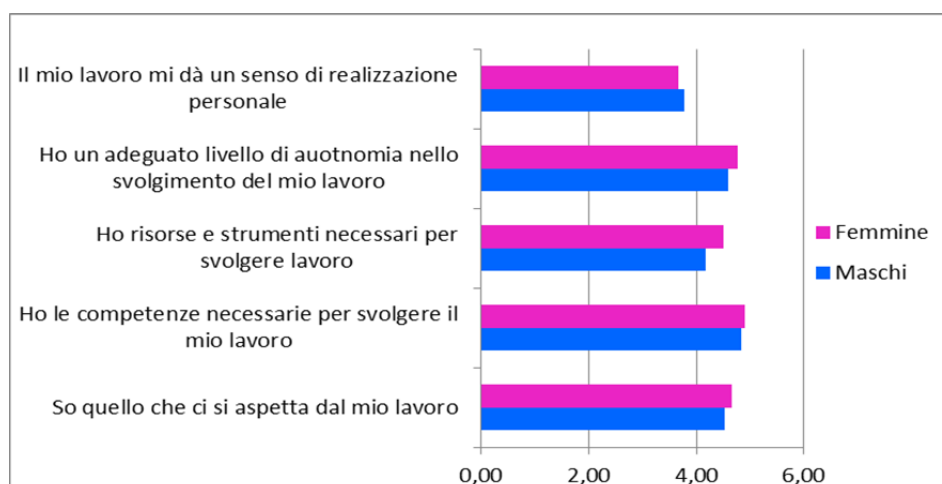


Osserviamo anche che per tutte le dimensioni considerate un maggior pessimismo viene manifestato dai dipendenti più giovani (età fino a 30 anni) e dai lavoratori part time, in particolare con riferimento alla possibilità di far carriera per merito, alla chiarezza del percorso professionale e alla possibilità di sviluppare capacità e attitudini in relazione ai requisiti richiesti dal ruolo.

3.2.5 Il mio lavoro

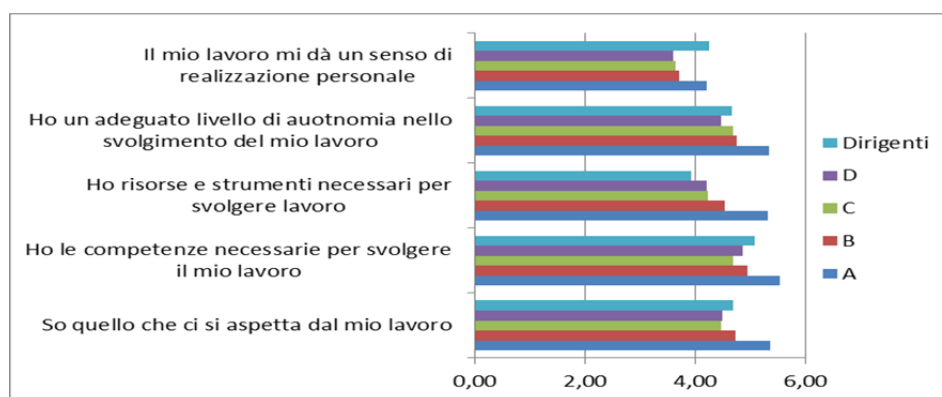
Contrariamente all'ambito precedente, le risposte dei dipendenti evidenziano livelli di soddisfazione elevati per il proprio lavoro rispetto alla percezione sull'autonomia, sulle competenze, sugli strumenti, sulla conoscenza, nonché sulla realizzazione personale che esso può dare. Il valore medio è alto, superiore a 4 per tutti gli ambiti indagati, con la sola eccezione della dimensione di realizzazione personale attraverso l'attività lavorativa che si attesta al 3,7.

Graf. 3.10 - Il mio lavoro per genere



Le donne hanno fornito valutazioni mediamente più alte per tutte le dimensioni, con la sola eccezione di quella inerente alla percezione di realizzazione personale attraverso il proprio lavoro, per la quale mostrano una minore soddisfazione rispetto agli uomini. Per contro, va segnalato che circa il 30% della componente maschile ritiene di non avere risorse e strumenti sufficienti per svolgere il proprio lavoro (graf. 3.10).

Graf. 3.11 - Il mio lavoro per categoria



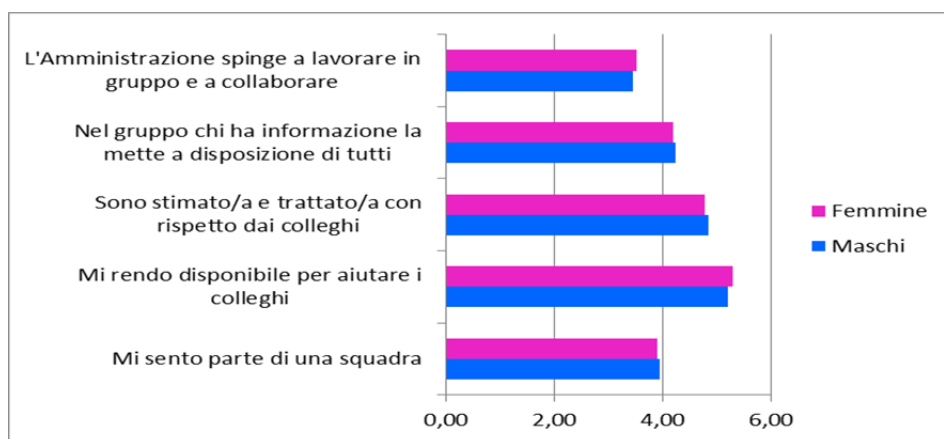
Venendo alla categoria di inquadramento (graf. 3.11), si evidenzia che le categorie D e C, e parzialmente la B, indicano un punteggio mediamente più basso con riferimento alla

realizzazione personale attraverso il lavoro, tanto che nel caso delle prime due circa la metà dei casi si colloca al di sotto del livello di sufficienza. Circa il 40% dei dirigenti, per contro, sottolinea che dispone di un'insufficiente dotazione di risorse e strumenti necessari per svolgere il proprio lavoro. In generale i dipendenti di categoria A sono quelli che forniscono valutazioni medie più elevate, tanto che, se si esclude l'aspetto della realizzazione personale, in tutti gli altri casi i giudizi di completa soddisfazione (valori 6) o di elevata soddisfazione (valori 5) sono pari all'80% o più dei casi.

3.2.6 I miei colleghi

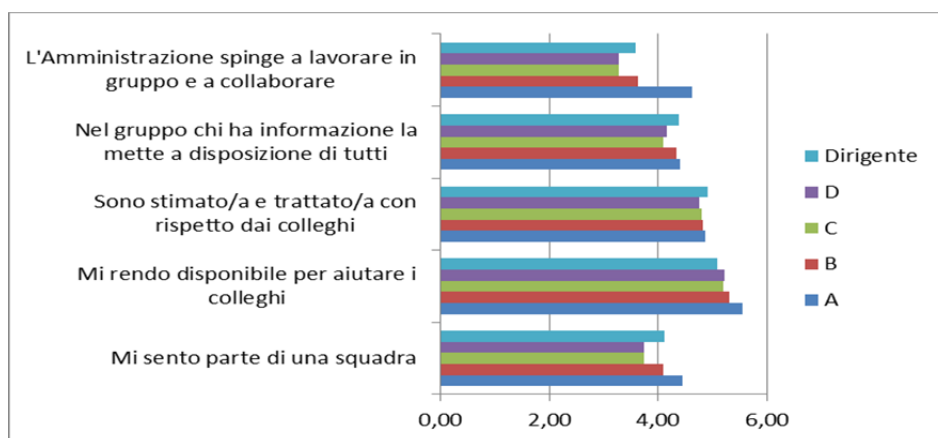
La relazione tra colleghi è stata valutata in considerazione della percezione di far parte di una squadra, della disponibilità all'aiuto, della stima e del rispetto che caratterizzano le relazioni tra colleghi, della circolazione delle informazioni e di quanto l'Amministrazione incentivi la cooperazione e il lavoro in gruppo.

Graf. 3.12 - I miei colleghi per genere



I risultati medi sono valutabili sempre positivamente, con valori massimi in relazione alla disponibilità ad aiutare i colleghi (pari a 5,25) e minimi, al limite della sufficienza, con riferimento alla capacità dell'Amministrazione di promuovere il lavoro in gruppo e la collaborazione (graf. 3.12). Questa ultima dimensione è, infatti, segnalata come critica o molto critica da quasi la metà dei casi (il 48% attribuisce un punteggio tra 1 e 3). Rispetto a questo ultimo tema, la componente maschile mostra un giudizio medio leggermente peggiore di quella femminile, d'altro canto la metà degli uomini attribuisce una valutazione insufficiente, mentre nel caso delle donne la percentuale è del 47,7%. I dipendenti delle categorie C e D sono quelli che danno i giudizi più severi, in particolare oltre la metà di essi ritiene che l'Amministrazione incentivi in misura insufficiente la cooperazione e il lavoro in gruppo. Come per altri temi, anche in questo caso le valutazioni maggiormente positive vengono dalla categoria A.

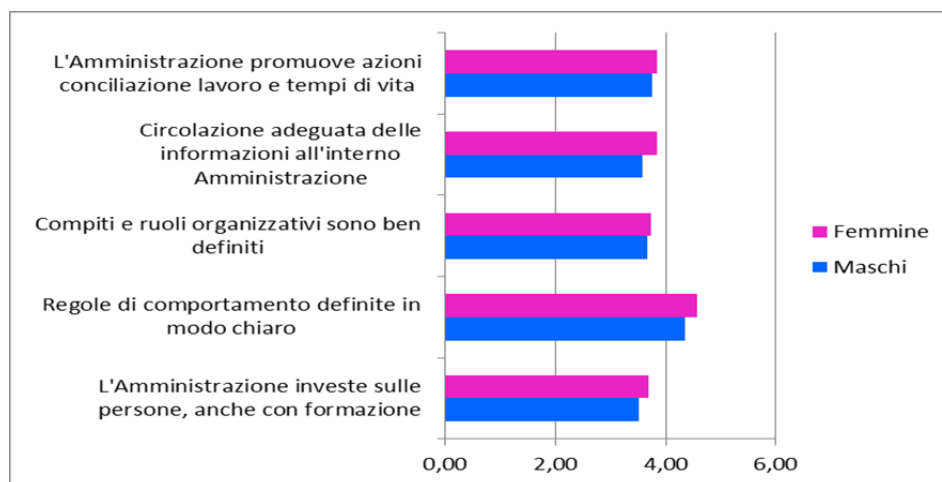
Graf. 3.13 - I miei colleghi per categoria



3.2.7 Il contesto del mio lavoro

Questo ambito prende in esame le domande relative all'investimento dell'Amministrazione sulle persone, alla chiarezza in merito alle regole di comportamento e ai compiti e ruoli organizzativi, all'adeguatezza della circolazione delle informazioni e alla promozione di azioni a favore della conciliazione.

Graf. 3.14 - Contesto del mio lavoro per genere

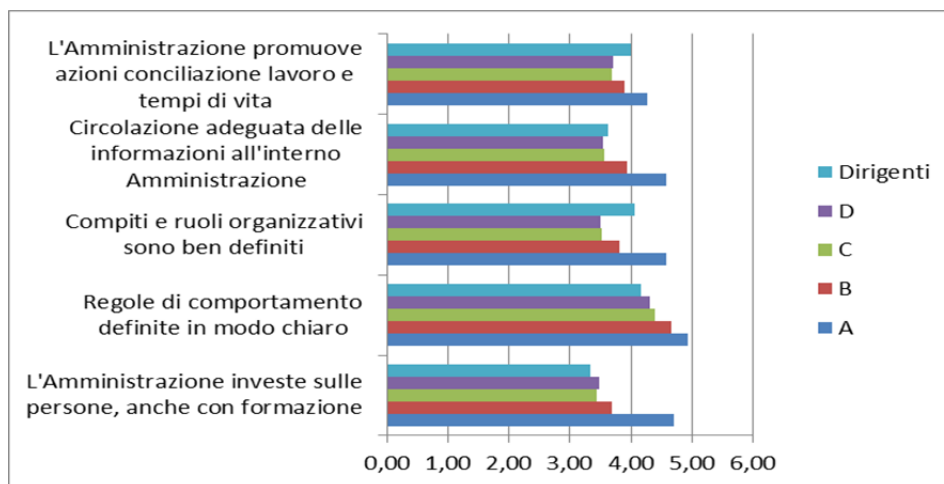


Si deve in primo luogo osservare che le regole di comportamento sono ritenute chiare, considerato che questa dimensione riceve la valutazione più elevata in questo ambito (4,5) e che un giudizio insufficiente è circoscritto al 21% delle risposte. La valutazione più bassa, seppure mediamente ottenga una valutazione sufficiente, riguarda l'investimento sulle persone da parte dell'Amministrazione, che viene considerato insufficiente da quasi il 46% degli intervistati. In linea generale, valutazioni mediamente

più basse sono date dagli uomini; la differenza più evidente si osserva in relazione al tema dell'adeguatezza della circolazione delle informazioni (graf. 3.14).

Passando alle categorie, si osserva che i dirigenti esprimono il giudizio più severo rispetto all'investimento dell'Amministrazione sulle persone, mentre lo stesso item riceve il punteggio massimo dalla categoria A. Non solo il 65% dei dirigenti valuta in maniera insufficiente questa dimensione, anche circa la metà delle categorie D e C la giudicano criticamente (graf. 3.15).

Graf. 3.15 - Contesto del mio lavoro per categoria



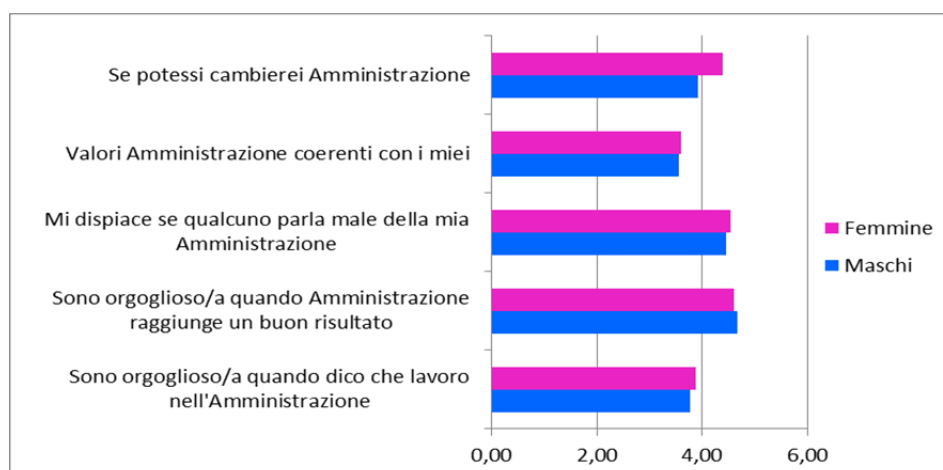
In oltre il 40% dei casi queste stesse categorie ritengono che la circolazione delle informazioni nell'organizzazione sia insufficiente.

3.2.8 Il senso di appartenenza

Il senso di appartenenza all'Amministrazione è stato misurato attraverso cinque diverse dimensioni. Le valutazioni sono mediamente piuttosto positive; il valore medio più basso è quello relativo alla coerenza tra i valori personali e quelli dell'Amministrazione, mentre quello più elevato riguarda la soddisfazione provata quando l'Amministrazione raggiunge buoni risultati.

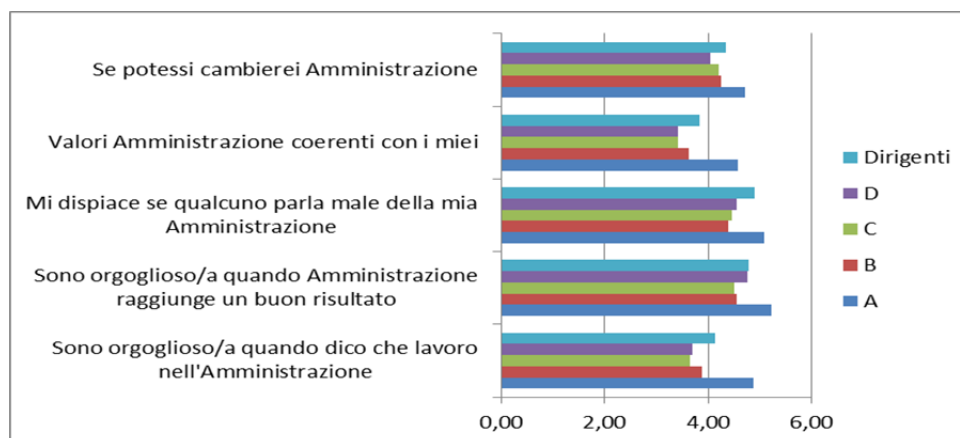
In generale tra uomini e donne non vi sono differenze rilevanti, tranne rispetto al fatto che gli uomini più volentieri della componente femminile cambierebbero l'Amministrazione per cui lavorano (graf 3.16). Infatti, a fronte del 42% di uomini che affermano che se potessero cambierebbero Amministrazione, tale scelta è condivisa da soltanto il 27% delle donne.

Graf. 3.16 – Senso di appartenenza per genere



Nell'analisi per categoria, si evidenzia che ancora una volta le valutazioni mediamente più positive vengono dalla categoria A (graf. 3.17). Osserviamo inoltre che gli intervistati appartenenti alle categorie C e D sono i più critici nei giudizi circa la coerenza tra valori personali e valori dell'Amministrazione e rispetto alla soddisfazione nell'affermare di lavorare nell'Amministrazione: circa il 46% nel primo caso e circa il 40% nel secondo.

Graf. 3.17 – Senso di appartenenza per categoria

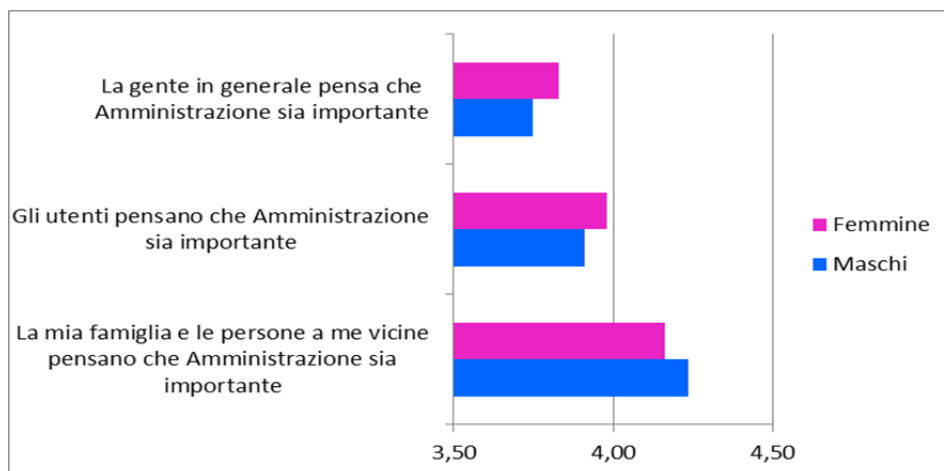


3.2.9 L'immagine della mia Amministrazione

Rispetto alla percezione che i soggetti esterni hanno dell'Amministrazione, gli intervistati indicano nella famiglia e nelle persone a loro vicine i soggetti che maggiormente valutano in termini positivi l'Amministrazione.

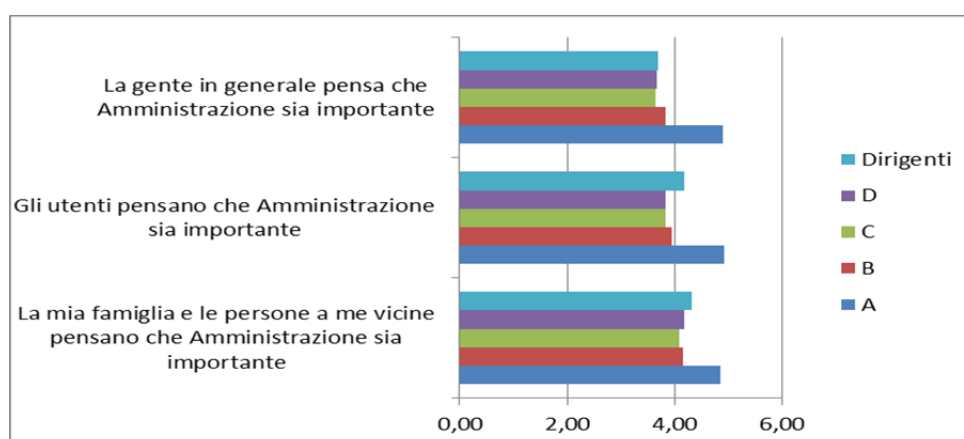
Le differenze tra uomini e donne sono minime; la componente maschile, tuttavia, valuta in termini maggiormente positivi la dimensione relativa alla percezione d'importanza dell'Amministrazione per la propria famiglia e per le persone loro vicine (graf. 3.18).

Graf. 3.18 – Immagine della mia Amministrazione per genere



Anche considerando le categorie, i giudizi risultano abbastanza omogenei, con in ogni caso valutazioni medie massime attribuite dalla categoria A (graf. 3.19).

Graf. 3.19 – Immagine della mia Amministrazione per categoria



3.3 Il grado di condivisione del sistema di valutazione

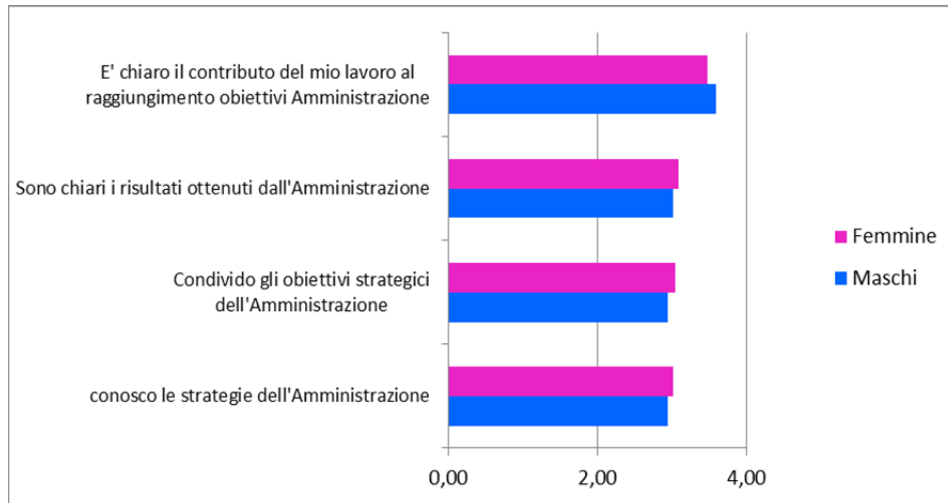
Una seconda parte del questionario era dedicata al sistema di valutazione, che è stato analizzato prendendo in esame diverse dimensioni: dalla condivisione delle strategie dell'Amministrazione, al sistema della performance; dal funzionamento del sistema, al grado di innovazione, ecc.

3.3.1 La mia Amministrazione

Con riferimento al grado di valutazione del sistema di valutazione, dai dati emerge un giudizio complessivamente insufficiente con riguardo alla conoscenza delle strategie dell'Amministrazione (valutazione media 2,98), alla condivisione degli obiettivi strategici (3,01) e alla chiarezza dei risultati ottenuti dall'Amministrazione. A ulteriore

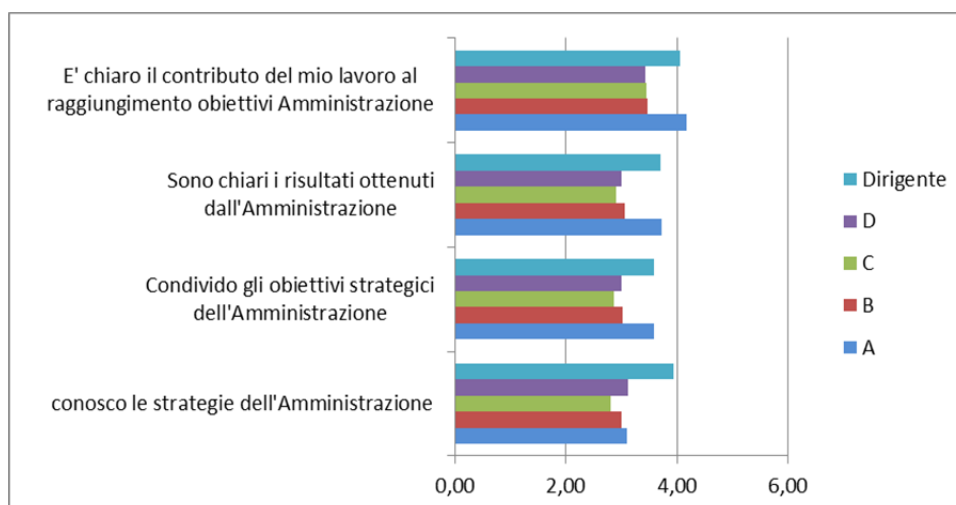
conferma di questo giudizio, si deve inoltre sottolineare che quasi due terzi degli intervistati attribuisce una valutazione insufficiente a queste tre dimensioni.

Graf. 3.20 – La mia Amministrazione per genere



In questo ambito, raggiunge un livello di soddisfazione sufficiente (3,52) il solo fattore relativo alla consapevolezza circa il contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi, anche se gli intervistati si dividono pressoché equamente tra coloro che danno un valutazione almeno sufficiente e coloro che invece assegnano giudizi critici. Questo quadro generale è sostanzialmente condiviso da uomini e donne, con differenze quantitativamente poco rilevanti. Il dato maggiormente distintivo riguarda il fatto che la componente femminile esprime maggiori criticità in merito alla consapevolezza circa il contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi generali (graf. 3.20).

Graf. 3.21 – La mia Amministrazione per categoria



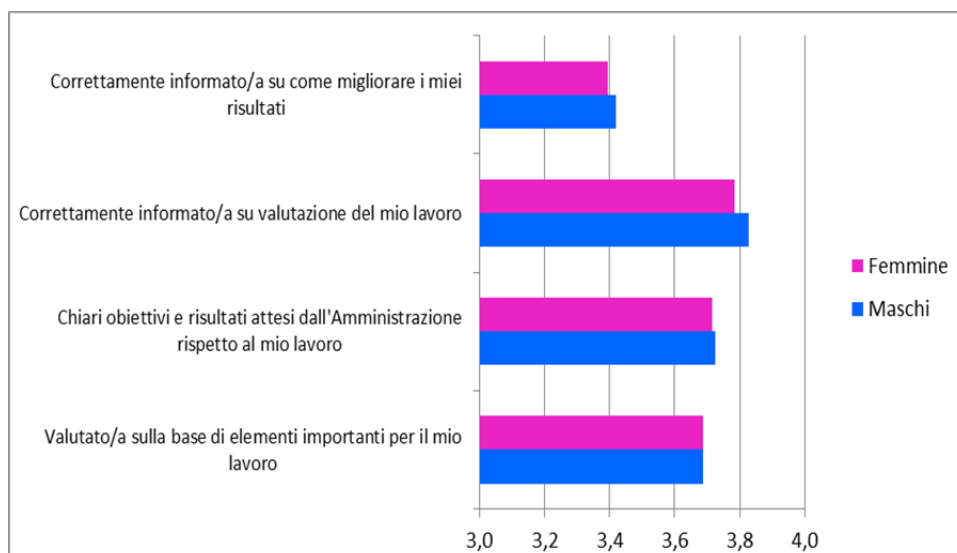
Venendo alle categorie, si evidenzia un quadro maggiormente diversificato. In primo luogo, notiamo che conoscenza delle strategie, condivisione degli obiettivi e chiarezza dei risultati ottenuti sono in media valutate in termini decisamente più positivi dai dirigenti, unitamente ai dipendenti di categoria A, con l'eccezione in questo ultimo caso della dimensione afferente la conoscenza delle strategie (graf. 3.21). In secondo luogo, i dipendenti di categoria C sono per contro quelli che danno i giudizi più severi rispetto a queste tematiche. D'altro canto, il 71% di questi dipendenti afferma di conoscere in misura insufficiente le strategie dell'Amministrazione, il 73% condivide poco gli obiettivi strategici e circa il 70% ritiene di non avere chiaro quali siano i risultati raggiunti.

3.3.2 Le mie performance

In relazione alle performance, gli intervistati evidenziano di essere sufficientemente informati sulla valutazione del lavoro, di conoscerne obiettivi e risultati e di essere valutati sulla base di elementi importanti del lavoro. Insufficiente invece risulta l'informazione su come migliorare i risultati (il 52% delle risposte si posiziona su di una valutazione compresa tra 1 e 3).

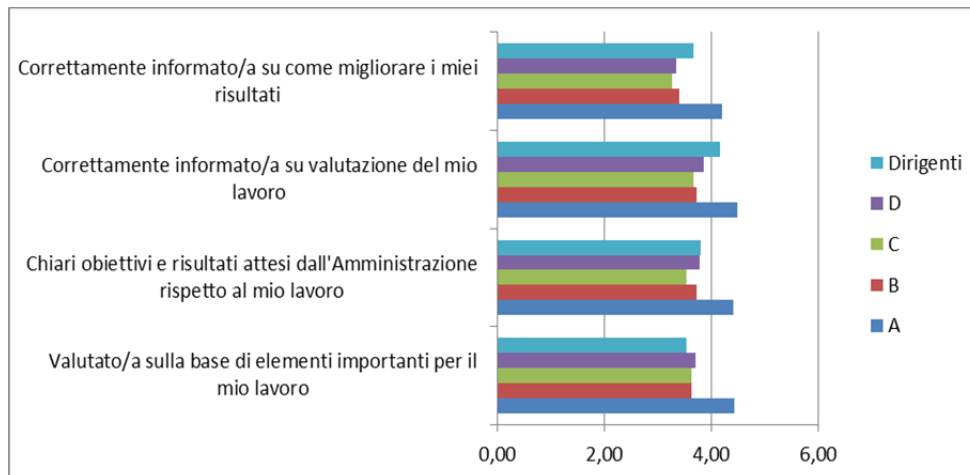
Le differenze tra uomo e donna sono minime, anche se la componente femminile fornisce un giudizio meno lusinghiero rispetto all'adeguatezza dell'informazione circa la valutazione del proprio lavoro (graf. 3.22).

Graf. 3.22 - Le mie performance per genere



In rapporto alle categorie, i giudizi medi più bassi per tutti gli ambiti sono stati attribuiti anche in questo caso dai dipendenti di categoria C, mentre le valutazioni migliori vengono, nuovamente, dalla categoria A (graf. 3.23).

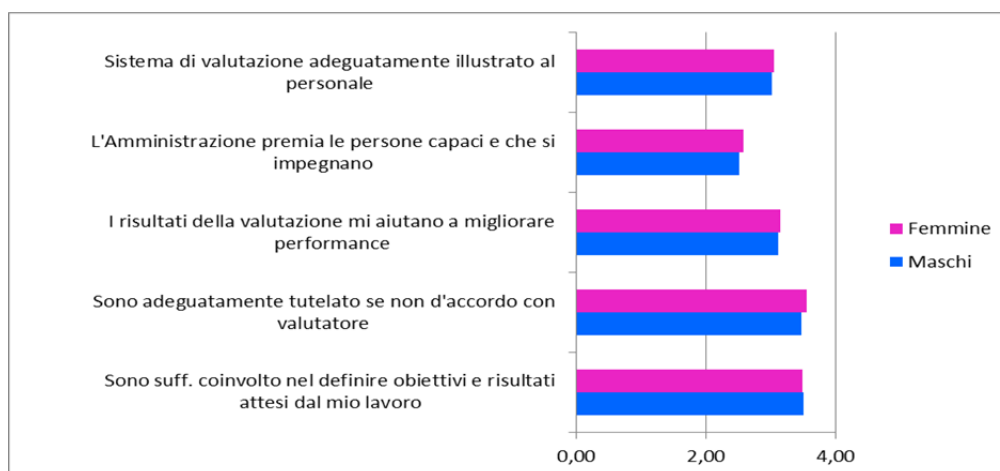
Graf. 3.23 - Le mie performance per categoria



3.3.3 Il funzionamento del sistema

Un ambito specifico ha proposto una serie di domande volte a raccogliere un giudizio sul funzionamento del sistema, riferendosi in particolare al coinvolgimento degli intervistati nella definizione di obiettivi e risultati attesi, alla tutela ad essi riservata in caso di disaccordo con la valutazione della performance, al reale miglioramento conseguente ai risultati della valutazione, alla capacità dell'Amministrazione di premiare le persone capaci e all'adeguata illustrazione del sistema di valutazione ai dipendenti.

Graf. 3.24 - Il funzionamento del sistema per genere

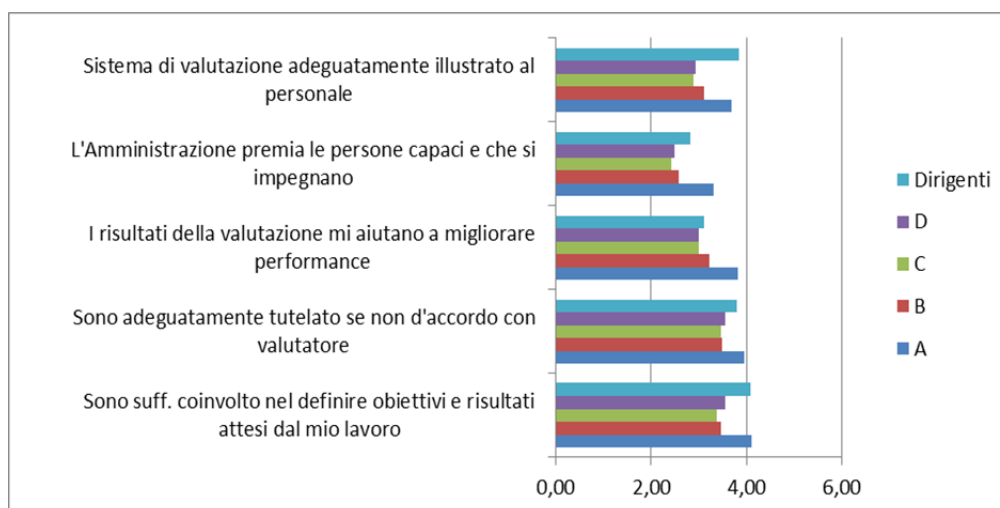


Nell'insieme questo ambito può considerarsi piuttosto critico, in quanto le valutazioni medie sono insufficienti per 3 item su 5 e per le altre i giudizi si collocano al limite della

sufficienza. Particolarmente negativa appare la valutazione circa la capacità dell'Amministrazione di premiare le persone capaci e che si impegnano. Il punteggio medio è pari al 2,56, mentre in oltre tre quarti dei casi viene attribuita una valutazione al massimo pari a 3, ovvero insufficiente. Le differenze di genere sono piuttosto contenute, sebbene la componente femminile sia leggermente meno critica di quella maschile (graf. 3.24).

In relazione alle categorie, giudizi migliori vengono dalla categoria A e dalla dirigenza; questi ultimi, in particolare sono quelli che danno la valutazione più elevata rispetto all'adeguatezza di illustrazione del sistema di valutazione, ma anch'essi sono piuttosto critici in merito alla capacità dell'Amministrazione di premiare le persone capaci e che si impegnano (graf. 3.25).

Graf. 3.25 – Il funzionamento del sistema per categoria



3.4 La valutazione del superiore gerarchico

3.4.1 Il mio dirigente e la mia crescita

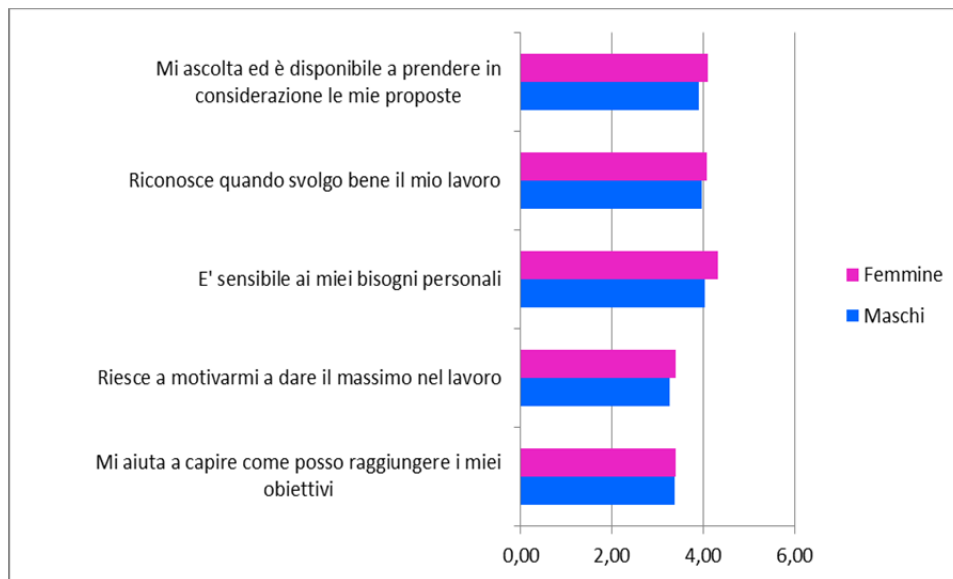
Nel primo ambito della terza parte del questionario si affronta il tema del rapporto tra il dirigente e la crescita personale dei dipendenti.

Il giudizio rispetto a questo aspetto appare polarizzato: da un lato, una valutazione insufficiente riguarda gli aspetti connessi alla capacità del dirigente di motivare il proprio personale a dare il massimo e al supporto insufficiente per consentire il raggiungimento dei propri obiettivi; dall'altro, risultano invece positive le valutazioni rispetto alla sensibilità per i bisogni personali, al riconoscimento per il lavoro svolto con perizia, alla capacità di ascolto. Gli aspetti critici sono messi in evidenza, per entrambe le domande, da oltre la metà delle risposte. Pertanto, su questi aspetti gli stessi intervistati risultano polarizzati, dividendosi sostanzialmente a metà tra coloro che attribuiscono

una connotazione negativa in misura più o meno forte e coloro che per contro ne hanno una visione positiva.

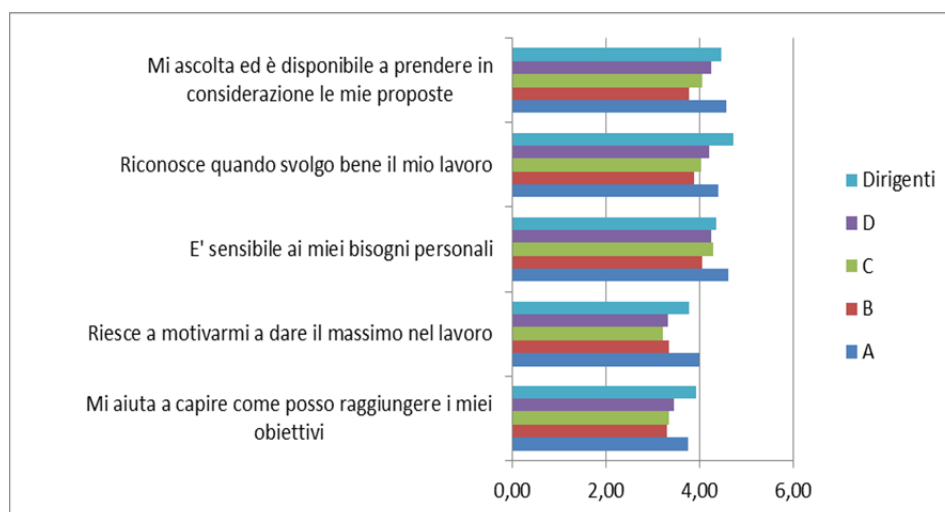
Le differenze tra uomini e donne pur sempre contenute, evidenziano giudizi più severi da parte della componente maschile, sia nel caso delle dimensioni considerate positive, sia nel caso di quelle valutate più criticamente (graf. 3.26).

Graf- 3.26 - Il dirigente e la crescita per genere



In relazione alle categorie, nei due item che hanno una valutazione negativa emerge che i dirigenti e i dipendenti di categoria A hanno comunque valutato positivamente la capacità del dirigente (sovraordinato) di motivarli e di aiutarli a comprendere come raggiungere gli obiettivi. In generale, le categorie C e D risultano essere più critiche rispetto alle altre (graf. 3.27).

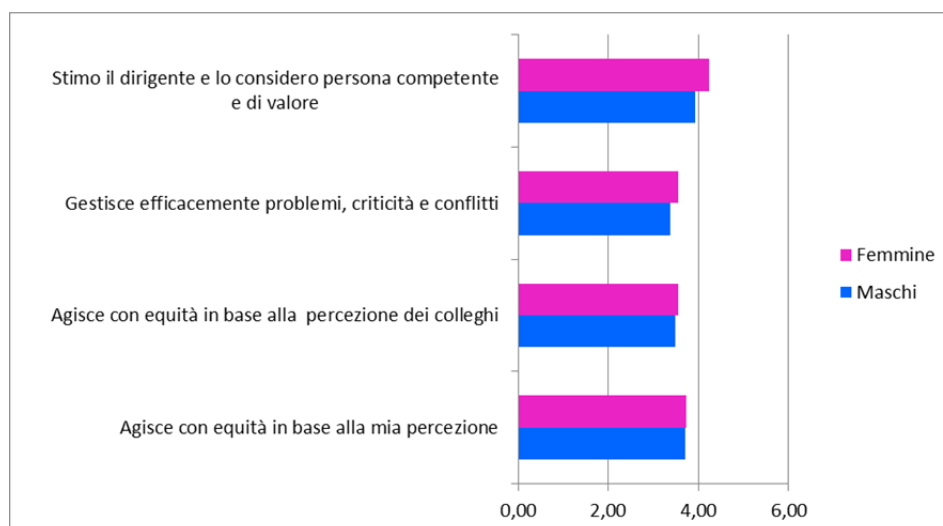
Graf- 3.27 - Il dirigente e la crescita per categoria



3.4.2 Il dirigente e l'equità

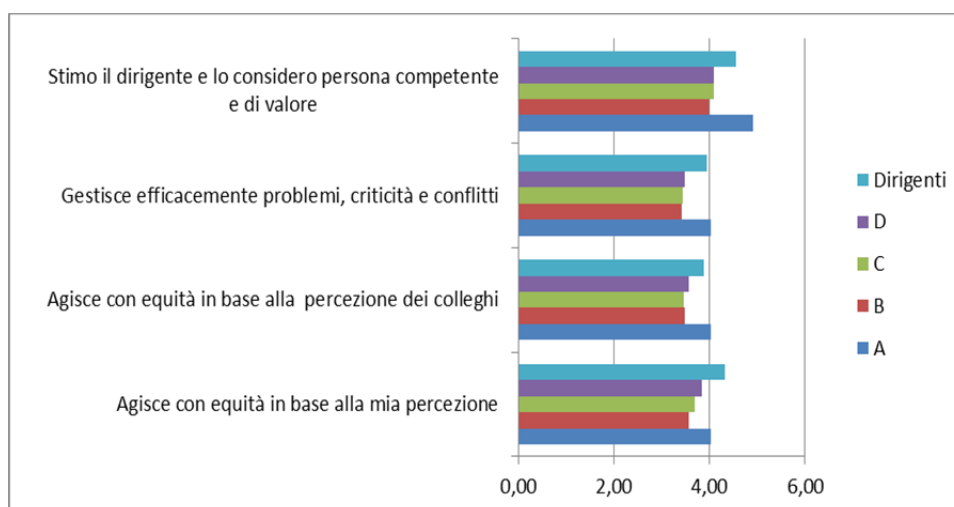
Le risposte riguardanti l'equità del comportamento del dirigente e la stima che in esso ripongono i dipendenti hanno conseguito una valutazione media positiva, la valutazione inferiore è attribuita alla domanda sulla sua capacità nel gestire problemi e conflitti (valutazione media di 3,49).

Graf. 3.28 – Il dirigente e l'equità per genere



Non sono presenti significative differenze in relazione al genere in merito alla percezione di equità nel comportamento del dirigente. Tuttavia gli uomini risultano assegnare valutazioni sempre più basse, in particolare i divari più ampi si osservano rispetto alla capacità del dirigente di gestire efficacemente problemi, criticità e conflitti e per quanto riguarda la stima e la considerazione che i dipendenti hanno del proprio dirigente (graf. 3.28).

Graf. 3.29 – Il dirigente e l'equità per categoria



Anche in questo caso, le valutazioni maggiori sono riconducibili ai dipendenti di categoria A e ai dirigenti. Rispetto a quelle critiche, soprattutto in riferimento agli ambiti che complessivamente ricevono un giudizio meno buono, si evidenziano valutazioni più basse da parte dalle categorie B e C (graf. 3.29).

3.5 L'apertura all'innovazione

Nel complesso questa dimensione risulta abbastanza critica, in quanto vengono assegnati giudizi insufficienti per la maggior parte delle domande.

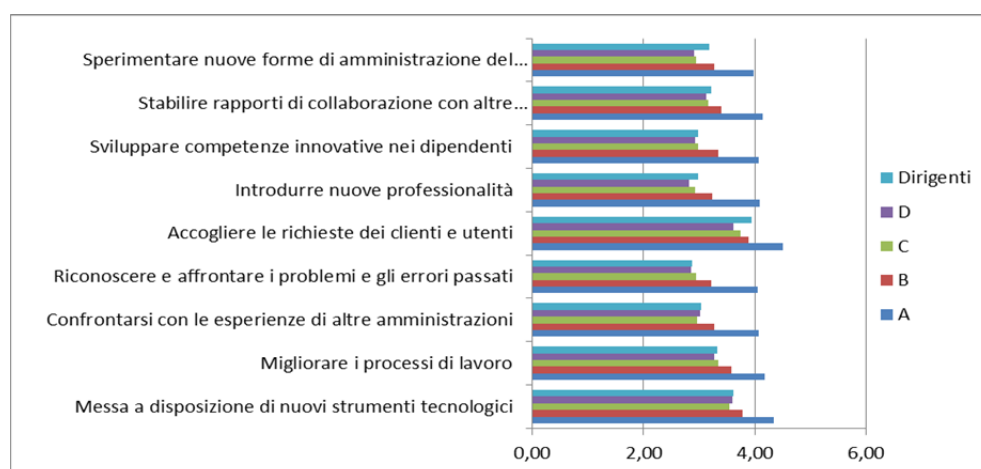
Valutazioni particolarmente critiche riguardano il superamento dei problemi e degli errori passati, l'introduzione di nuove professionalità, la sperimentazione di nuove forme di amministrazione del lavoro, il confronto con altri enti.

La componente femminile esprime valutazioni migliori per tutti gli ambiti considerati (graf. 3.30).

Graf. 3.30 – Innovazione per genere



Graf. 3.31 – Innovazione per categoria



Nell'analisi per categoria, si nota che i dipendenti di categoria A hanno espresso per tutti gli aspetti considerati valutazioni mediamente molto superiori rispetto alle altre categorie e ai dirigenti, mentre le categorie intermedie (C e D) risultano più critiche (graf. 3.31).

4. LAVORO FAMIGLIA E PARI OPPORTUNITÀ

4.1 Il punto di vista degli uomini e delle donne

La quinta parte del questionario era dedicata all'analisi di genere ed ha affrontato la 'diversa' percezione di uomini e donne sui contenuti e l'organizzazione del lavoro, la carriera, la conciliazione lavoro famiglia, le discriminazioni.

In questo specifico caso, per una maggiore efficacia espositiva, abbiamo raggruppato i punteggi espressi in due categorie: un generale disaccordo (punteggi compresi tra 1 e 3) e un generale accordo (punteggi tra 4 e 6). Abbiamo così proceduto a confrontare le diverse valutazioni in base al genere, limitando i confronti analitici ai casi di maggiore disomogeneità.

L'analisi dapprima prende in esame la visione della singola componente di genere rispetto alla percezione del lavoro maschile e di quello femminile, mentre successivamente su questi stessi aspetti saranno confrontate le percezioni degli uomini con quelle delle donne.

4.1.1 *Contenuti e organizzazione del lavoro*

Una prima batteria di domande ha riguardato le dimensioni volte ad avere un quadro dei contenuti e dell'organizzazione del lavoro, nonché dell'accesso alla formazione o informazione utile allo svolgimento dello stesso.

Iniziamo l'analisi occupandoci di come vengono visti dal complesso degli intervistati i contenuti del lavoro maschile e quelli del lavoro femminile.

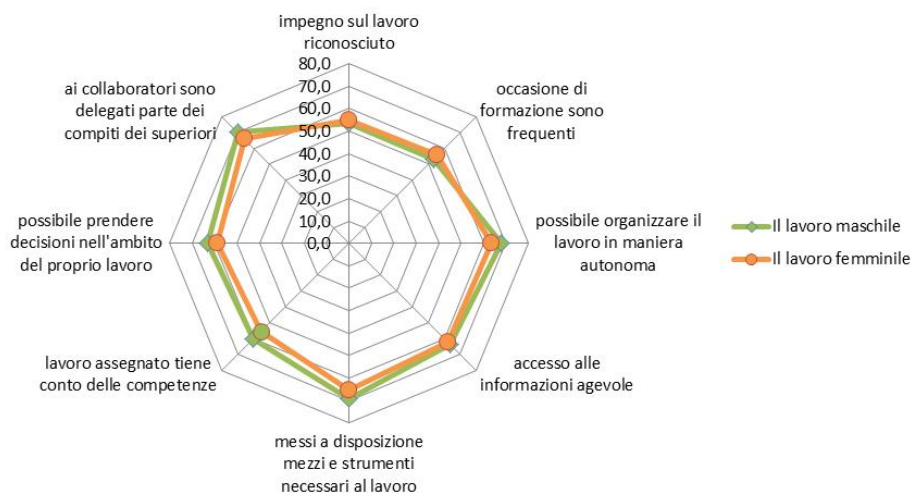
Partendo dal primo, possiamo osservare che gli intervistati esprimono per tutti i fattori considerati sempre un buon livello di accordo sui fattori proposti, testimoniato già dai semplici valori medi che in tutti i casi superano la soglia del livello sufficiente. Tuttavia, soglie minime di tassi di accordo¹ riguardano: la frequenza temporale delle opportunità di formazione, aspetto su cui coloro che concordano (53,2%) eccedono di poco quelli che manifestano un disaccordo, il riconoscimento dell'impegno lavorativo (53,7%) e, in misura più contenuta, l'assegnazione di lavori che tengano conto delle competenze, fattore questo ultimo per il quale il grado di disaccordo sfiora il 41%. D'altro canto, questi stessi elementi ricevono le valutazioni medie più basse.

Per contro, gli intervistati esprimono una ferma convinzione che nel lavoro maschile vengono delegati ai collaboratori parte dei compiti dei superiori (70,3%), che agli

¹ I tassi di accordo sono calcolati come percentuale delle risposte positive (valori 4, 5 e 6) rapportate al totale.

uomini sono messi a disposizione mezzi e strumenti necessari allo svolgimento del loro lavoro (69,5%) e che essi hanno la possibilità di organizzare la propria attività lavorativa in maniera autonoma (67,7%). A ciò si deve aggiungere che comunque, rispetto a tutti i fattori restanti, si registra un tasso di consenso superiore al 60% (graf. 4.1).

Graf. 4.1 - Tasso di accordo sui contenuti del lavoro maschile e del lavoro femminile



Passando al lavoro femminile, il profilo dei giudizi che si ricava ricalca nella sostanza quello visto per gli uomini, anche se il grado di accordo è in generale mediamente più basso, con due eccezioni: gli intervistati ritengono che nel lavoro le donne abbiano più frequentemente opportunità di formazione e pensano che ad esse venga maggiormente riconosciuto l'impegno sul lavoro (graf. 4.1). In ogni caso, questi fattori ricevono pur sempre il più basso tasso di accordo, mentre è importante sottolineare che rispetto al lavoro femminile gli intervistati esprimono una minore condivisione rispetto al fatto che siano messi a disposizione mezzi e strumenti il lavoro, che si tenga conto delle competenze, che possano essere prese decisioni nell'ambito del proprio lavoro.

Distinguendo poi le valutazioni del lavoro maschile e di quello femminile in base al genere, è possibile chiarire meglio le eventuali differenze di valutazione.

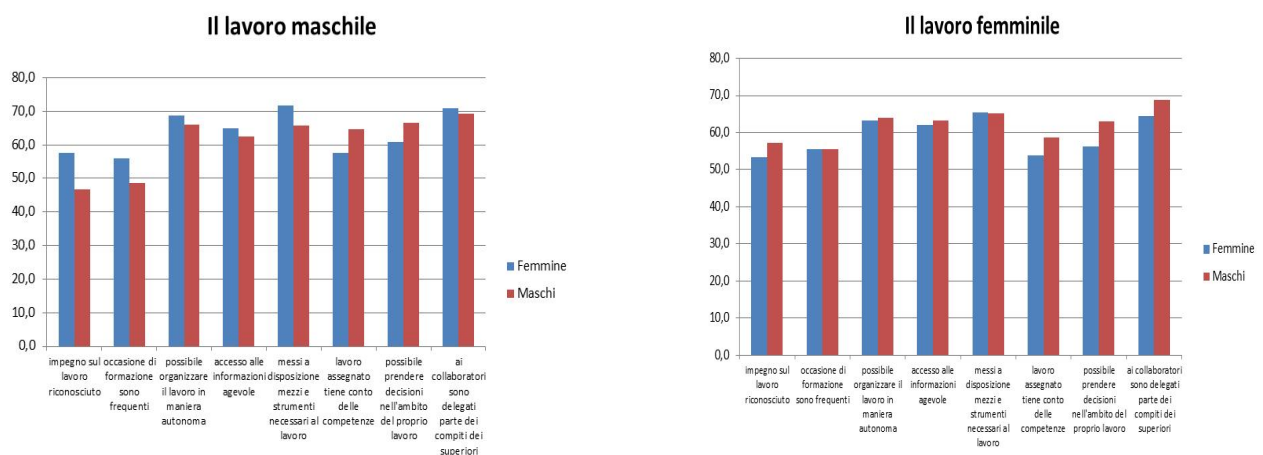
In primo luogo, si deve sottolineare che tendenzialmente entrambi (donne e uomini) pensano che il lavoro dell'altro sia maggiormente riconosciuto e considerato, anche se le donne mostrano un gap superiore rispetto al lavoro maschile di quello che si osserva invece per gli uomini in relazione al lavoro dell'altro genere, confermando pertanto quanto evidenziato in precedenza. In sostanza, gli uomini, moderatamente più delle donne, pensano di essere penalizzati rispetto ai contenuti lavorativi.

Nello specifico questa situazione si verifica principalmente con riferimento al riconoscimento dell'impegno e con riguardo alla possibilità di organizzare il lavoro in

autonomia, mentre in misura meno accentuata relativamente alla facilità di accesso alle informazioni e alle deleghe di compiti ai collaboratori (graf.4.2).

Tuttavia, una situazione assimilabile si riscontra anche per le occasioni di formazione e per la messa a disposizione di risorse per l'attività lavorativa. Rispetto a questi temi, nel caso del lavoro femminile i due generi non mostrano praticamente differenze (livello di accordo sostanzialmente uguale), mentre in relazione al lavoro maschile le donne evidenziano un grado di condivisione maggiore degli uomini: pertanto, la componente maschile si giudica più penalizzata.

Graf. 4.2 - Tasso di accordo rispetto ad alcuni contenuti del lavoro maschile e di quello femminile per genere



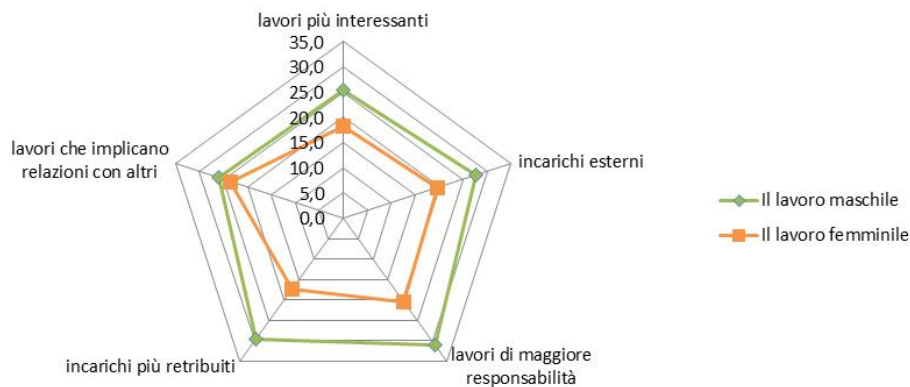
Gli ultimi due aspetti presi in esame, l'assegnazione del lavoro in base alle competenze e l'autonomia decisionale nell'ambito del proprio lavoro, evidenziano per contro un tasso di accordo più elevato da parte degli uomini, sia che ci si riferisca al lavoro maschile, sia con riferimento a quello femminile. Pertanto, rispetto a questi due specifici aspetti la componente femminile si percepisce più penalizzata di quella maschile (graf. 4.2).

4.1.2 Assegnazione del lavoro

Contrariamente a quanto visto per i contenuti del lavoro, nel caso dei criteri per l'assegnazione delle attività lavorative, proposti dal questionario, emerge un grado di disaccordo elevatissimo per tutti i fattori, sia con riferimento al profilo del lavoro maschile, sia al riguardo di quello femminile. In sostanza, pur con delle differenze quantitative a favore del lavoro degli uomini, la dimensione di genere non verrebbe percepita come rilevante nell'assegnazione dei compiti lavorativi. D'altro canto, i valori medi di accordo rispetto a tutti i fattori considerati sono sempre pari o al di sotto del

livello valutato come insufficiente, mentre le quote di intervistati che esprimono un convinto accordo su questi aspetti si attestano tra un minimo del 17,4% ed un massimo del 30,9%.

Graf. 4.3- Tasso di accordo su alcuni fattori alla base dell'assegnazione del lavoro maschile e del lavoro femminile

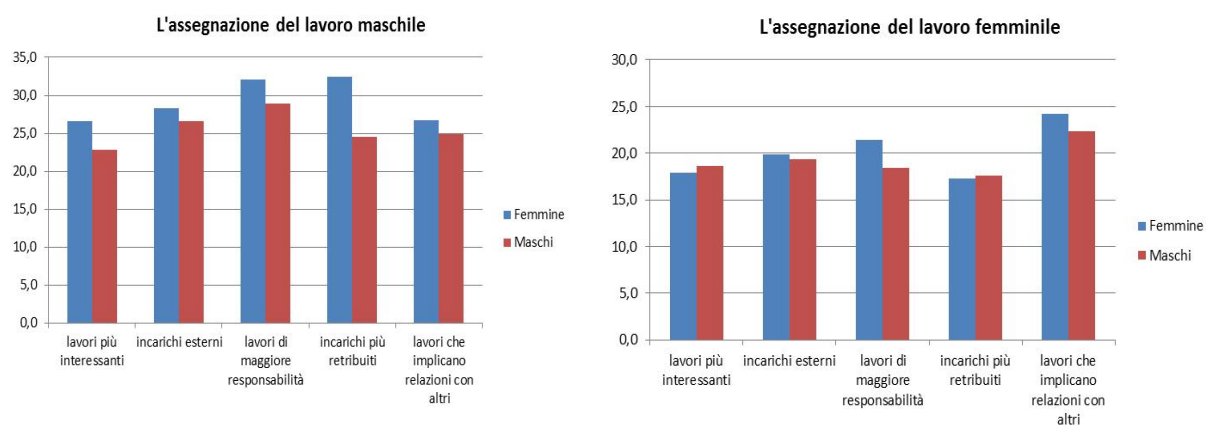


Tenendo conto di questa considerazione generale, emergono in ogni caso alcune diversità di giudizio. In particolare, tutti i criteri considerati risulterebbero meno influenti per il profilo del lavoro femminile rispetto a quello maschile. I divari maggiori si riscontrano, in particolare, rispetto al fatto che agli uomini verrebbero assegnati incarichi più retribuiti, lavori di maggiore responsabilità e più interessanti. Per contro, il divario è meno rilevante soltanto con riferimento all'assegnazione di lavori che presuppongono incarichi esterni, mentre, nel caso dell'assegnazione di compiti che implicano relazioni con altri, il gap tra lavoro femminile e maschile appare pressoché nullo (graf. 4.3).

Questo risultato trova ulteriore conferma nel confronto delle valutazioni di uomini e di donne rispetto al lavoro maschile e a quello femminile.

In sintesi, possiamo dire che una larga parte degli uomini e delle donne condivide l'idea che i fattori proposti in chiave di genere non costituiscano un tratto distintivo nel favorire l'assegnazione di compiti lavorativi migliori ad un genere piuttosto che all'altro, ma tra la limitata quota di casi che concorda invece sul fatto che questi aspetti siano determinanti, è preponderante l'impressione che la componente maschile venga considerata favorita, rispetto a quella femminile, nel vedersi assegnati compiti qualitativamente migliori (graf. 4.4).

Graf. 4.4 - Tasso di accordo su alcuni fattori alla base dell'assegnazione del lavoro maschile e del lavoro femminile per genere

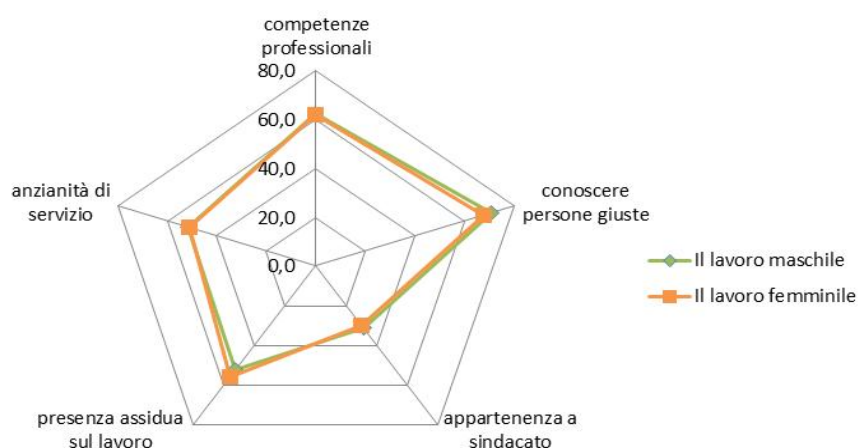


4.1.3 La carriera

Passando agli aspetti ritenuti più importanti ai fini delle carriere di donne e di uomini, emergono da subito due peculiarità di carattere generale:

- ✓ un sostanziale accordo circa la rilevanza dei fattori proposti, con la sola eccezione dell'appartenenza al sindacato, elemento per il quale il tasso di accordo si ferma a circa il 30%, sia per il lavoro femminile che per quello maschile, e il cui valore medio testimonia ulteriormente di un livello di condivisione insufficiente;
- ✓ una relativa ininfluenza di essi in chiave di pari opportunità, considerato che il profilo di condivisione tra lavoro femminile e maschile non fa sostanzialmente emergere particolari tratti distintivi (graf. 4.5)

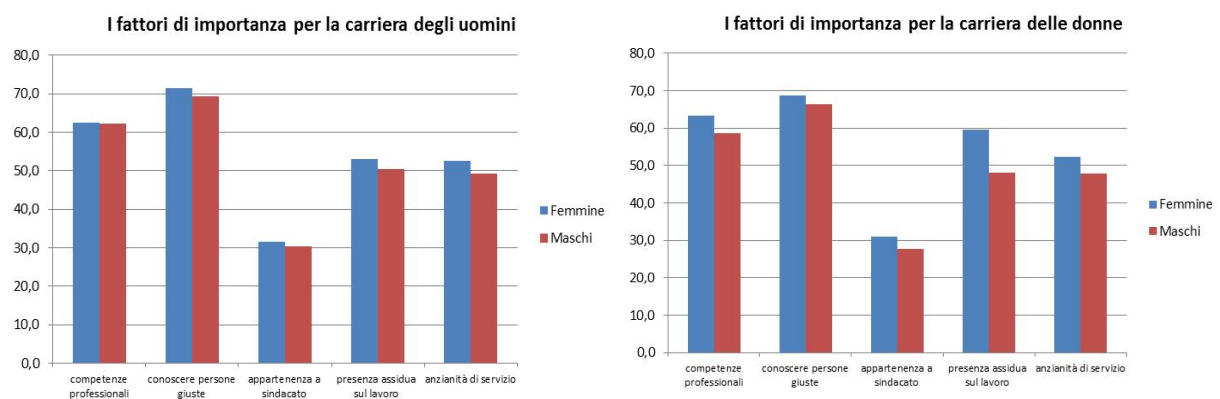
Graf. 4.5- Tasso di accordo su alcuni fattori importanti per la carriera maschile e per quella femminile



Nello specifico, i divari più significativi si osservano rispetto a due fattori: la presenza assidua sul lavoro, che garantirebbe maggiormente la carriera delle donne, e la conoscenza delle persone giuste, fattore che sembrerebbe maggiormente tutelante per la carriera del genere maschile rispetto a quello femminile. Va però rimarcato che questo ultimo fattore è peraltro quello che gode del massimo grado di condivisione, sia vista in termini di valori medi, sia con riferimento al tasso di accordo, circa la sua utilità ai fini della carriera lavorativa degli uomini e delle donne.

Infine, tenendo conto della disaggregazione per genere del confronto tra lavoro femminile e quello maschile, possiamo notare che la componente femminile mostra un grado di accordo maggiore di quella maschile per tutti i fattori considerati, con le eccezioni delle competenze professionali, ritenute ugualmente importanti per la carriera di donne e di uomini, e dell'appartenenza al sindacato, aspetto per il quale le differenze di giudizio sono poco significative.

Graf. 4.6 - Tasso di accordo su alcuni fattori importanti per la carriera maschile e per quella femminile per genere



In sostanza, si conferma pertanto che questi fattori non evidenziano tratti di rilevante distintività tra il lavoro degli uomini e quello delle donne, anche se la componente femminile degli intervistati mostra maggiore convinzione nel ruolo che gli elementi proposti possono avere sulla carriera lavorativa di entrambi i generi. In particolare, le maggiori diversità derivano dal fatto che le donne, più degli uomini, percepiscono come importanti per la propria carriera le competenze e l'importanza della presenza continua sul lavoro (graf. 4.6).

Infine, una domanda del questionario chiedeva esplicitamente un parere in merito all'importanza di essere donna o di essere uomo ai fini della carriera lavorativa.

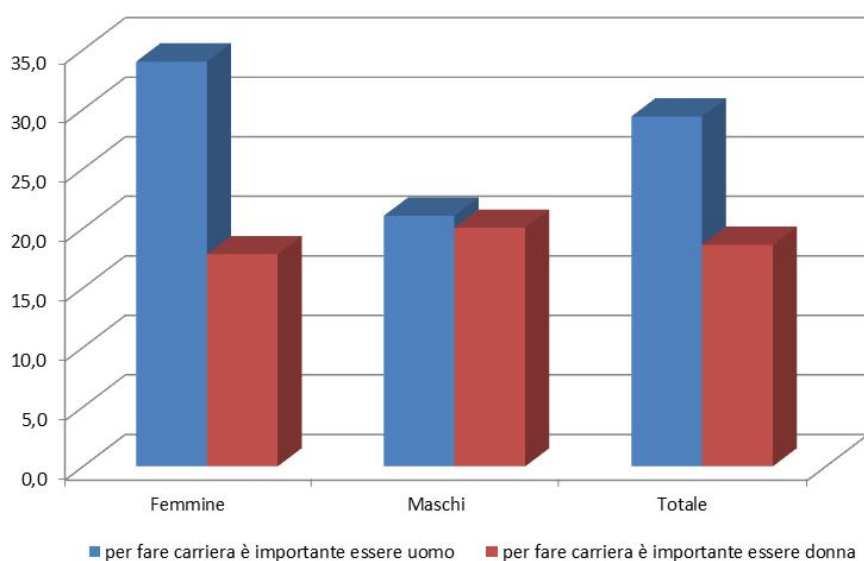
Secondo la stragrande maggioranza degli intervistati l'appartenere ad un genere piuttosto che all'altro non sembra essere rilevante ai fini della carriera. Il tasso di accordo infatti si attesta al 29,4%, nel caso del genere maschile, e al 18,6%, nel caso di quello femminile. La condivisione è insufficiente anche guardando ai valori medi e, anche in questo caso, è leggermente superiore per gli uomini rispetto alle donne. Ne

consegue che il genere sembrerebbe relativamente indipendente dalla carriera, anche se quello maschile sembrerebbe avere un ruolo moderatamente più importante di quello femminile (graf. 4.7).

Disaggregando i giudizi in base al genere dell'intervistato, si rileva che la componente femminile esclude quasi completamente che l'essere donna possa essere un elemento chiave per la propria carriera, considerato che l'82% delle intervistate è in disaccordo con questa affermazione. Peraltro, una quota di poco inferiore degli uomini condivide il parere delle donne.

Per contro, secondo poco più di un terzo della componente femminile l'appartenere al genere maschile è da ritenersi un vantaggio importante per la carriera, mentre gli uomini mostrano un grado di accordo inferiore di quello dichiarato dalle donne e non molto diverso da quello espresso per gli effetti sulla carriera del genere femminile (graf. 4.7).

Graf. 4.7 - Tasso di accordo rispetto all'importanza del genere per la carriera secondo gli uomini e le donne



Mettendo poi in relazione questo giudizio con quanto affermato in risposta al quesito dell'ambito B della prima parte del questionario, ovvero se il genere costituisca un ostacolo alla propria valorizzazione sul lavoro, si ricava un'ulteriore conferma del fatto che l'essere uomo o donna nella percezione degli intervistati ha un ruolo di fatto piuttosto modesto. Infatti, soltanto il 17% dei casi ritiene che l'essere uomo non costituisca un ostacolo e anzi risulta essere rilevante ai fini della carriera lavorativa, mentre l'11% pensa che l'essere donna abbia un impatto significativo e non rappresenti un impedimento alla carriera.

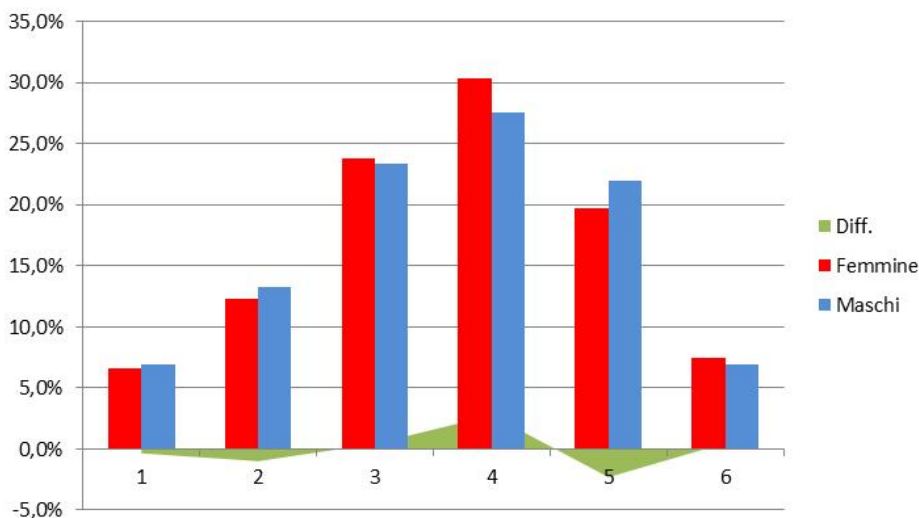
4.2 La conciliazione lavoro e famiglia

4.2.1 Clima e strumenti

La conciliazione dei tempi di lavoro con quelli della famiglia è certamente un tema di interesse e attenzione, oltre che un aspetto che può contribuire a migliorare il benessere organizzativo. Il questionario ha pertanto cercato di verificarne lo stato dell'arte, dedicando alcune domande a questo argomento.

In primo luogo, si è cercato di verificare quanto l'Amministrazione fosse attenta a favorire un equo rapporto tra lavoro e vita privata. Il risultato che emerge, propende verso un giudizio moderatamente positivo, considerato che la valutazione media si attesta su di un valore pari a 3,67, ma essa è però il frutto di una quasi polarizzazione dei giudizi. Infatti, un giudizio positivo è espresso da poco più della metà degli intervistati (circa il 57%). Osserviamo altresì che non emergono particolari differenze di genere, tanto che una valutazione insufficiente è fornita dal 43,5% degli uomini e dal 42,6% delle donne (graf. 4.8), e differenze modeste si osservano anche confrontando i dipendenti con figli e senza figli. Si deve però sottolineare che le donne senza figli in quasi due terzi dei casi affermano che l'Amministrazione è sufficientemente o molto attenta all'equilibrio tra lavoro e vita privata, a fronte del 55% di donne con figli che condivide questa opinione.

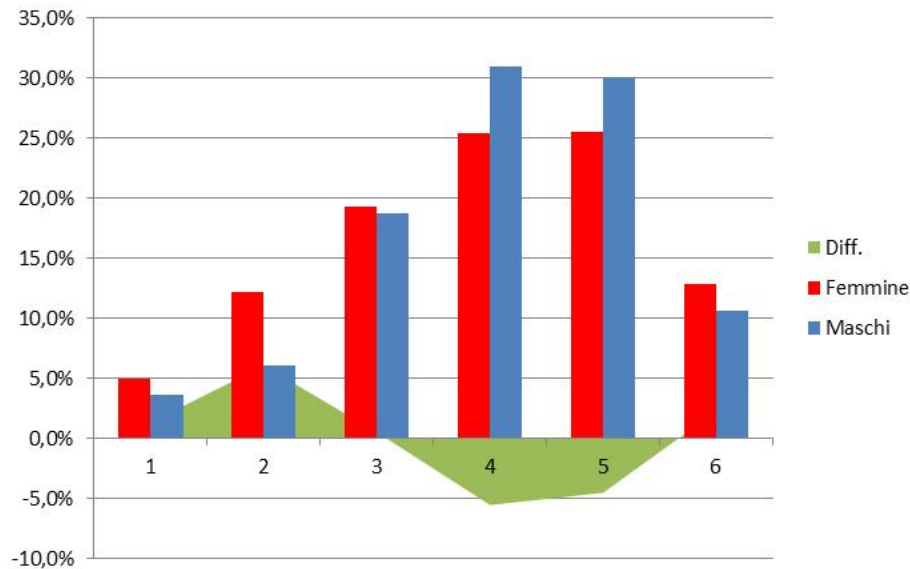
Graf. 4.8 - Amministrazione favorisce equo rapporto lavoro-vita privata



Giudizio nettamente più positivo è quello che riguarda l'adeguatezza degli strumenti messi in campo dall'Amministrazione rispetto alle esigenze di conciliazione, dimensione che ottiene una valutazione media di 3,99 e che viene giudicata positivamente da due terzi delle risposte.

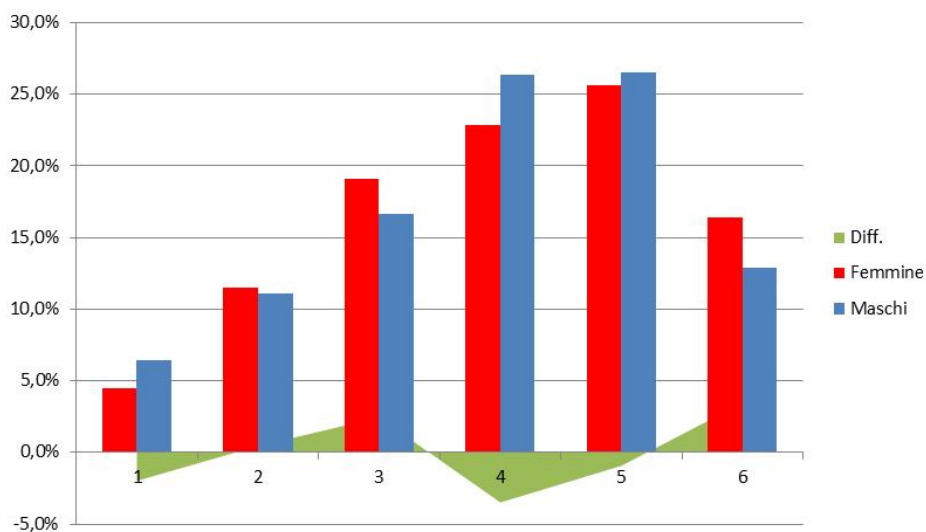
A differenza del caso precedente, rispetto a questo tema gli uomini hanno una valutazione superiore di quella delle donne (graf. 4.9), così come punteggi maggiori vengono espressi dai dipendenti senza figli, rispetto a quelli con figli.

Graf. 4.9 – Efficacia strumenti per conciliare lavoro e famiglia per genere



La facilità di accesso agli strumenti di gestione della flessibilità viene considerata ottimale, considerato che la valutazione media è pari a 4 e che poco meno dei due terzi degli intervistati assegna una valutazione positiva a questo aspetto. La differenza in base al genere è minima e leggermente migliore da parte degli uomini (64,9% le donne, 65,8% gli uomini) (graf. 4.10). Inoltre, il giudizio positivo prescinde dall'aver o meno figli.

Graf. 4.10 – Facilità di accesso a strumenti di flessibilità per genere



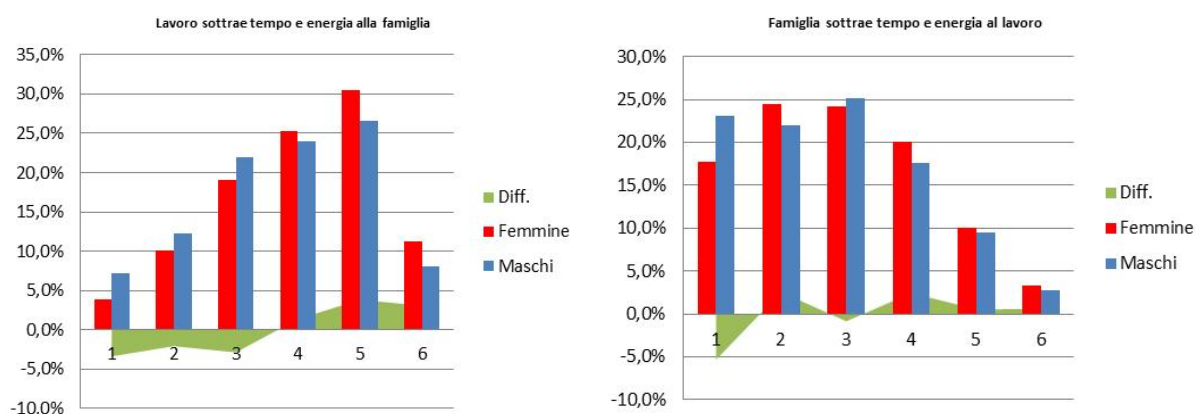
4.2.2 Famiglia e lavoro

Poiché conciliazione significa anche investimento di risorse individuali, agli intervistati è stato chiesto se l'ambito lavorativo togliesse energie a quello familiare e viceversa.

Su queste basi si osserva che il lavoro è ritenuto più penalizzante della famiglia, considerato che ottiene un punteggio medio decisamente maggiore di quello assegnato alla famiglia: 3,92 contro 2,85. D'altro canto, per quasi due terzi dei casi il lavoro sottrae tempo alla famiglia, mentre solo circa la metà di essi ritiene che la famiglia sia un impedimento per il lavoro.

Rispetto al genere si conferma questa idea generale, ovvero che il lavoro ha un impatto maggiore della famiglia, ma parallelamente si notano alcune differenze quantitative che portano a dire che questa visione è più forte tra la componente femminile, che non tra quella maschile. Infatti, il lavoro è percepito come un fattore che sottrae tempo alla famiglia da parte del 67% delle donne e del 58,7% degli uomini, mentre la famiglia è considerata un vincolo da parte di un terzo della componente femminile e dal 30% di quella maschile (graf. 4.11).

Graf. 4.11- Famiglia e lavoro per genere



Va altresì sottolineato come queste valutazioni non presentano differenze nel caso di dipendenti con figli rispetto agli altri, anche se va notato che le dipendenti donne con figli sentono più dei loro colleghi maschi nella stessa condizione familiare l'impatto dell'attività lavorativa.

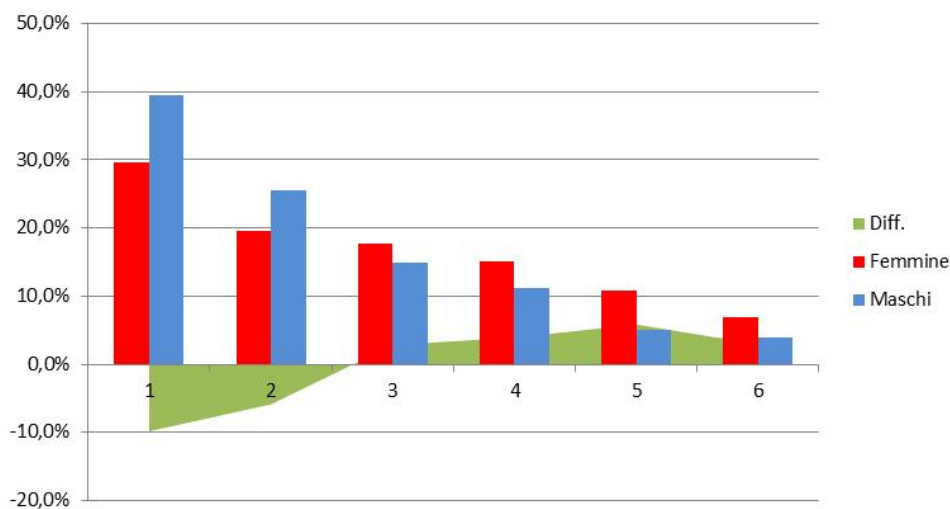
4.2.3 La presenza lavorativa: un vantaggio per il proprio lavoro?

Il rientro da assenze prolungate dal lavoro, come ad esempio i casi di aspettativa, malattia, permessi, ecc., sembrerebbe non costituire un problema, tanto che il tasso di accordo medio appare piuttosto elevato e visto che la quota di casi che ritengono critico questo aspetto è contenuta in circa il 29% del totale.

Certamente emerge una diversa percezione di questo aspetto tra donne e uomini, considerato che le prime sono più critiche dei secondi: infatti, secondo un terzo della componente femminile il rientro da prolungate assenze rappresenta una criticità, mentre per gli uomini questa percentuale scende al 20% (graf. 4.12).

Inoltre, coloro che tra gli intervistati hanno figli risultano attribuire una valutazione relativamente meno positiva dei loro colleghi e, tra questi, valutazioni ancora meno lusinghiere vengono in particolare dalle donne con figli.

Grafico 4.12 – Ostilità al rientro da prolungate assenze per genere



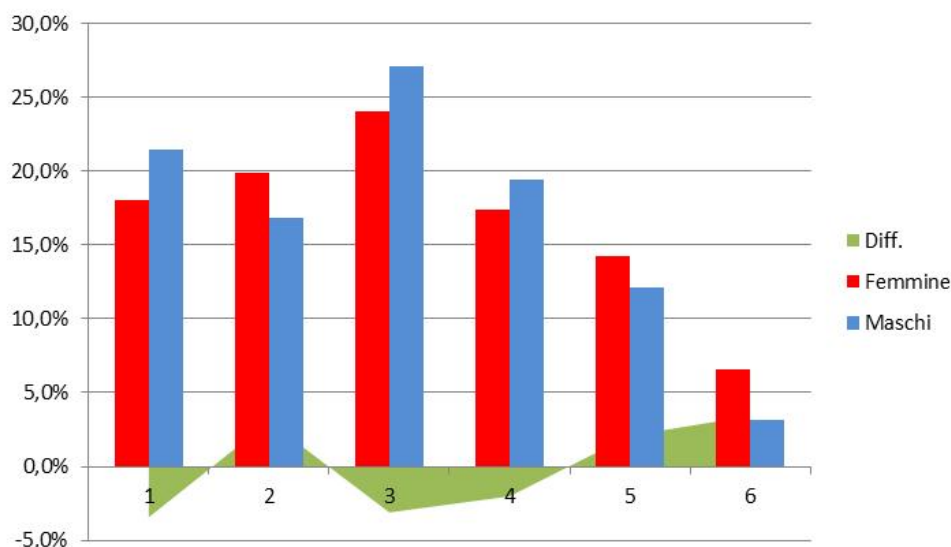
Questo ultimo dato ci suggerisce, quindi, una certa cautela nell'interpretare il giudizio fortemente positivo in maniera universale. Infatti, non disponendo dell'informazione delle persone che hanno sperimentato direttamente rientri al lavoro dopo assenze prolungate, non ci è dato sapere quanti sono gli intervistati che basano la loro valutazione su di un'esperienza diretta, che ovviamente parrebbe più significativa rispetto a valutazioni ricavate indirettamente da casi concreti. In questo senso, le donne che hanno avuto dei figli può essere considerata una buona proxy di questa dimensione e l'indicazione che si ricava ci segnala che la valutazione generale va certamente mitigata, considerato appunto il giudizio meno favorevole che questo segmento di intervistati esprime.

Un'ulteriore domanda del questionario era finalizzata ad indagare un tema non molto distante dal precedente, ovvero se ad una minore presenza sul posto di lavoro in ragione del rapporto di lavoro ad orario ridotto corrispondesse un ridimensionamento in termini di importanza e opportunità di crescita nel lavoro.

Anche in questo caso, il giudizio appare sostanzialmente poco condiviso, seppure in misura meno rilevante del precedente, tanto che il punteggio medio è pari a poco più di 3 e visto che il 37% degli intervistati esprime un accordo su questa affermazione. Ugualmente al caso precedente, anche per questo aspetto il giudizio della componente

femminile è più critico di quello degli uomini (graf. 4.13), mentre del tutto marginali sono le differenze tra chi ha figli e gli altri dipendenti.

Graf. 4.13 – Lavoro in part-time ridimensiona e riduce opportunità di crescita per genere



Coloro che hanno un rapporto di lavoro part-time, ovvero chi è direttamente interessato da questa condizione, ha una posizione leggermente meno positiva dei dipendenti a tempo pieno, ma anche in questo caso prevalgono comunque i giudizi positivi. È infatti contenuta nel 36,8% la quota di intervistati che lavora ad orario ridotto e che percepisce questa situazione come un limite alla crescita e un elemento di ridimensionamento del proprio lavoro, ma nel caso delle donne che svolgono la propria attività a orario ridotto questa percentuale sfiora il 40%

4.3 Il lavoro e le discriminazioni

4.3.1 Un quadro generale

Con questa sezione del questionario ci si è orientati ad approfondire ulteriormente gli aspetti relativi alle situazioni di discriminazione, in parte già affrontate in precedenza. In questo caso specifico veniva richiesto agli intervistati di esprimersi alla luce del proprio vissuto esperienziale rispetto all'aver osservato la presenza di atti, casi, situazioni, ecc., che afferissero in qualche modo ad aspetti di discriminazione. Si tratta dunque di una prospettiva che differisce dalla precedente in quanto non riguarda soltanto lo specifico della propria situazione, ma tende ad evidenziare il fenomeno in una prospettiva anche esterna al singolo individuo.

Dall'analisi delle risposte emerge in linea generale un quadro che testimonia di una relativa rarefazione dei fenomeni con riferimento a tutti i fattori proposti, con

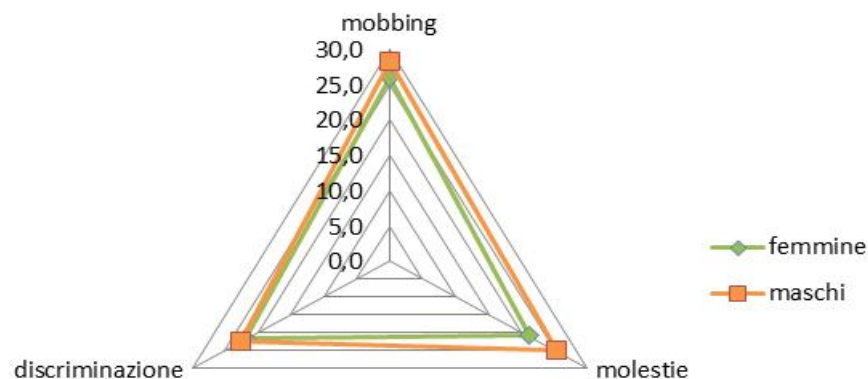
valutazioni medie quasi sempre prossime alla posizione inferiore (per nulla). Il range delle valutazioni medie è compreso tra un minimo di 1,16, relativo alle situazioni di molestie verso gli uomini, e un massimo di 2,45, inerente i casi di atti di mobbing percepito.

Detto del quadro complessivo positivo, proprio in ragione della delicatezza della tematica, non vanno però sottovalutate le quote di intervistati che segnalano la presenza di alcune criticità.

Ci riferiamo, nello specifico, al fatto che circa il 18% dei casi avrebbe percepito con una certa frequenza una qualche problematicità rispetto ai problemi legati agli atti di mobbing, quali demansionamenti, isolamento ed estromissione dai flussi informativi, disparità di trattamento, ecc. Analogamente, ma con una percentuale più contenuta (13%), emergerebbero molestie sotto forma di parole o comportamenti lesivi della dignità e idonei a creare un clima negativo sul luogo di lavoro. Infine, il 13,5% dei casi avrebbe avuto occasioni di verifica diretta di forme di discriminazione ed emarginazione verso alcune persone.

Per contro, si deve notare che oltre tre quarti degli intervistati non hanno mai osservato o notato sporadicamente problemi dovuti a situazione di molestie e di discriminazione e emarginazione, mentre la corrispondente percentuale rispetto agli atti di mobbing è di poco inferiore (73,2%).

Graf. 4.14 - Percentuale di intervistati che ha osservato atti di mobbing, molestie e discriminazione per genere



Rispetto allo specifico degli atti di mobbing appare poi opportuno segnalare la necessità di specifici approfondimenti, in quanto l'accezione ampia utilizzata per questo termine, potrebbe avere portato ad una sovravalutazione del fenomeno. D'altro canto, se si mettono in relazione le risposte date rispetto alla percezioni riferite alla propria persona, con quelle relative a quanto osservato attraverso la propria esperienza lavorativa, il dato più chiaro che emerge è che oltre due terzi degli intervistati non

sarebbero stati oggetto di mobbing e d'altra parte non ne avrebbero neppure una conoscenza diretta rilevante. Circa il 12% di essi però ha la percezione di avere subito degli atti di mobbing e al tempo stesso nella sua esperienza lavorativa avrebbe osservato con una qualche frequenza il verificarsi di tali fenomeni a carico di altre persone.

Disaggregando i giudizi in base al genere, osserviamo che in generale la componente femminile assegna valutazioni leggermente migliori di quelle degli uomini, in particolare un divario maggiore si osserva nel caso delle molestie (graf. 4.14).

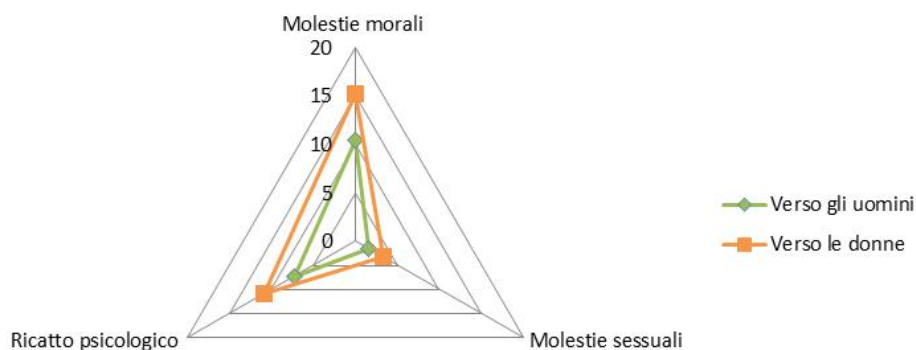
4.3.2 Le discriminazioni di uomini e donne in un'ottica di genere

Il questionario ha poi affrontato alcune specifiche problematiche di discriminazione –le molestie morali, quelle sessuali e il ricatto psicologico – in chiave di genere, riferendole distintamente agli uomini e alle donne.

A questo proposito, è innanzitutto utile evidenziare che il vissuto delle percezioni rispetto alla presenza di discriminazioni appare decisamente contenuto per tutti i fattori considerati, in particolare per le situazioni di molestie sessuali.

In secondo luogo, pur tenendo conto del dato appena richiamato, si deve osservare che tre gli intervistati le discriminazioni verso la componente femminile appaiono tuttavia essere relativamente maggiori rispetto a quelle che si rivolgono verso gli uomini. In termini assoluti, il divario maggiore è relativo alle molestie morali, ma se si guarda alle differenze relative, certamente il gap più rilevante è quello concernente le molestie sessuali che, ribadiamo hanno in valore assoluto un peso marginale, ma nel caso delle donne presentano un'incidenza superiore del 50% rispetto a quelle maschili (graf. 4.15).

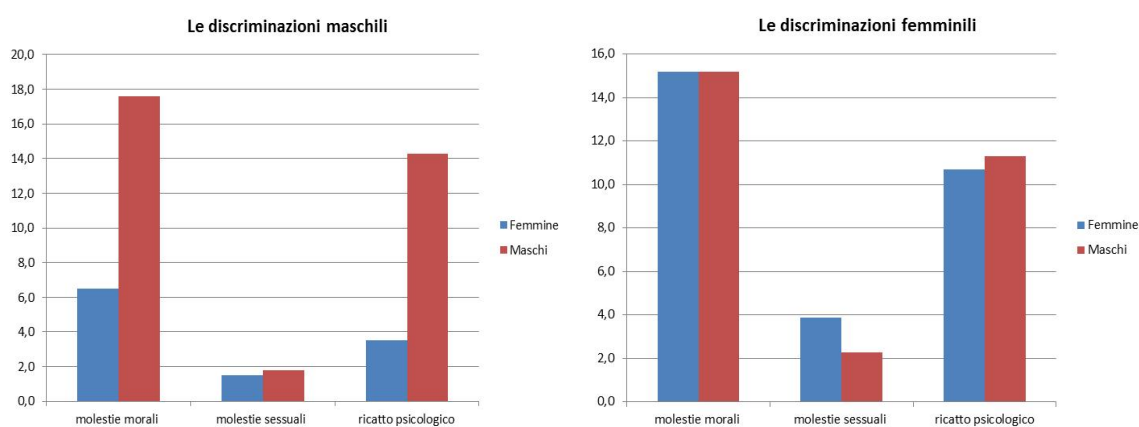
Graf. 4.15 - Le valutazioni dei fattori di discriminazione maschile e di discriminazione femminile secondo gli uomini



Passando al confronto diretto delle valutazioni di uomini e donne, si può notare che le discriminazioni maschili secondo la componente femminile sono sensibilmente migliori di quanto non pensino gli uomini, in particolare per quanto riguarda le molestie morali e il ricatto psicologico (graf. 4.16).

Le valutazioni circa le discriminazioni femminili ricevono un maggior grado di condivisione da parte di uomini e donne, anche se occorre notare che i primi hanno un giudizio maggiormente positivo delle donne rispetto alle molestie sessuali, a fronte di uno leggermente peggiore nel caso del ricatto psicologico (graf. 4.16).

Grafico 4.16 – Percentuale di intervistati che hanno osservato discriminazioni maschili e femminili per tipologia e genere



4.3.3 Suggestimenti per valorizzare al meglio le pari opportunità

Un ulteriore elemento di analisi può essere ricavato dalle note inserite nella domanda aperta collocata al termine della quinta parte del questionario. Sebbene questo spazio non strutturato dovesse essere utilizzato per suggerimenti specifici per supportare la realizzazione delle pari opportunità, questo tema è stato, in realtà, evocato solo marginalmente, mentre le osservazioni hanno spaziato su svariati argomenti. Con riferimento al tema specifico delle pari opportunità, sono state segnalate proposte volte a considerare le pari opportunità come assunto, per dare più spazio alle donne, per il rispetto delle diversità di genere, oltre che per prevedere momenti formativi su tematiche legate alla differenza di genere e alle discriminazioni.

La parte restante dei commenti tendono a confermare quanto emerso nei singoli ambiti: in particolare, una maggiore attenzione alla valorizzazione delle competenze e del merito, all'esperienza lavorativa e alle attitudini dei lavoratori, oltre che ad una maggiore esigenza di conciliazione attraverso un più facile accesso al part-time o ad altri istituti e al potenziamento del telelavoro o di altri strumenti per agevolare l'assistenza e la cura dei propri famigliari, figli o parenti anziani.

Con riguardo ai dirigenti, viene ribadita l'esigenza di una maggiore attenzione ai rapporti umani e del mantenimento di un atteggiamento più equo nei confronti dei dipendenti; vengono altresì auspicati un maggiore controllo ed una migliore valutazione degli stessi.

Le osservazioni tendenzialmente confermano anche i giudizi emersi dal questionario sui temi della partecipazione, dell'equità e del sistema di valutazione.

5. IL BENESSERE PERCEPITO

Nei precedenti capitoli sono stati illustrati i risultati relativamente ai singoli ambiti di indagine, analizzando quindi in maniera analitica i diversi fattori che contribuiscono a definire il livello di benessere all'interno di un'organizzazione. In questa sede, ci poniamo invece l'obiettivo di presentare in forma più aggregata questi stessi risultati. I due approcci non costituiscono una sovrapposizione, ma sono piuttosto complementari. Se, infatti, è utile conoscere nel dettaglio dove si originano gli aspetti critici o viceversa i fattori di positività rispetto a singoli fattori, d'altro canto appare altrettanto opportuno alzare lo sguardo e individuare l'area che contribuisce maggiormente a favorire l'affermazione del benessere o, per contro, quella che ne ostacola in modo più significativo la realizzazione.

In questo senso, in questo capitolo forniremo dapprima una misura sintetica del livello di benessere e successivamente prenderemo in esame le singole componenti che lo compongono, così come sono state definite attraverso il questionario.

5.1 L'indice sintetico di benessere

5.1.1 Un livello di benessere elevato e diffuso

Al fine di definire una misura di sintesi del livello di benessere, è stato costruito un apposito indice, mettendo in relazione i diversi punteggi attribuiti alle singole dimensioni proposte dal questionario. In merito alla costruzione tecnica di tale indice si rinvia alla nota metodologica, mentre in questa sede ci limitiamo a segnalare che, al fine di agevolarne la lettura, l'indicatore ottenuto è stato riparametrato su di una scala a base 100.

Sebbene sia forse superfluo precisarlo, è tuttavia utile ricordare che l'indicatore non ha termini di comparazione definiti (ad esempio territoriali), essendo poi la prima applicazione non può neppure essere raffrontato nel tempo e, tanto meno, può fare riferimento a scale consolidate per le quali ad un determinato valore dell'indice corrisponde un posizionamento sufficiente o insufficiente.

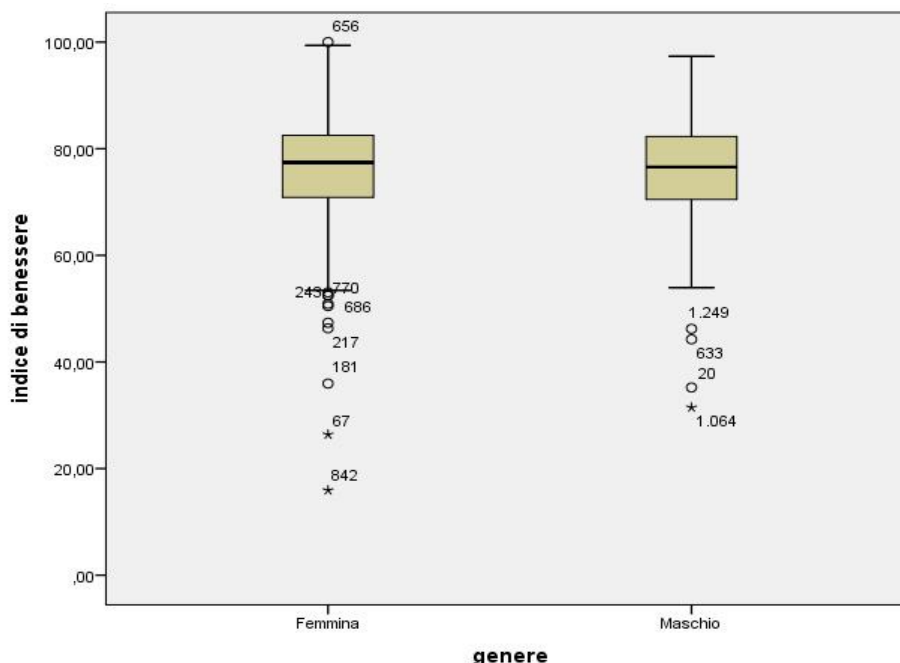
Abbiamo quindi ritenuto di definire che la soglia di insoddisfazione fosse rappresentata dai punteggi inferiori o pari a 60. Un livello di benessere sufficiente è stato individuato nei valori compresi tra 60 e 69, un livello buono per quelli compresi tra 70 e 79 ed uno ottimo per quelli pari o superiori a 80.

Il valore medio dell'indicatore è risultato essere 76,3, ovvero un livello medio alto. Consideriamo anche che un quarto dei casi si colloca su di un valore superiore a 82, quindi nella fascia superiore, mentre le valutazioni inferiori a un punteggio pari a 55 rappresentano meno del 2% del totale. Aggiungiamo ancora che il 50% degli intervistati presenta un indice pari a 77,2. In sostanza, la distribuzione appare sensibilmente sbilanciata sulle valutazioni più elevate e pertanto ci segnala una diffusione ampia e significativa di un buon livello di benessere. Segnaliamo, infine, che il range della valutazione è comunque compreso tra un minimo di 15,9 ed un massimo di 100.

Questa valutazione accomuna donne e uomini, anche se le prime mostrano una valutazione media leggermente superiore di quella dei secondi, a fronte però anche di una maggiore disomogeneità.

Il graf. 5.1, oltre ad evidenziare il posizionamento dell'indice di benessere in base al genere, ci segnala anche la presenza di un certo numero di valori cosiddetti estremi o anomali (*outlier* il termine inglese utilizzato a questo proposito). Ci si riferisce a quei valori che si caratterizzano per essere estremamente elevati o estremamente bassi, secondo specifici parametri statistici, rispetto al resto della distribuzione. Nel caso specifico, nel grafico sono rappresentati dai codici numerici posti al di fuori dei due box. Considerando che questi casi "particolari" afferiscono quasi totalmente alle valutazioni basse, i dati suggeriscono la presenza di un numero di casi quantitativamente contenuto, ma che esprimono un livello di malessere piuttosto elevato.

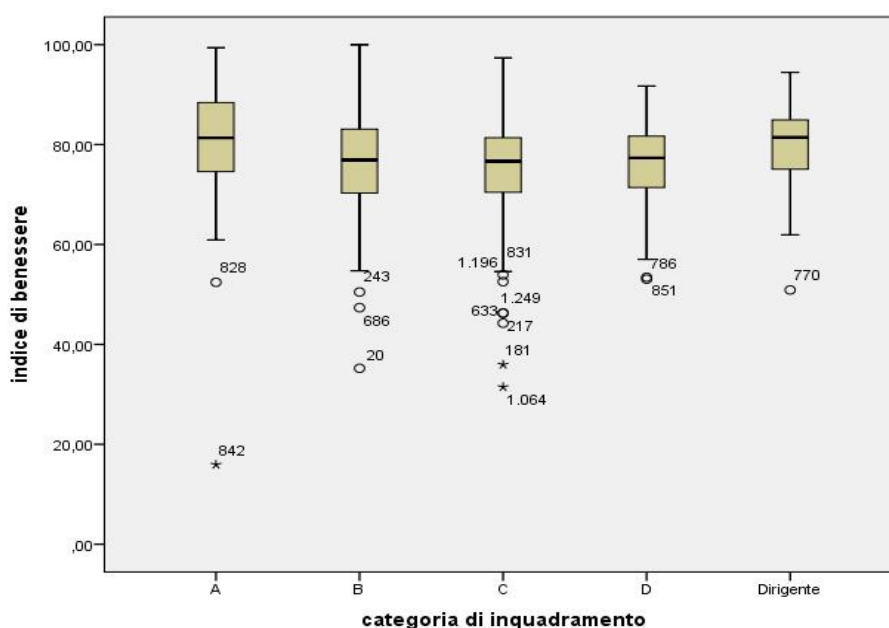
Graf. 5.1- Indice di benessere per genere; valori medi



Venendo alla categoria di inquadramento, si può osservare che l'indice di benessere assume una forma ad "u", con quindi valutazioni medie più elevate agli estremi (categoria A e dirigenti) e progressivamente più basse avvicinandosi al centro. In

sostanza, la categoria A ed i dirigenti mostrano valutazioni al di sopra del livello medio generale, le categorie B e D si attestano sostanzialmente attorno ad esso, mentre la categoria C si colloca al di sotto di esso. Le categorie centrali sono peraltro anche quelle che mostrano un numero maggiore di casi anomali, che ovviamente risultano essere determinanti nel livellare verso il basso il punteggio medio (graf. 5.2).

Graf. 5.2 - Indice di benessere per categoria; valori medi



Osserviamo altresì che un benessere più elevato si rileva per i dipendenti a tempo pieno, rispetto agli occupati part-time, per quelli a tempo determinato, anche se occorre tenere conto che questi ultimi evidenziano un'elevata variabilità di giudizio, rispetto agli occupati stabili, per chi ha una carriera lavorativa più breve, rispetto agli altri dipendenti, per i dipendenti nelle classi di età centrali (30-60 anni), rispetto a quelli delle classi estreme.

5.1.2 I livelli di benessere

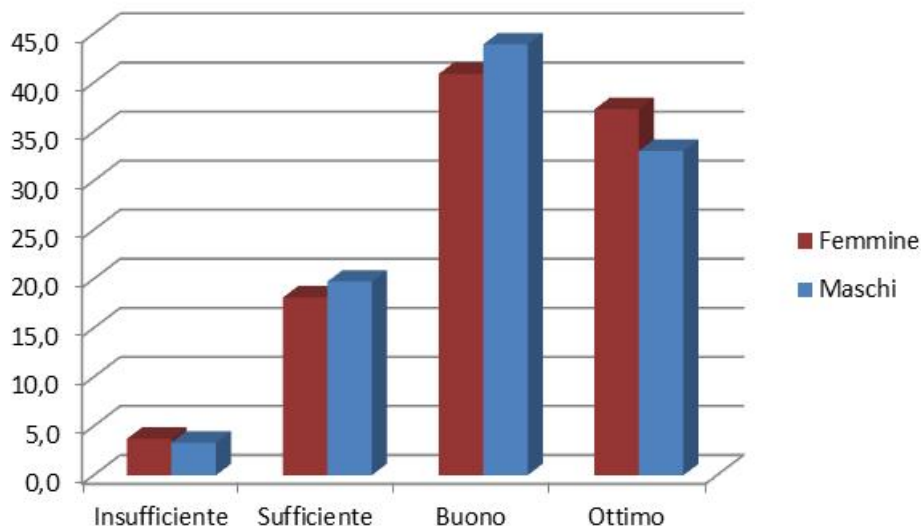
I posizionamenti medi sono certamente utili per aver un'idea immediata e sintetica del livello di benessere. Tuttavia, per riuscire a meglio interpretare il fenomeno risulta utile prendere in considerazione una prospettiva maggiormente analitica dei diversi livelli di benessere.

In questo senso, prendendo in considerazione le valutazioni secondo le quattro diverse fasce di benessere, segnalate in precedenza (insufficiente, sufficiente, buono, ottimo), si può osservare come questi diversi gruppi pesano, rispettivamente, il 3,6%, il 18,7%, il 41,9% e il 35,8%.

Ovviamente anche secondo questa prospettiva si conferma quanto detto in precedenza, ovvero che un buon livello di benessere riguarda una quota rilevante degli intervistati: quasi 8 dipendenti su dieci. L'area delle persone che percepiscono un disagio elevato si può affermare essere quantitativamente circoscritta, ma non per questo da sottovalutare. Infine, circa 2 persone su 10 possiamo affermare non essere del tutto prive di qualche elemento di tensione.

Disaggregando il dato generale in base al genere, le differenze risultano abbastanza modeste: il disagio tocca sostanzialmente in eguale misura donne e uomini, mentre la componente femminile evidenzia livelli di benessere nel complesso leggermente superiori di quelli maschili: il 78,2% della componente femminile si posiziona su di un livello pari a buono o ottimo, contro il 76,9% degli uomini (graf. 5.3)

Graf. 5.3 - Indice di benessere per classi e genere; valori percentuali

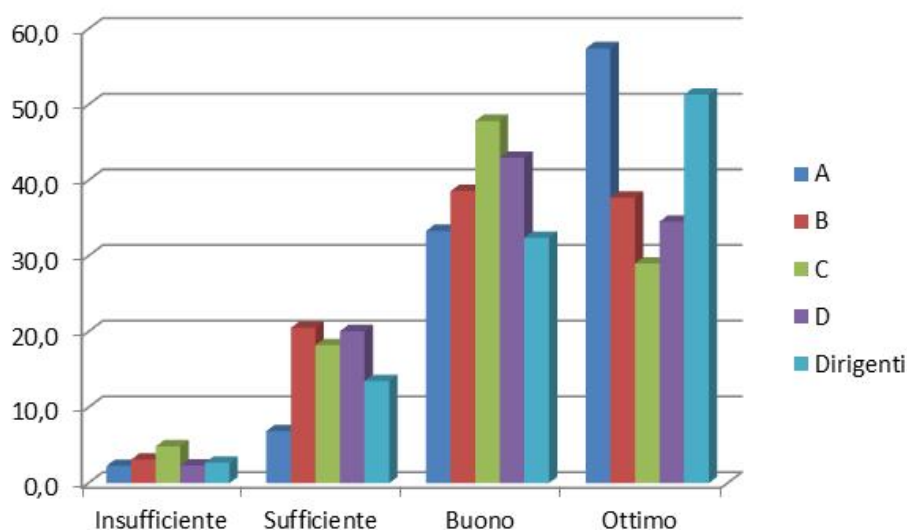


Venendo alle categorie, il disagio più elevato è evidenziato dalla categoria C che, pur restando contenuto entro una soglia limitata, interessa circa il 5% di questi lavoratori, contro il 3,6% generale. D'altro canto, a fronte del fatto che l'84% dei dirigenti e il 91% della categoria A manifestano un livello di benessere buono o ottimo, nel caso della categoria C tale percentuale scende al 77%, valore che peraltro li colloca sullo stesso livello della categoria B e di poco inferiore alla categoria D (78%), la quale presenta però una maggiore disomogeneità (graf. 5.4).

Nonostante che in termini di valutazione media siano i dipendenti delle classi estreme (fino a 30 anni e oltre a 60 anni) a collocarsi sui livelli inferiori, prendendo in considerazione le fasce di benessere si osserva una quota decrescente di persone con livelli elevati di benessere passando dai 31 anni, agli ultrasessantenni. Nello specifico si può notare che circa due terzi degli intervistati di oltre 60 anni hanno una percezione buona o ottima del benessere, contro il 79% delle classi centrali (da 31 a 50 anni), il

76% della classe 51-60 e il 77% di chi ha al massimo trenta anni. È pur vero che i numeri modesti richiedono però una certa cautela interpretativa e che nella classe 41-50 si osservano molti casi anomali in relazione alle valutazioni inferiori. Il benessere in relazione all'età appare, infatti, altamente disomogeneo per quasi tutte le classi di età.

Graf. 5.4 - Indice di benessere per classi e categoria; valori percentuali



Osserviamo ancora che con riferimento all'orario di lavoro non emergono particolari differenze tra coloro che operano a tempo pieno e i lavoratori part time, mentre rispetto alla tipologia contrattuale si conferma che i dipendenti a tempo determinato risultano più soddisfatti di quelli a tempo indeterminato.

5.1.3 I livelli di benessere: un quadro di sintesi

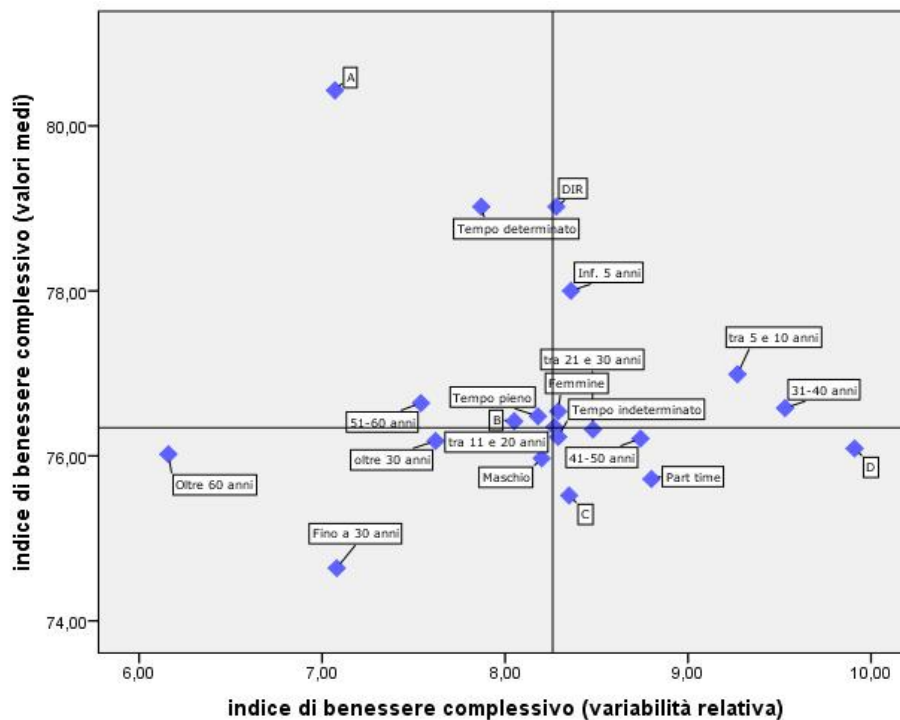
Al fine di fornire un quadro di sintesi del benessere complessivo, abbiamo messo in relazione le valutazioni medie con una misura del grado di omogeneità (un indice di variabilità), ottenendo così una distribuzione che non si limita a indicarci soltanto un ordinamento di coloro che percepiscono un maggiore o minore benessere, ma a cui è associata anche un'informazione sintetica circa l'omogeneità, ovvero il grado di condivisione, di tale valutazione.

I risultati sono riportati nel graf. 5.5 che è suddiviso in quattro quadranti sulla base, da un lato dei valori medi relativi alle valutazioni, dall'altro della variabilità di tali giudizi.

Il quadrante in alto a sinistra ci indica livelli di benessere sopra la media associati ad un elevato grado di condivisione (anch'esso al di sopra del livello medio); il quadrante a fianco (in alto a destra) per contro ci segnala che ai giudizi elevati corrisponde però un'elevata variabilità; il quadrante in basso a destra segnala valutazioni basse, ma

disomogenee; infine il quadrante in basso a sinistra è relativo a giudizi critici ampiamente condivisi.

Graf. 5.5 - Livelli di benessere e grado di condivisione



Venendo ai risultati, si può osservare che gran parte delle dimensioni analitiche considerate si collocano non molto distante dai livelli medi, suggerendo quindi che la differente percezione di benessere non è tanto spiegata da questi dati di natura oggettiva, ma piuttosto da altri che l'indagine non ha potuto considerare.

Alcuni aggregati delle dimensioni prese in esame indicano, tuttavia, con una certa chiarezza che alcune caratteristiche sono maggiormente legate ad una percezione di benessere più elevata, mentre altre sono associate a situazioni che presentano dei disagi. Nel primo caso ci riferiamo ai dipendenti di categoria A e a quelli con rapporto di lavoro a tempo determinato; nel secondo invece alle persone di 60 anni ed oltre, ai giovani (fino a 30 anni) e a coloro che hanno una lunga carriera lavorativa (oltre 30 anni), che probabilmente è però una conseguenza del fatto che questa variabile è correlata all'età anagrafica.

In secondo luogo emergono situazioni più controverse, quali ad esempio:

- i dipendenti di categoria D e C, coloro che lavorano part time e le persone nella fascia 41-50 anni che evidenziano valutazioni basse, ma in un quadro significativamente disomogeneo;
- coloro che hanno una carriera lavorativa breve o di media durata (inferiore a 10 anni) e chi ha un'età compresa tra 31 e 40 anni che manifestano un elevato benessere, ma poco condiviso.

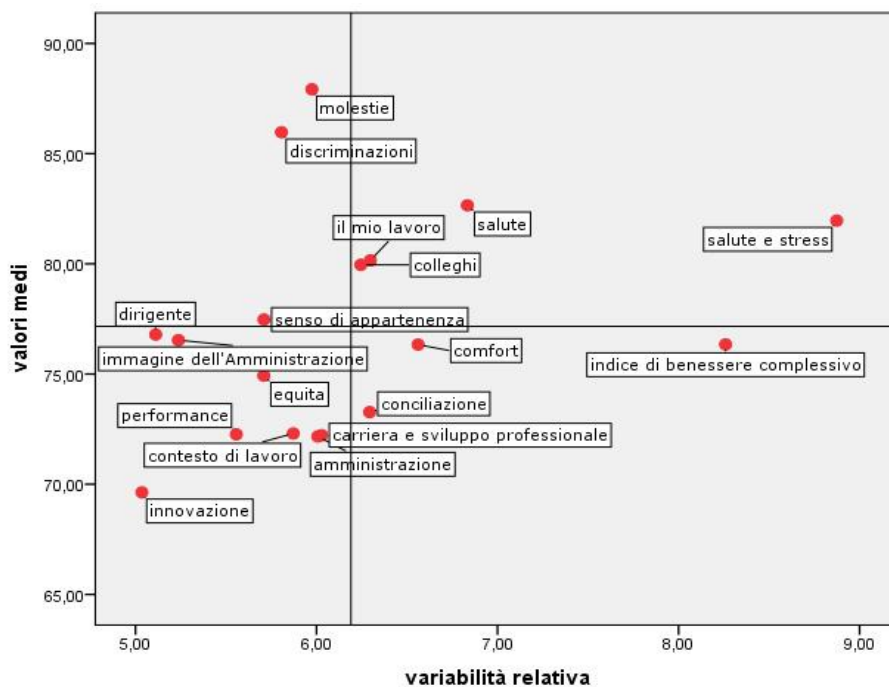
5.2 Le componenti del benessere

5.2.1 Il ranking delle dimensioni del benessere

Le componenti che risultano più importanti per il benessere sulla base delle valutazioni medie sono le molestie, le discriminazioni – ovviamente nel senso che risultano non causare particolare disagio o per essere pressoché assenti o circoscritte -, e in termini invece più propriamente positivi la salute e lo stress lavoro correlato, il profilo del proprio lavoro, i colleghi e il senso di appartenenza. Al polo opposto, ovvero le dimensioni per le quali si manifesta una qualche forma di disagio più evidente, si posizionano l'innovazione, il profilo dell'Amministrazione, la carriera e lo sviluppo professionale, il sistema delle performance, il contesto di lavoro e l'equità.

Poiché i valori medi non sempre riescono a rappresentare efficacemente una realtà anche in questo caso abbiamo messo in relazione queste valutazioni con il grado di condivisione.

Graf. 5.6 - Componenti del benessere per livello e grado di condivisione



Su queste basi emerge un quadro che suggerisce una conferma del giudizio rispetto ad alcune dimensioni ritenute più critiche. Ci riferiamo in particolare all'innovazione, al contesto di lavoro, al sistema delle performance ed all'equità per le quali le valutazioni sono al di sotto della media generale, ma allo stesso tempo sono anche piuttosto condivise, a cui si aggiungono l'immagine dell'Amministrazione e il dirigente. Al polo opposto, cioè valutazioni molto positive e significativamente omogenee, evidenziano una conferma rispetto a molestie e le discriminazioni. I casi restanti, sia in termini positivi

che negativi denotano un livello di condivisione inferiore e quindi il risultato finale può essersi determinato in ragione di valutazioni contrastanti (graf. 5.6).

5.2.2 Le dimensioni del benessere secondo le diverse componenti

Un'ulteriore analisi che permette di specificare il grado di condivisione di questo ordinamento si può ottenere disaggregando le valutazioni in base alle diverse componenti. Per facilitare la lettura, seguendo quanto fatto nel caso dell'indice generale, abbiamo raggruppato le valutazioni di ogni dimensione del benessere in quattro classi: sufficiente, insufficiente, buono, ottimo.

Poiché, come abbiamo visto in precedenza, le distribuzioni sono fortemente sbilanciate verso le valutazioni positive, per poter apprezzare i tratti distintivi, oltre che per agevolare l'esposizione, ci soffermeremo sulle percentuali di risposte più significative con riferimento ai valori critici, ovvero quelli che abbiamo definito insufficienti. Per meglio contestualizzare il valore di queste percentuali, è opportuno ricordare che la quota generale di non raggiungimento di un livello di sufficienza nel caso dell'indice sintetico di benessere era contenuta entro il 3,6%.

Si può così osservare che innovazione (24,3%), sistema delle performance (17,5%), carriera e sviluppo professionale (16,7%) e contesto lavorativo (14,9%) sono ambiti ritenuti maggiormente critici in misura quasi analoga da donne e uomini, con valutazione leggermente più severa da parte dei secondi. L'innovazione non raggiunge la sufficienza per il 23% delle donne e per il 27% degli uomini, il sistema delle performance è ritenuto critico dal 17% della componente femminile e dal 18% di quella maschile, la carriera e lo sviluppo professionale rispettivamente dal 16% e dal 17% e il contesto lavorativo dal 14% e dal 17%. Si deve poi aggiungere che anche la valutazione della dirigenza è considerata insufficiente da una quota rilevante di casi: il 15% delle donne e il 18% degli uomini (complessivamente 16,2%).

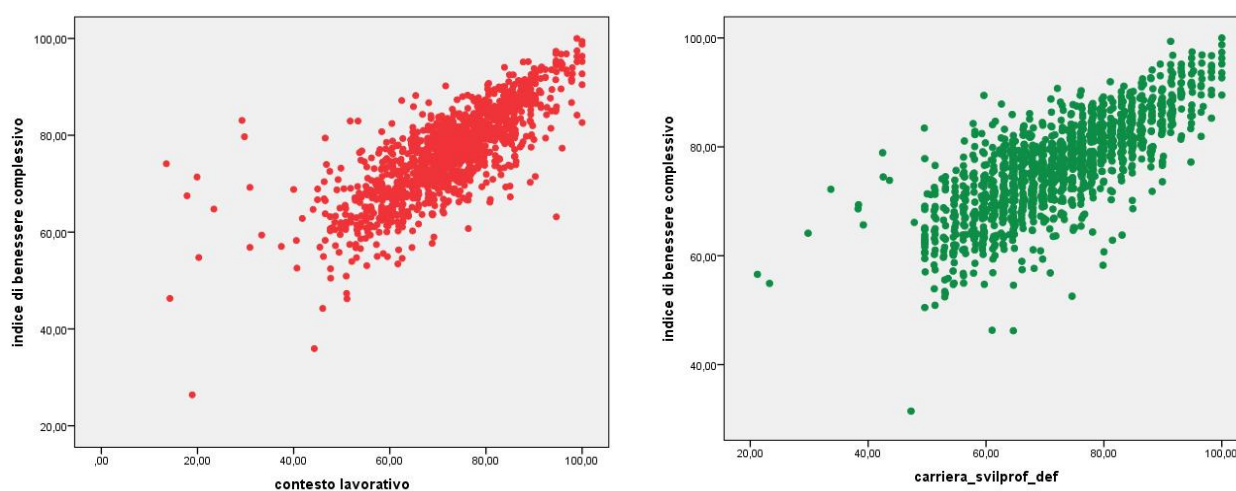
Venendo alle categorie professionali, l'equità, non risulta soddisfacente per circa il 15% dei dipendenti della categoria C e per il 14% della categoria D; un contesto lavorativo critico sembrerebbe interessare maggiormente la categoria C (16,4%), mentre è limitato all'8% nel caso dei dirigenti; il sistema delle performance è ritenuto maggiormente insoddisfacente da circa 1 dipendente su 5 della categoria B e da circa il 18% dei dipendenti della categoria C; la dirigenza appare insufficiente per il 20% della categoria B e l'innovazione è considerata insufficiente dal 23% della categoria B e da circa il 27% delle categorie C e D.

Dal punto di vista dell'età, vengono segnalate come critiche dai giovani (max 30 anni) l'equità (23%), mentre circa un quarto dei dipendenti di 60 oltre anni segnala come problematiche la carriera e il contesto lavorativo. Dirigenza e performance accomunano nel giudizio questi due segmenti (20% nel primo caso per entrambi, 27% per i sessantenni e 20% per i giovani nel secondo).

5.2.3 Le relazioni tra le diverse componenti del benessere

Al di là delle singole valutazioni, ci siamo chiesti se vi siano dimensioni che contribuiscono maggiormente al benessere organizzativo. Infatti, a valutazioni maggiormente negative non necessariamente corrisponde una maggiore rilevanza in termini di effetti prodotti sul livello di benessere generale. Per rispondere a questa domanda abbiamo pertanto analizzato l'associazione, attraverso uno specifico test statistico, dei diversi ambiti con l'indice sintetico di benessere, oltre che le relazioni tra le diverse dimensioni.

Graf. 5.7 - Relazione tra indice di benessere, contesto lavorativo, carriera e sviluppo professionale



Su queste basi si può osservare che l'indice di benessere appare associarsi positivamente, in misura significativa e con intensità importante, con la carriera e lo sviluppo professionale, il contesto lavorativo, il senso di appartenenza, il dirigente, l'amministrazione e il sistema delle performance: in sostanza, a valutazioni più elevate di queste dimensioni corrispondono livelli maggiori di benessere. In particolare, il contesto lavorativo e la carriera e sviluppo professionale sono le dimensioni che evidenziano una relazione più forte (graf. 5.7).

D'altro canto, si deve osservare che il sistema della performance è correlato positivamente, seppure con un grado di associazione meno forte, con il contesto lavorativo, la carriera e sviluppo professionale e il dirigente.

5.3 L'importanza delle dimensioni del benessere tra percezioni e influenza

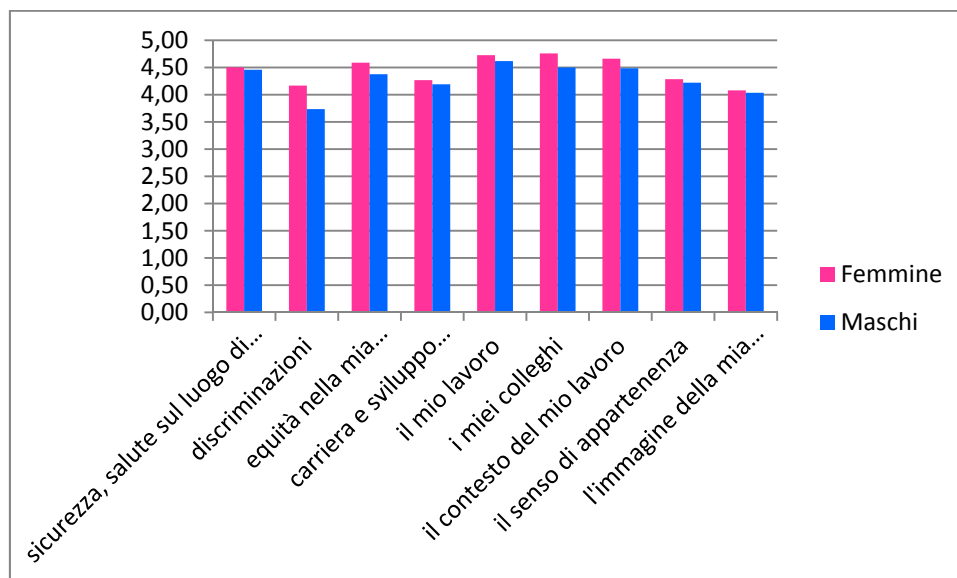
5.3.1 L'influenza sul benessere delle diverse dimensioni

A conclusione della prima parte, il questionario proponeva agli intervistati di indicare in che misura i diversi ambiti di indagine presi in esame influissero sul loro benessere organizzativo. In sostanza, veniva chiesto loro di esprimere un giudizio di importanza

circa le diverse dimensioni che concorrono a generare un maggiore o minore benessere nell'organizzazione.

Sulla base delle valutazioni medie, gli ambiti più importanti sono risultati essere “il mio lavoro” e “i miei colleghi”, seguiti da “il contesto del mio lavoro”, i quali ottengono un punteggio medio superiore al 4,6. Una seconda fascia di importanza è individuabile ne “l'equità nella mia Amministrazione” e nella “sicurezza e salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro-correlato” che ottengono un giudizio medio attorno al 4,5. Su livelli di importanza più contenuti si attestano “il senso di appartenenza”, “la carriera e lo sviluppo professionale”, con punteggi medi pari a 4,2, mentre i livelli di importanza inferiori riguardano “l'immagine della mia Amministrazione” e “le discriminazioni” (punteggi medi di poco superiori al 4).

Graf. 5.8 - Importanza attribuita agli ambiti di indagine per genere; valori medi



Rispetto alla disaggregazione per genere, pur confermando nella sostanza la gerarchia delle diverse componenti, emergono alcune differenze tra donne e uomini. In primo luogo, la componente femminile attribuisce sempre punteggi medi più elevati degli uomini, anche se quasi sempre presenta parallelamente una maggiore variabilità, quindi si tratta di valutazioni più disomogenee. In secondo luogo, i divari più elevati riguardano l'importanza delle discriminazioni e del rapporto con i colleghi di lavoro, che risultano essere considerati maggiormente rilevanti dalle donne. Ciò comporta anche che per la componente femminile si osservino alcune diversità nell'ordinamento per importanza dei diversi fattori (graf. 5.8).

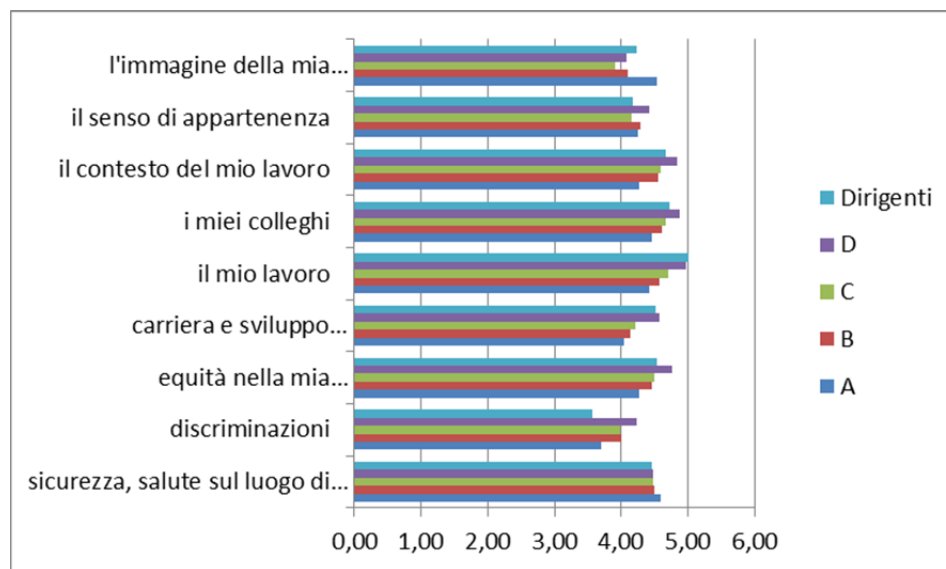
Passando alle categorie, i divari risultano più marcati (graf. 5.9). La categoria A attribuisce le valutazioni massime alla sicurezza e salute sul luogo di lavoro e all'immagine dell'Amministrazione; questi punteggi sono anche i più elevati tra quelli attribuiti dalle diverse categorie.

Le discriminazioni e l'equità sono ritenute particolarmente importanti soprattutto dalla categoria D, mentre punteggi minimi nel primo caso riguardano i dirigenti e nel secondo la categoria A.

La dimensione della carriera e sviluppo professionale è sentita importante in particolare, nuovamente, dalla categoria D, oltre che dai dirigenti, mentre sembrerebbe rivestire un ruolo più contenuto per le categorie A e B. Una situazione sostanzialmente analoga si osserva per il profilo del lavoro, per i colleghi e per il contesto lavorativo, anche se si tratta di dimensioni per le quali si riscontra un'elevata disomogeneità.

Rispetto al senso di appartenenza la valutazione più elevata è attribuita dalla categoria D, ma le differenze appaiono poco significative.

Graf. 5.9 - Importanza attribuita agli ambiti di indagine per categoria; valori medi

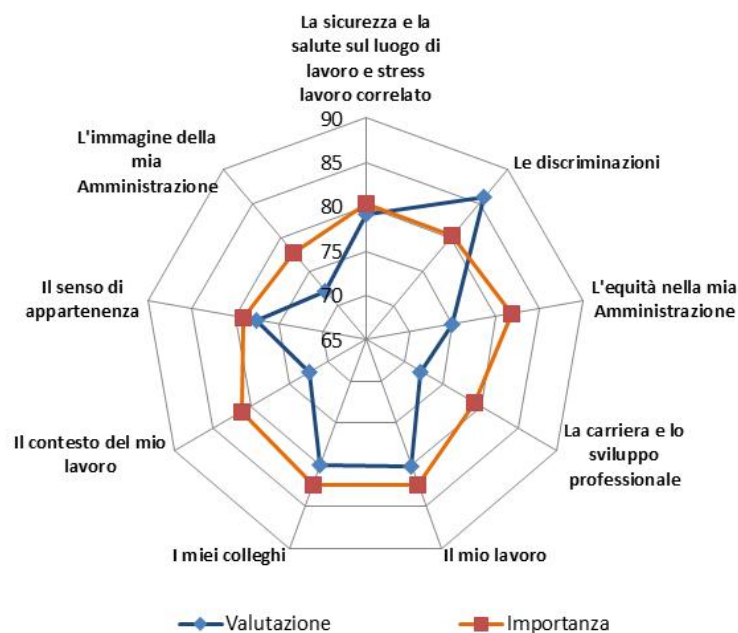


5.3.2 Importanza e percezioni, aspettative e realtà lavorativa: profili specifici di benessere

Poiché da un lato gli intervistati hanno valutato le diverse componenti del benessere in termini di quanto ognuna di esse fosse percepita positivamente e dall'altro hanno invece considerato quanto queste stesse dimensioni fossero influenti e importanti, è apparso utile raffrontare le due valutazioni. Va precisato che questa analisi è limitata alle sole nove dimensioni proposte nella prima parte del questionario, per le quali è stato richiesto un giudizio di importanza, aspetto questo ultimo che ha permesso il confronto. Va altresì sottolineato che la relazione tra questi due diversi giudizi consente di fatto di associare una valutazione circa la percezione della realtà lavorativa, con un'altra riferita invece alle attese riposte nel proprio lavoro. In sostanza, l'importanza può essere considerata come un'approssimazione delle aspettative che le persone hanno per ogni specifica componente dell'attività lavorativa, mentre la percezione rappresenta una

misura di come le persone “vedono” e vivono ognuna di queste dimensioni nella realtà concreta della propria organizzazione.

Graf. 5.10 - Importanza attribuita agli ambiti di indagine per categoria; valori medi



Già sulla base del semplice confronto dei valori medi emergono differenze rilevanti, come è facilmente verificabile (graf. 5.10). Risulta, infatti, evidente come in alcuni casi il punteggio medio assegnato ad una specifica dimensione supera quello relativo all'importanza dello stesso fattore, come ad esempio nel caso delle discriminazioni, più facilmente succede l'opposto, ovvero l'importanza supera la valutazione, ad esempio nel caso della carriera e dello sviluppo professionale e in quello relativo al contesto lavorativo, mentre l'area di coincidenza tra percezione e valutazione è essenzialmente limitata alla sicurezza, salute sul luogo di lavoro, stress lavoro correlato e al senso di appartenenza.

Tuttavia, per rendere più chiara questa operazione, entrambi i punteggi sono stati riclassificati, seguendo quanto fatto già per altre analisi precedenti, entro quattro classi di importanza: insufficiente, sufficiente, buono, ottimo.

I risultati che si ottengono possono contribuire ad approfondire l'analisi. Con l'accortezza di considerare accuratamente anche la dimensione quantitativa, poiché talvolta i numeri risultano molto contenuti, i risultati possono essere rappresentati attraverso uno schema del tipo di quello riportato nella fig. 5.1.

Figura 5.1 – Importanza attribuita agli ambiti di indagine e valutazione degli stessi

		Valutazione (realtà)	
		Bassa	Alta
Importanza (aspettativa)	Bassa	AREA NEUTRA	AREA DI BENEFICI INATTESI
	Alta	AREA CRITICA	AREA DI REALIZZAZIONE POSITIVA

Per semplicità espositiva sono stati definiti quattro quadranti, considerando per quanto riguarda la valutazione nella categoria bassa i punteggi insufficienti e raggruppando in quella alta i restanti (sufficiente, buono e ottimo), mentre nel caso dell'importanza abbiamo preferito creare una dicotomia, aggregando nella categoria bassa le influenze considerate sufficienti e insufficienti e in quella alta le restanti. Questa scelta risponde anche ad un principio cautelativo che, sebbene può portare ad un sovradimensionamento dell'area critica, poiché vi abbiamo fatto rientrare anche i giudizi non necessariamente rilevanti, d'altra parte è di maggiore garanzia rispetto alla probabilità di individuare gli aspetti di maggiore problematicità.

Il quadrante che richiede maggiore attenzione è quello in basso a sinistra, in quanto rappresenta un'area di criticità, perché la dimensione considerata viene percepita come poco rispondente alle attese, in quanto riceve una valutazione bassa e parallelamente è però considerata molto importante. In sostanza, i casi che ricadono in questa casistica riguardano dimensioni per cui gli intervistati ripongono attese elevate, ma che nella realtà quotidiana non trovano un livello adeguato di soddisfacimento.

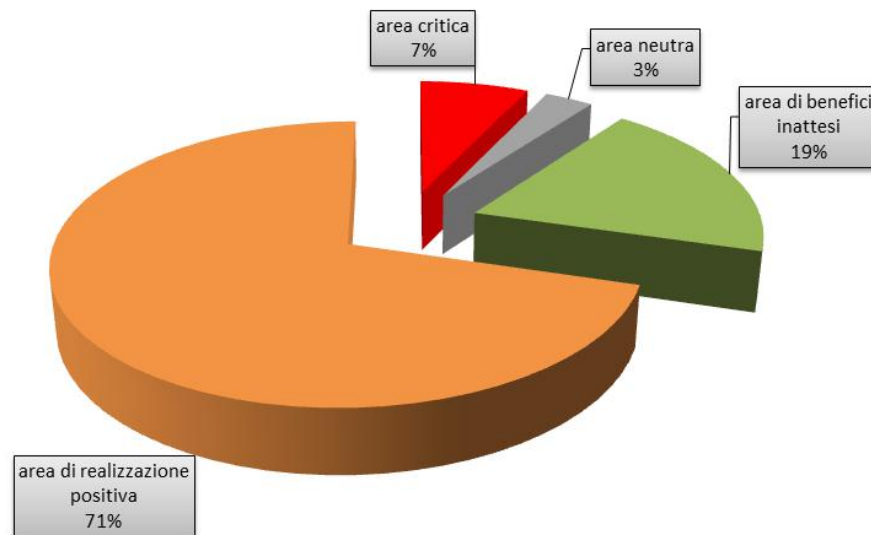
Per contro, il quadrante in basso a destra e quello in alto a sinistra rappresentano due aree speculari e certamente per niente o poco problematiche:

- nel primo caso, si tratta di fatto di un'area fortemente positiva, poiché ambiti importanti trovano giudizi coerenti nella pratica quotidiana, ovvero le due valutazioni convergono verso l'alto (aspettative elevate che nella realtà incontrano un giudizio corrispondente); in questo senso, questo quadrante può essere definito come l'area di realizzazione positiva
- nel secondo caso, trattandosi di fattori ritenuti poco importanti, l'area rappresenta un terreno neutro, in quanto sebbene le dimensioni considerate non ricevano un giudizio soddisfacente, esse non sono però neppure generatrici di aspettative di rilievo; ne consegue che può comunque essere considerata come un'area a bassa criticità.

Infine, il quarto quadrante in alto a destra raggruppa i casi che esprimono una valutazione elevata, a fronte di aspettative non rilevanti. In un certo senso, questa tipologia rappresenta pertanto un'area di benefici inattesi, che non sembrerebbe richiedere particolari attenzioni poiché è valutabile comunque positivamente.

In ragione delle finalità dell'indagine, ma anche per maggiore chiarezza, ci soffermeremo prevalentemente sull'area critica. Tuttavia, appare comunque opportuno fornire una sintetica rappresentazione dei diversi profili afferenti le singole aree individuate e ricavate dal confronto tra aspettative e percezione.

Graf. 5.11 - Distribuzione delle risposte relative alle componenti del benessere per area tipologica; valori percentuali



Una rappresentazione complessiva delle quattro diverse aree segnala che quelle più rilevanti sono:

- l'area di realizzazione positiva che interessa quasi il 95% degli intervistati per almeno uno dei nove fattori considerati, ma quasi tre quarti per cinque ed oltre dimensioni; d'altra parte è l'area per la quale si osserva la diffusione maggiore;
- l'area dei benefici inattesi che riguarda circa il 54% dei casi per almeno un fattore.

L'area neutra non risulta molto diffusa, considerato che coinvolge circa il 17% degli intervistati. Ricadrebbe, invece, nell'area critica, per almeno una delle dimensioni considerate, circa un terzo dei casi.

Considerando la distribuzione del complesso delle risposte, osserviamo che l'area critica evidenzerebbe un peso complessivo del 7%, a fronte però del 71% dell'area di realizzazione positiva e del 19% dell'area di benefici inattesi; infine, l'area neutra avrebbe un'incidenza del tutto marginale (3%) (graf. 5.11).

Mettendo poi in relazione le singole aree con l'indice sintetico di benessere si osserva che le due aree positive (benefici inattesi e realizzazione positiva) presentano un livello di benessere medio decisamente più elevato, sia dell'area neutra, sia dell'area critica.

5.3.3 Un approfondimento rispetto all'area di maggiore criticità

Passando ad esaminare i dati relativi allo specifico dell'area critica, si sottolinea in primo luogo che il 7% delle risposte testimonierebbe di una sopravvalutazione delle aspettative rispetto a quanto si verifica nella realtà lavorativa oppure, per contro, di una sottostima delle valutazioni fornite, un gap che in ogni caso darebbe origine ad una qualche forma di disagio.

Graf. 5.12 - Incidenza dell'area critica per le dimensioni del benessere; valori percentuali



In secondo luogo, i dati confermano che carriera e sviluppo professionale, contesto lavorativo e equità sono le dimensioni che più facilmente ricadono in questa situazione, considerato che sono i fattori che evidenziano un'incidenza più elevata nell'ambito dell'area critica, in quanto riguardano, rispettivamente, il 18,8%, il 17,5% e il 16% delle risposte (graf. 5.12).

Una seconda fascia, con incidenze comprese tra l'8% ed il 10%, afferisce all'immagine dell'Amministrazione, al profilo del lavoro, ai colleghi, al senso di appartenenza e alle discriminazioni. Infine, la sicurezza, salute e stress lavoro correlato mostra percentuali assai contenute (inferiore al 3%).

Il dato di maggiore interesse riguarda però il fatto che in quasi la metà dei casi gli intervistati che ricadono in un'area critica vi rientrano contemporaneamente per più di una dimensione; in particolare, nel 21% l'area problematica riguarda due diverse dimensioni, nel 14% interessa tre dimensioni, nel 6% quattro e nel restante 5% dei casi cinque ed oltre. Ne consegue, quindi, che sembrerebbe delinearsi un segmento che manifesterebbe problematiche multidimensionali, i cui fattori principali sono rappresentati spesso dall'insieme di alcune dimensioni specifiche.

D'altro canto, mettendo in relazione questi dati con l'indice sintetico di benessere, si può osservare come per tutte le dimensioni la maggior parte degli intervistati (tra due terzi e tre quarti) che ricadono nell'area critica si posiziona sui livelli inferiori (sufficiente o insufficiente). Inoltre, abbiamo detto in precedenza che, in termini di valutazione media,

chi ricade nell'area critica esprime un livello di benessere decisamente inferiore rispetto agli altri intervistati.

Rispetto alle altre disaggregazioni considerate, si deve notare che anche in questo caso le differenze tra coloro che rientrano nell'area critica rispetto agli altri dipendenti sono marginali e non particolarmente esplicative. Anzi si può dire che in questa prospettiva, il profilo di coloro che ricadono nell'area critica è sostanzialmente analogo all'insieme degli intervistati, confermando quindi che i fattori esplicativi di tale condizione sono da ricercare in altri aspetti e direzioni.

In conclusione, volendo fornire una quantificazione dell'area di disagio più marcato, si può considerare la relazione tra indice insufficiente e casi che ricadono nell'area critica. Su queste basi il disagio può essere stimato nel 2,6% dei dipendenti, un valore quindi non molto dissimile da quanto visto nel caso del semplice indice sintetico di benessere. Assumendo un approccio di cautela, se si considerassero anche i valori sufficienti dell'indice, questa percentuale si attesterebbe nel complesso attorno al 16%, un valore questo ultimo comunque pur sempre contenuto.

Riteniamo quindi che una percentuale compresa tra il 3% ed il 4% possa essere ragionevolmente considerata come la stima che meglio può sintetizzare la quantificazione dell'area di un disagio più rilevante, mentre l'area considerabile potenzialmente a rischio può essere compresa tra il 13% ed il 19%.

ALCUNE RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Cosa ci consegna l'indagine?

L'indagine appena conclusa, che ha posto al centro il vissuto dei dipendenti, contribuisce sicuramente a costruire una nuova e più ampia conoscenza sullo stato di salute dell'Ente. Infatti, nonostante si abbia piena consapevolezza che le percezioni non sempre coincidano con la realtà effettiva, disporre di una fotografia del "sentimento" delle lavoratrici e dei lavoratori che operano all'interno dell'Amministrazione, non solo costituisce un importante bagaglio informativo aggiuntivo, ma pone i presupposti indispensabili, da un lato per avviare un confronto costruttivo sugli ambiti che possono essere oggetto di miglioramenti, dall'altro per progettare e programmare interventi e azioni che possono portare ad ampliare – quantitativamente e qualitativamente - il benessere organizzativo e, da ultimo, quindi a migliorare l'azione dell'Amministrazione stessa.

Pertanto, un primo aspetto su cui è utile soffermarsi è chiedersi, seppure in estrema sintesi, quali sono le principali indicazioni che l'indagine ci consegna.

A questo proposito, va innanzitutto sottolineato un dato di partecipazione, ovvero il fatto che quasi un dipendente su due ha risposto al questionario. Si tratta di un livello di adesione elevato se confrontato con quelli di ricerche analoghe, ma va valutato come tale anche in ragione del fatto che può essere considerato un termometro della sensibilità e dell'interesse dei dipendenti verso questo tema, aspetti questi ultimi che possiamo, quindi, considerare sufficientemente elevati.

Venendo invece al merito dei risultati, il quadro che emerge è quello di un benessere organizzativo ampio e diffuso, in cui l'area delle persone che percepisce un disagio è quantitativamente circoscritta e, sotto il profilo qualitativo, delimitata ad alcuni specifici fattori.

Se sotto il profilo meramente quantitativo la situazione appare dunque più che soddisfacente e non preoccupante, gli aspetti qualitativi del fenomeno suggeriscono per contro una certa attenzione e richiedono di non essere sottovalutati. Questa esigenza deriva sia dal fatto che è ragionevole pensare che in linea teorica tutti debbano essere messi in condizione di poter operare nell'ambito lavorativo, riducendo al minimo le criticità, sia soprattutto in ragione della constatazione che l'insoddisfazione si fonda su di una pluralità di dimensioni che, tutte insieme, concorrono a determinare lo stato di benessere o malessere di un individuo.

Anzi, per meglio dire, lo studio ci segnala proprio di porre attenzione allo specifico di alcuni fattori, ambiti e dimensioni, oltre che alle loro interazioni, per i quali si osservano

quote di insoddisfazione talvolta importanti, al contrario del livello aggregato che abbiamo visto non presentare particolari problemi.

In sintesi, gli ambiti in cui emergono maggiori criticità sono riconducibili alla carriera, allo sviluppo professionale, al contesto lavorativo, al sistema di valutazione e all'equità. Guardando ai risultati di indagini analoghe svolte a livello nazionale presso altre organizzazioni pubbliche, si può affermare che, pur con le cautele dovute a comparazioni certamente non semplici, non si tratta di specificità della nostra Amministrazione, ma piuttosto di aspetti che ci accomunano ad altre realtà pubbliche.

In ragione delle sue caratteristiche, lo studio non ci permette di documentare pienamente i fattori esplicativi del disagio, per cui saranno necessari ulteriori approfondimenti.

Ciò detto, l'indagine ha, tuttavia, fatto emergere che alcune dimensioni contribuiscono più di altre a conseguire un maggiore benessere organizzativo. In particolare, il contesto lavorativo, la carriera e sviluppo professionale sono quelle che in questo senso sembrano ricoprire il ruolo più rilevante. D'altro canto, come abbiamo ricordato in precedenza, questi fattori non casualmente figurano anche tra quelli che risultano maggiormente critici.

Quali suggerimenti si ricavano dall'indagine?

Quanto emerso dallo studio ci sollecita, dunque, ad ipotizzare risposte puntuali, ma anche a lavorare su indirizzi di carattere generale.

Benché le prime non possano per loro natura essere in questa sede oggetto di riflessioni puntuali ed analitiche, risulta necessario, tuttavia, un approfondimento informativo per gli aspetti considerabili più delicati, con l'obiettivo di aumentare la corretta conoscenza dei fenomeni, anche attraverso una rigorosa analisi empirica.

Venendo agli indirizzi di carattere generale, è possibile tracciare da subito alcune prime indicazioni.

I risultati emersi dallo studio sottolineano l'opportunità di riflettere circa l'attivazione di azioni e interventi volti ad aumentare l'informazione, a sviluppare una più generale consapevolezza dell'organizzazione, ad accrescere la conoscenza. In sostanza, appare strategico lavorare sul miglioramento della comunicazione interna, organizzando ulteriori iniziative che promuovano un ascolto attivo del personale. La messa in campo di azioni informative mirate e puntuali è poi importante per sostenere la motivazione del personale, per incentivare la collaborazione e cooperazione lavorativa, per la gestione dei conflitti e dei problemi. Si tratta di orientamenti indispensabili per individuare, progettare e realizzare azioni di miglioramento del benessere nella nostra Amministrazione.

Un primo passo di questo percorso è già stato individuato e consiste nel coinvolgimento di Coordinatori e Dirigenti a cui sarà richiesto di proporre, in base ai risultati del

rapporto e al loro punto privilegiato di osservazione, delle proposte di azioni concrete nelle aree critiche rilevate.

Un altro attore importante nel processo di miglioramento del benessere organizzativo è costituito dal Comitato unico di garanzia, organismo istituzionale dell'Ente composto da rappresentanti dei datori di lavoro e da rappresentanti delle OOSS.

Il CUG ha curato il presente rapporto congiuntamente all'Osservatorio economico e sociale della Regione ed è il soggetto a cui compete proporre attraverso lo strumento del Piano triennale di azioni positive, nell'ambito degli obiettivi definiti, le azioni utili per migliorare il clima dell'Ente in un'ottica di parità e di non discriminazione.

Migliorare il benessere dei dipendenti ha delle ricadute rilevanti non solo sulla loro salute psico-fisica, ma anche sulle loro performance e sullo sviluppo organizzativo degli Enti in termini di efficienza ed efficacia dell'azione rivolta alla Comunità amministrata. Tale consapevolezza sia di stimolo per la dirigenza e per tutti gli attori coinvolti, a diverso titolo nell'Organizzazione, per continuare ad impegnarsi, in un'ottica di miglioramento continuo, per il benessere delle persone che lavorano nelle nostre Amministrazioni.

Curare il benessere organizzativo significa porre attenzione con spirito di servizio alla persona e alla collettività nell'interesse pubblico.

LA PRESIDENTE DEL CUG

Rosa DONATO

APPENDICE

Nota metodologica

La rilevazione sul benessere organizzativo è stata elaborata con l'intento di "misurare" la percezione dei dipendenti regionali in relazione ad alcuni ambiti di indagine caratterizzanti la loro vita lavorativa.

La rilevazione costituisce pertanto un'azione positiva che dota l'amministrazione di una sorta di termometro sociale e fornisce ai decisori un quadro informativo aggiornato sulle percezioni del personale. L'indagine ricompone una fotografia oggettiva in base alla somma delle diverse soggettività, della soddisfazione del personale e delle sue attese, in relazione a:

- caratteristiche dell'ambiente di lavoro;
- grado di condivisione del sistema di valutazione
- valutazione del superiore gerarchico;
- apertura all'innovazione
- lavoro famiglia e pari opportunità.

Il questionario è stato conseguentemente strutturato per sezioni, con una parte finale dedicata in modo specifico alla parità di genere e alla conciliazione lavoro-famiglia.

La scala di misurazione era uniforme e prevedeva la possibilità di esprimere una valutazione in termini numerici ricompresi tra 1 (per nulla) e 6 (del tutto), volutamente pari in modo da evitare risposte collocate a metà tra i valori estremi, ovvero in un posizione neutra.

Sono stati considerati convenzionalmente come risultato positivo i valori superiori al 3 nel caso dell'analisi delle distribuzioni, mentre in relazione ai valori medi quelli uguali o superiori a 3,50.

Oggetto della misurazione è stata la percezione dell'ultimo anno lavorativo di ciascun rispondente.

La rilevazione è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario, rivolto a tutti i lavoratori dipendenti in servizio attivo presso l'Amministrazione, con metodologia di rilevazione CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*). Il questionario era pertanto compilabile online, tramite un indirizzo internet fornito dall'Amministrazione. Il questionario è stato pubblicato via web in modo da consentire un accesso individuale. Il sistema prescelto ha garantito l'anonimato del rispondente attraverso un dispositivo di cifratura. Il codice alfanumerico che si originava al momento del primo accesso al questionario consentiva di poter rispondere in diversi momenti alle

domande, in modo tale che inserendo il codice fosse possibile la continuazione o il completamento della compilazione.

All'approssimarsi della scadenza del periodo di compilazione, è stato fatto un sollecito con un avviso sullo sportello del dipendente nella sezione intranet del sito regionale.

L'analisi dei risultati è stata effettuata dall'Ufficio di supporto al Cug, con il supporto e la collaborazione dell'Osservatorio economico e sociale, che ha curato anche la sistematizzazione e l'elaborazione dei dati.

I dati relativi ai questionari sono stati memorizzati in un archivio specifico e successivamente trattati ed elaborati dall'Osservatorio economico e sociale.

Le principali procedure di elaborazione hanno riguardato innanzitutto statistiche descrittive, che sono state realizzate tenendo opportunamente conto dei valori mancanti e rispettando, rigorosamente, il principio del segreto statistico, al fine di tutelare l'anonimato degli intervistati. In particolare, sono stati utilizzati valori caratteristici delle distribuzioni (quantili, media, ecc.), indici di dispersione e alcuni test di correlazione.

Per tutte le variabili sono stati analizzate le disaggregazioni in base al genere e alla categoria professionale, i cui risultati sono anche riportati nel rapporto. Sono state altresì considerate le disaggregazioni derivanti dalle altre variabili socio-anagrafiche e lavorative presenti nel questionario, ma in questo caso nel rapporto sono stati riportati i risultati limitatamente ai casi di interesse.

In fase di elaborazione, per alcune variabili è stata invertita la polarità, poiché in questi casi specifici un voto più alto indicava un giudizio peggiore; con l'inversione si sono quindi resi omogenei i giudizi di questi item con tutti gli altri.

Un'eccezione è rappresentata dalle variabili afferenti la quinta parte del questionario. In questo caso, le domande richiedevano di esprimere una sorta di grado di accordo e quindi nell'analisi puntuale queste variabili sono state trattate con riferimento alla valutazione così come era stata espressa (cfr. cap. 4). Invece, là dove alcune di esse sono entrate nel calcolo di variabili complesse, si è proceduto all'inversione dei loro punteggi per uniformarle alle altre.

Una seconda procedura statistica è consistita nella creazione di variabili derivate o di secondo livello. Nello specifico, sono stati definiti e calcolati 16 diversi aggregati, oltre all'indice generale di benessere.

Per arrivare alla misurazione di queste dimensioni, si è proceduto dapprima alla standardizzazione delle singole valutazioni, al fine di garantire una reale comparabilità dei giudizi espressi rispetto a ambiti e fattori eterogenei.

Successivamente, le diverse valutazioni sono state ponderate tenendo conto dei valori mancanti. Si è così proceduto a sommare le singole valutazioni afferenti ognuna delle specifiche dimensioni e tutte sono poi state riproporzionate su di una scala a base 100.

Inoltre, sono state create quattro classi di posizionamento (insufficiente, sufficiente, buono e ottimo). Poiché le distribuzioni mostravano un tendenziale sbilanciamento sulle posizioni più elevate, non è stato possibile utilizzare i percentili per la loro individuazione. In alternativa, siamo quindi dovuti ricorrere ad una scelta arbitraria,

stabilendo in particolare che il livello insufficiente era dato dai punteggi pari o inferiori a 60, mentre quello più elevato (ottimo) afferiva le valutazioni superiori a 80.

In analogia con quanto fatto per le singole dimensioni, l'indice sintetico di benessere è stato ottenuto come somma delle valutazioni delle diverse dimensioni; i valori così ottenuti sono stati riproporzionati su di una scala a base 100; inoltre, come per le singole dimensioni, anche in questo caso sono state definite quattro diverse classi.