

# IL BENESSERE ORGANIZZATIVO DEL PERSONALE DEGLI ENTI DEL COMPARTO UNICO

*RILEVAZIONE 2017*

---

**Giugno 2018**

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 fiscali, procedimenti disciplinari, CUG e concorsi e Osservatorio economico e sociale della Presidenza della Regione.

Il rapporto è stato redatto da Dario Ceccarelli che ne ha anche curato il coordinamento tecnico metodologico e redazionale.

Le elaborazioni e le analisi statistiche sono state curate dall'Osservatorio economico e sociale, che ha anche 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 giugno 2018.

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>5</b>
<b>1. LA CONTESTUALIZZAZIONE DELL'INDAGINE</b>	<b>7</b>
1.1. LA RILEVAZIONE DEL BENESSERE NEGLI ENTI DEL COMPARTO UNICO: IL COMPLETAMENTO DI UN PERCORSO	7
1.2. L'ORGANIZZAZIONE DELLA RILEVAZIONE	8
1.3. COSA CI POSSONO DIRE I RISULTATI DELL'INDAGINE	10
<b>2. LA PARTECIPAZIONE ALL'INDAGINE: NUMEROSITÀ E PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEGLI INTERVISTATI</b>	<b>13</b>
2.1 LA COPERTURA DELL'INDAGINE: UNA RISPOSTA ETEROGENEA	13
2.2 LE CARATTERISTICHE ANAGRAFICHE DEGLI INTERVISTATI	14
2.2.1 ENTE DI APPARTENENZA, GENERE, ETÀ, STORIA LAVORATIVA E SCOLARITÀ	14
2.2.2 LA POSIZIONE LAVORATIVA, LA TIPOLOGIA CONTRATTUALE E IL RAPPORTO DI LAVORO	17
<b>3. CONTESTO LAVORATIVO E BENESSERE, SISTEMA DI VALUTAZIONE, INNOVAZIONE E SUPERIORE GERARCHICO: IL QUADRO DELLE VALUTAZIONI ANALITICHE</b>	<b>19</b>
3.1 UN QUADRO DELLE VALUTAZIONI ANALITICHE	19
3.2 CARATTERISTICHE DELL'AMBIENTE DI LAVORO E BENESSERE ORGANIZZATIVO	19
3.2.1 IL COMFORT DELL'AMBIENTE LAVORATIVO, SICUREZZA, SALUTE E STRESS LAVORO CORRELATO	20
3.2.2 LE DISCRIMINAZIONI	23
3.2.3 L'EQUITÀ	25
3.2.4 LA CARRIERA E LO SVILUPPO PROFESSIONALE	28
3.2.5 IL MIO LAVORO	30
3.2.6 I MIEI COLLEGHI	32
3.2.7 IL CONTESTO DEL MIO LAVORO	33
3.2.8 IL SENSO DI APPARTENENZA	35
3.2.9 L'IMMAGINE DEL MIO ENTE	37
3.3 IL GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	38
3.3.1 IL MIO ENTE	39
3.3.2 LE MIE PERFORMANCE	40
3.3.3 IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	42
3.4 LA VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO	44
3.4.1 IL MIO DIRIGENTE E LA MIA CRESCITA	44
3.4.2 IL DIRIGENTE E L'EQUITÀ	46
3.5 L'APERTURA ALL'INNOVAZIONE	48

<b>4. IL BENESSERE PERCEPITO</b>	<b>51</b>
<b>4.1 PREMESA</b>	<b>51</b>
<b>4.2 L'INDICE SINTETICO DI BENESSERE</b>	<b>51</b>
4.2.1 UN QUADRO POSITIVO CARATTERIZZATO DA SIGNIFICATIVE DISOMOGENEITÀ	51
4.2.2 I LIVELLI DI BENESSERE	55
4.2.3 I LIVELLI DI BENESSERE: UN QUADRO DI SINTESI	58
<b>4.3 LE COMPONENTI DEL BENESSERE</b>	<b>59</b>
4.3.1 IL RANKING DELLE DIMENSIONI DEL BENESSERE	59
4.3.2 LE DIMENSIONI DEL BENESSERE SECONDO LE DIVERSE COMPONENTI	60
4.3.3 LE RELAZIONI TRA LE DIVERSE COMPONENTI DEL BENESSERE	62
<b>4.4 L'IMPORTANZA DELLE DIMENSIONI DEL BENESSERE TRA PERCEZIONI E INFLUENZA</b>	<b>64</b>
4.4.1 L'INFLUENZA SUL BENESSERE DELLE DIVERSE DIMENSIONI	64
4.4.2 IMPORTANZA E PERCEZIONI, ASPETTATIVE E REALTÀ LAVORATIVA: PROFILI SPECIFICI DI BENESSERE	66
4.4.3 UN APPROFONDIMENTO RISPETTO ALL'AREA DI MAGGIORE CRITICITÀ	70
<b>APPENDICE</b>	<b>73</b>
<b>1. NOTA METODOLOGICA</b>	<b>73</b>

## INTRODUZIONE

Siamo giunti alla tappa finale di un percorso che nasce nell'ambito del piano delle azioni positive 2016/2018, approvato dalla Giunta regionale, che ha inserito, tra gli obiettivi assegnati al Comitato unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni per l'intero Comparto regionale.

Una prima rilevazione sul benessere organizzativo e sulle problematiche di genere è stata effettuata sul personale dell'Amministrazione regionale, con l'intento di conoscere come le donne e gli uomini vivevano le dinamiche e il clima lavorativo della propria organizzazione.

Il CUG ha ritenuto opportuno estendere l'iniziativa agli altri Enti del comparto unico e questo documento illustra i dati emersi dall'analisi sul benessere organizzativo del personale impiegato negli stessi.

L'indagine è analoga a quella condotta sul personale regionale che condivide con il restante personale di comparto il medesimo contratto collettivo. Tuttavia, l'ambiente lavorativo negli enti del comparto presenta connotati particolari legati a dinamiche e spazi lavorativi differenti, determinati soprattutto dalle dimensioni ridotte degli enti considerati e, in alcuni casi, dalla posizione geografica nelle valli laterali.

Entrambe le indagini si basano 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.

Emerge dall'indagine in parola un quadro positivo e rassicurante nel suo complesso, che, tuttavia, presenta alcuni aspetti che stimolano varie riflessioni per fare un bilancio sullo stato di salute dei lavoratori, sulle loro aspettative e sensazioni.

Infatti, le valutazioni positive ci fanno percepire un ambiente di lavoro in cui i dipendenti nella maggior parte dei casi svolgono il loro servizio in un clima sereno, in locali idonei e con soddisfazione rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, il che ci fa dire che esiste un buon livello di benessere organizzativo. Esistono, tuttavia, alcune aree di criticità di cui è bene prendere atto.

Lo sviluppo della carriera e, più in generale, lo sviluppo professionale restano un punto di insoddisfazione così come il riconoscimento delle competenze possedute dai dipendenti nell'ambito della mobilità, nella distribuzione delle responsabilità e nella differenziazione della retribuzione.

Infatti, si osserva che ben il 60% degli intervistati ritiene che le reali possibilità di fare carriera non siano legate al merito e il 50% rileva che la retribuzione non venga sufficientemente differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro.

Questi dati spostano l'attenzione sull'attuale sistema di valutazione della performance individuale e sugli strumenti contrattuali legati all'avanzamento di carriera che forse dovrebbero essere riconsiderati, perché non sempre rispondenti alle attese dei dipendenti del comparto o comunque non sufficientemente idonei a far emergere e premiare quel "merito" tanto sbandierato.

E' vero che in un sistema in continuo cambiamento valorizzare le potenzialità delle persone diventa una sfida, ma il prezioso patrimonio delle risorse umane del comparto e delle loro conoscenze e competenze deve essere un costante punto di attenzione da parte di tutti gli attori.

Sono da indagare anche quelle situazioni segnalate, seppure marginali, di malessere della persona causate, a sentimento del dipendente, dall'ambiente di lavoro, che meriterebbero un approfondimento e un'attenzione da parte di chi si occupa del compito, spesso non facile, di gestione del personale. Su queste tematiche ci deve essere una grande attenzione affinché le problematiche e i conflitti siano individuati e risolti e ancora di più evitati.

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 diffonde i dati dell'indagine anche con l'intento di fare il punto della situazione sul benessere organizzativo degli Enti del comparto quale base per una riflessione condivisa.

Per questo motivo il comune intento di migliorare la "salute organizzativa" degli Enti del comparto deve essere l'avvio di un percorso su cui costruire insieme azioni concrete da porre in essere per il futuro con una sinergia che non trascura nessuno tra dipendenti, dirigenti e amministratori.

LA PRESIDENTE DEL CUG

*Roberta QUATTROCCHIO*

# 1. LA CONTESTUALIZZAZIONE DELL'INDAGINE

## 1.1. La rilevazione del benessere negli Enti del comparto unico: il completamento di un percorso

Da tempo 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 del personale.

In particolare, su proposta del CPO, nell'anno 2009 è stata svolta presso l'Amministrazione regionale 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 in questione era positiva, pur a fronte di qualche criticità legata ad alcuni ambiti specifici (supporto dei dirigenti, equità organizzativa, apertura all'innovazione, soddisfazione, percezione dello stress, richiesta lavorativa). Nel confronto con le altre amministrazioni sul territorio nazionale che hanno svolto l'indagine, l'Amministrazione regionale si posizionava, in ogni caso, tra quelle con un più elevato 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 biennio 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 soluzioni a problemi, sviluppare nuove competenze, mentre a livello di organizzazione sono risultati 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 denominato "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.

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 effettuato la rilevazione del benessere organizzativo e delle problematiche di genere che ha riguardato tutto il personale dell'Amministrazione regionale. L'intento dell'indagine era di conoscere come le donne e gli uomini vivono le dinamiche e il clima lavorativo della propria organizzazione.

Con il supporto dell'Osservatorio economico e sociale, i dati raccolti sono stati rielaborati ed analizzati ed i risultati sono stati diffusi nel mese di novembre 2015 con la pubblicazione sul sito web del CUG, sia di un report completo, sia di un altro che riporta una sintesi dei principali risultati<sup>1</sup>.

## **1.2. L'organizzazione della rilevazione**

A seguito dell'indagine presso l'Amministrazione regionale, il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) ha ritenuto opportuno estendere l'iniziativa, effettuando un'indagine analoga presso gli altri Enti che costituiscono il comparto unico, ovvero i Comuni, le Unités des Communes valdôtaines e gli altri Enti pubblici non economici dipendenti dalla Regione come la Chambre valdôtaine des entreprises et des activités libérales, ecc.

---

<sup>1</sup> [http://www.regione.vda.it/cug/attivita/benesserelavorativo\\_i.aspx](http://www.regione.vda.it/cug/attivita/benesserelavorativo_i.aspx)

È stato quindi predisposto dall'Osservatorio economico e sociale, con il supporto della struttura Centro unico retribuzioni e fiscale, procedimenti disciplinari, CUG e concorsi, un questionario on-line sulla base del modello utilizzato per la rilevazione del benessere dell'Amministrazione regionale, anche se in parte semplificato, che anche in questo caso è stato somministrato a tutto il personale degli Enti interessati.

Al fine di garantire la necessaria riservatezza delle informazioni raccolte, è stata confermata la modalità dell'autonoma compilazione di un questionario on-line, con l'utilizzo della tecnica CAWI (Computer Assisted Web Interviewing).

Attraverso l'invio di una lettera agli Enti interessati è stato comunicato il link a cui accedere per compilare il questionario in formato elettronico, nel periodo compreso tra il 15 giugno ed il 18 ottobre 2017.

Come nel caso precedente, 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 quattro parti, a sua volta articolate in diversi ambiti a cui afferivano le singole domande, complessivamente circa 110 quesiti (contro i 160 della versione utilizzato per l'Amministrazione regionale); 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 nel mio Ente (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 del mio Ente (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)

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, Ente di appartenenza, ecc.).

Per ogni domanda era chiesto 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, ovvero 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'Osservatorio economico e sociale della Regione.

Il rapporto, prescindendo dal presente capitolo, è organizzato come segue. Il secondo capitolo presenta i dati di 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. Infine, l'ultimo capitolo 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. Il rapporto è completato da alcune riflessioni conclusive e da un'appendice che riporta una breve nota metodologica.

### **1.3. Cosa ci possono dire i risultati dell'indagine**

Come noto, il tema del "benessere organizzativo" o "salute organizzativa" è ormai da tempo argomento di attenzione, anche normativa, in quanto studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un "clima interno" sereno e partecipativo.

La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione dei clienti e degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.

Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano; tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro.

La misurazione di fenomeni così complessi ed articolati può avvenire attraverso metodologie e indicatori diversi. Come anticipato nel precedente paragrafo, l'indagine che qui viene presentata ha seguito l'impostazione metodologica condivisa a livello nazionale, ivi compreso lo strumento di rilevazione. Questa impostazione presenta

vantaggi e svantaggi, come d'altra parte qualunque scelta metodologica. Risulta pertanto utile sottolineare, seppure sinteticamente, che i dati rilevati attraverso questa tipologia di indagine consentono di:

- costruire un quadro orientativo di riferimento di massima circa la percezione degli intervistati sulle diverse dimensioni del benessere;
- comunicare ai partecipanti ed ai responsabili il modo in cui ciascuna dimensione risulta percepita nelle diverse organizzazioni;
- effettuare una prima serie di considerazioni sul benessere presente nelle organizzazioni che sono state oggetto dell'indagine.

Per contro, queste tipologie di indagini, che hanno natura prettamente quantitativa, non permettono invece di conoscere:

- i fattori strutturali del contesto organizzativo;
- i vissuti e le motivazioni delle opinioni espresse dagli intervistati;
- i valori, gli assunti, gli schemi e le mappe cognitive degli intervistati;
- le dinamiche di interazione tra i diversi attori;
- l'evoluzione degli atteggiamenti e delle opinioni degli intervistati successivamente alla somministrazione del questionario.



## 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 935 dipendenti, ma di queste risposte è stato possibile utilizzarne soltanto circa 700, in ragione dell'incompletezza, spesso totale, di diversi questionari. Nel complesso hanno risposto all'indagine 465 donne (67,9%) e 220 uomini (32,1%).

Il tasso di risposta totale è stato del 41,3%, ottenuto come rapporto tra il numero totale di persone che hanno risposto e i 2.263 dipendenti registrati alla data di inizio della rilevazione. In sostanza, un dipendente su due degli Enti del comparto unico ha risposto all'indagine.

Il dato può essere valutato positivamente, sia perché il tasso di risposta appare comunque sufficientemente 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 pari a poco più del 3%, con una probabilità del 95%. Sotto il profilo qualitativo, invece, il livello di risposta appare meno soddisfacente, considerato che a causa dell'incompletezza dei questionari si registra una caduta rispetto al totale dei rispondenti di circa il 26%. Pertanto, la reale copertura dei rispondenti si riduce nel complesso al 30,2%.

Si deve poi rimarcare che i tassi di risposta si differenziano sensibilmente in base alla tipologia dell'Ente. Infatti, il grado di risposta si alza al 55,6% nel caso degli Altri enti, scende al 35,8% per i Comuni e si attesta soltanto al 12,8% per le Unités des Communes. Il tasso di risposta risulta inoltre eterogeneo anche rispetto al genere, non tanto a livello complessivo dove il tasso di risposta presenta differenze marginali (30,9% per gli uomini, 29,6% per le donne), quanto invece con riferimento ai diversi Enti<sup>2</sup>. Infatti, a fronte di un ritorno del 40,3% da parte della componente femminile dipendente dei Comuni, quella maschile si attesta al 29,6%, mentre nel caso degli Altri enti le relative

---

<sup>2</sup> Poiché per il calcolo dei tassi sono necessarie le informazioni analitiche, questi dati si riferiscono ai questionari utilizzabili e non al totale dei rispondenti.

percentuali sono il 56,2% per le donne e il 53,8% per gli uomini; il rapporto invece si inverte nel caso delle Unités des Communes, in quanto il tasso di risposta maschile (28,8%) è molto più elevato di quello femminile (11,1%).

## 2.2 Le caratteristiche anagrafiche degli intervistati

L'analisi delle risposte è stata effettuata tenendo conto di tre disaggregazioni principali: la tipologia di ente, il genere e la categoria di inquadramento. Il questionario prevedeva inoltre la raccolta di informazioni relative ad altre caratteristiche anagrafiche:

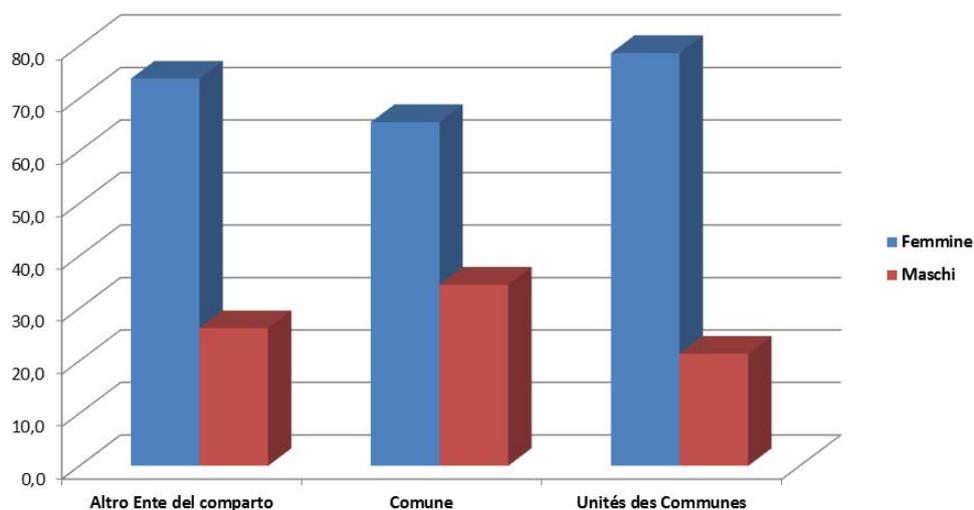
- l'età, aggregata per classi
- gli anni totali di lavoro
- la tipologia del contratto di lavoro (tempo determinato/indeterminato)
- il rapporto di lavoro (part-time/full time)
- il titolo di studio.

### 2.2.1 Ente di appartenenza, genere, età, storia lavorativa e scolarità

Innanzitutto, ricordiamo che la parte più consistente dei rispondenti opera presso un Comune (75,1%), mentre i dipendenti delle Unités des Communes e degli altri Enti del comparto incidono, rispettivamente, per il 13,1% e per l'11,8%.

Osserviamo poi che tra coloro che hanno partecipato all'indagine, le donne rappresentano oltre due terzi del totale, percentuale che sale al 78,7% nel caso delle Unités e al 73,8% per gli Altri enti, mentre per i comuni si attesta al 65,5% (graf. 2.1).

**Graf. 2.1 – Intervistati per genere e Ente di appartenenza**

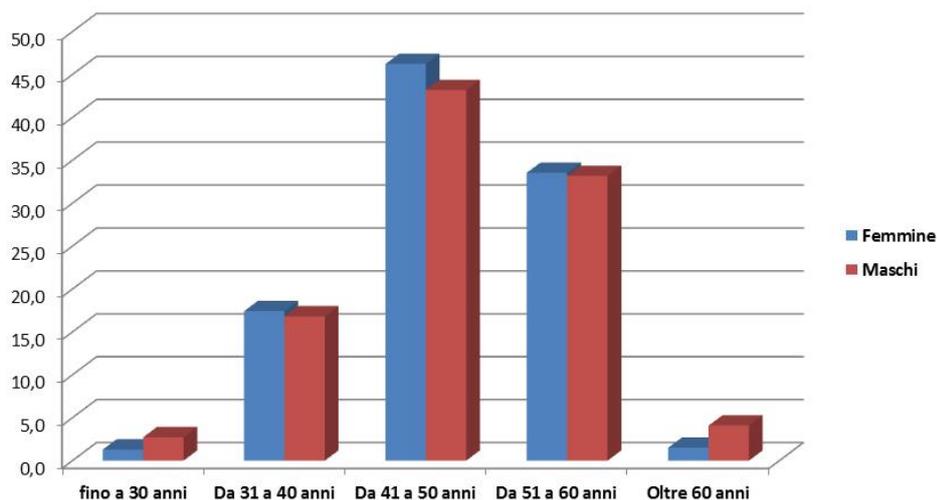


Questi dati non sono in contraddizione con quanto detto in precedenza, in quanto gli Enti del comparto sono composti prevalentemente da personale femminile, tanto che il

tasso di femminilizzazione è complessivamente pari al 69%. Ne consegue pertanto che, in linea generale, la componente femminile risulta comunque sottorappresentata rispetto all'universo di riferimento.

Venendo all'età, quasi la metà degli intervistati rientra nella fascia compresa tra i 41 e i 50 anni (45,3%) e circa un terzo di essi (33,4%) nella successiva (51-60 anni). Per entrambi i generi queste due classi sono quelle nettamente più rilevanti. La componente maschile risulta nel complesso più rappresentata tra le classi estreme (fino a 30 anni e oltre 60 anni), ma si tratta di classi di dimensioni molto modeste, mentre se si esclude la classe 41-50 anni dove la quota femminile appare significativamente più elevata di quella maschile, negli altri casi non emergono differenze particolarmente rilevanti (graf. 2.2). L'età media dei rispondenti è stimabile in poco meno di 47 anni, sostanzialmente analoga per gli uomini e per le donne, essendo pari rispettivamente a 46,7 e a 46,9.

**Graf. 2.2 - Intervistati per genere e classe di età**

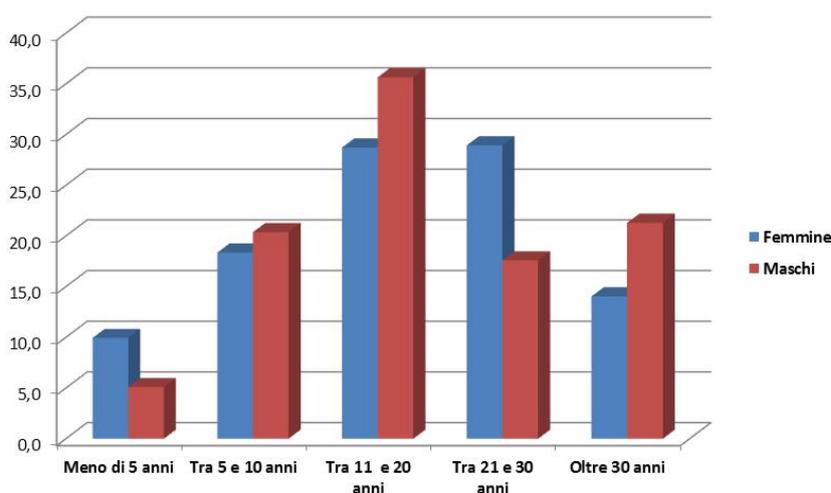


Osserviamo ancora che se circa un quarto dei dipendenti degli Altri Enti del comparto ha un'età pari o inferiore ai 40 anni, questa percentuale scende al 19% per i Comuni e al 12,4% per le Unités. La fascia centrale (41-50 anni) ha un peso sostanzialmente analogo per Comuni e Altri Enti (42%), mentre risulta più elevato per le Unités; per contro, i dipendenti di queste ultime mostrano nella fascia di età di 51 anni e oltre un'incidenza di poco inferiore al 25%, contro il 32% degli Altri Enti del comparto e il 38% dei Comuni. Pur tenendo conto che si tratta di differenze contenute, da quanto detto consegue che i dipendenti degli Altri Enti sono mediamente più giovani, in quanto l'età media è pari a 45,3 anni, seguiti da quelli delle Unités (46,2) e infine da quelli dei Comuni (47).

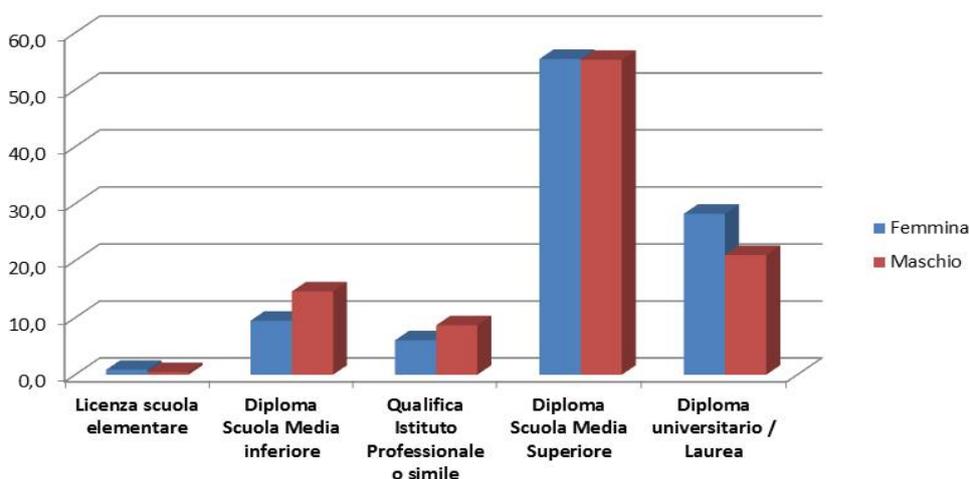
Circa tre quarti dei rispondenti (72,6%) dichiara di lavorare presso l'attuale Ente di appartenenza da oltre 10 anni e oltre il 40% di essi afferma di avere un'anzianità lavorativa superiore ai 20 anni. In sostanza, quasi due dipendenti su tre hanno una storia lavorativa consolidata presso l'Ente in cui sono attualmente occupati.

In linea generale, la componente femminile evidenzia quote più elevate di intervistati con carriere lavorative lunghe, considerato che oltre il 43% ha un'esperienza lavorativa superiore ai 20 anni, a fronte del 39% degli uomini. Ciò è dovuto, in particolare, al fatto che la percentuale di donne con anzianità lavorativa compresa tra 21 e 30 anni è di molto superiore alla corrispondente quota maschile. Gli uomini per contro mostrano valori più elevati di quelli femminili nella classe superiore (30 anni ed oltre) e in quella 11-20 anni (graf. 2.3).

**Graf. 2.3 - Intervistati per genere e anni lavorativi presso l'Ente di appartenenza**



**Graf. 2.4 - Intervistati per genere e titolo di studio**



La maggioranza degli intervistati ha un titolo di studio medio elevato: il 55,3% possiede una maturità e il 25,9% una laurea. Disaggregando il dato generale in base al genere emerge che la componente femminile appare più scolarizzata di quella maschile. Infatti,

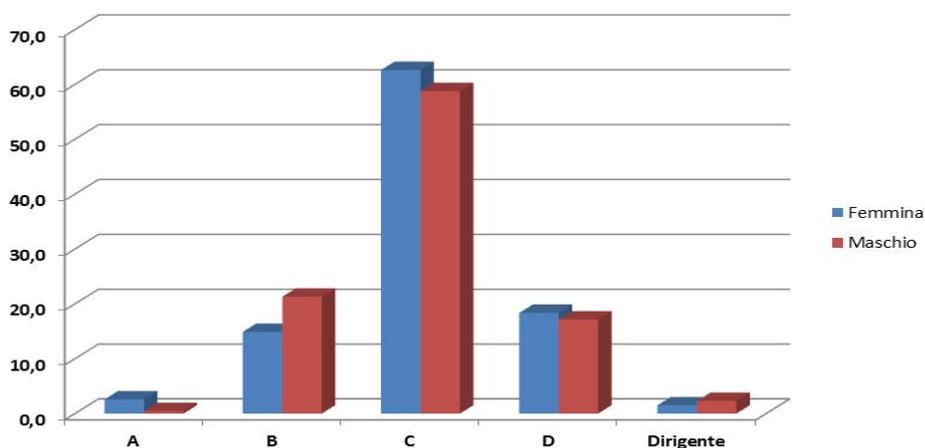
Il 28,2% delle donne è laureato, a fronte del 21% degli uomini, mentre il rapporto si inverte nel caso del titolo di scuola media inferiore (9,5% per le donne, 14,6% per gli uomini), a fronte del fatto che si osserva che la percentuale di diplomati è analoga per entrambi i generi (55%) (graf. 2.4).

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

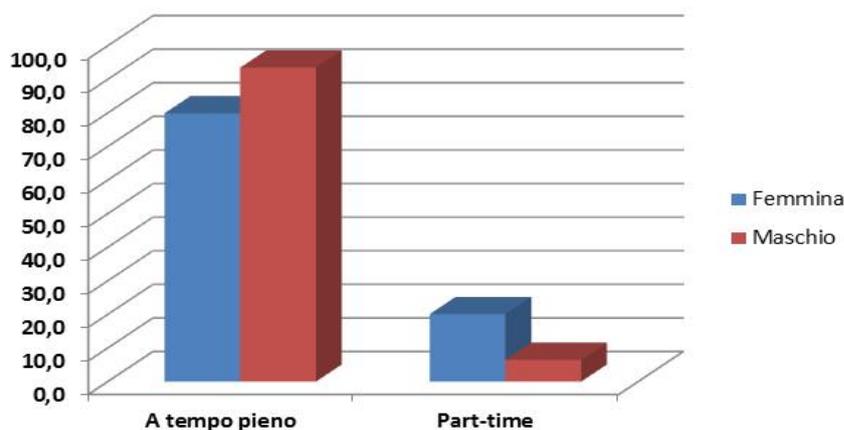
Le categorie di inquadramento più rappresentate sono la C e la D, che concentrano complessivamente poco meno dell'80% degli intervistati, seguite dalla categoria B (16,9%).

Osserviamo poi che la distribuzione degli intervistati per categoria e genere mostra una presenza della componente femminile più elevata rispetto a quella maschile in quasi tutte le categorie, tranne che per la B e la dirigenza, dove prevalgono gli uomini (graf. 2.5).

Graf. 2.5 - Intervistati per genere e categoria di inquadramento



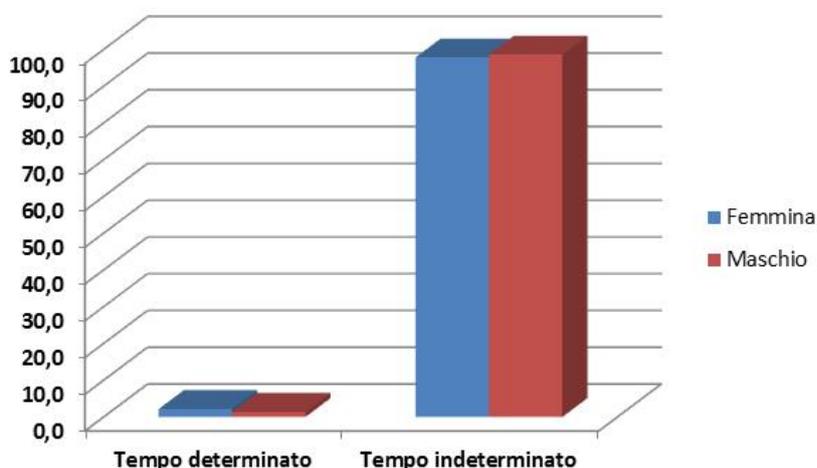
Graf. 2.6 - Intervistati per genere e orario di lavoro



Presumibilmente, in considerazione dei vincoli posti dalla legislazione e dalla contrattazione collettiva, anche tra gli intervistati la stragrande maggioranza di essi è impiegato a tempo pieno (84,2%). Tuttavia, si può rimarcare che la scelta del part time interessa maggiormente le donne, che spesso lo utilizzano come strumento di conciliazione di lavoro e famiglia. Infatti, a fronte del 20,1% di donne che lavora part time, solo il 6,5% degli uomini è impiegato con un orario ridotto (graf. 2.6); d'altro canto, sono donne l'87% dei lavoratori part time intervistati.

La quasi totalità degli intervistati ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato (98,1%), mentre solamente il 2,6% delle donne e l'1,4% degli uomini lavorano con un rapporto di lavoro a tempo determinato (graf. 2.7).

**Graf. 2.7 - Intervistati per genere e tipologia di contratto**



### **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 parte 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 in questo capitolo i risultati puntuali a livello di singolo ambito presente nel questionario. In un capitolo successivo, 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

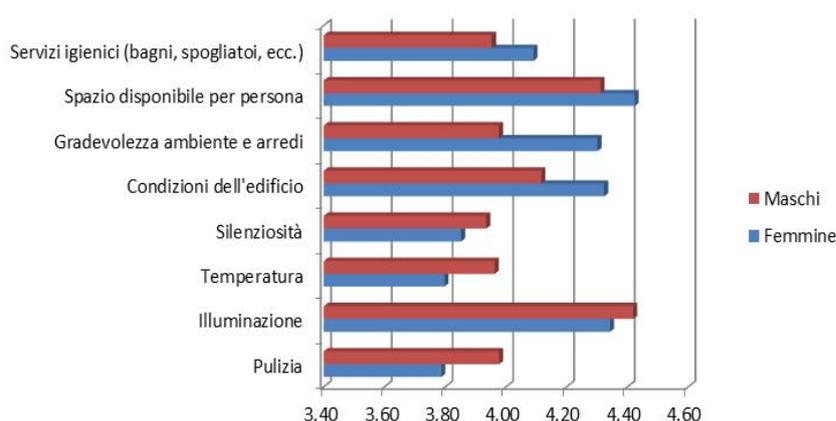
Il primo ambito di questa sezione del questionario era articolato in due tematiche, che si sono sostanziate in sedici diverse domande.

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 quasi sempre la maggioranza degli intervistati fornisce un giudizio pari o superiore a 4. Anche in termini di valutazione media, i valori non scendono mai al di sotto del livello di 3,87 per la pulizia e per la temperatura e di 3,89 per la silenziosità, per arrivare ai valori massimi di 4,40 relativamente agli spazi disponibili e all'illuminazione e al 4,27 per le condizioni dell'edificio.

Tuttavia, si deve precisare che nel caso dei giudizi meno lusinghieri si osserva una maggiore variabilità dei valori, a testimonianza probabilmente di criticità legate a situazioni specifiche. In questi casi, non raggiungono un livello di adeguatezza (ovvero hanno indicato un punteggio tra 1 a 3) le pulizie, la temperatura e la silenziosità secondo una percentuale di intervistati compresa tra il 37% ed il 39%.

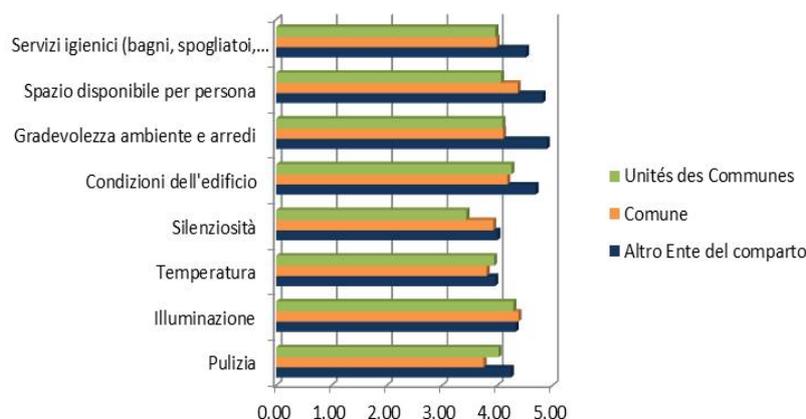
Rispetto a questo quadro emergono alcune differenze in relazione al genere, considerato che la componente femminile giudica mediamente meglio di quella maschile i servizi igienici, lo spazio disponibile per la persona, la gradevolezza dell'ambiente e degli arredi e le condizioni dell'edificio, mentre fornisce giudizi più severi degli uomini rispetto alla silenziosità, alla temperatura, all'illuminazione e alla pulizia (graf. 3.1).

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



Rispetto all'Ente di appartenenza si evidenzia che le valutazioni più elevate vengono dai dipendenti degli Altri enti del comparto, con la sola eccezione dell'illuminazione, dove il giudizio migliore è dato dai dipendenti dei Comuni, ma le differenze tra i diversi Enti appaiono marginali (graf. 3.2).

**Graf. 3.2 - Comfort nell'ambiente di lavoro; valutazioni medie per Ente di appartenenza**



Rispetto alla categoria di appartenenza, emerge invece un quadro maggiormente eterogeneo, anche se pur sempre in un quadro di differenze valutative abbastanza contenute. In particolare, la dirigenza esprime valutazioni generalmente più elevate delle altre categorie.

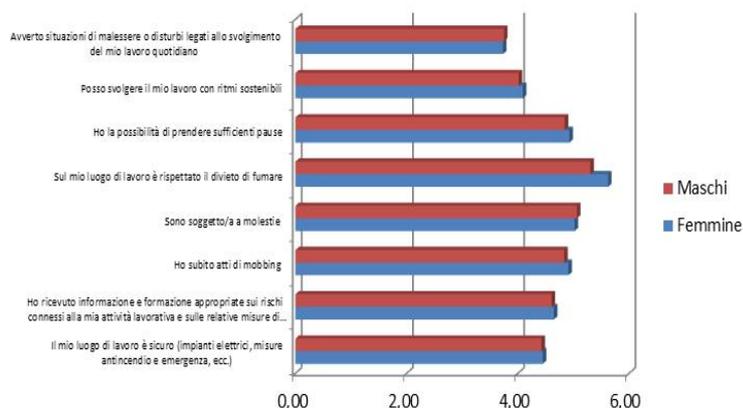
Una seconda serie di otto domande mirava alla valutazione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro ed indagava la relazione tra ambiente di lavoro e dipendente, ponendo attenzione ad alcuni fattori specifici di questo rapporto.

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 in linea di massima positiva, ma sono tuttavia da sottolineare alcune percentuali più significative di risposte pienamente insufficienti (ovvero valori <3), come il 15,8% degli intervistati che ritiene di essere stato oggetto di atti di mobbing, il 13,9% che considera di essere stato oggetto di molestie, il 19,2% che afferma di non essere messo in condizione di svolgere il proprio lavoro con ritmi sostenibili e soprattutto il fatto che ben il 31,1% ha dichiarato di avvertire situazioni di malessere o disturbi legati al lavoro. Si tratta di elementi che dovrebbero essere tenuti in debita considerazione, in quanto fattori rilevanti per il benessere all'interno di un'organizzazione.

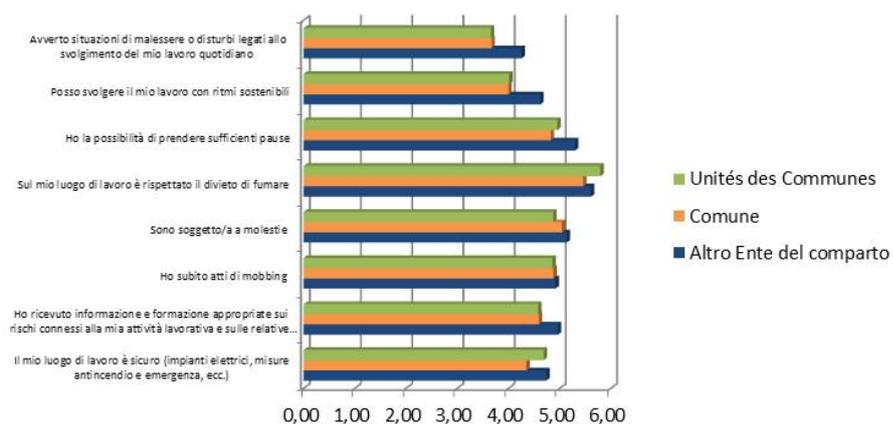
La differenza tra uomini e donne non è particolarmente significativa (graf. 3.3). Mediamente la componente femminile attribuisce valutazioni spesso migliori degli uomini. Tuttavia, se rispetto al mobbing, alle molestie ed alla sostenibilità dei ritmi di lavoro le valutazioni insufficienti sono poco distintive in base al genere, nel caso delle situazioni di malessere le donne denunciavano maggiori criticità rispetto agli uomini: il 32,2% delle donne si dichiara del tutto insoddisfatto, contro il 29,7% degli uomini.

**Graf. 3.3 - Sicurezza e salute; valutazioni medie per genere**



Differenze più marcate si osservano poi rispetto alla tipologia dell'Ente, anche se pur sempre relativamente contenute. In particolare, emerge che gli intervistati dipendenti dei Comuni risultano fornire valutazioni in media generalmente peggiori degli altri (graf. 3.4). Tuttavia, se si guarda alle singole distribuzioni, giudizi maggiormente critici (sempre considerando i valori <3) vengono soprattutto dalle Unités, riguardo al mobbing - dimensione per la quale i giudizi insufficienti ammontano al 17,9% -, alle molestie (16,5%) ed alla possibilità di prendersi delle pause (10,6%); Unités e i Comuni manifesterebbero poi percentuali di disagio non secondarie rispetto alla sostenibilità dei ritmi di lavoro (20,6%).

**Graf. 3.4 - Sicurezza e salute; valutazioni medie per Ente di appartenenza**



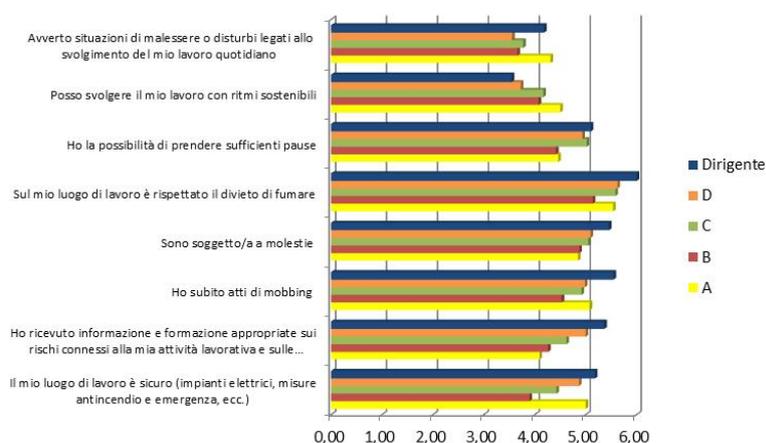
Rispetto alle categorie si può notare, pur tenendo conto di una numerosità non sempre elevata, che tendenzialmente:

- i dipendenti di categoria B evidenziano quote critiche per diversi aspetti: il mobbing (20,4%), le molestie (16,5%), la sostenibilità dei ritmi di lavoro (22,2%) e soprattutto l'avvertire situazioni di malessere e disturbi psico-fisici legati al lavoro, in quanto questo aspetto è valutato negativamente dal 37,5% della categoria;

- la sostenibilità dei ritmi di lavoro viene considerata critica anche da parte di una quota consistente di funzionari (categoria D) (27,6%);
- infine, il tema della percezione di malesseri in relazione al lavoro è giudicato non positivamente da quote non dissimili da tutte le categorie (A 30,8%, C 30,4% e D 31,6%), con la sola eccezione della dirigenza che invece limita le valutazioni pienamente insufficienti a circa il 18%.

In termini di valutazioni medie, si osserva che i dipendenti di categoria A ed i dirigenti sono quelli che forniscono i punteggi più elevati, con l'eccezione dei dirigenti rispetto alla sostenibilità dei ritmi di lavoro che, pur risultando comunque un valore positivo, è il più basso tra quelli considerati (graf. 3.5).

**Graf. 3.5 - Sicurezza e salute; valutazioni medie per categoria professionale**

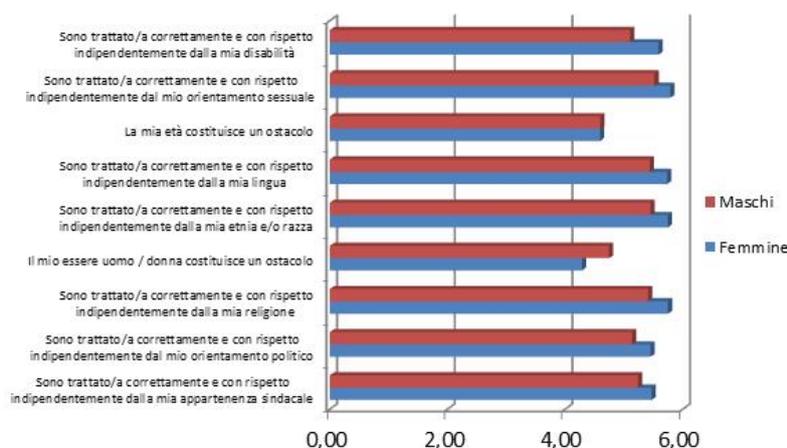


### 3.2.2 Le discriminazioni

In linea generale gli intervistati mostrano, in misura piuttosto elevata, una percezione di essere trattati correttamente e di non subire discriminazioni di vario genere, tra quelle proposte dal questionario. Le valutazioni medie dei singoli elementi sono tutte molto positive.

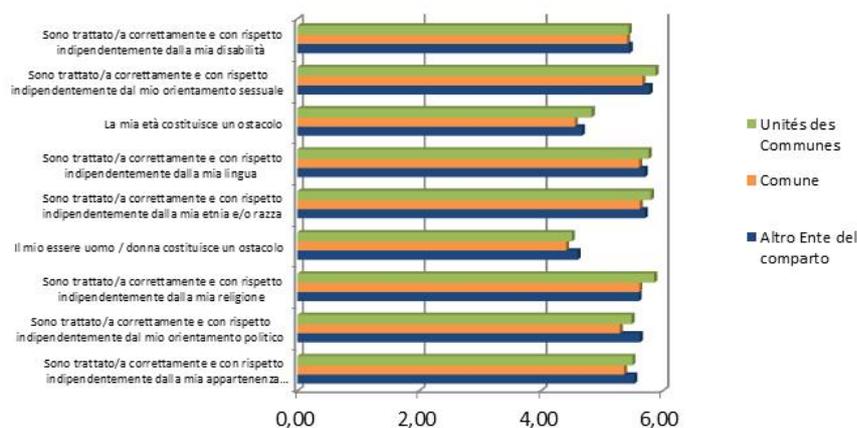
Va tuttavia notato che, in generale, questa sezione del questionario presenta un elevato numero di risposte mancanti. In particolare, la domanda relativa alla disabilità come ostacolo ad un atteggiamento corretto registra poco meno del 40% di mancate risposte, probabilmente perché molti hanno ritenuto che fosse rivolta in via esclusiva a chi era interessato direttamente dalla problematica; si tratta di un aspetto questo ultimo che si era verificato anche con l'indagine realizzata presso l'Amministrazione regionale, sebbene in quel caso fosse quantitativamente decisamente più contenuto (circa la metà). In ogni caso, è possibile osservare che, rispetto alle dimensioni proposte, il genere e l'età sono i due aspetti che costituiscono i maggiori ostacoli per la valorizzazione delle singole persone, considerato che i giudizi insufficienti sono, rispettivamente, pari a circa il 27% e a circa il 23%.

**Graf. 3.6 – Discriminazioni; valutazioni medie per genere**



Disaggregando il dato generale in base al genere si osserva che le donne forniscono giudizi mediamente migliori degli uomini, sebbene spesso le differenze non siano significative (graf. 3.6). In particolare, la componente femminile ritiene, in misura maggiore degli uomini, che soprattutto il genere sia un fattore di discriminazione (28% delle donne, contro il 20% della componente maschile), ma anche rispetto all'età le donne evidenziano percentuali negative superiori, sebbene quantitativamente più contenute (23% contro 21%).

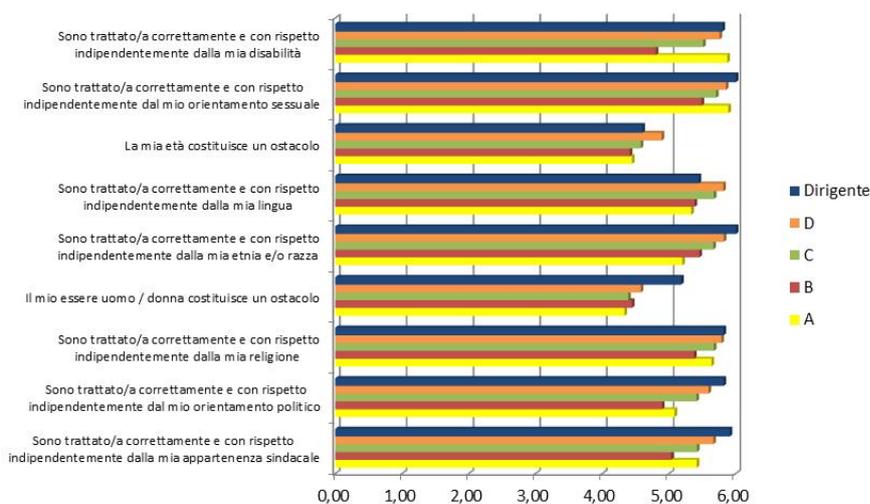
**Graf. 3.7 – Discriminazioni; valutazioni medie per Ente di appartenenza**



Anche considerando le differenze in base all'Ente di appartenenza, osserviamo che le valutazioni medie si collocano in tutti i casi su valori più che soddisfacenti (graf. 3.7) e che percentuali significative di giudizi negativi sono limitati al genere e all'età. Nello specifico, rispetto alla prima dimensione questa posizione è espressa da circa il 26% dei dipendenti dei Comuni e da una quota analoga di dipendenti delle Unités des communes; l'età è invece considerata un fattore discriminante dal 23% dei dipendenti comunali.

Il quadro non si modifica nella sostanza prendendo in considerazione la categoria di inquadramento professionale. Infatti, il genere è considerato penalizzante dal 27% della categoria B e dal 26% di quella C, mentre circa il 24% di entrambe valuta come una penalizzazione l'età. Dal punto di vista delle valutazioni medie si può notare che le differenze sono piuttosto poco significative, considerati anche i dati mancanti (graf. 3.8). Per contro, come era logico aspettarsi, va segnalato che una maggiore discriminazione rispetto all'età è percepita dalle classi di età superiori; in particolare si rileva che quasi un dipendente ogni due ultracinquantenni considera l'età come un fattore discriminante.

**Graf. 3.8 - Discriminazioni; valutazioni medie per categoria professionale**



### 3.2.3 L'equità

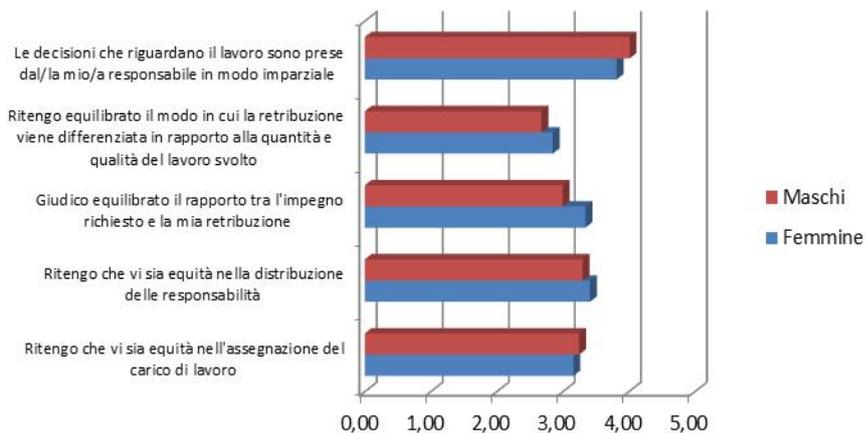
Questa parte del questionario riunisce le domande riguardanti le percezioni circa l'equità nell'assegnazione del carico di lavoro, la distribuzione delle responsabilità, il rapporto tra impegno, qualità e quantità di lavoro e la retribuzione e l'imparzialità del dirigente rispetto al lavoro.

Dai risultati emerge che questo tema, pur risultando positivo, mette in luce una minore soddisfazione rispetto ai precedenti, sia perché le valutazioni medie si collocano su livelli decisamente inferiori e in un caso – la differenziazione della retribuzione in relazione alla quantità e qualità del lavoro svolto – il giudizio è addirittura insufficiente, sia in quanto la quota di insoddisfatti risulta piuttosto elevata per quasi tutte le dimensioni. In particolare, secondo quasi il 50% degli intervistati la retribuzione viene differenziata in modo non sufficientemente equilibrato in rapporto alla quantità e qualità del lavoro; d'altro canto, come veniva ricordato, questa dimensione riceve una valutazione media del tutto insufficiente, attestandosi al 2,81. Se si eccettua l'imparzialità delle decisioni da parte dei responsabili, tutti i parametri considerati

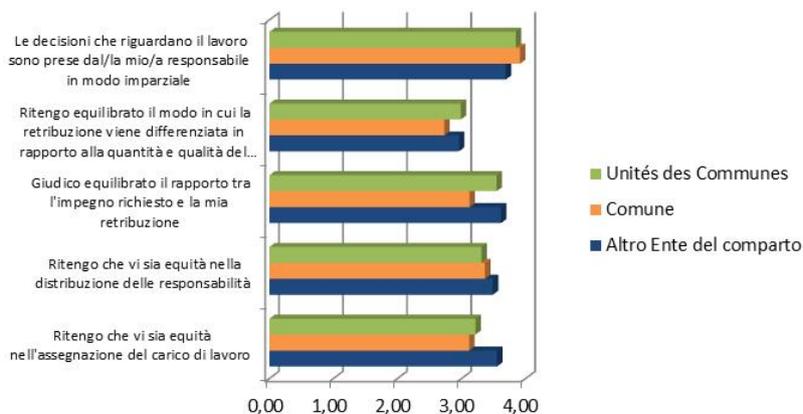
raggiungono punteggi medi ampiamente inferiori a 3,5, quindi complessivamente insufficienti.

D'altro canto, circa un terzo valuta insufficiente l'equità nella distribuzione delle responsabilità, il 36% ritiene non equa l'assegnazione del carico di lavoro e circa il 35% pensa che il rapporto tra impegno e retribuzione non sia adeguato.

**Graf. 3.9 – Equità; valutazioni medie per genere**



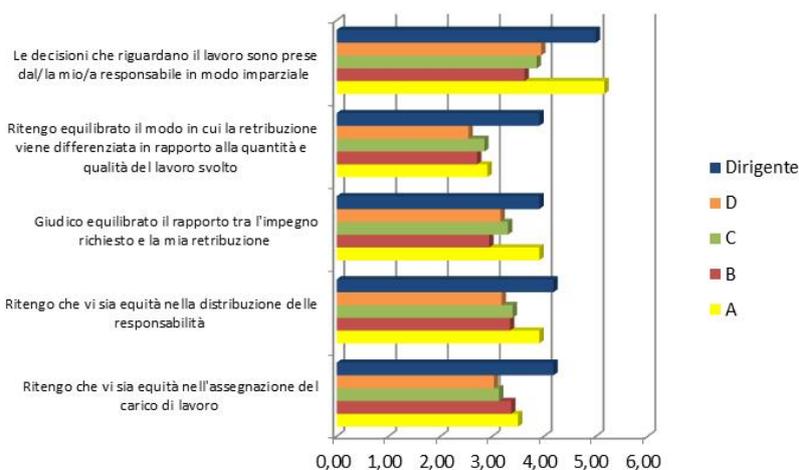
**Graf. 3.10 – Equità; valutazioni medie per Ente di appartenenza**



Questi giudizi sono tendenzialmente omogenei anche rispetto al genere, anche se gli uomini manifestano più criticità in relazione all'equità tra impegno richiesto e retribuzione, mentre le donne ritengono maggiormente insufficienti gli aspetti correlati all'imparzialità delle decisioni del responsabile (graf. 3.9). In particolare, considerando le singole distribuzioni, emerge che il 40% della componente maschile ritiene poco equo il rapporto tra impegno richiesto e retribuzione e circa il 51% di essa pensa che la retribuzione tenga conto in maniera insufficiente della quantità e qualità del lavoro svolto.

Rispetto all'Ente di appartenenza, si deve notare che un dipendente comunale su due considera poco equa la differenziazione della retribuzione in relazione alla quantità e qualità del lavoro; inoltre, i dipendenti dei Comuni nel 38% dei casi non ritengono equilibrato il rapporto retribuzione impegno richiesto e nel 37,6% considerano che vi sia poca equità nell'assegnazione del carico di lavoro. In linea generale, mediamente i giudizi degli intervistati che operano presso i Comuni sono quasi sempre i più critici (graf. 3.10).

**Graf. 3.11 – Equità; valutazioni medie per categoria professionale**



Per quanto riguarda le categorie, si evidenzia che la differenziazione della retribuzione in base alla quantità e qualità del lavoro svolto è ritenuta insufficiente da tutte le categorie, tranne che dai dirigenti; in particolare il giudizio più severo è dato dai dipendenti di categoria D, considerato che il valore medio è pari a 2,54 e che tale valutazione è condivisa dal 53,5% dei casi. In generale, i funzionari sono la categoria che su questi fattori esprime i giudizi quasi sempre inferiori, tranne che in relazione all'equilibrio tra impegno richiesto e retribuzione e con riferimento all'imparzialità delle decisioni prese dal responsabile, elementi per i quali i giudizi più critici vengono espressi dai dipendenti di categoria B (graf. 3.11).

Maggiori criticità sono anche percepite dalla categoria B, soprattutto in relazione all'equità tra impegno e retribuzione, fattore per il quale quasi il 45% di essi assegna una valutazione negativa, alla distribuzione delle responsabilità (38,1% di giudizi insufficienti), e all'imparzialità delle decisioni prese dal proprio responsabile (30% le valutazioni insufficienti). Si segnala, infine, che l'assegnazione del carico di lavoro viene giudicata poco equa dal 38% degli intervistati di categoria C.

### 3.2.4 La carriera e lo sviluppo professionale

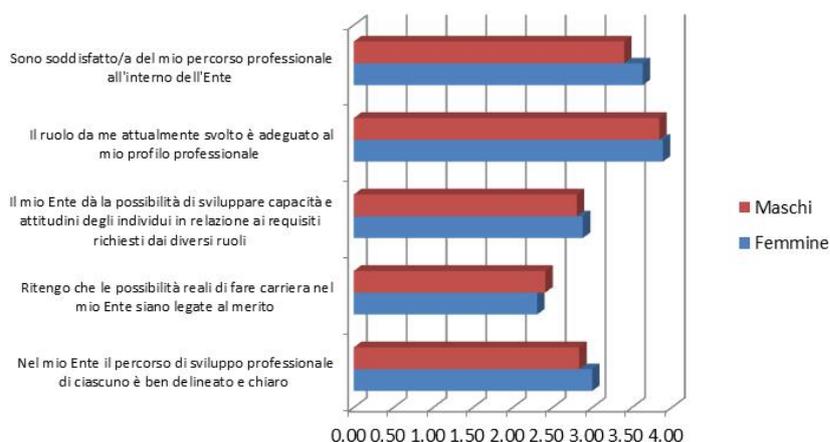
Uno degli ambiti di maggiore interesse dell'indagine era volto ad indagare la percezione del personale in ordine alle possibilità di sviluppo professionale, di fare carriera e al legame tra queste opportunità e il merito.

Come già avvenuto nel caso della rilevazione relativa all'Amministrazione regionale, emerge che la carriera e lo sviluppo professionale sia una delle aree più critiche tra quelle considerate. Infatti, va rimarcato che la valutazione media di tre dimensioni su cinque è ampiamente insufficiente, mentre nei restanti due casi i valori non raggiungono comunque il valore di 4, ovvero un livello appena sufficiente. I dati meno negativi si riferiscono all'adeguatezza del ruolo rispetto al profilo professionale ed alla soddisfazione per il proprio percorso professionale all'interno dell'ente.

Rispetto agli elementi più critici si segnala invece che circa il 60% degli intervistati ritiene che le reali possibilità di fare carriera nell'Ente di appartenenza non siano legate al merito, che salgono ad oltre tre quarti (76,9%) se si considera anche il valore 3 oltre alle valutazioni pienamente insufficienti. Inoltre, circa il 42% (61,9% se si considerano anche i giudizi pari a 3) degli intervistati ritiene che il proprio percorso di sviluppo professionale non è chiaramente definito, mentre per circa il 43% (65,6% se si considerano anche i giudizi pari a 3) di essi l'Ente offre in misura insufficiente la possibilità di sviluppare capacità ed attitudini rispetto ai requisiti richiesti dall'attività lavorativa.

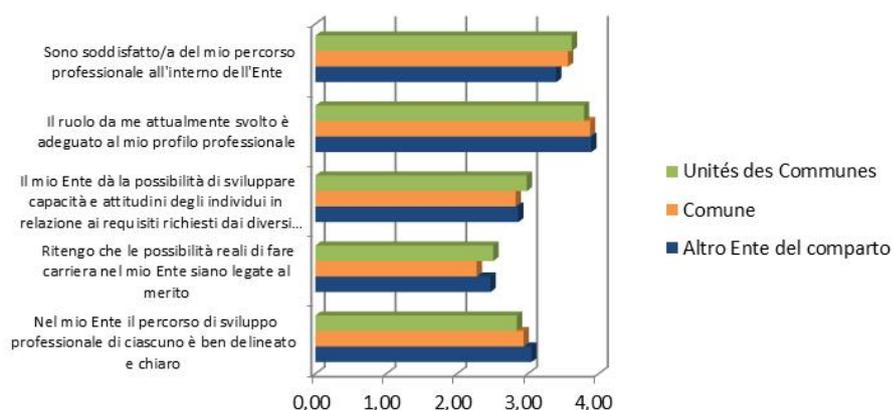
Disaggregando i dati medi in base al genere emergono alcune differenze, che tuttavia risultano quantitativamente piuttosto contenute e che nella sostanza confermano il quadro generale. In generale, la componente femminile attribuisce punteggi medi leggermente superiori di quella maschile, tranne che rispetto al giudizio circa la possibilità di fare carriera in base al merito (graf. 3.12). Tuttavia, se si prendono in considerazione le singole distribuzioni, per tutte le variabili le percentuali di giudizi insufficienti sono sempre più elevate nel caso dei maschi.

**Graf. 3.12 – Carriera e sviluppo professionale; valutazioni medie per genere**

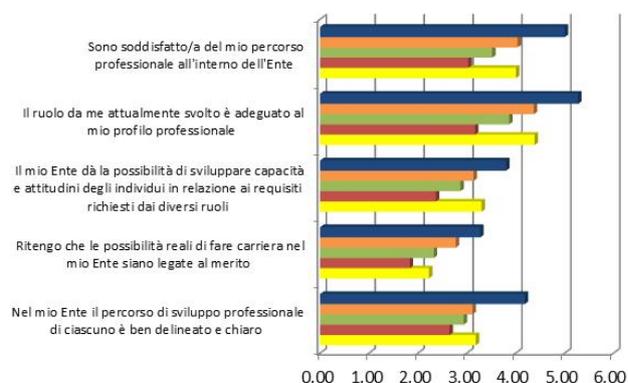


Anche la disaggregazione in base alla tipologia di Ente non presenta rilevanti differenze, nonostante che si possa notare una valutazione più critica dei dipendenti delle Unités rispetto al grado di chiarezza del percorso di sviluppo professionale e dei dipendenti dei Comuni con riferimento alla reali possibilità di fare carriera in base al merito, mentre gli intervistati degli Altri enti del comparto risulterebbero quelli meno soddisfatti del proprio percorso professionale all'interno dell'ente (graf. 3.13).

**Graf. 3.13 – Carriera e sviluppo professionale; valutazioni medie per Ente di appartenenza;**



**Graf. 3.14 – Carriera e sviluppo professionale; valutazioni medie per categoria professionale**



Anche se per tutte le categorie considerate i giudizi più bassi riguardano la possibilità di fare carriera in base al merito, l'analisi delle valutazioni medie disaggregate per categoria professionale fa emergere una maggiore variabilità dei risultati. In primo luogo, si evidenzia con chiarezza che i Dirigenti non solo esprimono giudizi mediamente migliori rispetto a tutti i fattori considerati, ma le differenze di valutazione con le categorie sono anche quantitativamente importanti. Parallelamente, anche i dipendenti di categoria A esprimono in generale pareri meno critici di altri, al contrario di quelli di categoria B che sono quelli più critici, fornendo le valutazioni più basse per tutte le

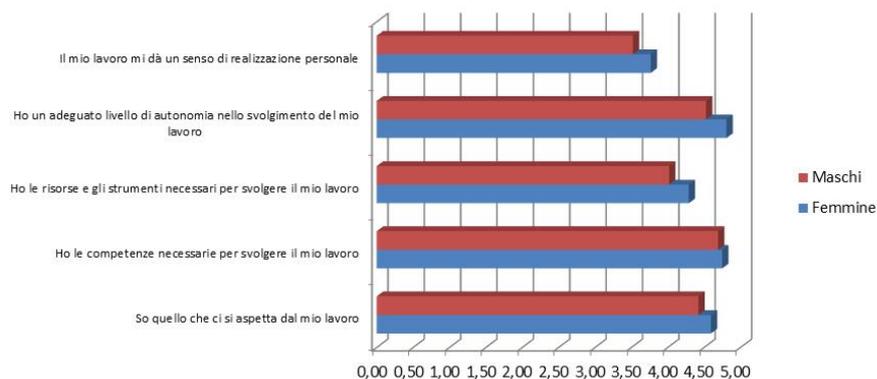
dimensioni. In particolare, si deve sottolineare che ben il 77,4% di questi intervistati da un giudizio pienamente insufficiente rispetto alle possibilità di fare carriera in base al merito, il 62,4% ritiene che il proprio Ente non dia la possibilità di sviluppare capacità ed attitudini degli individui ed oltre la metà di essi (52,7%) pensa che il proprio percorso professionale non sia chiaramente definito (graf. 3.14).

### 3.2.5 Il mio lavoro

Contrariamente all'ambito precedente, le risposte dei dipendenti in merito alla propria attività lavorativa segnalano livelli di soddisfazione elevati per tutti gli aspetti proposti dal questionario. In particolare, i giudizi migliori riguardano la percezione in merito al livello di autonomia espresso nello svolgimento del proprio lavoro e al possesso delle competenze richieste dall'attività. In ogni caso, il giudizio medio è ampiamente superiore a 4 per tutti gli ambiti indagati, con la sola eccezione della dimensione della realizzazione personale attraverso l'attività lavorativa, la quale si attesta comunque al 3,71.

Le donne danno giudizi mediamente migliori dei maschi per tutte le dimensioni considerate. In particolare, le maggiori differenze valutative si osservano rispetto al possesso degli strumenti necessari per lo svolgimento del lavoro e alla percezione del livello di autonomia espresso nell'attività lavorativa (graf. 3.15). In merito a questo ultimo aspetto va anche osservato che la quota di giudizi pienamente insufficienti sono espressi da circa un quarto delle donne e da oltre il 27% degli uomini.

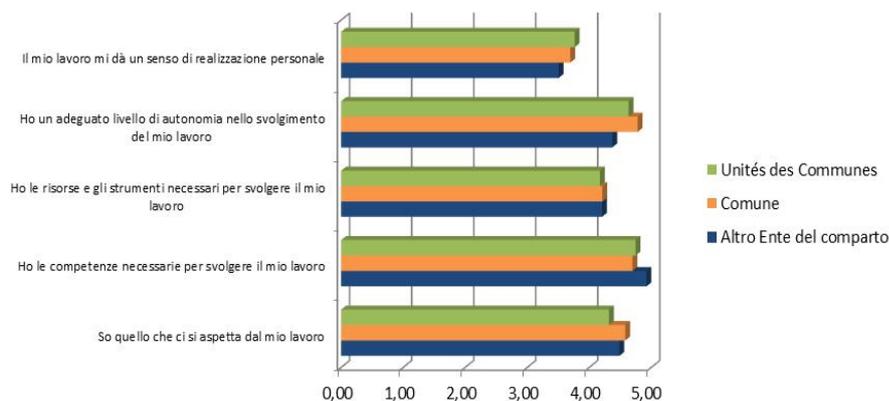
**Graf. 3.15 – Il mio lavoro; valutazioni medie-per genere e per Ente di appartenenza**



Pur in un quadro di conferme dei dati generali, anche rispetto alla tipologia di Ente emergono alcune differenze. Nello specifico gli intervistati degli Altri enti del comparto sono quelli che attribuiscono il giudizio medio migliore con riferimento al possesso delle competenze necessarie per lo svolgimento del proprio lavoro. I dipendenti dei Comuni, invece, esprimono le valutazioni migliori rispetto alla conoscenza di quello che ci si aspetta dal loro lavoro e alla percezione del livello di autonomia espresso nell'attività

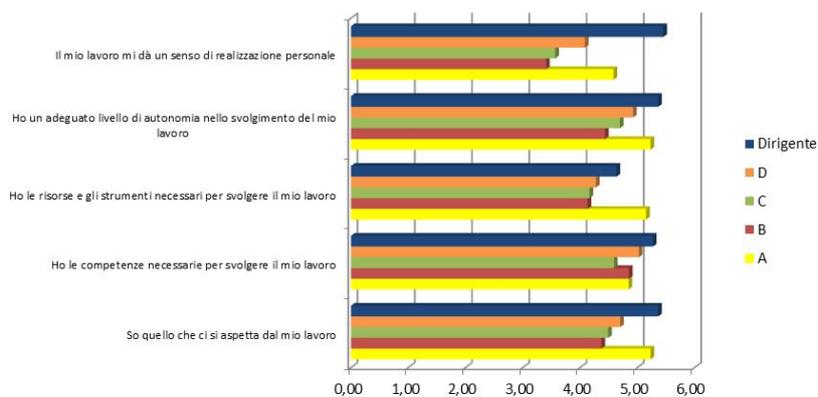
lavorativa. Infine, i dipendenti delle Unités sono gli intervistati che assegnano il punteggio medio più elevato in relazione al livello di realizzazione percepito attraverso il proprio lavoro (graf. 3.16).

**Graf. 3.16 – Il mio lavoro; valutazioni medie-per genere e per Ente di appartenenza**



Venendo alle categorie professionali, emerge un panorama di valutazioni decisamente più eterogeneo, pur in un quadro sempre sostanzialmente più che positivo. Nello specifico si può in primo luogo osservare come, anche in questo caso, i dirigenti forniscano sempre le valutazioni più elevate, seguiti in questo dai dipendenti di categoria A. Per contro, i giudizi peggiori per la maggior parte dei fattori considerati vengono dalla categoria B, con la sola eccezione della percezione del livello di autonomia espresso nell’attività lavorativa, fattore per il quale la valutazione media più bassa è data dai dipendenti di categoria C (graf. 3.17). In particolare, si deve sottolineare che circa il 30% degli intervistati di categoria B da un giudizio pienamente insufficiente rispetto alla percezione di realizzazione attraverso il proprio lavoro.

**Graf. 3.17 – Il mio lavoro; valutazioni medie per categoria professionale**



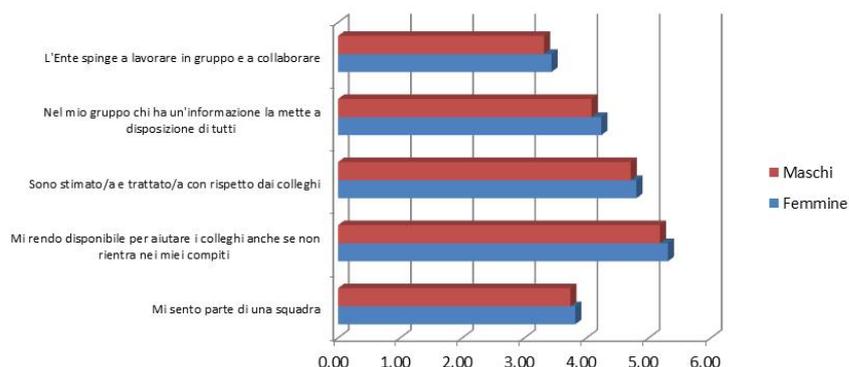
### 3.2.6 I miei colleghi

La relazione tra colleghi è stata valutata con riferimento alla percezione di far parte di una squadra, alla disponibilità all'aiuto, alla stima e al rispetto caratterizzanti le relazioni tra colleghi, la circolazione delle informazioni e al livello di incentivazione da parte dell'Ente della cooperazione e del lavoro in gruppo.

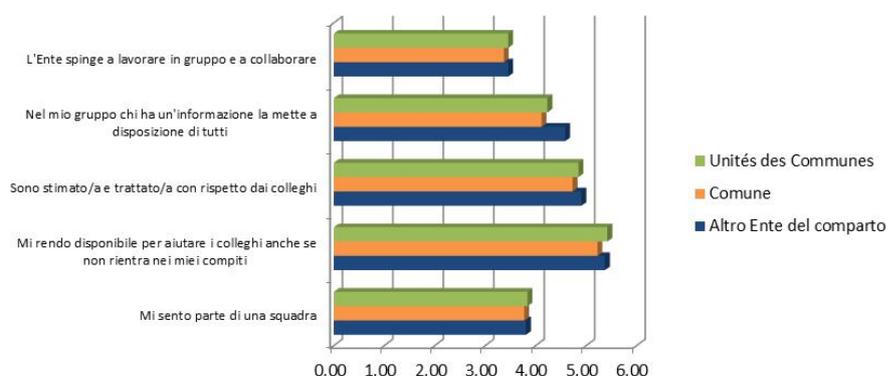
I risultati medi sono valutabili nella maggior parte dei casi positivamente, con valori massimi in relazione alla disponibilità ad aiutare i colleghi (giudizio medio pari a 5,28) e minimi con riferimento alla capacità dell'Ente di promuovere il lavoro in gruppo e la collaborazione (giudizio medio pari a 3,42). D'altro canto, questa ultima dimensione è indicata come pienamente insufficiente da circa un terzo dei casi, che arrivano alla metà se si considerano anche i punteggi pari a 3.

In linea generale, la componente femminile evidenzia giudizi migliori di quella maschile, anche se le differenze sono piuttosto contenute (graf. 3.18). La diversità di giudizio è, in particolare, evidente rispetto alla capacità dell'Ente di promuovere il lavoro in gruppo e la collaborazione. In questo caso, infatti, viene attribuita una valutazione pienamente insufficiente dal 36,2% degli uomini, contro il 32,2% delle donne.

**Graf. 3.18 – I miei colleghi; valutazioni medie per genere**

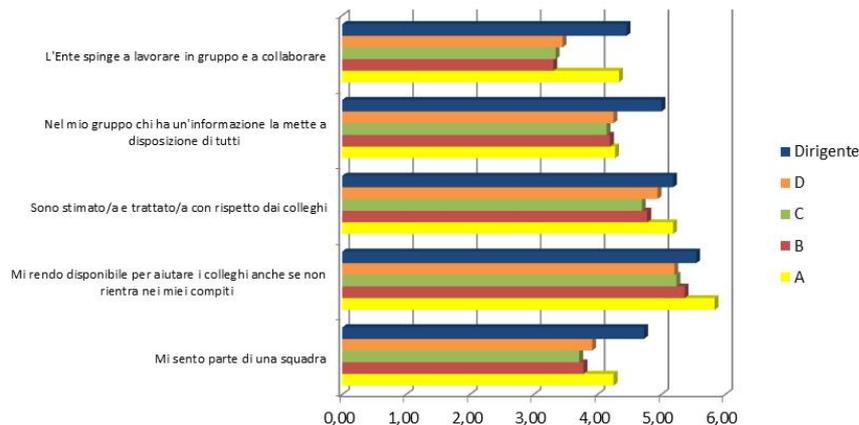


**Graf. 3.19 – I miei colleghi; valutazioni medie per Ente di appartenenza**



Le differenze di giudizio risultano contenute anche con riferimento alle diverse tipologie di Ente (graf. 3.19). Anche in questo caso, il fattore considerato più critico è la capacità dell'Ente di promuovere la cooperazione, aspetto questo ultimo evidenziato soprattutto da parte dei dipendenti degli Altri enti del comparto, considerato che il 35,1% di essi ne dà un giudizio insufficiente.

**Graf. 3.20 – I miei colleghi; valutazioni medie per categoria professionale**



Venendo alle categorie professionali i pareri sono invece maggiormente articolati. I dirigenti e i dipendenti di categoria A sono coloro che forniscono i giudizi migliori, in termini di valutazioni medie, mentre quelli più severi vengono dalle categorie C e B (graf. 3.20). Nello specifico, rispetto a questi ultimi, si osserva che circa il 35% di essi ritiene che l'Ente promuova in misura insufficiente la cooperazione e il lavoro in gruppo, mentre circa un quarto di essi non si sente parte di una squadra.

### **3.2.7 Il contesto del mio lavoro**

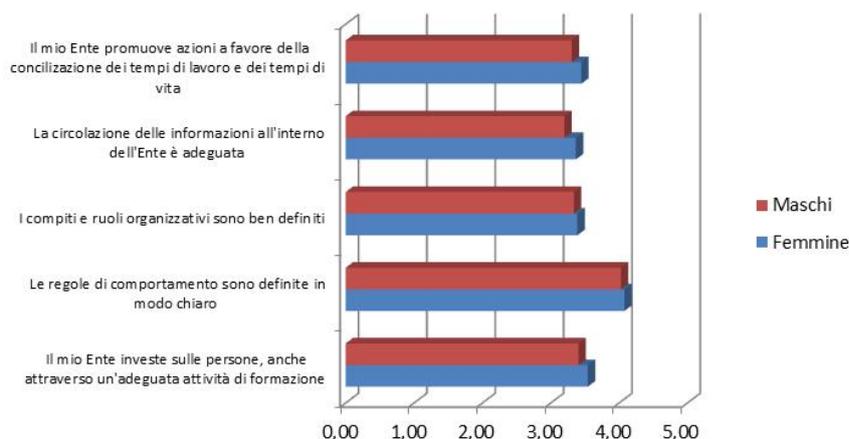
Il contesto lavorativo è declinato sulla base delle domande relative all'investimento dell'Ente sulle persone, alla chiarezza in merito alle regole di comportamento e ai compiti e ruoli organizzativi, all'adeguata circolazione delle informazioni e alla promozione di azioni a favore della conciliazione.

Va in primo luogo osservato che le regole di comportamento sono ritenute chiare, considerato che questa dimensione riceve la valutazione media più elevata in questo ambito (4,07) e che i giudizi insufficienti sono circoscritti al 18% delle risposte. Valutazioni più critiche, sebbene in termini di voto medio si collochino su valori sufficienti, riguardano l'adeguatezza nella circolazione delle informazioni all'interno dell'Ente, una chiara definizione dei ruoli organizzativi e la promozione della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita: le corrispondenti valutazioni medie

sono pari a 3,34, 3,40 e 3,42. In questi casi, le quote di intervistati che ne danno una valutazione insufficiente sono, rispettivamente, il 30,3%, il 29,3% e il 32,8%.

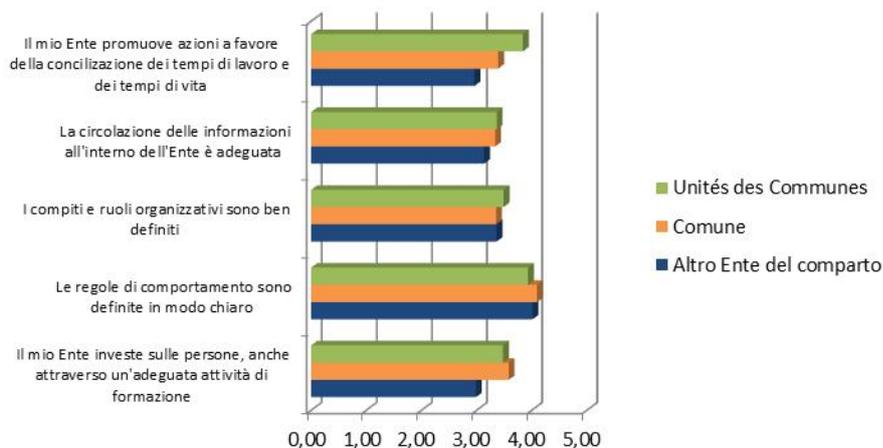
In linea generale, valutazioni mediamente più basse sono date dagli uomini, anche se le differenze sono piuttosto contenute, le maggiori delle quali si osservano rispetto alla promozione della conciliazione e con riferimento all'adeguata circolazione delle informazioni all'interno dell'Ente (graf. 3.21).

**Graf. 3.21 - Contesto del mio lavoro; valutazioni medie per genere**



Un quadro decisamente più eterogeneo si osserva rispetto alla disaggregazione dei giudizi in base all'Ente di appartenenza. In questo caso, le valutazioni medie maggiormente critiche vengono sempre dagli Altri Enti del comparto. In particolare, i giudizi peggiori riguardano la promozione delle azioni di conciliazione e l'insufficiente livello di investimento dell'Ente sulle persone: in questi due casi, infatti, il voto medio non raggiunge la sufficienza (graf. 3.22).

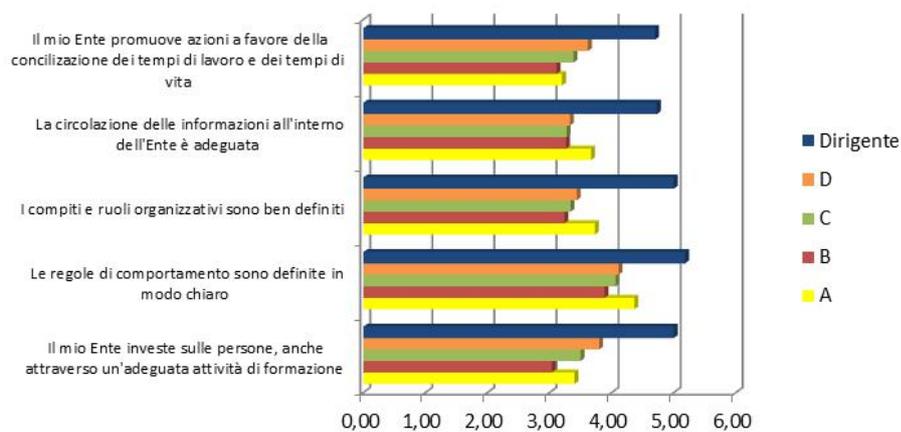
**Graf. 3.22 - Contesto del mio lavoro; valutazioni medie per Ente di appartenenza**



D'altro canto, per questi aspetti circa il 45% degli intervistati dipendenti degli Altri Enti del comparto esprimono valutazioni pienamente insufficienti. Osserviamo ancora che tra i dipendenti comunali e tra quelli delle Unités la dimensione che riceve il punteggio più basso è quella relativa all'adeguatezza della circolazione delle informazioni.

Passando alle categorie, si osserva che i dirigenti esprimono sempre valutazioni nettamente migliori degli altri dipendenti, mentre i dipendenti di categoria B sono quelli che danno il giudizio più severo per tutti i fattori considerati (graf. 3.23). A questo proposito va evidenziato che circa il 40% degli intervistati di categoria B ritiene insufficiente la promozione delle azioni di conciliazione, circa un terzo pensa che la circolazione delle informazioni non sia adeguata e il 36% giudica che i compiti e i ruoli organizzativi siano poco ben definiti.

**Graf. 3.23 - Contesto del mio lavoro; valutazioni medie per categoria professionale**

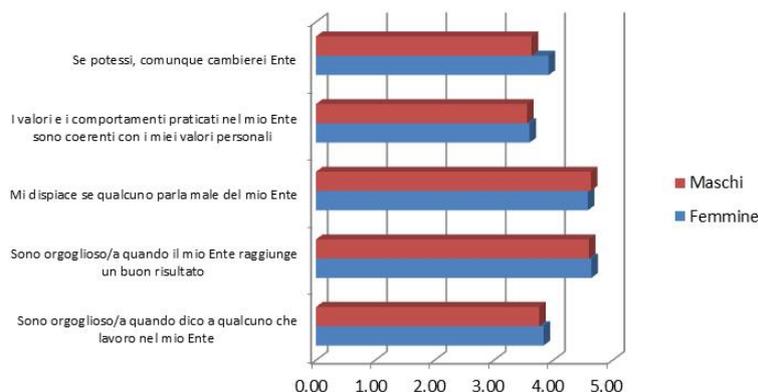


### 3.2.8 Il senso di appartenenza

Il senso di appartenenza all'Ente è stato misurato attraverso cinque diverse dimensioni. Le valutazioni sono in media abbastanza positive; il valore più basso è quello relativo alla coerenza tra i valori personali e quelli dell'Ente (3,6), mentre quello più elevato riguarda la soddisfazione provata quando l'Ente raggiunge buoni risultati (4,63), quasi sullo stesso piano del dispiacere che si ricava quando altri parlano male del proprio Ente (4,6).

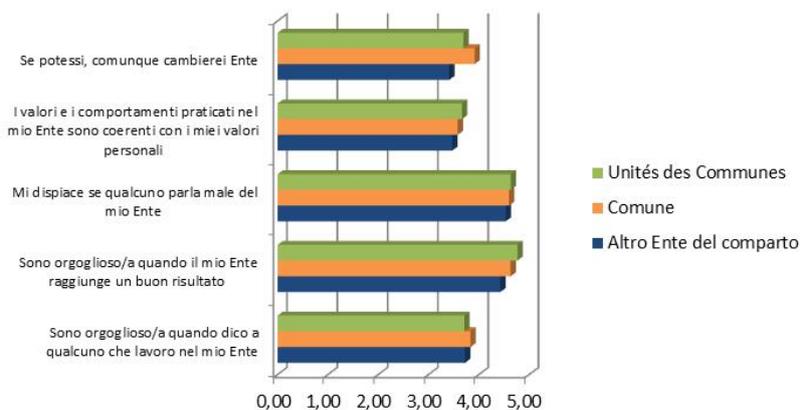
In generale tra uomini e donne non vi sono differenze rilevanti, tranne rispetto al fatto che gli uomini, più volentieri della componente femminile, cambierebbero l'Ente per cui lavorano (graf 3.24). Infatti, se un terzo degli uomini afferma che se potessero cambierebbero Ente, tale scelta è condivisa da circa il 28% delle donne.

**Graf. 3.24 – Senso di appartenenza; valutazioni medie per genere**



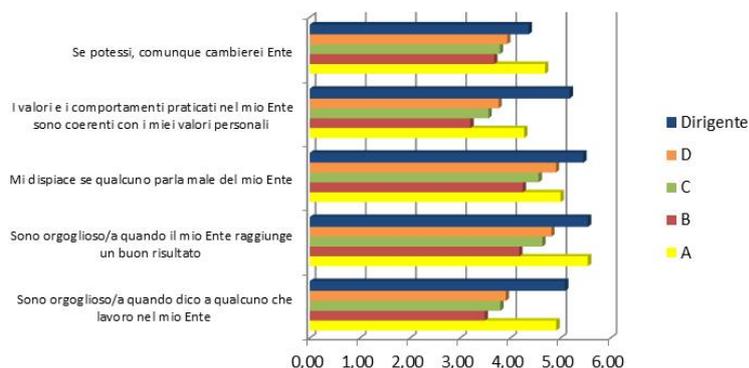
Anche rispetto all’Ente di appartenenza le differenze risultano piuttosto contenute. Nello specifico, il dato che presenta un gap più elevato riguarda, anche in questo caso, la propensione a cambiare l’Ente presso il quale si è occupati (graf. 3.25). Infatti, i dipendenti degli Altri Enti del comparto sono mediamente più critici e d’altro canto ben il 37% di essi fornisce una valutazione pienamente insufficiente, contro circa il 29% dei dipendenti delle altre tipologie di Enti.

**Graf. 3.25 – Senso di appartenenza; valutazioni medie per genere e per Ente di appartenenza**



Nell’analisi per categoria, per contro, le differenze appaiono più ampie; le valutazioni medie più elevate vengono dai Dirigenti e dalla categoria A, mentre quelle inferiori riguardano i dipendenti di categoria B (graf. 3.26). A questo proposito osserviamo che circa il 35% degli intervistati appartenenti a questa categoria professionale esprime un giudizio insufficiente rispetto alla coerenza tra valori personali e valori dell’Ente e circa un terzo di essi cambierebbe posto di lavoro se ci fossero le condizioni.

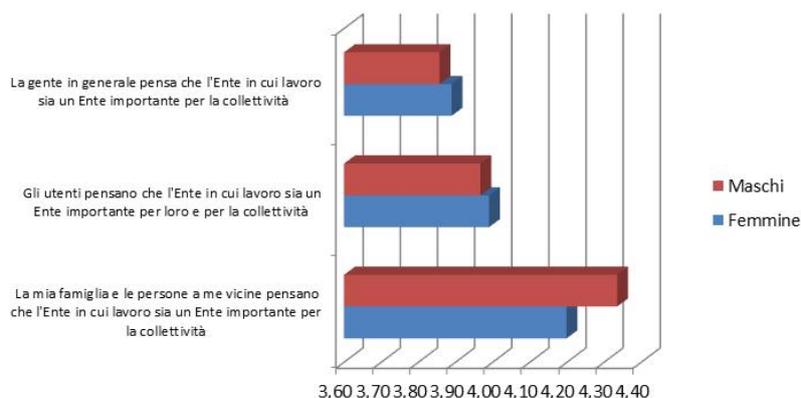
**Graf. 3.26 – Senso di appartenenza; valutazioni medie per categoria professionale**



### 3.2.9 L'immagine del mio Ente

Rispetto alla percezione che i soggetti esterni hanno dell'Ente, gli intervistati indicano soprattutto nella famiglia e nelle persone a loro vicine i soggetti che più di altri valutano in termini positivi il proprio Ente, ma giudizi sostanzialmente positivi riguardano anche le percezioni degli utenti dell'Ente e la gente in generale.

**Graf. 3.27 – Immagine del mio Ente; valutazioni medie per genere**

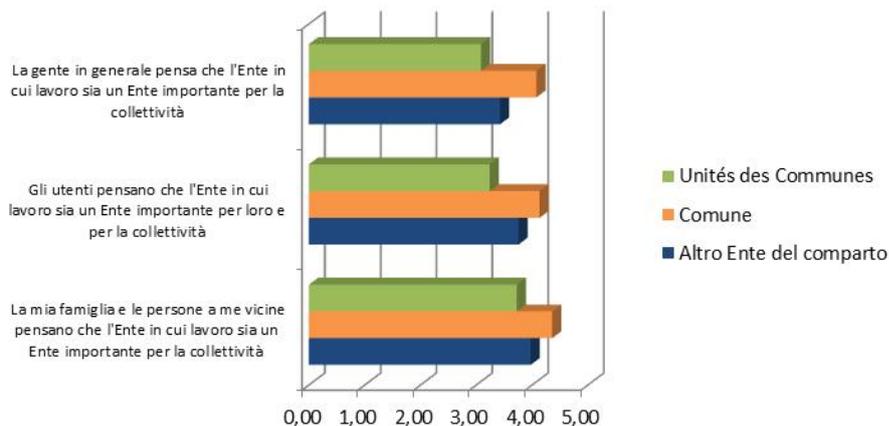


Le differenze tra uomini e donne sono minime; la componente maschile, tuttavia, valuta in termini maggiormente positivi la dimensione relativa alla percezione dell'importanza dell'Ente per la propria famiglia e per le persone loro vicine (graf. 3.27).

Una situazione maggiormente eterogenea si osserva prendendo invece in considerazione l'Ente di appartenenza. Secondo questa prospettiva, infatti, i dipendenti dei Comuni esprimono valutazioni più elevate per tutte le dimensioni considerate, mentre quelli delle Unités des Communes sono i più critici (graf. 3.28). Nello specifico, poco meno di un terzo dei dipendenti delle Unités (32,1%) ritiene che i cittadini non percepiscano come importante per la collettività il proprio Ente e circa il 30% di essi

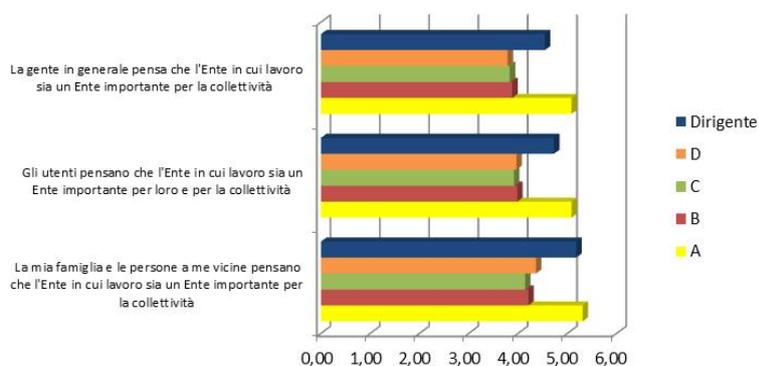
considera che gli utenti dell'Ente non lo ritengano importante, al contrario dei dipendenti dei Comuni per i quali queste percentuali sono contenute, rispettivamente, a meno della metà nel primo caso (15,6%) e al 13,6% nel secondo.

**Graf. 3.28 – Immagine del mio Ente; valutazioni medie per Ente di appartenenza**



Considerando le categorie professionali, ancora una volta si osservano giudizi nettamente migliori con riferimento ai Dirigenti ed ai dipendenti di categoria A, a fronte di valutazioni inferiori e relativamente poco distintive per gli altri dipendenti (graf. 3.29).

**Graf. 3.29 – Immagine del mio Ente; valutazioni medie per categoria professionale**



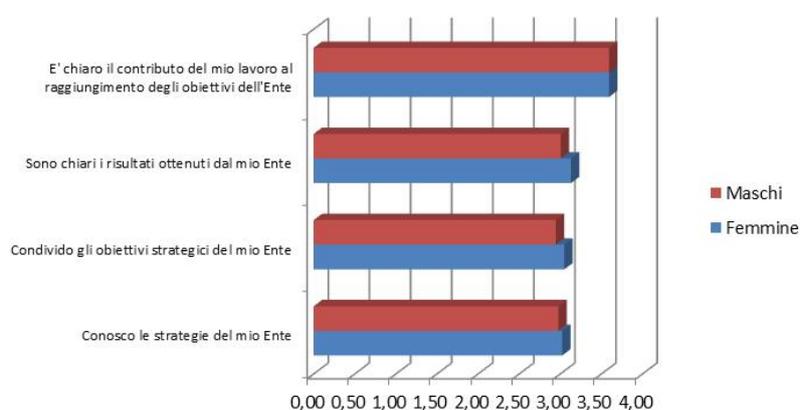
### 3.3 Il grado di condivisione del sistema di valutazione

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'Ente, al sistema della performance; dal funzionamento del sistema, al grado di innovazione, ecc.

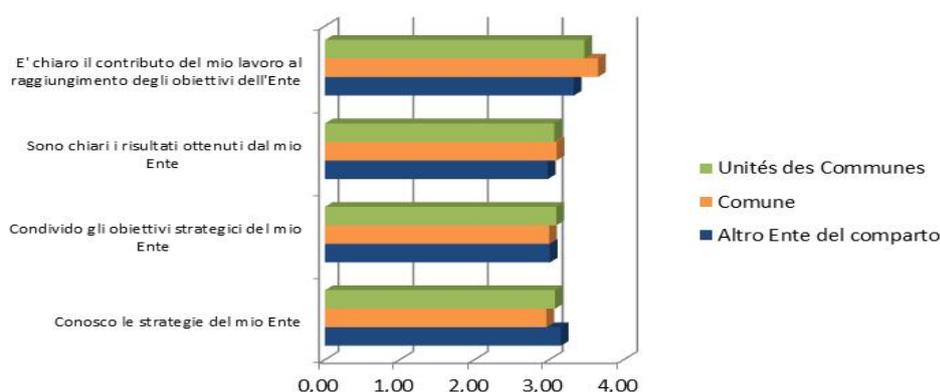
### 3.3.1 Il mio Ente

Con riferimento al grado di condivisione del sistema di valutazione, dai dati emergono dei giudizi medi appena sufficienti, con la sola esclusione della dimensione relativa alla chiarezza del contributo del lavoro degli intervistati per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, che invece riceve un punteggio medio più elevato (3,60), anche se solo appena sufficiente. D'altro canto, questo ultimo fattore risulta pienamente insufficiente per circa il 27% degli intervistati, mentre questa percentuale si alza al 36% con riferimento alla chiarezza dei risultati ottenuti dal proprio Ente (valore medio 3,09), al 37% per la condivisione degli obiettivi strategici del proprio Ente (valore medio 3,02), fino ad arrivare al 40% nel caso del livello di conoscenza delle strategie dell'Ente (valore medio 3,01).

**Graf. 3.30 – La mia Amministrazione; valutazioni medie per genere**



**Graf. 3.31 – La mia Amministrazione; valutazioni medie per Ente di appartenenza**

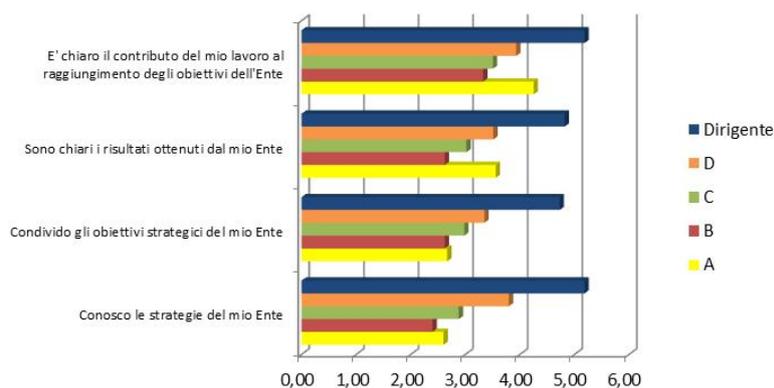


Questo quadro generale è sostanzialmente condiviso da uomini e donne, con differenze quantitativamente poco rilevanti (graf. 3.30). Il dato maggiormente distintivo riguarda il fatto che la componente maschile esprime maggiori criticità in merito alla chiarezza dei risultati ottenuti dal proprio Ente, considerato che circa il 39% di essa fornisce un giudizio insufficiente, contro il 35% di quella femminile.

Anche considerando le diverse tipologie di Ente, i giudizi medi che emergono non consentono di individuare differenze rilevanti (graf. 3.31); le più evidenti riguardano il fatto che poco meno della metà dei dipendenti delle Unités (44,7%) non conosce le strategie del proprio Ente e circa un terzo ritiene di non avere chiaro il contributo del proprio lavoro per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

Venendo alle categorie, si evidenzia un quadro maggiormente diversificato. In primo luogo, notiamo che i dirigenti attribuiscono una valutazione media per tutti i fattori considerati sempre nettamente migliore rispetto agli altri dipendenti. In secondo luogo, la conoscenza delle strategie e la condivisione degli obiettivi sono fattori per i quali la valutazione media espressa dai dipendenti di categoria A, B e C risulta insufficiente; nel caso della categoria B il giudizio insufficiente riguarda anche la chiarezza dei risultati ottenuti dall'Ente (graf. 3.32). D'altro canto, circa il 57% dei dipendenti di categoria B e circa il 44% di quelli di categoria C affermano di conoscere in misura insufficiente le strategie dell'Ente, circa la metà di entrambe le categorie (49,5% e 44,4%) afferma di avere una scarsa condivisione degli obiettivi strategici e circa il 57% dei dipendenti di categoria B ritiene di non avere chiaro quali siano i risultati raggiunti dall'Ente.

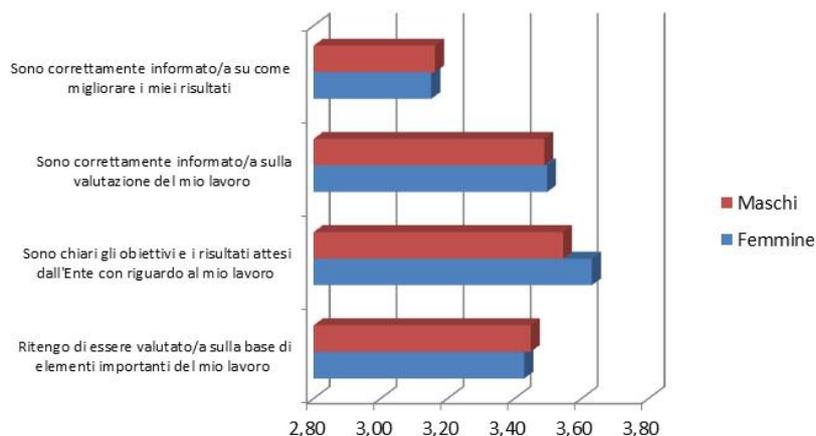
**Graf. 3.32 – La mia Amministrazione; valutazioni medie per categoria professionale**



### 3.3.2 Le mie performance

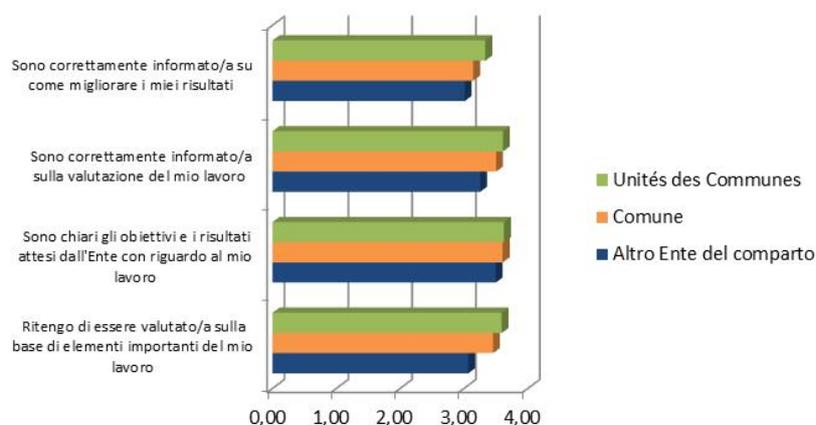
In relazione alle performance, gli intervistati evidenziano di essere valutati sulla base di elementi sufficientemente importanti del proprio lavoro, di avere un'adeguata contezza di obiettivi e risultati attesi dall'Ente, di essere informati in maniera sufficientemente corretta sulla valutazione dell'attività e di essere altrettanto sufficientemente informati su come migliorare i propri risultati. Le valutazioni medie pur presentando una certa variabilità, anche in questo caso non sono soddisfacenti, considerato che sono pari, rispettivamente, a 3,45, 3,62, 3,51 e 3,17. La variabilità è testimoniata dal fatto che, in relazione all'ultimo aspetto richiamato, quasi il 38% di intervistati ritiene di essere informato in misura totalmente insufficiente e, d'altra parte, il 30% pensa di essere valutato sulla base di elementi scarsamente importanti rispetto al proprio lavoro.

**Graf. 3.33 - Le mie performance; valutazioni medie per genere**



Le differenze tra uomo e donna in termini di valutazioni medie sono minime, fatta eccezione per la chiarezza di obiettivi e risultati attesi dall'Ente, fattore per il quale la componente femminile fornisce un giudizio più lusinghiero, mentre per entrambe le componenti si conferma che il fattore meno soddisfacente riguarda l'adeguata comunicazione circa le modalità di miglioramento dei propri risultati (graf. 3.33).

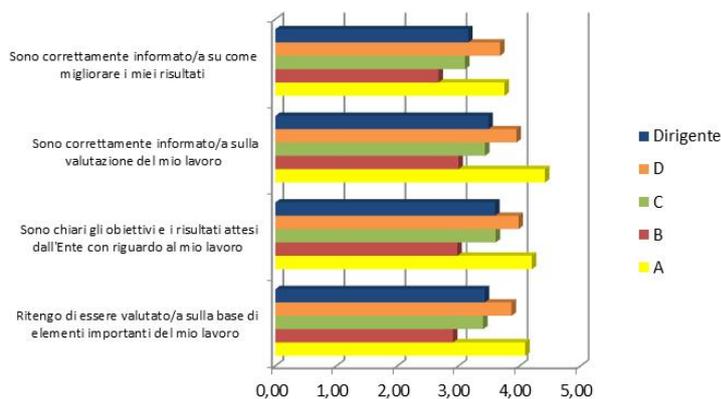
**Graf. 3.34 - Le mie performance; valutazioni medie per Ente di appartenenza**



Un quadro più eterogeneo si osserva, invece, rispetto all'Ente di appartenenza. In questo caso, infatti, i dipendenti più critici per tutti i fattori considerati sono quelli degli Altri Enti del comparto, mentre quelli delle Unités mostrano in tutti i casi i giudizi migliori (graf. 3.34). D'altro canto, prendendo in esame le singole distribuzioni, si può osservare che circa il 43% degli intervistati occupati presso gli Altri Enti del comparto giudicano di essere valutati su elementi poco importanti del proprio lavoro e circa il 40% di essi ritiene di non essere correttamente informato sulla valutazione della propria attività. Disomogeneità di giudizio si ricavano anche rispetto alle categorie. In questo caso, i valori medi più bassi per tutti gli ambiti vengono attribuiti dai dipendenti di categoria B,

tanto che tre fattori su quattro ricevono un voto medio insufficiente (valutazione su elementi importanti del lavoro, chiarezza di obiettivi e risultati attesi e informazione corretta su come migliorare), mentre le valutazioni migliori vengono, in questo caso, dalle categorie D e A (graf. 3.35). Osserviamo inoltre che i dipendenti di categoria B, in percentuali comprese tra il 45% ed il 55%, assegnano valutazioni insufficienti ai diversi elementi proposti dall'intervista.

**Graf. 3.35 - Le mie performance; valutazioni medie per categoria professionale**



### 3.3.3 Il funzionamento del sistema

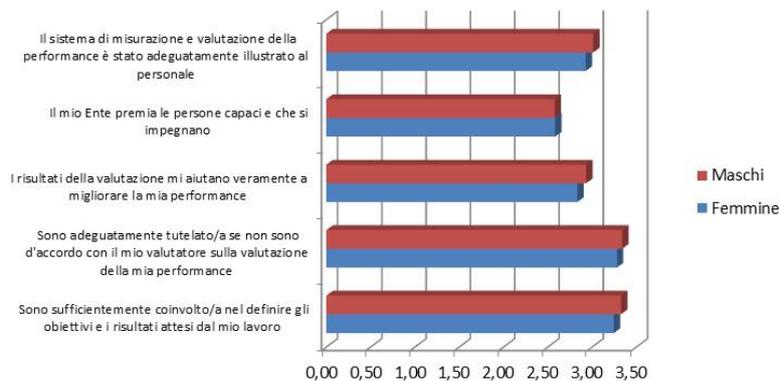
Un parte specifica del questionario era poi dedicata a raccogliere un giudizio sul funzionamento del sistema, riferendosi in particolare al coinvolgimento degli intervistati nella definizione di obiettivi e risultati attesi, alla tutela ad essi riservata in caso di disaccordo con la valutazione della performance, al reale miglioramento conseguente ai risultati della valutazione, alla capacità dell'Ente di premiare le persone capaci e all'adeguata illustrazione del sistema di valutazione ai dipendenti.

Nell'insieme questo ambito può considerarsi abbastanza critico, considerato che le valutazioni medie sono insufficienti per 3 item su 5 e per gli altri i giudizi si collocano poco sopra il limite della sufficienza. Particolarmente negativa appare la valutazione circa la capacità dell'Ente di premiare le persone capaci e che si impegnano: in questo caso, il punteggio medio è pari al 2,6, mentre oltre la metà degli intervistati (54,2%) esprime una valutazione pienamente insufficiente. A questo si deve aggiungere che secondo poco meno della metà dei casi (47%) i risultati della valutazione non aiutano a migliorare le proprie performance, d'altro canto questa dimensione ottiene una valutazione media insufficiente (2,86), e che per il 43% di essi il sistema di misurazione della performance non è stato adeguatamente illustrato al personale.

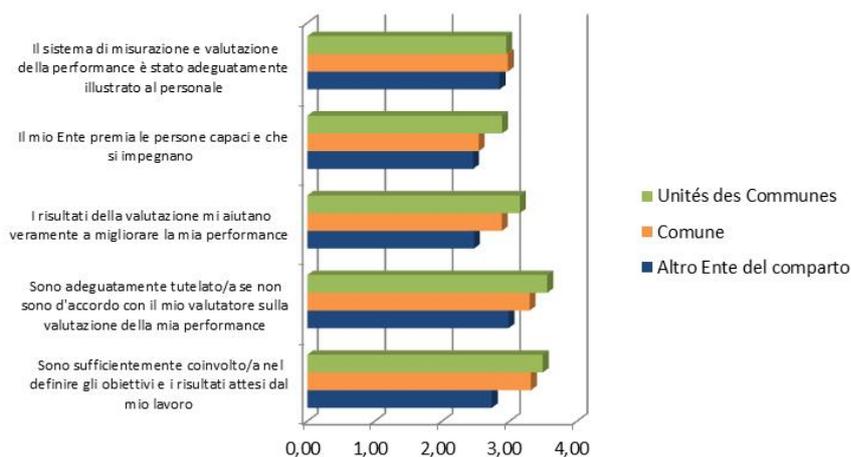
Le differenze di genere sono piuttosto contenute, sebbene la componente femminile sia quasi sempre leggermente più critica di quella maschile; per entrambi i generi il fattore di minore soddisfazione riguarda la capacità dell'Ente di premiare le persone capaci e

che si impegnano (graf. 3.36). Va anche sottolineato che circa il 54% delle donne e circa il 56% degli uomini valutano come totalmente insufficiente questo elemento.

**Graf. 3.36 – Il funzionamento del sistema; valutazioni medie per genere**



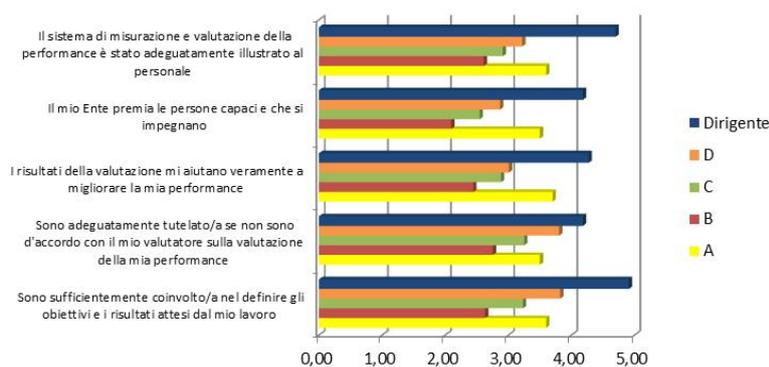
**Graf. 3.37 – Il funzionamento del sistema; valutazioni medie per Ente di appartenenza**



Guardando alla tipologia di Ente si può notare che i dipendenti più critici sono quelli che lavorano per gli Altri Enti del comparto, le cui valutazioni medie non raggiungono la sufficienza per nessuno degli elementi considerati. I dipendenti delle Unités sono invece quelli che esprimono le valutazioni migliori. Per tutti gli Enti il fattore che raccoglie i giudizi peggiori è, anche in questo caso, la capacità dell'Ente di premiare le persone capaci e che si impegnano (graf. 3.37). A ulteriore testimonianza di quanto descritto, è interessante notare che quasi il 60% dei dipendenti degli Altri Enti del comparto considerano del tutto inadeguati i risultati della valutazione per migliorare la propria performance, il 57% pensa che sia del tutto insufficiente la capacità dell'Ente di premiare le persone capaci e che si impegnano, mentre circa la metà di essi (48,7%) ritiene completamente insufficiente il proprio coinvolgimento nel definire gli obiettivi e i risultati attesi.

In relazione alle categorie professionali, giudizi migliori vengono ancora una volta dai dirigenti, per i quali tutte le dimensioni superano la sufficienza in termini di giudizi medi, accomunati in questo dai dipendenti di categoria A; per contro le valutazioni peggiori vengono espresse dai dipendenti di categoria B che attribuiscono a tutti i fattori una votazione media insufficiente (graf. 3.38). La posizione molto critica della categoria B può poi essere ben evidenziata dal fatto che per tutte le dimensioni considerate oltre la metà di questi intervistati ha espresso un giudizio pienamente insufficiente. In particolare, il punto di massima è dato dal fatto che il 72% della categoria B ritiene del tutto insufficiente la capacità dell'Ente di premiare il merito. A questo si deve però aggiungere che il 60% di essi pensa che i risultati della valutazione non aiutano a migliorare le propria performance, che circa il 56% ritiene di non essere stato adeguatamente coinvolto nella definizione di obiettivi e risultati attesi e, infine, che circa il 57% giudica come insufficiente l'illustrazione al personale del sistema di misurazione e valutazione.

**Graf. 3.38 – Il funzionamento del sistema; valutazioni medie per categoria professionale**



### 3.4 La valutazione del superiore gerarchico

#### 3.4.1 *Il mio dirigente e la mia crescita*

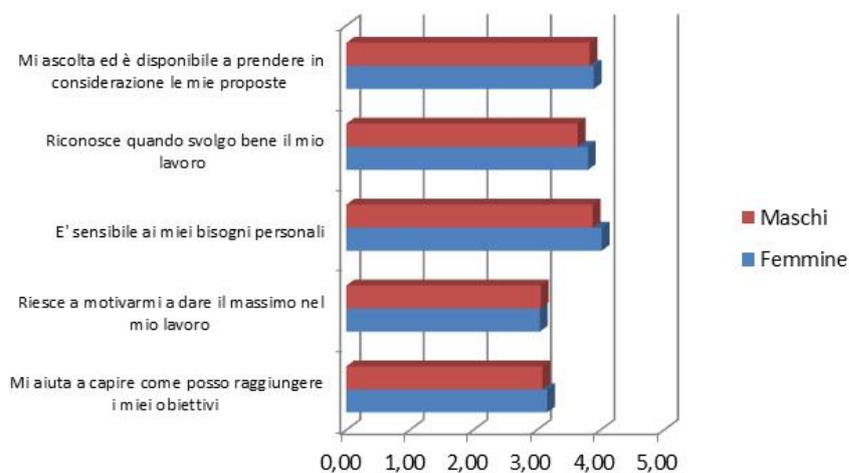
Nel primo ambito della terza parte del questionario si affronta il tema del rapporto tra il dirigente e la crescita personale dei dipendenti.

Il giudizio medio rispetto a questa dimensione appare soddisfacente, considerato che le singole valutazioni si attestano per tutti i fattori al di sopra del 3. Tuttavia, alcuni di essi, ovvero la sensibilità rispetto ai bisogni personali, la riconoscenza a fronte di lavori svolti bene e la disponibilità a prendere in considerazione le proprio proposte, ricevono giudizi ampiamente sufficienti, mentre negli altri casi i valori eccedono di poco il limite della sufficienza. In particolare, si deve poi osservare che per il 40% degli intervistati è del tutto insufficiente l'aiuto fornito per capire come raggiungere i propri obiettivi e per il 43% di essi sono altrettanto insufficienti gli aspetti connessi alla capacità del dirigente

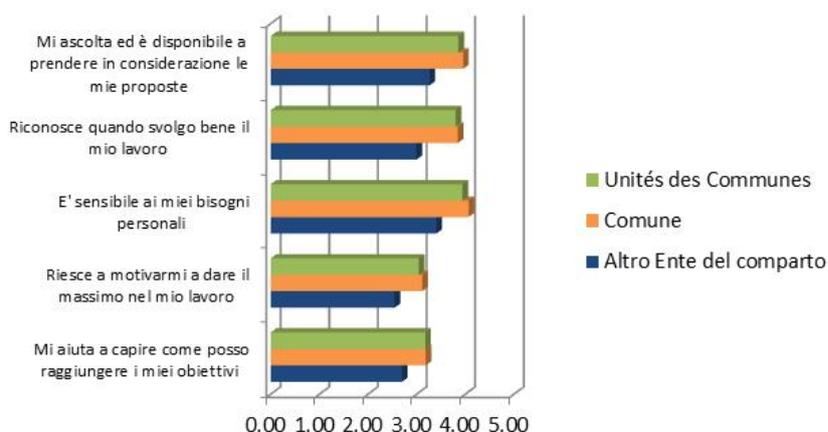
di motivare il proprio personale a dare il massimo. Pertanto, su questi aspetti gli intervistati risultano pressoché polarizzati, dividendosi sostanzialmente quasi a metà tra coloro che attribuiscono una connotazione negativa in misura più o meno forte e coloro che per contro ne hanno una visione positiva.

Le differenze tra uomini e donne è anche in questo caso contenuta, anche se si evidenziano giudizi medi leggermente più severi da parte della componente maschile; i fattori per i quali vi è una maggiore diversità di parere tra donne e uomini riguardano la sensibilità rispetto ai bisogni personali del dipendente e il riconoscimento a fronte di un'attività svolta bene (graf. 3.39). Un'ulteriore conferma di questi risultati si ricava dall'analisi lineare della distribuzione.

**Graf- 3.39 - Il dirigente e la crescita; valutazioni medie per genere**



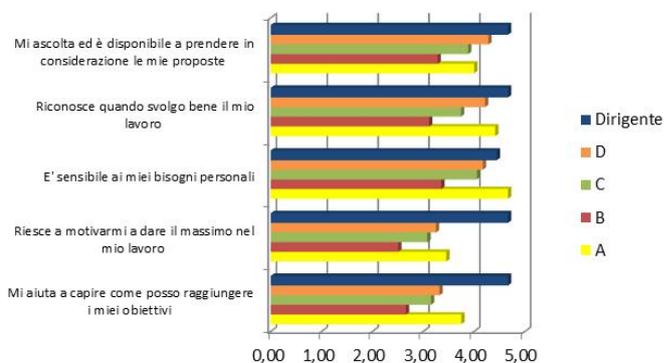
**Graf- 3.40 - Il dirigente e la crescita; valutazioni medie per Ente di appartenenza**



Prendendo in esame la disaggregazione in base all'Ente di appartenenza emerge un quadro certamente maggiormente variegato. Analogamente a quanto visto nel paragrafo

precedente, anche in questo caso i giudizi peggiori vengono dai dipendenti degli Altri Enti del comparto, i quali in due casi su cinque attribuiscono un voto medio insufficiente: l'aiuto fornito dal dirigente per capire come raggiungere i propri obiettivi (2,7) e la capacità del dirigente di motivare il proprio personale a dare il massimo (2,55). Per contro i dipendenti comunali, pur in un quadro di differenze quantitative assai modeste, sono quelli che esprimono valutazioni medie superiori (graf. 3.40). D'altro canto, il 53% degli intervistati occupati presso Altri Enti del comparto ritengono di non essere sufficientemente supportati nel raggiungimento dei propri obiettivi, nel 59% dei casi pensano che il dirigente non li motivi sufficientemente e uno su due considera di non essere sufficientemente riconosciuto nel lavoro svolto.

**Graf- 3.41 - Il dirigente e la crescita; valutazioni medie per categoria professionale**

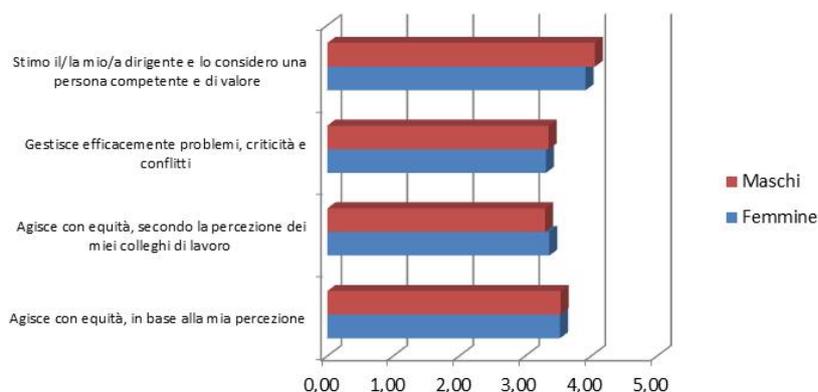


In relazione alle categorie, anche in questo caso emerge che i dirigenti e i dipendenti di categoria A esprimono valutazioni medie più elevate, mentre i dipendenti di categoria B confermano di essere quelli che valutano in termini più critici le dimensioni proposte. Nello specifico rispetto ai due item che già con le precedenti disaggregazioni sono apparsi come più critici - la capacità del dirigente di motivarli e di aiutarli a comprendere come raggiungere gli obiettivi -, gli intervistati di categoria B hanno fornito una valutazione media insufficiente (graf. 3.41). D'altra parte, questi aspetti sono giudicati pienamente insoddisfacenti, rispettivamente, dal 59,1% e dal 53,2% dei dipendenti di categoria B.

### **3.4.2 Il dirigente e l'equità**

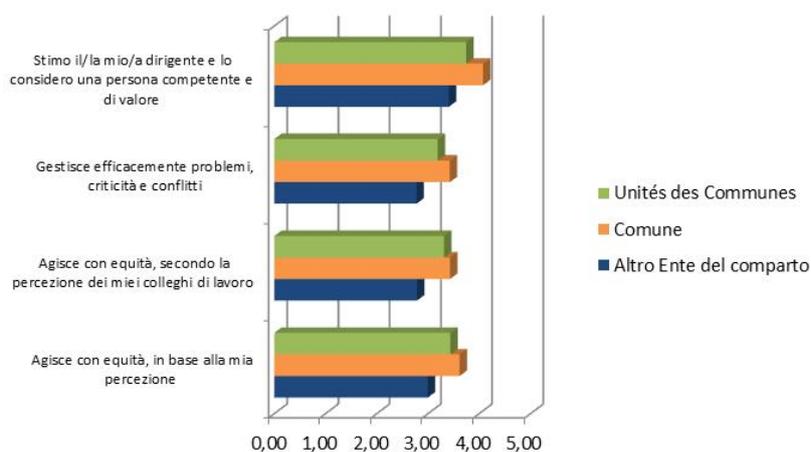
Le risposte riguardanti l'equità del comportamento del dirigente e la stima che in esso ripongono i dipendenti hanno conseguito una valutazione media positiva, la valutazione inferiore è attribuita alla domanda sulla sua capacità nel gestire problemi e conflitti (valutazione media di 3,33). Nello specifico, secondo il 36% degli intervistati i dirigenti gestiscono in maniera insufficiente i problemi e le criticità.

**Graf. 3.42 – Il dirigente e l'equità; valutazioni medie per genere**



Non sono presenti significative differenze in relazione al genere in merito alla percezione di equità nel comportamento del dirigente. Il solo divario relativamente più ampio riguarda la stima e la considerazione che i dipendenti hanno del proprio dirigente, che nel caso della componente maschile risulta superiore di quella attribuita dalle donne (graf. 3.42). D'altra parte, a fronte di un quarto della componente femminile che evidenzia una valutazione insufficiente rispetto a questo aspetto, soltanto il 18% degli uomini condivide questo giudizio.

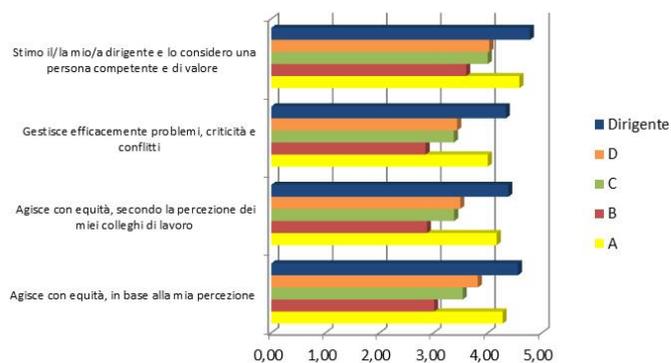
**Graf. 3.43 – Il dirigente e l'equità; valutazioni medie per Ente di appartenenza**



Certamente più disomogeneo è il quadro che si ricava dalla disaggregazione in base all'Ente di appartenenza. Nuovamente i giudizi inferiori vengono espressi dai dipendenti degli Altri Enti del comparto, i quali attribuiscono una valutazione media insufficiente a due dei quattro fattori proposti, vale a dire rispetto all'equità percepita dai propri colleghi di lavoro e la gestione efficace di problemi e conflitti. Anche in questo caso, i dipendenti comunali sono invece quelli che danno i giudizi migliori (graf. 3.43). Va peraltro notato che gli intervistati operativi presso gli Altri Enti del comparto nel 47%

dei casi valutano che l'equità del dirigente secondo la percezione dei colleghi è insufficiente, così come nel 51% dei casi è ritenuta insufficiente la gestione dei problemi. Passando alle categorie professionali, nuovamente i giudizi medi inferiori vengono dai dipendenti di categoria B, mentre quelli superiori sono espressi dai dirigenti e dai dipendenti di categoria A. In particolare, i due fattori che abbiamo visto essere meno soddisfacenti ricevono una valutazione media insufficiente dagli intervistati di categoria B (graf. 3.29). Si deve inoltre notare che questi fattori sono giudicati pienamente insufficienti da quasi la metà dei dipendenti di categoria B.

**Graf. 3.44 – Il dirigente e l'equità; valutazioni medie per categoria professionale**

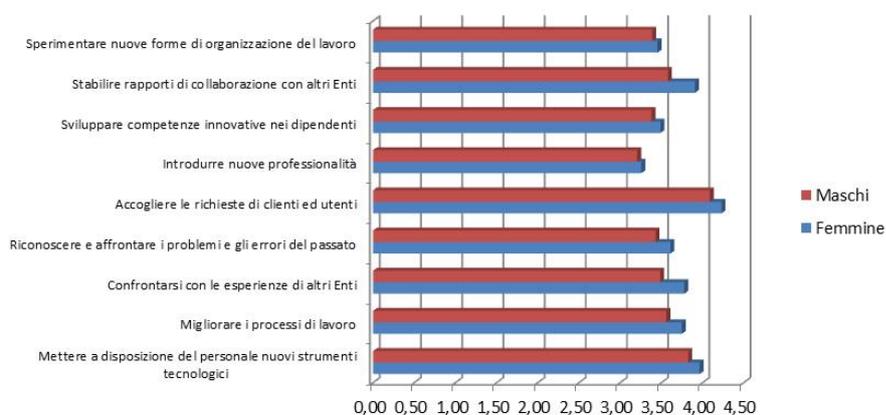


### 3.5 L'apertura all'innovazione

Nel complesso questa dimensione risulta valutata in termini piuttosto positivi, in quanto vengono assegnati giudizi ampiamente al di sopra della sufficienza per tutte le domande. Valutazioni particolarmente positive riguardano l'accoglienza da parte dell'Ente delle richieste degli utenti (media 4,19), la messa a disposizione del personale di nuovi strumenti tecnologici (media 3,92) e lo stabilire rapporti di collaborazione con altri Enti (media 3,8). Tuttavia, va parallelamente osservata una certa variabilità delle valutazioni medie, per cui in realtà in diversi casi si osservano quasi delle polarizzazioni dei giudizi. È questo il caso dell'introduzione di nuove professionalità, lo sviluppo delle competenze innovative dei dipendenti, la sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro.

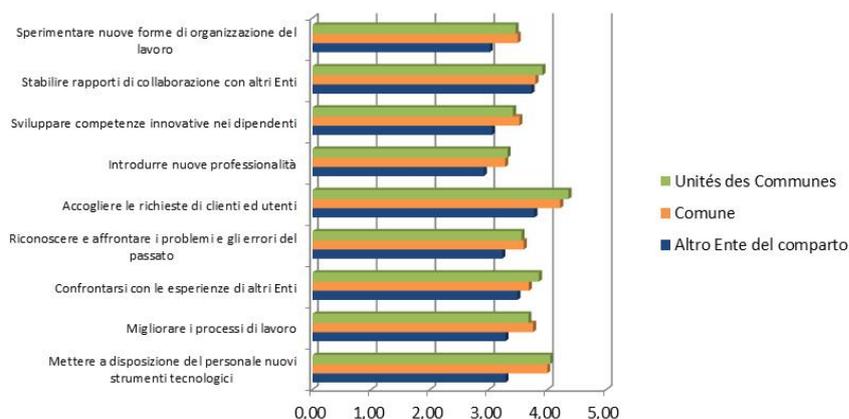
La componente femminile esprime valutazioni migliori per tutti gli ambiti considerati, anche se non in tutti i casi le differenze sono quantitativamente rilevanti (graf. 3.45). Un quadro maggiormente distintivo si ricava, per contro, dall'analisi delle distribuzioni delle diverse dimensioni afferenti l'innovazione. Su queste basi emerge, infatti, che in diversi casi le quote di maschi che esprimono giudizi insufficienti sono decisamente maggiori di quelle relative alla componente femminile. Questa situazione si verifica, ad esempio, rispetto al miglioramento dei processi di lavoro, al confronto con le esperienze di altri Enti e allo stabilire rapporti di collaborazione con altri Enti.

**Graf. 3.45 – Innovazione; valutazioni medie per genere**



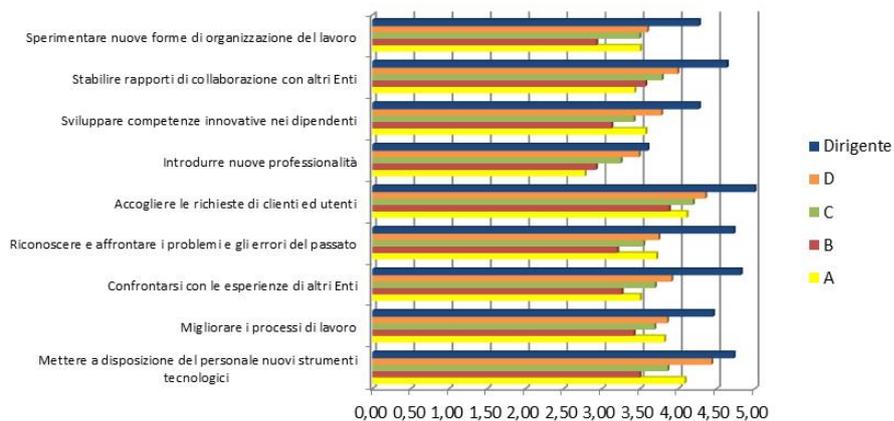
Per quanto riguarda l’Ente di appartenenza, anche in questo caso, come già abbiamo visto per diverse delle dimensioni analizzate in precedenza, le valutazioni medie inferiori vengono dai dipendenti degli Altri Enti del comparto (graf. 3.46). Questa situazione si rafforza ulteriormente se si analizzano le distribuzioni, in quanto si evidenziano quote di dipendenti degli Altri Enti del comparto che esprimono valutazioni insufficienti nettamente superiori agli altri per quasi tutti gli elementi considerati.

**Graf. 3.46 – Innovazione; valutazioni medie per Ente di appartenenza**



Nell’analisi per categoria, si nota che i dirigenti mostrano per tutti gli aspetti considerati valutazioni mediamente molto superiori rispetto alle altre categorie, seguiti in questo giudizio dai funzionari (categoria D) e dai dipendenti di categoria A; anche in questo caso, i dipendenti di categoria B sono quelli che manifestano i segnali più critici (graf. 3.47). Questo quadro, come per l’Ente di appartenenza, si rafforza attraverso i dati relativi alle singole distribuzioni, in particolare emerge che gli intervistati di categoria B esprimono valutazioni insufficienti nettamente superiori agli altri per quasi tutti gli elementi considerati.

**Graf. 3.47 – Innovazione; valutazioni medie per categoria professionale**



## 4. IL BENESSERE PERCEPITO

### 4.1 Premessa

In precedenza 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 questi stessi risultati in forma aggregata. 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.

Questa parte si propone però anche, più semplicemente, la finalità di produrre una sintesi, una lettura di insieme, di un mosaico di informazioni articolato e variegato, di cui altrimenti è difficile cogliere il risultato finale.

In questo senso, in questo capitolo forniremo dapprima una misura sintetica del livello di benessere e successivamente prenderemo in esame i singoli elementi che lo compongono, così come sono stati definiti attraverso il questionario.

### 4.2 L'indice sintetico di benessere

#### 4.2.1 Un quadro positivo caratterizzato da significative disomogeneità

Proprio per arrivare ad una misura di sintesi del livello di benessere, è stato costruito un apposito indice sintetico, 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, dove ovviamente i valori che più si avvicinano a 100 indicano un maggiore livello di benessere e, per contro, quelli che più sono vicini al polo opposto segnalano un minore benessere.

È utile ricordare che l'indicatore in linea generale non ha termini di comparazione definiti, ovvero non può essere confrontato con quelli ricavati da indagini presso altre realtà territoriali, fatta eccezione per la richiamata precedente rilevazione sul benessere

relativa al personale dell'Amministrazione regionale, in quanto in quella occasione è stata adottata la stessa metodologia<sup>3</sup>.

Si deve ancora puntualizzare che i valori dell'indicatore non fanno peraltro neppure riferimento a scale consolidate, per le quali ad un determinato valore dell'indice corrisponde un posizionamento sufficiente o insufficiente. Abbiamo quindi ritenuto convenzionalmente 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 61 e 69, un livello buono si riferisce a quelli compresi tra 70 e 79 ed uno ottimo a quelli pari o superiori a 80.

Il valore medio dell'indicatore è risultato essere 72,7, ovvero un livello che si colloca nella fascia di giudizio pari a buono. Al solo scopo di fornire un termine di confronto, segnaliamo che si tratta di un valore leggermente inferiore a quello rilevato dall'indagine presso l'Amministrazione regionale (76,3).

Va, tuttavia, osservato che il dato medio evidenzia una certa variabilità. Infatti, il range della valutazione è comunque compreso tra un minimo di 27,6 ed un massimo di 100. Va poi considerato che circa un terzo dei casi si colloca su di un valore maggiore di 80, quindi nella fascia superiore, mentre le valutazioni inferiori al punteggio di 60 rappresentano meno del 16% del totale e quelle inferiori a 40 incidono per meno dell'1,5%. Aggiungiamo ancora che la metà degli intervistati presenta un valore dell'indice pari o superiore a 74,6.

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, seppure la situazione osservata non sia priva di un'area di insoddisfazione che interessa tuttavia una parte relativamente poco ampia di intervistati. Questi elementi, unitamente alle singole valutazioni viste nel capitolo precedente, ci segnalano altresì che i rispondenti possono essere distinti in due segmenti specifici: una prima tipologia raggruppa un piccolo numero di essi che risulta insoddisfatto per molti dei fattori considerati; una seconda tipologia riguarda invece un'ampia platea di persone che risulta relativamente soddisfatta, ma che parallelamente appare critica rispetto a pochi e specifici fattori.

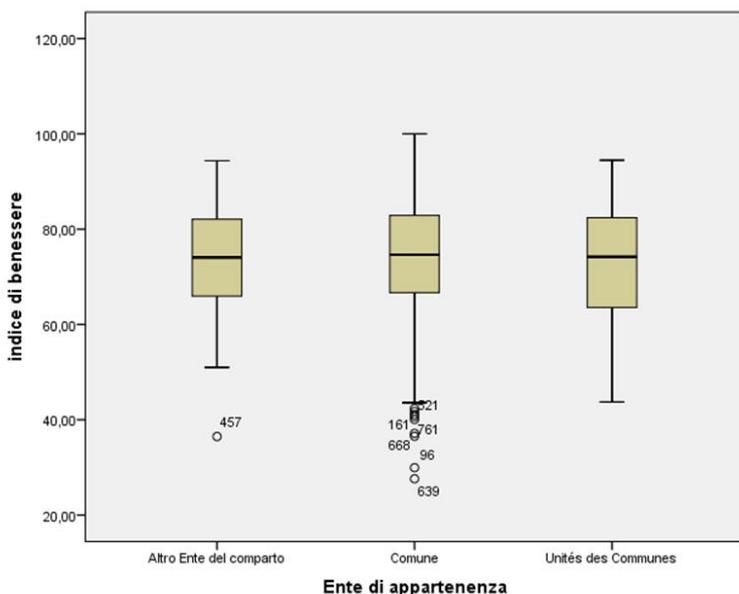
Disaggregando il dato generale in base ai diversi Enti interessati, non si osservano particolari differenze, in quanto i valori delle valutazioni medie sono molto vicini. Si deve però notare che emerge una maggiore disomogeneità di valutazione nel caso degli Altri Enti del comparto e delle Unités des communes. Inoltre, nel caso dei primi e per i Comuni, si osserva anche una presenza di un certo numero di valori cosiddetti estremi o anomali (*outlier* è il termine inglese utilizzato a questo proposito). Ci si riferisce a quei valori che si caratterizzano per essere estremamente elevati o estremamente bassi, secondo determinati parametri statistici, rispetto al resto della distribuzione. Nel caso specifico, questi valori sono rappresentati nel grafico dai codici numerici posti al di fuori

---

<sup>3</sup> In realtà il confronto è parziale, in quanto il questionario utilizzato per l'indagine presso l'Amministrazione regionale era più ampio ed articolato.

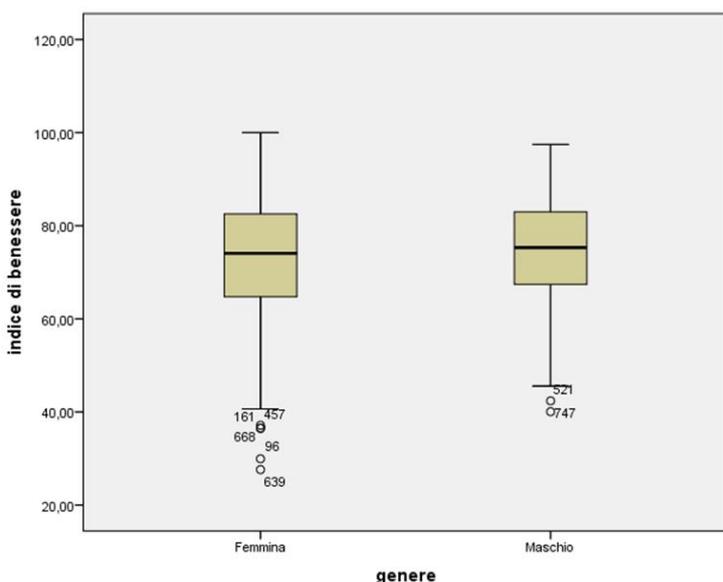
dei due box. Considerando che questi casi “particolari” afferiscono totalmente a valutazioni basse, i dati suggeriscono la presenza di un numero di casi che, seppure quantitativamente contenuto, esprime però un livello di malessere piuttosto elevato (graf. 4.1). Si tratta pertanto di una conferma di quanto detto sopra.

**Graf. 4.1- Distribuzione dell'indice di benessere per Ente di appartenenza**



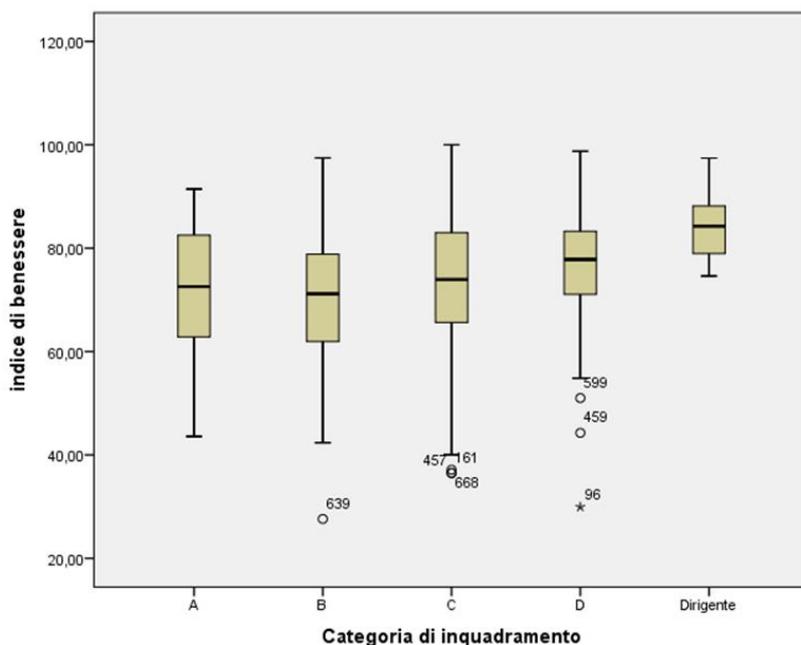
In ogni caso, si deve sottolineare che numericamente le persone con valori dell'indice inferiore a 50 è assai contenuto, essendo complessivamente pari a 21 casi, di cui la maggioranza sono dipendenti comunali.

**Graf. 4.2- Distribuzione dell'indice di benessere per genere**



Distinguendo le valutazioni in base al genere si evidenzia come gli uomini esprimano mediamente un giudizio leggermente migliore delle donne, sebbene anche in questo caso le valutazioni sono significativamente eterogenee e, nel caso della componente femminile, si sconta la presenza di un più elevato numero di valutazioni *outlier* (graf. 4.2).

**Graf. 4.3 – Distribuzione dell'indice di benessere per categoria**



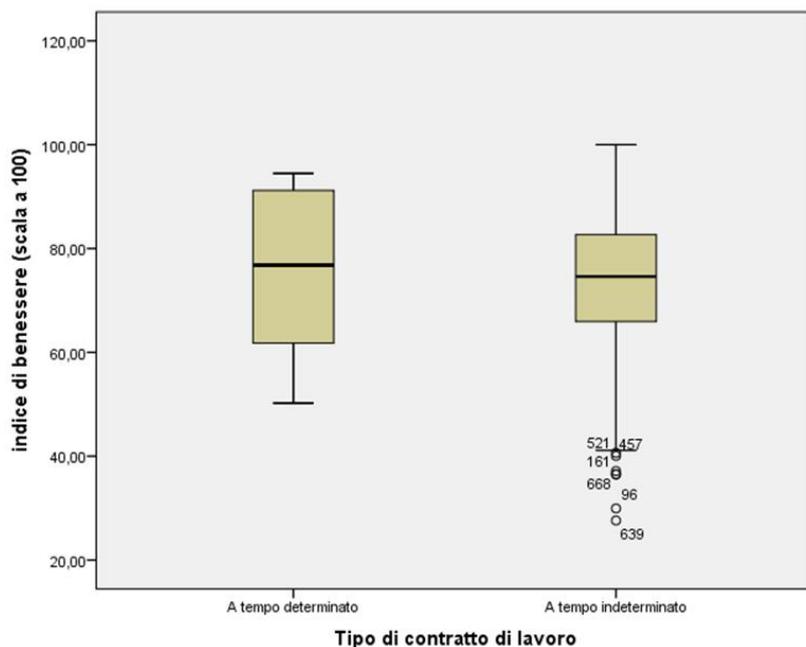
Venendo alla categoria di inquadramento, si può osservare che il valore medio dell'indice di benessere risulta tendenzialmente crescente passando dalle categorie inferiori per arrivare alla dirigenza, con la sola eccezione della categoria B, che evidenzia il livello di benessere più basso; d'altro canto, si è visto nel capitolo precedente come per molte dimensioni i dipendenti di questa categoria professionale fossero quelli che esprimevano i giudizi più critici (graf. 4.3).

Va poi notato che le categorie centrali sono peraltro quelle che mostrano un maggiore numero di casi anomali. Per contro, la dirigenza e la categoria D risultano avere valutazioni maggiormente omogenee, al contrario delle restanti che evidenziano invece un maggiore grado di dispersione (graf. 4.3).

Se in media il benessere organizzativo è valutato meglio dagli occupati a tempo determinato rispetto a quelli a tempo indeterminato, occorre però tenere conto che i primi evidenziano un'elevata variabilità di giudizio ed inoltre tra i lavoratori stabili si osserva una significativa presenza di valori anomali significativamente critici (graf. 4.4). Osserviamo ancora che un benessere più elevato si rileva per i dipendenti a tempo pieno rispetto a quelli part-time, ma anche in questo caso i primi mostrano una distribuzione maggiormente disomogenea con un elevato numero di casi anomali, fortemente critici.

Valutazioni medie più elevate si osservano poi per gli intervistati più giovani (30 anni e meno) e per quelli della fascia 51-60 anni, mentre quelle più critiche sono relative alla fascia 31-40 anni.

**Graf. 4.4 – Distribuzione dell'indice di benessere per tipologia di rapporto di lavoro**



Osserviamo, infine, che coloro che hanno avuto precedenti esperienze di lavoro nel settore pubblico segnalano un maggior livello di benessere rispetto agli altri, così come valutazioni più elevate vengono da chi ha una storia lavorativa breve presso l'attuale Ente di appartenenza (meno di 5 anni) o da chi vanta un'esperienza ultratrentennale.

#### **4.2.2 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 interpretare meglio il fenomeno risulta utile utilizzare una prospettiva maggiormente analitica dei diversi livelli di benessere.

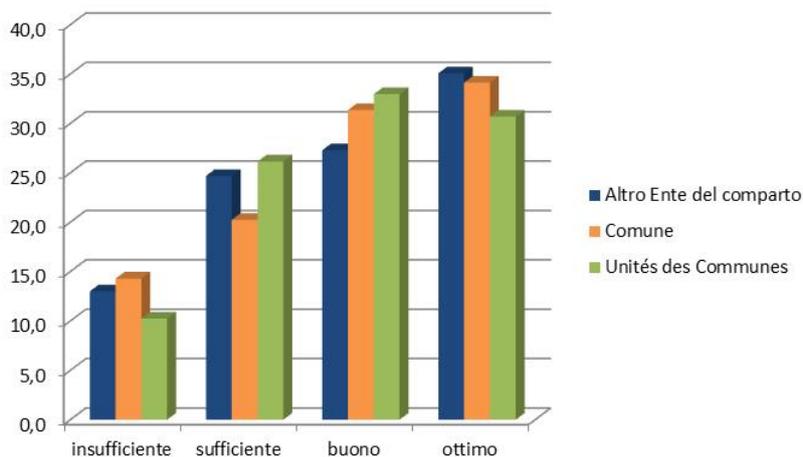
In questo senso, prendendo in considerazione le valutazioni secondo le quattro diverse fasce di benessere, segnalate in precedenza (insufficiente, sufficiente, buono, ottimo), si può osservare come questi diversi gruppi pesano nel complesso, rispettivamente, il 16%, il 21,7%, il 29,7% e il 32,6%.

Secondo questa prospettiva emerge un quadro relativamente meno positivo rispetto a quanto detto finora. Infatti, la quota di coloro per i quali si può parlare di un buon livello di benessere riguarda circa sei dipendenti su dieci. Tuttavia, l'area delle persone che percepiscono un disagio elevato si può affermare essere quantitativamente circoscritta,

ma non per questo da sottovalutare essendo rappresentata da poco meno di due persone su 10.

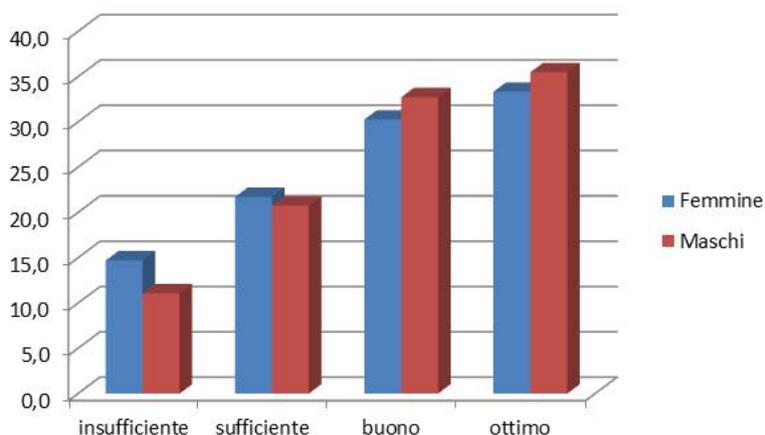
Questo quadro generale può essere ulteriormente chiarito prendendo in esame le diverse dimensioni analitiche.

**Graf. 4.5 - Indice di benessere per classi e Ente di appartenenza; valori percentuali**



Disaggregando, ad esempio, il dato generale in base alla diversa tipologia di Ente, si può osservare come circa il 14% dei dipendenti comunali dia una valutazione insufficiente del livello di benessere, a fronte del 10% dei dipendenti delle Unités des Communes; parallelamente nella fascia di benessere sufficiente si posiziona il 26% degli intervistati delle Unités e circa un quarto dei dipendenti degli Altri Enti del comparto. Per contro, il 35% di questi ultimi evidenzia un giudizio ottimo del livello di benessere, mentre l'analoga percentuale per i dipendenti delle Unités des Communes scende al 30%; la quota dei dipendenti comunali si posiziona su di un livello intermedio (34,1%) (graf. 4.5).

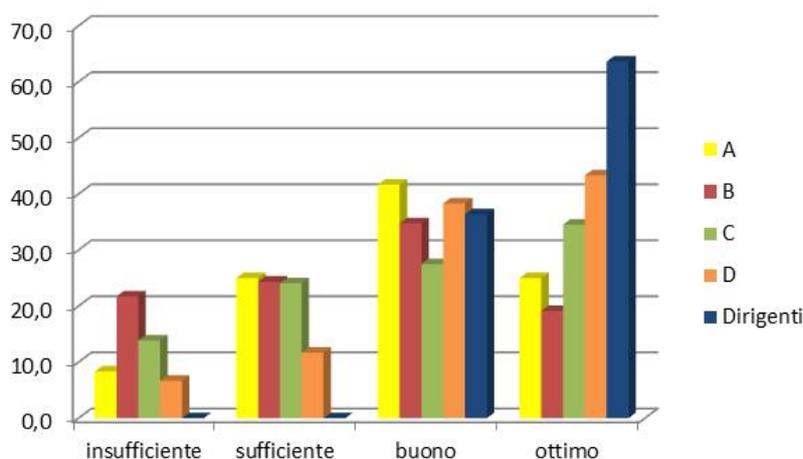
**Graf. 4.6 - Indice di benessere per classi e genere; valori percentuali**



I dati disaggregati per genere confermano invece che la componente maschile percepisce un livello di benessere maggiore. Infatti, seppure con differenze quantitativamente contenute, le percentuali delle donne sono sempre più alte di quelle degli uomini per i giudizi inferiori (insufficiente e sufficiente), mentre l'opposto accade nel caso delle valutazioni più elevate (buono e ottimo) (graf. 4.6).

Anche prendendo in considerazione la categoria di inquadramento vengono messi in luce giudizi piuttosto eterogenei. La totalità dei dirigenti e oltre l'80% dei funzionari (categoria D) considera il proprio livello di benessere buono o ottimo, mentre questa percentuale scende al 66,7% nel caso della categoria A e al 53,9% della categoria B. D'altra parte, circa il 21% della categoria B evidenzia una valutazione insufficiente rispetto al benessere percepito e a questa quota se ne aggiunge un'altra pari a circa il 24% che considera solo sufficiente il proprio benessere (graf. 4.7). Si tratta peraltro di dati che confermano quanto visto nel capitolo precedente.

**Graf. 4.7 - Indice di benessere per classi e categoria; valori percentuali**



Differenze emergono poi considerando la tipologia di lavoro, dove a fronte del 65% di intervistati con contratto a tempo indeterminato che ritengono di avere un livello di benessere buono o ottimo, l'analoga quota per i lavoratori a tempo determinato si attesta a poco più del 58%; inoltre, anche la percentuale di coloro che danno una valutazione insufficiente è più elevata nel caso dei lavoratori a termine rispetto a quelli stabili. Il valore medio, pertanto, in ragione dell'elevata variabilità, non coglie appieno un quadro che si presenta piuttosto sfaccettato.

Rispetto all'età, la disaggregazione per classi di giudizio conferma quanto detto in precedenza. Una percezione di benessere più elevato si osserva per gli intervistati di età pari o inferiore ai 30 anni, mentre quella più critica è la classe di età 31-40 anni. Va comunque sottolineato che i numeri modesti richiedono però una certa cautela interpretativa.

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 si conferma che una percezione di benessere superiore si osserva tra coloro che hanno una storia lavorativa breve nell'attuale Ente di appartenenza.

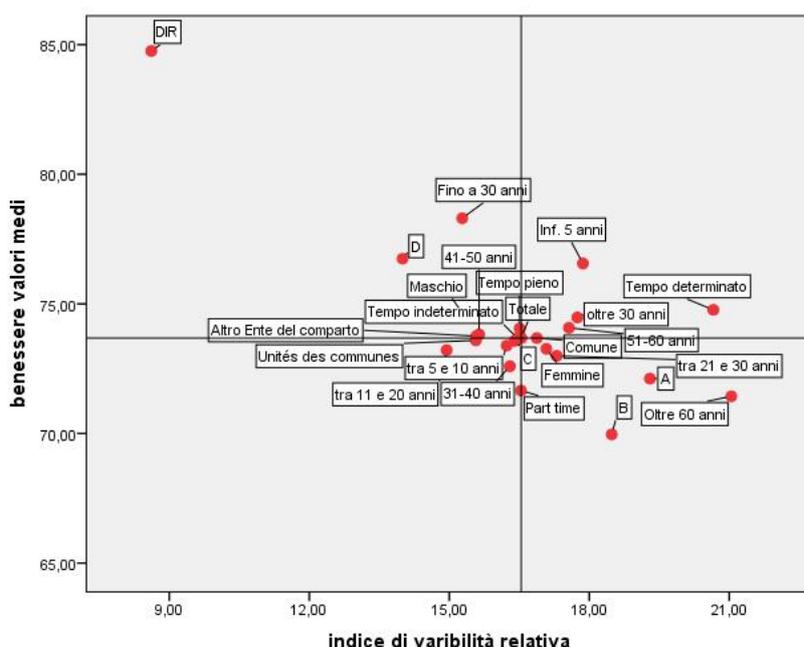
#### 4.2.3 I livelli di benessere: un quadro di sintesi

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. 4.8 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 invece 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. 4.8 - Livelli di benessere e grado di condivisione



Venendo ai risultati, si può osservare che gran parte delle dimensioni analitiche considerate si collocano non molto distanti 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. Si tratta di un aspetto questo ultimo emerso anche nel caso della rilevazione relativa all'Amministrazione regionale (graf. 4.8).

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 e sufficientemente condivisa: ci riferiamo ai dirigenti ed ai dipendenti di categoria D ed ai giovani. Altre sono invece associate a realtà che presentano dei disagi con un grado di omogeneità relativamente significativo; in questo caso ci riferiamo alle persone di età compresa tra 31 e 40 anni e a coloro che hanno una carriera lavorativa nell'Ente di appartenenza media (tra 11 e 20 anni) (graf. 4.8).

Emergono poi situazioni più controverse, quali ad esempio:

- i dipendenti di categoria B e A e le persone ultrasessantenni che evidenziano valutazioni basse, ma in un quadro piuttosto disomogeneo; in effetti abbiamo visto in precedenza che queste due categorie di lavoratori presentano livelli assai diversi di benessere;
- coloro che hanno una carriera lavorativa breve nell'Ente attuale (inferiore a 5 anni) e chi ha un rapporto di lavoro a tempo determinato che manifestano un livello elevato di benessere, ma anche in questo caso si tratta di un giudizio relativamente poco condiviso.

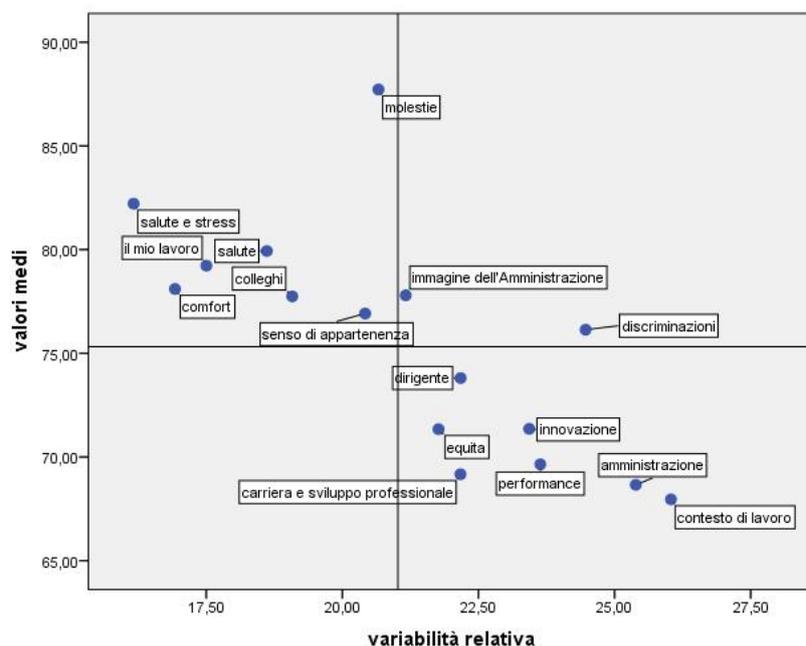
## **4.3 Le componenti del benessere**

### ***4.3.1 Il ranking delle dimensioni del benessere***

Le componenti che risultano più importanti per il benessere sulla base delle valutazioni medie sono le molestie – 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, l'ambiente di lavoro (in termini di comfort) e l'immagine dell'Ente. Al polo opposto, ovvero le dimensioni per le quali si manifesta una qualche forma di disagio più evidente, si posizionano il contesto lavorativo, il profilo dell'Ente, la carriera e lo sviluppo professionale, il sistema delle performance e l'equità.

Poiché i valori medi non sempre riescono a rappresentare efficacemente una realtà, come abbiamo avuto modo di verificare anche nei punti precedenti, anche in questo caso abbiamo messo in relazione queste valutazioni con il grado di condivisione.

**Graf. 4.9 - Componenti del benessere per livello e grado di condivisione**



Su queste basi emerge un quadro che suggerisce una conferma di come il giudizio complessivo sia fortemente eterogeneo, anche nelle singole componenti.

In linea generale, le dimensioni ritenute più critiche, come ad esempio il contesto di lavoro, la carriera e sviluppo professionale, il sistema delle performance, l'Ente, l'innovazione e l'equità, per le quali le valutazioni sono al di sotto della media generale, risultano però tutte dimensioni relativamente poco condivise. Al polo opposto invece, ovvero i casi che sono omogeneamente considerati critici, non si posiziona nessuno dei fattori considerati.

Venendo ora alle dimensioni valutate positivamente, osserviamo che, tra quelle che ricevono un giudizio significativamente omogeneo, si posizionano le molestie, la salute e lo stress lavoro correlato, il profilo del proprio lavoro, l'ambiente di lavoro (in termini di comfort), i colleghi e il senso di appartenenza: in tutti questi casi, la percezione positiva è associata anche ad un buon livello di condivisione. Le discriminazioni e l'immagine del proprio Ente, pur essendo oggetto di una valutazione positiva, risultano invece essere ambiti di giudizi maggiormente contrastati (graf. 4.9).

#### **4.3.2 Le dimensioni del benessere secondo le diverse componenti**

Un'ulteriore analisi che permette di specificare il grado di condivisione delle diverse componenti il benessere si può ottenere, seguendo quanto già fatto nel caso dell'indice generale, raggruppando le valutazioni di ogni singola 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, e a quelli maggiormente positivi. 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 pari al 16%, mentre sono poco meno di un terzo (32,6%) gli intervistati che hanno una percezione di benessere pari ad ottimo.

Su queste basi si può innanzitutto osservare che sistema delle performance (27,6%), contesto di lavoro (26,7%), carriera e sviluppo professionale (25,5%), Ente (25,4%) innovazione (23,8%), equità (21,5%) e la dirigenza (21,2%) sono gli ambiti ritenuti maggiormente critici in quanto la quota di giudizi insufficienti superano ampiamente il dato medio. Tutte queste dimensioni ricevono valutazioni più severe da parte delle donne rispetto agli uomini, fatte salve quelle afferenti l'innovazione e la dirigenza dove i giudizi sostanzialmente si equivalgono. Nel caso della performance le valutazioni insufficienti della componente femminile sfiorano quasi il 30% (29,4%) contro il 24,2% degli uomini, mentre per la carriera e sviluppo professionale e per l'Ente sono pari a circa il 28% (rispettivamente 21,4% e 17,5% per gli uomini).

Disaggregando i dati in base all'Ente di appartenenza, osserviamo che gli Altri Enti del comparto sono piuttosto critici, evidenziando percentuali di giudizi insufficienti piuttosto elevati, rispetto al sistema della performance (36,5%), alla dirigenza (33,8%) e all'innovazione (26,4%), coerentemente peraltro con quanto evidenziato nel capitolo precedente, mentre i Comuni rilevano una maggiore criticità rispetto all'equità (22,7%) e le Unités des Communes verso l'Ente (31,8%)

Venendo alle categorie professionali, l'equità, non risulta soddisfacente per circa un terzo dei dipendenti della categoria A e per il 30% della categoria B; il sistema delle performance è ritenuto largamente insoddisfacente dal 42,3% dei dipendenti della categoria B e da circa il 28% dei dipendenti della categoria C; la dirigenza è una dimensione percepita come insufficiente per un terzo (33,6%) della categoria B e per il 20,2% della categoria C; analogamente l'innovazione è considerata insufficiente dal 36,3% della categoria B e dal 24% della categoria C. Quasi un dipendente ogni due di categoria A (41,7%) e il 28,1% di quelli di categoria B giudicano poi insufficiente la dimensione afferente l'Ente, mentre queste stesse categorie di lavoratori ritengono insoddisfacente la carriera e lo sviluppo professionale, rispettivamente, nel 36,4% e nel 38,9% dei casi; a questo stesso giudizio si associa circa un terzo dei dipendenti di categoria C.

### **4.3.3 Le relazioni tra le diverse componenti del benessere**

Al di là delle singole valutazioni, ci siamo chiesti se vi fossero 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.

Su queste basi si può osservare che l'indice di benessere appare associarsi positivamente, in misura significativa e con intensità importante, all'Ente, al contesto lavorativo, al sistema delle performance, al dirigente e all'innovazione: in sostanza, a valutazioni più elevate di queste dimensioni corrispondono maggiori livelli di benessere. In particolare, l'Ente, il contesto lavorativo e il sistema delle performance sono le dimensioni che evidenziano la relazione più forte e che, pertanto, influenzano positivamente il livello di benessere organizzativo complessivo (graf. 4.10).

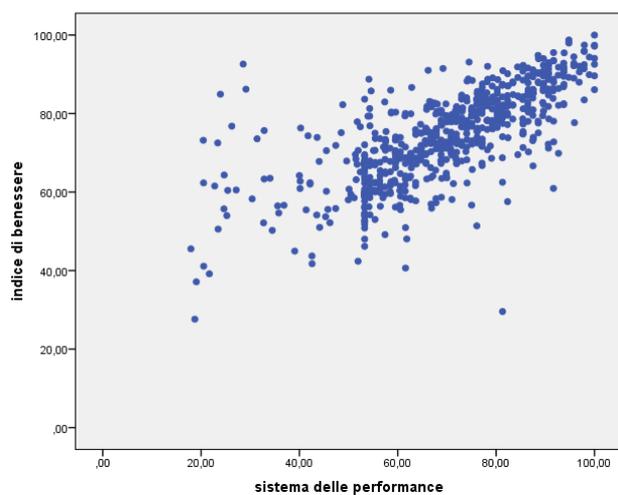
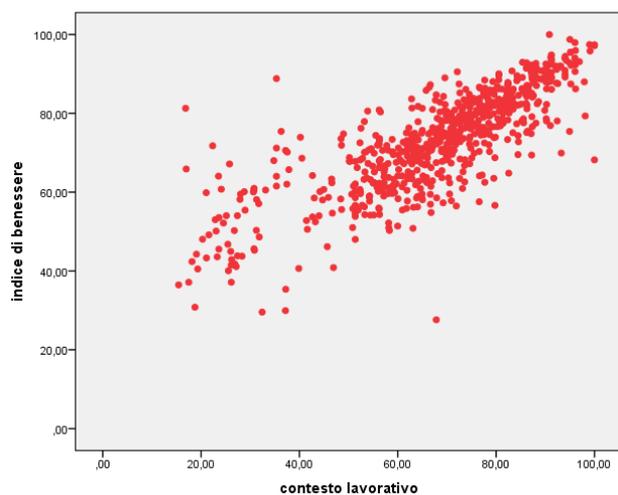
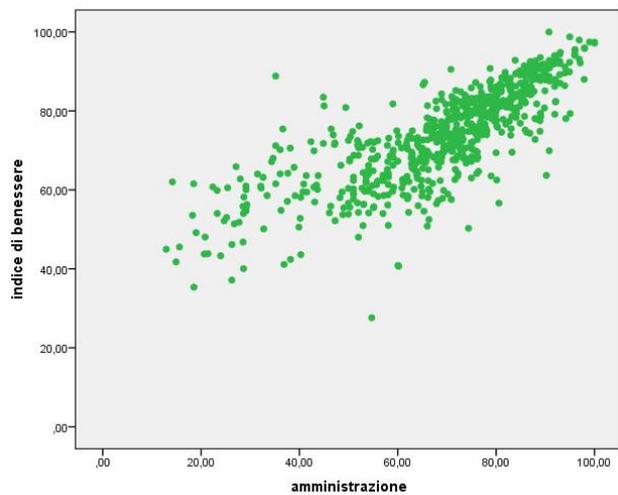
Si deve inoltre segnalare che, seppure con una minore intensità, anche il senso di appartenenza e la carriera e sviluppo professionale sembrano condizionare significativamente il livello di benessere complessivo.

Va poi notato che il contesto lavorativo risulta comunque essere correlato significativamente anche con il senso di appartenenza, la dirigenza e l'innovazione.

Disaggregando il dato generale in base alla tipologia di Ente di appartenenza, è interessante notare che, pur a fronte di una sostanziale convergenza con quanto emerso per il complesso degli intervistati, il quadro si modifica parzialmente. Infatti, nel caso delle Unités des Communes i fattori che sembrerebbero avere un ruolo più rilevante per un migliore benessere organizzativo sono l'Ente, l'innovazione e il sistema delle performance. Nel caso dei Comuni, invece, assumono un ruolo più rilevante, oltre all'Ente, il contesto lavorativo e il sistema delle performance. Infine, rispetto agli altri Enti del comparto le dimensioni che esercitano un'influenza più rilevante sono l'equità, la carriera e sviluppo professionale e l'Ente.

Guardando poi alle relazioni tra le diverse dimensioni, si può osservare che l'innovazione è associata positivamente alla carriera e sviluppo professionale, suggerendo quindi un legame tra la crescita personale grazie all'innovazione, oltre che all'amministrazione; il sistema delle performance è correlato anch'esso positivamente alla dirigenza, mentre il senso di appartenenza, oltre che al contesto lavorativo, è associato direttamente con l'Ente, inducendo quindi a pensare che il giudizio positivo del proprio Ente aumenta se maggiore è la percezione di identificazione con l'Ente stesso.

**Graf. 4.10 - Relazione tra indice di benessere, amministrazione, contesto lavorativo, sistema delle performance**



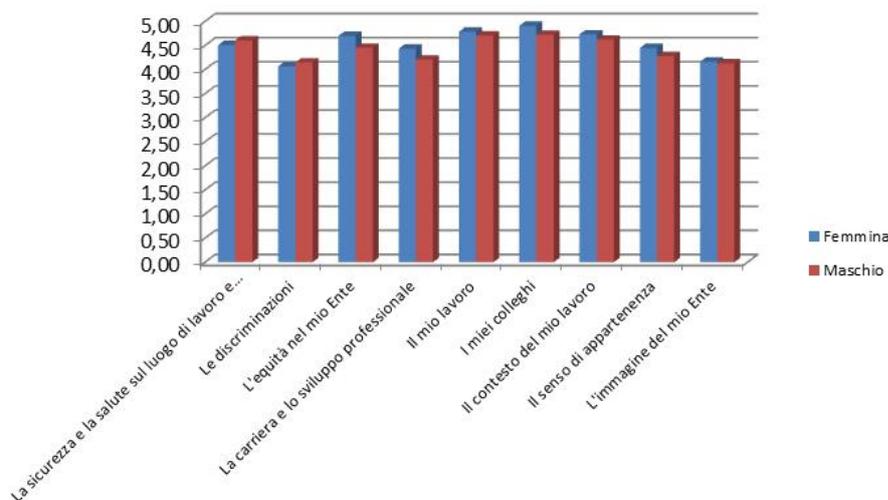
## 4.4 L'importanza delle dimensioni del benessere tra percezioni e influenza

### 4.4.1 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 lavorativo", i quali ottengono un punteggio medio superiore al 4,6. Una seconda fascia di importanza è individuabile in "l'equità nel mio Ente" 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 compresi tra il 4,3 e il 4,2, mentre i livelli di importanza inferiori riguardano "le discriminazioni" e "l'immagine del mio Ente" (punteggi medi di poco superiori al 4).

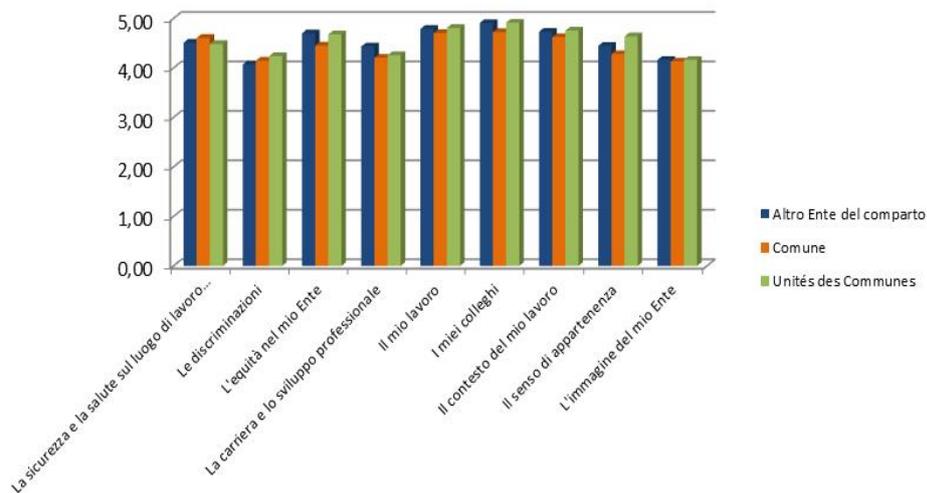
Graf. 4.11 - Importanza attribuita agli ambiti di indagine per genere; valori medi



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, con la sola esclusione delle dimensioni relative alle discriminazioni e alla sicurezza, salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato, anche se va osservato che gli uomini quasi sempre presentano una maggiore variabilità, quindi in questo ultimo caso si tratta di valutazioni più disomogenee. In secondo luogo, i divari più elevati riguardano la carriera e sviluppo professionale e l'equità, che risultano essere

considerati maggiormente rilevanti in misura significativa dalle donne. Ciò comporta anche che per la componente femminile si osservino alcune diversità nell'ordinamento per importanza dei diversi fattori (graf. 4.11).

**Graf. 4.12 - Importanza attribuita agli ambiti di indagine per Ente di appartenenza; valori medi**



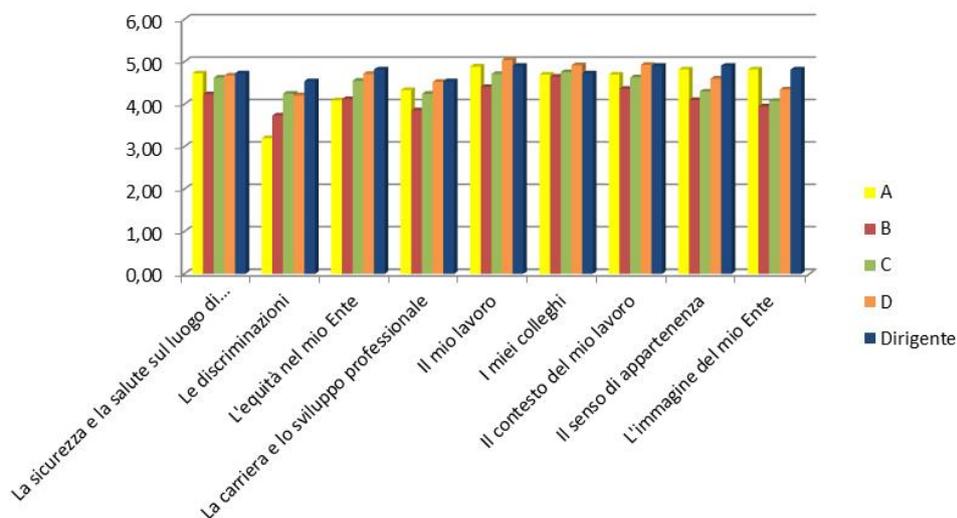
Se si guarda alle valutazioni in base all'Ente di appartenenza, osserviamo come anche secondo questa prospettiva l'importanza attribuita alle diverse dimensioni non si discosta di molto da quella complessiva. Tuttavia, va altresì notato che i dipendenti dei Comuni attribuiscono un'importanza maggiore degli altri alla sicurezza, salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato; i dipendenti degli Altri enti del comparto invece danno più importanza all'equità, alla carriera e sviluppo professionale, ai colleghi e all'immagine; in particolare, rispetto alle prime tre dimensioni le differenze sono più marcate; infine, nel caso delle Unités des Communes assumono maggiore rilievo le discriminazioni, il proprio lavoro, il contesto lavorativo e il senso di appartenenza (graf. 4.12).

Passando alle categorie, i divari risultano più marcati (graf. 4.13).

Infatti, la categoria A attribuisce le valutazioni massime al proprio lavoro, al senso di appartenenza e all'immagine dell'Ente; questi punteggi sono anche tra i più elevati tra quelli attribuiti dalle diverse categorie. Il proprio lavoro è anche la prima dimensione per ordine di importanza per la categoria D, a cui fa seguire il contesto lavorativo e i colleghi, mentre i dipendenti di categoria C e quelli della categoria A indicano al primo posto i colleghi, seguiti dal proprio lavoro e dal contesto lavorativo. Infine, i dirigenti oltre al lavoro e al contesto lavorativo posizionano tra i fattori più importanti il senso di appartenenza.

Osserviamo ancora che le discriminazioni vengono posizionate da tutte le categorie e dai dirigenti sempre tra i fattori ritenuti meno importanti, mentre l'equità è ritenuta piuttosto rilevante dai dirigenti e dalla categoria D. Va anche segnalato che questi ultimi sono anche i dipendenti che danno le valutazioni più elevate per i diversi fattori.

**Graf. 4.13 - Importanza attribuita agli ambiti di indagine per categoria; valori medi**



#### **4.4.2 Importanza e percezioni, aspettative e realtà lavorativa: profili specifici di benessere**

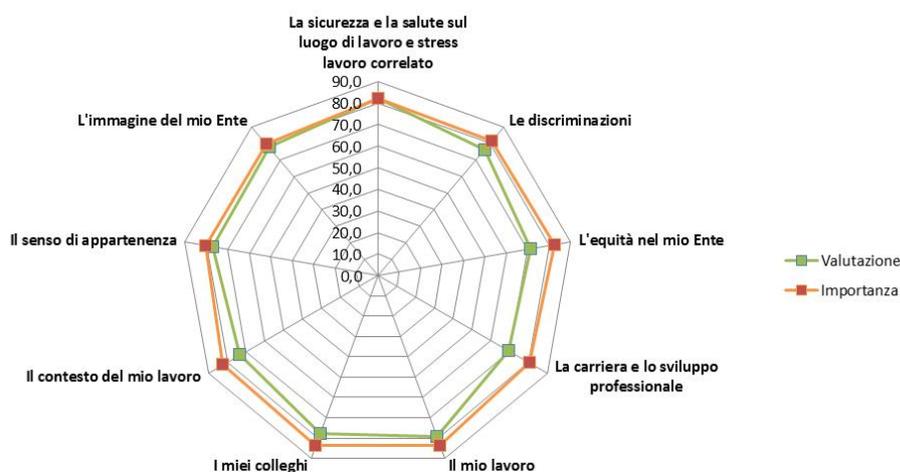
Poiché da un lato gli intervistati hanno valutato le diverse componenti del benessere in termini di quanto ognuna di esse fosse percepita positivamente e dall'altro hanno invece considerato quanto queste stesse dimensioni fossero influenti e importanti, è apparso utile raffrontare le due valutazioni. Va precisato che questa analisi è limitata alle sole nove dimensioni proposte nella prima parte del questionario (sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato, discriminazioni, equità nell'Ente, carriera e sviluppo professionale, il mio lavoro, i miei colleghi, il contesto di lavoro, il senso di appartenenza, l'immagine dell'Ente), per le quali è stato richiesto un giudizio di importanza, aspetto questo ultimo che ha permesso il confronto. Per le restanti dimensioni analizzate in precedenza (vale a dire la condivisione del sistema di valutazione, nelle declinazioni relative al proprio Ente, alle proprie performance, al funzionamento del sistema, la valutazione del superiore gerarchico, con riferimento al dirigente e alla propria crescita, al dirigente e l'equità, e infine all'apertura all'innovazione) non è stato possibile effettuare questo confronto.

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.

Secondo questa prospettiva, già sulla base del semplice confronto dei valori medi si osserva come emergano importanti differenze, come è facilmente verificabile dal graf. 4.14, che riporta i valori medi delle valutazioni assegnate alle diverse dimensioni e quelli relativi al giudizio di importanza.

Risulta, infatti, evidente come in quasi tutti i casi il punteggio medio assegnato ad una specifica dimensione è inferiore a quello relativo all'importanza dello stesso fattore; soltanto per la sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato le due valutazioni sostanzialmente si equivalgono, con una lieve preminenza della valutazione rispetto all'importanza.

**Graf. 4.14 – Confronti tra valutazioni e importanza attribuita agli ambiti di indagine; valori medi**



In particolare, le maggiori differenze si osservano per la carriera e lo sviluppo professionale, l'equità, il contesto lavorativo e per il proprio lavoro. Emerge quindi un quadro in cui le percezioni si collocano al di sotto delle aspettative, ovvero il vissuto quotidiano appare relativamente meno positivo delle attese.

Tuttavia, al fine di rendere più chiara questa operazione, entrambi i punteggi sono stati riclassificati, seguendo quanto già fatto per le 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. 4.1.

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.

**Figura 4.1 - Relazione tra 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

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:

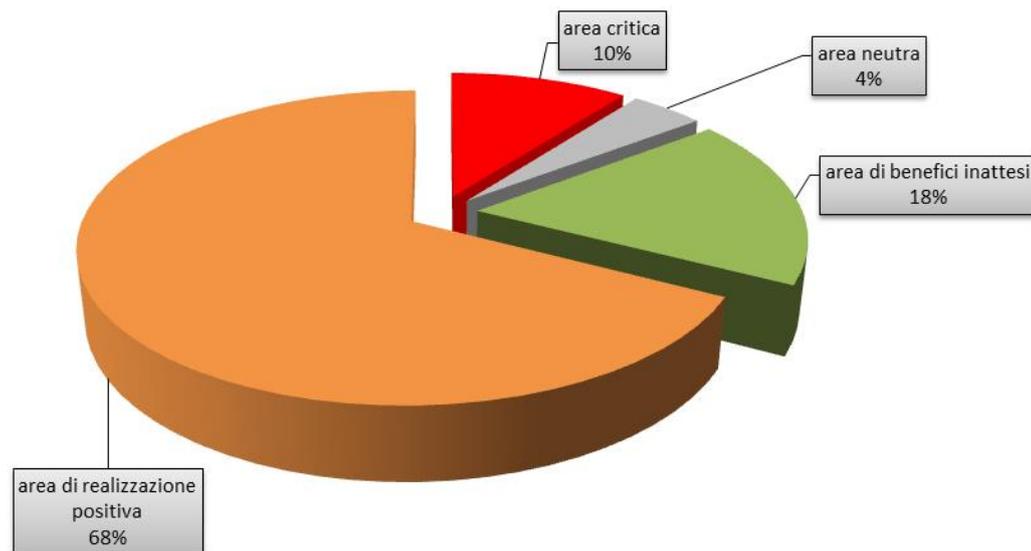
- nel primo caso, si tratta di fatto di un'area fortemente positiva, poiché ambiti importanti trovano giudizi coerenti nella pratica quotidiana, ovvero le due valutazioni convergono verso l'alto (aspettative elevate che nella realtà incontrano un giudizio corrispondente); in questo senso, questo quadrante 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.

Considerando la distribuzione del complesso delle risposte, osserviamo che in termini quantitativi l'area critica evidenzerebbe un peso complessivo del 10%, a fronte però del 68% dell'area di realizzazione positiva e del 18% dell'area di benefici inattesi; infine, l'area neutra avrebbe un'incidenza abbastanza marginale (4%) (graf. 4.15).

**Graf. 4.15 - Distribuzione delle risposte relative alle componenti del benessere per area tipologica; valori percentuali**



Ad un esame più analitico, si può poi osservare che l'area di realizzazione positiva interessa circa l'85% degli intervistati per almeno uno dei nove fattori considerati, ma poco meno di due terzi di essi ricadono in questa situazione per cinque ed oltre dimensioni, ovvero per più della metà di quelle considerate; va anche rimarcato che poco meno del 20% degli intervistati si colloca in questa area per tutti i fattori presi in esame; d'altra parte, come abbiamo visto, questa è l'area per la quale si osserva la diffusione maggiore.

L'area dei benefici inattesi interessa quasi un intervistato ogni due per almeno una dimensione di quelle considerate, mentre l'area neutra anche secondo questa prospettiva appare marginale, riguardando meno di un intervistato ogni cinque.

Infine, l'area critica interesserebbe circa il 40% degli intervistati, ma circa la metà di essi vi ricade per una sola dimensione, mentre sono solo il 3% quelli per i quali si può dire che l'area critica sia generalizzata, ovvero che riguardi oltre la metà dei fattori considerati.

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. Si può inoltre osservare che per i casi dove sono presenti una o più dimensioni critiche, il

livello di benessere è insufficiente per il 22% dei casi. Questa ultima percentuale sale al 26% nei casi neutri, mentre scende al 12,6% nei casi di benefici inattesi e all'11,6% per l'area di realizzazione positiva. Per contro, un livello di benessere pari o superiore a buono incide per il 68% nell'area di realizzazione positiva, per il 62% in quella dei benefici inattesi, per il 32,1% in quella neutra e per il 44% per quella critica.

#### 4.4.3 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 10% 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.

In secondo luogo, i dati confermano che carriera e sviluppo professionale, equità e contesto lavorativo 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 18,4%, il 16,5% e il 14,4% delle risposte (graf. 4.16).

Una seconda fascia, con incidenze comprese tra l'8% ed il 12%, afferisce alle discriminazioni, al senso di appartenenza, ai colleghi e all'immagine del proprio Ente. Infine, il proprio lavoro e la sicurezza, salute e stress lavoro correlato mostrano percentuali più contenute, comprese tra il 7% e il 5%.

**Graf. 4.16 - Incidenza dell'area critica per le diverse dimensioni del benessere; valori percentuali**



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 25% l'area problematica riguarda due diverse dimensioni, nel 10% interessa tre dimensioni, nel 7,2% quattro e nel restante 7,6% dei

casi cinque ed oltre. Ne consegue, quindi, che sembrerebbe delinearci un segmento che manifesterebbe problematiche multidimensionali, i cui fattori principali sono rappresentati spesso dall'insieme di alcune dimensioni specifiche.

D'altro canto, abbiamo visto in precedenza che, in termini di valutazione media, chi ricade nell'area critica esprime un livello di benessere decisamente inferiore rispetto agli altri intervistati ed inoltre là dove sono presenti una o più dimensioni critiche, il livello di benessere è insufficiente per il 22% dei casi.

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 di benessere insufficiente e casi che ricadono nell'area critica. Su queste basi il disagio può essere stimato in circa il 9% dei dipendenti, un valore quindi molto al di sotto di quanto visto nel caso del semplice indice sintetico di benessere. Tuttavia, assumendo un approccio di cautela, se si considerassero anche i valori sufficienti dell'indice, questa percentuale si attesterebbe nel complesso attorno al 23%, un valore questo ultimo che risulta sicuramente meno contenuto e più prossimo a quello emerso con il dato generale.

Riteniamo quindi che una percentuale attorno al 10% 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 16% ed il 23%.



# APPENDICE

## 1. Nota metodologica

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

Essa costituisce pertanto un'azione positiva che dota le amministrazioni coinvolte di una sorta di termometro sociale e fornisce ai decisori un quadro informativo aggiornato sulle percezioni del personale circa la soddisfazione e il benessere lavorativo rispetto alla mansione lavorativa svolta. 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.

Il questionario, riprendendo quello utilizzato per l'indagine presso l'Amministrazione regionale, è stato conseguentemente strutturato per sezioni.

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 l'espressione di posizioni neutre.

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 gli Enti che costituiscono il comparto unico, con metodologia di rilevazione CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*). Il questionario era pertanto compilabile online, tramite un indirizzo internet fornito dall'Amministrazione regionale. 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.

L'analisi dei risultati è stata effettuata dall'Osservatorio economico e sociale, che ha curato anche la sistematizzazione e l'elaborazione dei dati, con la collaborazione della struttura Centro unico retribuzioni e fiscale. procedimenti disciplinari, CUG e concorsi.

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 state analizzate le disaggregazioni in base all'Ente di appartenenza, 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.

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 ad 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 alle 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.