

Valutare il benessere organizzativo nella Pubblica Amministrazione: un case study

Assessment of the organizational well-being in the Public Administration: case study

Giuseppina Ambrosino¹

1. Psicologa libero-professionista, consulente nell'ambito risorse umane

Autore responsabile per la corrispondenza: Giuseppina Ambrosino, Psicologa libero-professionista, consulente nell'ambito risorse umane. E-mail: giuseppinaambrosino4@gmail.com

Inviato: 04/12/2021
Accettato: 05/01/2022

Abstract

L'attenzione al Benessere all'interno delle organizzazioni ha acquisito negli ultimi anni una crescente importanza, soprattutto nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni, in virtù anche dell'introduzione di recenti normative specifiche. Il case study qui descritto, si inserisce nell'ambito del Progetto RIAP, finanziato dalla Fondazione IFEL Campania in collaborazione con l'Università degli studi della Campania "Luigi Vanvitelli", rappresentata dal Professore Alessandro Lo Presti, responsabile scientifico del progetto di ricerca- intervento. L'obiettivo del progetto è stato quello di sviluppare una metodologia rigorosa dal punto di vista scientifico ma al contempo flessibile dal punto di vista operativo, che fosse *user-friendly* e che potesse essere utilizzata autonomamente dalle amministrazioni grazie a una serie di *deliverable* prodotti entro il termine del progetto.

Parole chiave

benessere organizzativo; pubblica amministrazione; ricerca-azione; valutazione; domande-risorse.

Abstract

The attention to wellbeing within organizations has acquired growing importance in recent years, especially in the field of public administration, also by virtue of the introduction of recent specific regulations. The case study described here is in the context of the RIAP Project, funded by the IFEL Campania Foundation in collaboration with the University of Campania "Luigi Vanvitelli", represented by Professor Alessandro Lo Presti, scientific director of the research-intervention project. The aim of the project was to point out a methodology that must be rigorous from a scientific point of view but, at the same time, flexible from an operational perspective. Also, the methodology was supposed to be user-friendly and independently usable by administrations thanks to a series of deliverables produced within the deadline of the project.

Key words

organizational well-being; Public Administration; action-research; assessment; Job Demands-Resources.

Introduzione

Il concetto di Benessere Organizzativo è legato a tutti gli aspetti della vita lavorativa: dalla qualità e sicurezza dell'ambiente fisico, a come si sentono i lavoratori rispetto al proprio lavoro, all'ambiente di lavoro, al clima organizzativo e all'organizzazione del lavoro (ILO, International Labour Organization, 2020). Quando si parla di benessere organizzativo il focus attento deve essere sulle dimensioni psichiche dell'individuo, sulle sue percezioni riguardo l'organizzazione di cui fa parte. Occuparsi di benessere organizzativo non ha solo riflessi positivi diretti sull'attuale qualità di vita lavorativa dei dipendenti, sulla loro produttività ecc. ma ha anche un'importante valenza preventiva rispetto a problematiche psicosociali molto più serie e gravi che possono emergere nei contesti organizzativi, quali il mobbing (Lo Presti & Landolfi, 2021).

Negli ultimi anni, anche le Pubbliche Amministrazioni (PA) italiane hanno progressivamente riservato crescente considerazione alla dimensione del Benessere Organizzativo, anche in virtù delle novità normative sul tema (Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004; DLgs. 150/2009; l'art. 21 della Legge 183/2010; DPR 105/2016) e ai cambiamenti che oggi queste organizzazioni stanno affrontando. In particolare, alle PA è demandato il compito di *"attivarsi [...] per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni?"* (Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004) e di prevedere una rilevazione annuale del benessere organizzativo.

Molteplici PA quali l'ISFOL, l'ASI, Aziende sanitarie e ospedaliere, Università, Comuni, Comunità Montane, Istituzioni scolastiche, Ministeri, Regioni hanno condotto indagini sul benessere organizzativo che tuttavia si caratterizzano talvolta per la loro discontinuità, estemporaneità, e limiti degli strumenti di valutazione. A riguardo, è stato spesso utilizzato il questionario reso disponibile dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) nel 2013. Tale questionario prevede domande su aspetti quali: sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato, discriminazioni, equità nell'amministrazione, carriera e sviluppo professionale, lavoro, colleghi, contesto organizzativo, senso di appartenenza, immagine dell'amministrazione. Tuttavia, il questionario ANAC, pur rappresentando un tentativo di sviluppo di uno strumento fondato su solide basi teoriche, non è facilmente applicabile a qualsiasi tipo di PA, perché vorrebbe dire mortificare le peculiarità di ciascuna e rischiare di restituire

<https://doi.org/10.53240//topic001.10>

risultati solo parzialmente validi e attendibili, con tutti i rischi di carattere gestionale che ciò potrebbe comportare per le singole realtà.

Inoltre, non esistono modelli psicosociali specifici sul benessere organizzativo, né provengono indicazioni chiare dalla normativa circa le modalità più idonee per affrontare tale questione all'interno della PA. Di fatto, il benessere organizzativo è stato valutato facendo riferimento ai modelli sullo stress lavorativo e sul clima organizzativo (Cox e Mackay, 1981; French, Van Harrison e Caplan, 1982).

Tra le esperienze più recenti condotte in Campania, vale la pena menzionare quella implementata con il sostegno della Fondazione IFEL Campania (nell'ambito dei servizi relativi al programma integrato di interventi di rafforzamento della capacità istituzionale e amministrativa della Pubblica Amministrazione) che ha ritenuto importante prevedere l'elaborazione di modelli e prassi condivise riguardanti tra altri, aspetti relativi all'organizzazione e gestione del personale, instaurando a questo scopo una convenzione con l'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli" (responsabile, prof. Lo Presti).

Obiettivi

L'obiettivo condiviso era quello di sviluppare uno strumento di rilevazione del benessere organizzativo, fondato su solide basi scientifiche, che potesse essere applicato su tutte le Pubbliche Amministrazioni campane; tuttavia, considerato che non è possibile sviluppare uno strumento valido per tutte le Pubbliche Amministrazioni indiscriminatamente, si è ritenuto opportuno focalizzarsi sulla definizione di una metodologia che potesse essere funzionale alla realizzazione dell'obiettivo a partire da un'esperienza concreta condotta presso un Ufficio Giudiziario. Alla luce della letteratura sia tradizionale (Schein, 2016) che recente (von Thiele Schwarz *et al.*, 2020) inerente al tema dell'intervento nelle organizzazioni, si è ritenuto che il modo migliore per condurre un lavoro siffatto fosse quello di coinvolgere il più possibile i rappresentanti dell'organizzazione ospitante per una triplice serie di ragioni. *In primis* perché hanno una conoscenza diretta del contesto e possono fornire utili informazioni per indirizzare il lavoro degli esperti perché, proprio in virtù della propria esperienza organizzativa, possono valutare la pertinenza e la fattibilità delle opzioni operative che sono di volta in volta proposte dagli esperti; infine, perché possono essere d'aiuto nello sviluppare un atteggiamento positivo da parte del personale nei confronti dell'intervento, contribuendo al suo successo.

Il presente contributo si propone quindi di presentare i tratti salienti di tale case study, con particolare enfasi sulle scelte metodologiche e gli snodi operativi che hanno guidato e indirizzato la realizzazione di questo progetto.

Metodologia di intervento

La metodologia che è stata sviluppata è innanzitutto *partecipativa* secondo un'ottica di *employee engagement*, definito come il livello di impegno e coinvolgimento di un dipendente nei confronti della propria organizzazione e dei suoi valori (Anitha, 2014) e che è strettamente connesso al concetto di benessere organizzativo. Le organizzazioni sono infatti sistemi sociali in cui le risorse umane sono i fattori più importanti per l'efficacia e l'efficienza; avere dei dipendenti coinvolti implica non solo maggior impegno nell'esecuzione di un processo, ma anche nella sua progettazione e valutazione riducendo quindi i rischi di inefficienza sin dalle fasi iniziali. La metodologia sviluppata si basa sulla ricerca-intervento che

si fonda sulla promozione della cooperazione per la ricerca di soluzioni efficienti ed efficaci a un problema percepito in un determinato contesto, individua criticità nell'attività concreta di chi opera sul campo e delinea e sperimenta linee di intervento adeguate allo specifico contesto, permettendo di coinvolgere i dipendenti incrementandone i livelli di partecipazione. Sviluppare quindi una metodologia partecipativa, ovvero che prima, durante, e al termine della valutazione del benessere organizzativo, coinvolga i dipendenti (ovvero una quota significativa di essi) mediante una cabina di regia può riflettersi in dati che saranno più accurati (perché gli individui saranno motivati a collaborare), più validi (perché la scelta degli indicatori da inserire nello strumento sarà stata operata con i membri dell'amministrazione), e attendibili (perché saranno selezionati solo gli indicatori davvero pregnanti per la specifica amministrazione).

In secondo luogo, non tutte le PA hanno le medesime caratteristiche in relazione a fattori specifici quali - per citarne alcuni che potrebbero essere rilevanti per il benessere organizzativo - il carico di lavoro, l'orario di lavoro, le responsabilità, le pressioni o le scadenze (Cooper, 1981). Pertanto, uno strumento di valutazione efficace deve necessariamente essere sviluppato in relazione a ogni contesto organizzativo. Tuttavia, non è sostenibile l'idea di sviluppare *ex-novo* uno strumento di valutazione per ciascun Ente. Stanti tali considerazioni, tale progetto si è proposto di sviluppare e testare una metodologia *standardizzata* che, applicata su diverse amministrazioni, portasse allo sviluppo di uno strumento di valutazione tagliato su misura dell'amministrazione sotto esame. Tale metodologia prevede tutta una serie di fasi standardizzate preliminari allo sviluppo di uno strumento personalizzato di valutazione sulla base delle peculiarità del contesto organizzativo sotto esame (Schein, 2016). Un approccio di questo tipo permette la realizzazione di uno strumento che abbia la peculiarità di essere sostenibile, ovvero riutilizzabile nel tempo, che non richieda risorse aggiuntive, che divenga patrimonio degli Enti; un questionario "tagliato su misura dell'Ente" ha il vantaggio di essere significativo per quell'Ente e, attraverso appositi interventi brevi di formazione, potrà essere somministrato e interpretato da unità interne di personale, che avranno acquisito le conoscenze necessarie, anche in futuro.

In terzo e ultimo luogo, uno dei maggiori limiti delle metodologie attuali di rilevazione del benessere organizzativo è quello di limitarsi alla restituzione di statistiche descrittive, ovvero quasi una "fotografia" dello stato attuale di uno specifico contesto organizzativo, valutato magari attraverso il confronto con determinati valori soglia per le variabili costituenti lo strumento di rilevazione. La metodologia che invece è stata sviluppata prevede l'inserimento all'interno del questionario di specifici indicatori di esito sia individuali che organizzativi (questi ultimi individuati e selezionabili sulla base delle peculiarità organizzative) che serviranno da utile complemento per la restituzione di statistiche inferenziali e multivariate. Sarà quindi possibile verificare il potenziale *predittivo* di tutta una serie di fattori sui diversi indicatori di benessere organizzativo. La possibilità che lo strumento di valutazione, essendo divenuto patrimonio dell'Ente, possa essere utilizzato anche in futuro permetterà di operare verifiche empiriche di tipo longitudinale, grazie a uno dei *deliverable* sviluppati.

La ricerca-intervento

Il progetto di ricerca-intervento si è strutturato in più fasi, definite da un cronoprogramma (Tabella 1) stilato in accordo con i membri della cabina di regia, organo che coinvolgeva un numero limitato

<https://doi.org/10.53240//topic001.10>

ma rappresentativo di membri dell'organizzazione (selezionati sia per il loro ruolo formale che per le capacità di leadership e la loro esperienza) allo scopo di monitorare e indirizzare il progetto, fornire spunti e analizzare i risultati intermedi, raccogliere le istanze dal resto dell'organizzazione, trasmettere le informazioni al resto dell'organizzazione e promuovere ulteriore engagement. Il cronoprogramma oltre a dettagliare la scansione temporale del progetto, è stato suddiviso in output, intesi come obiettivi da raggiungere attraverso attività che si concretizzavano in azioni specifiche.

Il primo output di *sensibilizzazione sul tema del Benessere organizzativo* è stato pensato con il duplice obiettivo di informare i destinatari del progetto circa le attività da implementare e stimolare la loro motivazione e partecipazione (engagement) circa le medesime attività (che richiedono in larga parte la loro partecipazione attiva). Questa fase è stata realizzata attraverso incontri in plenaria, circolari informative e incontri della cabina di regia svolti al termine di ogni snodo saliente del progetto.

L'output di *analisi e identificazione delle criticità e delle aree di miglioramento* includeva la parte più corposa del progetto di ricerca-intervento e si è articolato in due attività: conduzione dell'analisi sul benessere organizzativo e creazione di una statistica descrittiva. Le azioni svolte erano collegate tra loro e andavano dall'analisi della letteratura per individuare il framework teorico di riferimento allo sviluppo del questionario sul benessere organizzativo, dalla raccolta dati alla creazione di una statistica descrittiva. L'output di *sviluppo di un sistema di rilevazione* comprendeva le attività e quindi le azioni che rendono questo progetto diverso da altre esperienze simili, ovvero la creazione di un foglio di calcolo Excel per lo *scoring* automatizzato del questionario, il trasferimento del know-how applicativo a 1-2 unità di personale, al fine di renderli "esperti" nell'utilizzo del sistema, infine la stesura di un documento di best practice cosicché l'esperienza condotta presso l'Ente possa essere utilizzata come modello di riferimento per interventi di questo tipo anche presso altri Enti.

Nei paragrafi che seguiranno saranno presentati nel dettaglio le diverse azioni implementate nell'ambito del progetto.

Tabella 1. Cronoprogramma

Output	Attività	Azioni	2019		2020											
			novembre	dicembre	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	
Sensibilizzazione sul tema del Benessere organizzativo	Sensibilizzazione circa il tema del benessere organizzativo	A) incontri di sensibilizzazione/informazione	A1 19 nov. 2019 I trimestre												A2 07 ott. 2020 IV trimestre	
	Realizzazione di una ricerca-intervento	B) incontri cabina di regia		B1-B2 12 dic. 2019 I trimestre		B3 06 feb. 2020 I trimestre						B4 03 ago. 2020 III trimestre	B4 16 set. 2020 IV trimestre	B5 14 ott. 2020 IV trimestre		
Analisi e identificazione delle criticità e delle aree di miglioramento	Conduzione di un'analisi del benessere organizzativo	C) analisi della letteratura e selezione framework di riferimento	C1 12 dic. 2019 I trimestre													
		D) interviste semi-strutturate preliminari			D1 15-16 gen. 2020 I trimestre											
		E) sviluppo preliminare questionario benessere organizzativo			E1 20 feb. 2020 II trimestre											
		F) Indagine benessere organizzativo							F1 30 giu.-07 lug. 2020 III trimestre							
	Creazione di una statistica descrittiva	G) Analisi statistica dei risultati e stesura report									G1 29 sett. 2020 III - IV trimestre					
Sviluppo di un sistema di rilevazione	Sviluppo di un sistema di rilevazione del benessere organizzativo;	H) sviluppo e formalizzazione sistema di rilevazione								H1 28 ott. 2020 II-III-IV trimestre						
		I) Trasferimento del know-how applicativo													I1 28 ott. 2020 IV trimestre	
		L) stesura di un documento di best practice													L1 04 nov. 2020 IV trimestre	

Analisi della letteratura

La scelta del framework di riferimento dell'analisi del benessere organizzativo risulta fondamentale perché è su queste basi che il questionario di analisi è stato sviluppato, permettendo quindi di concentrarsi su alcuni aspetti e di ignorarne altri.

Al fine di disporre di uno strumento concettuale il più possibile flessibile e articolato, si è deciso di fare ricorso al modello Job Demands-Resources (modello domande-risorse; Bakker e Demerouti, 2007).

Il vantaggio di questo modello è che considera gli aspetti peculiari di ciascun contesto lavorativo che possono essere responsabili del benessere organizzativo. Infatti, sebbene ogni contesto lavorativo abbia caratteristiche proprie, è possibile classificare le medesime all'interno di due categorie generali: le job demands (JD) e le job resources (JR).

Le job demands sono “gli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi che richiedono sforzi fisici e/o psicologici intensi e che pertanto sono associati a certi costi fisiologici e/o psicologici” (Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001).

Le job resources si riferiscono a quegli “aspetti fisici, psicologici, sociali, od organizzativi del lavoro che riducono le domande del lavoro e i costi psicologici e fisiologici associati; sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi di lavoro; stimolano la crescita, l'apprendimento e lo sviluppo personale” (Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001). In altri termini, le job demands possono diminuire i livelli di benessere organizzativo, le job resources possono promuovere e incrementare i livelli di benessere organizzativo. Inoltre, più recentemente è stata aggiunta un'ulteriore

categoria di variabili, le personal resources. Trattasi di aspetti e caratteristiche individuali che possono rappresentare fattori protettivi rispetto agli stressor ambientali nonché fattori in grado di amplificare gli effetti positivi delle job resources.

In base a questo modello, le richieste (job demands) e le risorse (job resources) del lavoro possono evocare due processi differenti, ma al tempo stesso collegati: un processo energetico (detto anche *health impairment process* ovvero processo di degradamento della salute) nel quale elevate richieste esauriscono le risorse mentali e fisiche dei lavoratori; e un processo motivazionale (riferibile anche alle *personal resources*) nel quale si assume che la presenza di risorse lavorative incrementi l'ingaggio, il quale a sua volta avrà un impatto positivo sul benessere e su determinati esiti organizzativi.

L'idea di fondo è che una situazione lavorativa sana non si sviluppi soltanto grazie all'assenza/riduzione di fattori negativi, ma può essere raggiunta promuovendo caratteristiche positive del contesto lavorativo e organizzativo, nonché rispetto agli individui stessi.

Concludendo, il modello JD-R è caratterizzato da un lato da una grande versatilità (i.e., non esistono set precostituiti di demand/resource, ma solo tali cluster generici) e dall'altro dalla capacità di spiegare dinamiche sia di tipo negativo (i.e., processo di degradamento della salute) che positivo (i.e., processo motivazione). Ciò lo pone come il modello teorico ideale per condurre un'indagine sul benessere organizzativo.

Tuttavia, proprio la mancanza di una tassonomia di variabili potenzialmente antecedenti del benessere organizzativo ha imposto di fare riferimento ad altri contributi, da utilizzare nell'ambito del modello JD-R. Cooper (1981) offre uno straordinario contributo in termini di sistematizzazione della grande varietà di possibili fonti di stress/benessere lavorativo individuandole sia in fattori intrinseci al lavoro che in caratteristiche personali del soggetto; nell'ambito del progetto abbiamo ampliato la tassonomia di Cooper adattandola alle peculiarità dell'organizzazione.

Interviste semi-strutturate preliminari

Le interviste semi-strutturate sono state condotte al fine di sviluppare *ex-novo* il questionario verificando che le variabili individuate a partire dalla tipologia di Cooper (1981) e condivise con la cabina di regia che si intendeva valutare per mezzo del questionario, fossero effettivamente salienti e pertinenti rispetto al contesto organizzativo. Tale attività è stata funzionale alla personalizzazione dell'intervento, per ridurre il rischio di implementare azioni reputate come ininfluenti, ambigue, non salienti o non opportune.

Le interviste sono state svolte mediante una traccia strutturata uguale per tutti gli intervistati, costituita da 41 domande e hanno avuto durata media compresa tra 45 e 60 minuti.

Ciascun item è stato suddiviso in una prima parte riferita alla propria esperienza lavorativa (e.g., *Il suo lavoro le permette di essere autonomo nell'organizzazione dei compiti?*), e una seconda parte più generale, in cui era necessario rispondere, in termini di frequenza, pensando all'importanza del fattore coinvolto nel determinare la qualità della vita lavorativa (e.g., *Pensa sia un aspetto determinante per la qualità della sua vita lavorativa?*).

Se da un lato la seconda domanda era la più importante, in quanto permetteva di verificare la salienza di ciascuna variabile all'interno del contesto organizzativo e quindi aumentarne le chance di inclusione all'interno del questionario, dall'altro la prima domanda serviva soprattutto per attivare la riflessione

dell'intervistato/a in merito e raccogliere informazioni (e.g., *espressioni gergali, particolari e tecnicismi lessicali*) che sarebbero potute tornare utili nella formulazione delle domande del questionario inerenti ciascuna variabile.

Riguardo le persone da intervistare, è opportuno fare considerazioni di natura più qualitativa che quantitativa. In termini quantitativi, sarebbe opportuno intervistare tra il 3% e il 5% della forza lavoro, o comunque in termini assoluti almeno 5 persone (per organizzazioni di media grandezza o oltre) al fine di entrare in contatto con prospettive e punti di vista non troppo omogenei. Nel nostro caso sono state intervistate dieci persone. Molto più importanti sono le considerazioni di ordine qualitativo. Risulta infatti importante cercare di reclutare persone con profili professionali o di aree/unità organizzative differenti tra loro, cercando di bilanciare tra i sessi, con livelli di esperienza e anzianità diversi. Il reclutamento andrebbe preferibilmente operato, concordemente con i principi di coinvolgimento e partecipazione, su base volontaria (e.g., autocandidature) operando successivamente una selezione da parte dei Vertici sulla base di criteri di opportunità oltre che quelli sopra esposti. Nel nostro caso, il personale coinvolto nelle interviste è stato selezionato dall'Amministrazione, scegliendo sia dipendenti esperti, con carriere ventennali all'interno dell'organizzazione, che altri più giovani e neoassunti, in modo da avere la possibilità di entrare in contatto con prospettive diverse, non solo per ruolo organizzativo ma anche per aspetti di carattere generazionale. Quanto emerso dalle interviste è stato sistematizzato alla ricerca di elementi di comunaltà e discordanza e presentato alla cabina di regia per trarre le opportune considerazioni e procedere quindi allo sviluppo ulteriore del questionario o di altre tipologie di intervento.

Sviluppo del questionario di analisi del benessere organizzativo

Il processo di sviluppo del questionario ha previsto diverse fasi, qui di seguito elencate:

1. Sviluppo degli item/domanda;
2. Sviluppo della modalità di risposta;
3. Identificazione delle domande socio-anagrafiche;
4. Stesura delle istruzioni alla compilazione;
5. Formattazione e layout del questionario;
6. Indagini pilota per testare preventivamente il questionario.

Il questionario per l'analisi del benessere organizzativo nella sua versione definitiva si componeva di 198 item relativi a 52 variabili psicosociali e ulteriori 9 domande socio-anagrafiche (e.g., sesso, fascia d'età) utilizzate per differenziare i risultati delle analisi statistiche.

Le variabili psicosociali sono state organizzate in 9 macro aree, qui di seguito elencate (con un esempio di item per ciascuna variabile):

1. Caratteristiche intrinseche al lavoro: totale di 37 item per 13 diverse variabili
 - Scadenze: “Nel mio lavoro, rispettare le scadenze è fondamentale”;
 - Pressioni: “Spesso il tempo che ho a disposizione non è abbastanza per far fronte a tutto ciò che richiede il mio lavoro”;
 - Autonomia: “Ho numerose occasioni per poter svolgere liberamente il mio lavoro”;
 - Person-job fit: “Le mie conoscenze sono adeguate a svolgere efficacemente il mio lavoro”;

<https://doi.org/10.53240//topic001.10>

- Potenziale di apprendimento della mansione: “Posso imparare sempre di più dal mio lavoro”;
 - Adeguatezza orario di lavoro: “Al di là della mia giornata di lavoro, ho tempo a sufficienza per occuparmi di altre questioni (es. famiglia, hobby, ecc.)”;
 - Giustizia distributiva: “I benefici che ricevo a lavoro sono commisurati al mio impegno”;
 - Giustizia procedurale: “Le procedure implementate nel mio Ente che riguardano i dipendenti sono eque”;
 - Condizioni dell'ambiente di lavoro: “Gli ambienti nei quali svolgo il mio lavoro non sono disagiati”;
 - Adeguatezza dotazione strumentale: “A volte devo portarmi del materiale (es. cancelleria, computer) da casa o chiederlo in prestito ai miei colleghi per completare il mio lavoro”;
 - Sotto carico di lavoro: “Ho troppo poco lavoro da fare”;
 - Sovraccarico di lavoro: “Ho troppo lavoro da fare”;
 - Fare un lavoro al di sopra/al di sotto delle proprie competenze: “Le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro oggi sono (selezionare una tra le alternative sottostanti) rispetto a quelle che pensavo fossero necessarie all'atto dell'assunzione”.
2. Ruolo organizzativo: totale di 21 item per 7 diverse variabili
- Potere e influenza: “Quando si tratta di prendere decisioni importanti a lavoro, la mia parola ha un certo peso”;
 - Valorizzazione professionalità: “Quello che so fare è tenuto in grande considerazione nel mio Ente”;
 - Conflitto di ruolo: “Capita che a lavoro debba fare delle cose che, se fosse per me, farei in modo diverso”;
 - Chiarezza di ruolo: “Ho ben chiaro cosa gli altri colleghi si aspettano da me”;
 - Utilità organizzativa del proprio lavoro: “Anche se io non ci fossi a svolgere il mio lavoro, l'Ente funzionerebbe come sempre”;
 - Opportunità di ricevere nuovi incarichi: “Mi viene spesso offerta l'opportunità di avere nuovi incarichi”;
 - Opportunità di ricevere maggiori responsabilità: “Ricevere nuove responsabilità è abbastanza frequente nel mio Ente”.
3. Relazioni al lavoro: totale di 18 item per 6 diverse variabili
- Supporto sociale da parte dei collaboratori: “I miei collaboratori ci sono sempre per me”;
 - Supporto sociale da parte dei colleghi: “Se necessario posso chiedere l'aiuto dei miei colleghi”;
 - Supporto sociale da parte del supervisore: “Io e il mio supervisore/responsabile andiamo d'accordo”;
 - Rapporto con i sindacati: “I sindacati ci sono sempre quando serve”;
 - Rapporto con l'utenza: “Il rapporto con l'utenza è buono”;
 - Discriminazioni: “A lavoro, ho sentito spesso fare battute, insultare o discriminare altre colleghe, per il semplice fatto di essere donne”.
4. Struttura e clima organizzativi: totale di 27 item per 9 diverse variabili
- Conflitto organizzativo: “Nel mio Ente, le persone sono spesso in disaccordo su come svolgere il lavoro”;

<https://doi.org/10.53240//topic001.10>

- Opportunità di formazione: “Nel mio Ente sono offerte adeguate opportunità di formazione e sviluppo professionale”;
 - Clima etico egoistico: “Nel mio Ente, le persone tendono soprattutto a fare i propri interessi”;
 - Clima etico orientato al bene comune: “Nel mio Ente, le persone si preoccupano l'un l'altra del bene altrui”;
 - Clima etico orientato all'efficienza: “L'efficienza dell'Ente viene prima di tutto”;
 - Comunicazione interna: “L'Ente trasmette tutte le informazioni e aggiornamenti necessari per svolgere al meglio il lavoro”;
 - Interesse per la comunicazione interna: “Sono interessato/a a ricevere tutte le informazioni necessarie per svolgere al meglio il lavoro”;
 - Employee engagement: “Nel mio Ente, i lavoratori possono partecipare attivamente alle decisioni organizzative”;
 - Reputazione dell'Ente: “Essere un/a dipendente di questo Ente significa godere di molto rispetto nella comunità”.
5. Leadership e supporto organizzativo: totale di 27 item per 9 diverse variabili
- Qualità umane dei supervisori: “Quando parlo con il mio superiore, ho l'impressione che mi ascolti davvero”;
 - Leadership laissez-faire: “Il mio superiore è contento se lavoriamo come abbiamo sempre fatto”;
 - Leadership trasformazionale: “Il mio superiore ci aiuta a trovare un senso nel nostro lavoro”;
 - Leadership autocratica: “Quando si tratta di prendere decisioni, il mio superiore cerca sempre di imporre il proprio punto di vista sul nostro”;
 - Leadership distribuita: “Il mio superiore ci coinvolge nell'identificazione di problemi e possibili soluzioni nel nostro lavoro”;
 - Grado di realizzabilità degli obiettivi organizzativi: “Gli obiettivi che mi sono assegnati sono realistici”;
 - Valorizzazione competenze e impegno lavorativo: “Sento che le mie competenze sono tenute in gran conto dai miei superiori”;
 - Ascolto delle richieste dei dipendenti: “I vertici si mostrano aperti ad ascoltare le proposte che provengono dai dipendenti dell'Ente”;
 - Supporto nel raggiungimento degli obiettivi: “Mi sento incoraggiato/a dall'Ente nel raggiungimento degli obiettivi a me assegnati”.
6. Equilibrio lavoro-famiglia: totale di 6 item per 2 diverse variabili
- Atteggiamento del coniuge e/o altri significativi rispetto al lavoro: “La mia famiglia (es. partner, eventuali figli, altri familiari per me importanti) mostra interesse per il mio lavoro”;

<https://doi.org/10.53240//topic001.10>

- Esigenze di lavoro rispetto alle esigenze della vita privata: “Non riesco a portare a termine le cose che vorrei fare a casa perché ho troppi impegni di lavoro”.
7. Risorse personali: 30 item per 2 diverse variabili due variabili
- Capitale psicologico: “Se dovessi trovarmi in difficoltà sul lavoro, potrei pensare a molti modi per uscirne”; È stata utilizzata la scala sviluppata da Luthans, Youssef e Avolio (2007) e validata in italiano da Alessandri, Borgogni, Consiglio e Mitidieri (2015);
 - Core self-evaluations: “Sono sicuro/a di ottenere nella vita il successo che merito”; È stata utilizzata la scala sviluppata da Judge, Erez, Bono e Thoresen (2003) e validata in italiano da Di Fabio e Busoni (2009).
8. Indicatori di benessere organizzativo: totale di 30 item per 10 diverse variabili. L'ottavo e il nono blocco del questionario includevano quattro variabili che rappresentavano gli indicatori di benessere organizzativo: autoefficacia professionale e ingaggio nel proprio lavoro come indicatori positivi, e il malessere psicofisico e le intenzioni di turnover come indicatori negativi. Di seguito una spiegazione analitica delle variabili.
- Autoefficacia professionale: “Grazie alle mie risorse, so come gestire situazioni impreviste nel mio lavoro”; È stata utilizzata la scala sviluppata da Schyns e Collani (2002) e validata in Italiano da Di Fabio e Taralla (2006).
 - Malessere psicofisico: “È stato/a in grado di concentrarsi sulle cose che faceva?”
È stato utilizzato il General Health Questionnaire sviluppato da Goldberg (1972) e validato Italiano da Piccinelli, Bisoffi, Bon, Cunico e Tansella (1993).
 - Ingaggio nel proprio lavoro: “Nel mio lavoro mi sento pieno/a di energia”
È stata utilizzata la Utrecht Work Engagement Scale sviluppata da Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) e validata in Italiano da Balducci, Fraccaroli e Schaufeli (2010).
 - Intenzioni di turnover: “Se ne avessi l'opportunità, cambierei ufficio all'interno della mia Amministrazione”.

Le variabili dei primi sei blocchi del questionario sono state inoltre suddivise in job demands (i.e., fattori negativi) e job resources (fattori positivi) (Tabella 2).

Tabella 2. Variabili dei primi sei blocchi del questionario

	<i>Job resources</i>	<i>Job demands</i>
Caratteristiche intrinseche del lavoro		
Scadenze		X
Pressioni		X
Autonomia	X	
Person-job fit	X	
Potenziale di apprendimento della mansione	X	
Adeguatezza orario di lavoro	X	
Giustizia distributiva	X	
Giustizia procedurale	X	
Condizioni dell'ambiente di lavoro	X	
Adeguatezza dotazione strumentale	X	
Sottocarico di lavoro		X
Sovraccarico di lavoro		X
Fare un lavoro al di sopra/al di sotto delle proprie competenze		X
Ruolo organizzativo		
Potere e influenza	X	
Valorizzazione professionalità	X	
Conflitto di ruolo		X
Chiarezza di ruolo	X	

continua

<https://doi.org/10.53240//topic001.10>

Utilità organizzativa del proprio lavoro	X	
Opportunità di ricevere nuovi incarichi	X	
Opportunità di ricevere maggiori responsabilità	X	
Relazioni al lavoro		
Supporto sociale da parte dei collaboratori	X	
Supporto sociale da parte dei colleghi	X	
Clima etico egoistico		X
Clima etico orientato al bene comune	X	
Clima etico orientato all'efficienza	X	
Comunicazione interna	X	
Interesse per la comunicazione interna	X	
<i>Employee engagement</i>	X	
Reputazione dell'Ente	X	
Leadership e supporto organizzativo		
Qualità umane dei supervisori	X	
Leadership laissez-faire		X
Leadership trasformazionale	X	
Leadership autocratica		X
Leadership distribuita	X	
Grado di realizzabilità degli obiettivi organizzativi	X	
Valorizzazione competenze e impegno lavorativo	X	
Ascolto delle richieste dei dipendenti	X	
Supporto nel raggiungimento degli obiettivi	X	
Equilibrio lavoro-famiglia		
Atteggiamento del coniuge e/o altri significativi rispetto al lavoro	X	
Esigenze di lavoro rispetto alle esigenze della vita privata		X

Agli item che vanno dal numero 1 al numero 194, e dal numero 196 al numero 198, si rispondeva con una scala Likert a 5 intervalli che va da 0 = per nulla, a 4 = moltissimo. All'item numero 37 (i.e., variabile "fare un lavoro al di sopra/al di sotto delle proprie competenze") si rispondeva con una scala di valutazione a 5 intervalli che va da 0 = significativamente inferiori a 4 = significativamente superiori. Agli item della scala sul malessere psicofisico (item dal numero 175 al numero 186) si rispondeva con due scale di frequenza a 4 intervalli: da 0 = più del solito a 3 = molto meno del solito (primi 6 item) e da 0 = no a 3 = molto più del solito (ultimi sei item), che restituivano un punteggio unico. Infine, agli item della scala sull'ingaggio nel proprio lavoro (item dal numero 187 al numero 195) si rispondeva con una scala di frequenza a 7 intervalli che va da 0 = mai a 6 = sempre/ogni giorno.

Le domande socio-anagrafiche riguardavano:

- Sesso (due alternative di risposta: uomo, donna);
- Fascia di età (quattro alternative di risposta: meno di 45 anni, tra 46 e 54 anni, tra 55 e 61 anni, oltre 61 anni);
- Stato civile attuale (tre alternative di risposta: celibe/nubile, coniugato/a/convivente, separato/a/divorziato/a/vedovo/a);
- Presenza di figli con età inferiore a 8 anni (due alternative di risposta: no, sì);
- Livello di scolarizzazione misurato in termini di anni di studio (risposta libera);
- Anzianità di servizio presso l'Ente (quattro alternative di risposta: meno di 10 anni, tra 10 e 20 anni, tra 21 e 30 anni, oltre 31 anni);
- Settore professionale (quattro alternative di risposta);
- Area professionale (quattro alternative di risposta);
- Se ha responsabilità di un ufficio (due alternative di risposta: no, sì).

Rispetto alle domande socio-anagrafiche è stato necessario bilanciare tra necessità conoscitive/empiriche da un lato e necessità di riservatezza e tutela dell'anonimato dall'altro. In altri termini, domande socio-anagrafiche molto particolareggiate e con molte opzioni di risposta potevano essere percepite come una minaccia all'anonimato. In questo caso il ruolo della cabina di regia è stato importante per permettere di formulare domande e identificare modalità di risposta che hanno consentito di contemperare i due interessi divergenti appena menzionati.

Il questionario è stato testato preventivamente attraverso un'indagine pilota che ha coinvolto un gruppo ristretto di dipendenti ai quali è stato chiesto di esaminare nel dettaglio il questionario e segnalare qualsiasi incoerenza, errore o difficoltà. Solo successivamente è stato sviluppato il questionario sul Benessere organizzativo nella sua versione definitiva.

Analisi del benessere organizzativo

L'analisi del benessere organizzativo rappresenta il culmine di un intervento siffatto, alla luce del quale sono state condotte tutte le operazioni preliminari finora descritte. L'indagine è stata condotta nel rispetto degli standard etici e garantendo la protezione dei dati di carattere personale. Hanno partecipato all'indagine 152 dipendenti dell'Ente coinvolto con un tasso di risposta pari al 74,88% rispetto alla forza lavoro complessiva, di cui 61 uomini (42%) e 87 donne (58%). Per quanto riguarda la fascia d'età, 59 (39.3%) persone hanno meno di 45 anni, 30 (20%) hanno tra 46 e 54 anni, 36 (24%)

hanno tra 55 e 61 anni, 25 (16.7%) hanno oltre 61 anni. Rispetto allo stato civile, 25 (16.9%) persone hanno dichiarato di essere celibi o nubili, 115 (77.7%) coniugati o conviventi, 8 (5.4%) separati/divorziati o vedovi; 33 (24.8%) persone hanno figli minori di 8 anni. Per quanto riguarda il livello educativo, 3 (2.2%) persone hanno una licenza di scuola secondaria di primo grado, 43 (31.4%) hanno un diploma di scuola secondaria di secondo grado, 59 (43.1%) hanno conseguito una laurea, 32 (23.4%) hanno proseguito gli studi oltre la laurea. Per quanto concerne l'anzianità di servizio presso l'Ente, 78 (52.7%) persone mostravano un'anzianità inferiore ai 10 anni, 22 (14.9%) tra 10 e 20 anni, 36 (24.3%) tra 21 e 30 anni, 12 (8.1%) oltre i 31 anni. Infine, rispetto all'eventuale responsabilità di un ufficio, hanno risposto affermativamente 30 persone.

I lavoratori sono stati coinvolti in orario d'ufficio dai vertici dell'Ente mediante l'organizzazione di un calendario di incontri per piccoli gruppi dal 30 giugno al 7 luglio 2020. Quattro ulteriori questionari sono stati raccolti nei giorni successivi previo appuntamento.

La partecipazione era su base volontaria, i questionari erano resi anonimi nonché corredati da una busta ove riporli al termine della compilazione al fine di tutelare ulteriormente la riservatezza delle risposte.

Analisi dei dati

Per quanto riguarda il piano di analisi, abbiamo utilizzato tre categorie di statistiche, le analisi sono state condotte sul campione generale e su due sotto-campioni differenziati per posizione organizzativa.

Innanzitutto, statistiche descrittive quali media e deviazione standard per descrivere i valori medi delle variabili valutate nel questionario. Esse permettono di avere informazioni preliminari, soprattutto se corredate da istogrammi. In mancanza di dati di riferimento pregressi, come può accadere nel caso di una prima raccolta dati, è possibile operare il confronto con il valore teorico mediano delle alternative di risposta (e.g., il valore 2 per una scala di risposta che va da 0 a 4; il valore 3 per una scala di risposta che va da 1 a 5). I grafici e le statistiche descrittive sono stati calcolati e sviluppati mediante il foglio di calcolo Excel automatizzato appositamente sviluppato per il progetto (messo a disposizione dell'Ente per le successive analisi).

Secondariamente, statistiche parametriche e inferenziali quali il test t di Student e l'Anova univariata per identificare eventuali differenze statisticamente significative nei valori medi delle variabili tra le categorie all'interno di gruppi dicotomici (e.g., uomini e donne rispetto al sesso; test t di Student) o multicategoriali (e.g., giovani, maturi e anziani rispetto alla fascia d'età; Anova univariata). Anche in questo caso, la presenza di istogrammi può risultare utile per averne una rappresentazione grafica di immediata lettura.

Infine, statistiche multivariate quali le regressioni lineari multiple, regredendo ciascun indicatore di benessere organizzativo sui singoli cluster di predittori organizzativi. Esse permettono di verificare l'associazione di tutta una serie di variabili (i.e., entro i cluster di predittori) con un singolo indicatore di benessere organizzativo ed evidenziare le eventuali associazioni statisticamente significative. Le statistiche inferenziali e multivariate sono state calcolate con Jamovi, software statistico open source.

La fase di interpretazione dei dati ha seguito essenzialmente l'ordine inverso. Innanzitutto, le regressioni hanno permesso di identificare tutti i predittori significativi di ciascun indicatore di benessere organizzativo, successivamente si è proceduto a individuare quei predittori, risultati significativi, che

<https://doi.org/10.53240//topic001.10>

mostrassero valori medi significativamente bassi (per le risorse lavorative) o elevati (per le domande lavorative) in generale per mezzo delle statistiche descrittive o rispetto a determinate categorie per mezzo delle statistiche parametriche e inferenziali.

In questa analisi del benessere organizzativo, coerentemente con quanto concordato in Cabina di Regia e sulla base delle evidenze scientifiche sinora disponibili, ci si è focalizzati su quattro indicatori: l'autoefficacia professionale, che può essere considerato un indicatore dell'efficienza lavorativa autopercepita dai lavoratori; il malessere psicofisico, come indicatore del più generale benessere psicofisico dei lavoratori; l'ingaggio nel proprio lavoro, che restituisce un indicatore dei livelli di motivazione lavorativa; le intenzioni di turnover, che riflettono l'attaccamento dei lavoratori all'Ente.

La Tabella 3 sintetizza i fattori organizzativi sui quali si è ritenuto necessario indirizzare l'attenzione gestionale dell'Ente in quanto più pressante un loro incremento o riduzione rispetto ad altri fattori, parimenti significativi, che tuttavia mostrano livelli medi più soddisfacenti.

Tabella 3. Fattori organizzativi da incrementare e ridurre

	Autoefficacia professionale	Malessere psicofisico	Ingaggio nel proprio lavoro	Intenzioni di turnover
Pressioni			Ridurre	Ridurre
Giustizia distributiva	Incrementare		Incrementare	Incrementare
Giustizia procedurale				Incrementare
Sotto carico di lavoro		Ridurre	Ridurre	Ridurre
Sovraccarico di lavoro		Ridurre		
Potere e influenza	Incrementare			
Conflitto di ruolo		Ridurre	Ridurre	Ridurre
Valorizzazione professionalità			Incrementare	Incrementare
Opportunità di ricevere nuovi incarichi			Incrementare	Incrementare
Employee engagement	Incrementare			
Opportunità di formazione				Incrementare
Reputazione dell'Ente	Incrementare		Incrementare	Incrementare
Leadership trasformazionale		Incrementare	Incrementare	
Supporto nel raggiungimento degli obiettivi				Incrementare
Valorizzazione competenze e impegno lavorativo	Incrementare			
Atteggiamento del coniuge e/o di altri significativi rispetto al lavoro	Incrementare			Incrementare
Esigenze di lavoro rispetto alle esigenze della vita privata		Ridurre	Ridurre	

Deliverable del progetto

Report

Le principali fasi del progetto e i risultati dell'indagine sono stati sintetizzati in un report di 177 pagine. La struttura del report includeva le seguenti sezioni:

1. Premessa tesa a introdurre il report e fornire le coordinate di base al lettore sul documento;
2. Modello teorico di riferimento, al fine di illustrare il *framework* che ha guidato lo sviluppo del questionario;
3. Strumento di rilevazione, ove viene illustrato nel dettaglio il questionario in tutte le sue componenti (istruzioni, cluster di variabili, modalità di risposta, item per variabile, ecc.);
4. Partecipanti e procedura, dedicata a fornire informazioni dettagliate sui lavoratori che hanno compilato il questionario, nonché sulle modalità del loro reclutamento;
5. Piano dell'analisi dei dati, utile a illustrare nel dettaglio le analisi statistiche condotte sui dati e supportare il lettore nell'interpretazione dei risultati;
6. Risultati, che riporta in sequenza le evidenze empiriche in seguito all'analisi dei dati, ove possibile corredate da grafici quali istogrammi o tabelle riassuntive; l'enfasi, al di là del dato statistico, deve essere posta sull'elemento descrittivo a beneficio della comprensione del lettore;

7. Sintesi dei risultati di peculiare utilità quando si sceglie un approccio particolarmente approfondito nella sezione precedente, al fine di fornire una sintesi di più facile lettura e comprensione dei risultati emersi;
8. Suggerimenti operativi, ove si propone una discussione più articolata e di natura operativo-gestionale in merito ai risultati emersi, al fine di attirare l'attenzione del lettore sugli snodi di particolare rilevanza e criticità;
9. Considerazioni conclusive, dedicate alla chiusura del documento, richiamando le principali peculiarità e opzioni metodologiche che sono state adottate;
10. Riferimenti bibliografici.

Sviluppo di un sistema di rilevamento

Nell'ottica di rendere l'Amministrazione in grado di svolgere autonomamente ulteriori analisi del benessere organizzativo si è deciso di operare su due versanti, uno tecnico e uno di sviluppo delle competenze.

Nel nostro caso, ci si è posti come obiettivo supplementare quello di creare le condizioni organizzative affinché il questionario di analisi del benessere organizzativo potesse essere utilizzato anche in future rilevazioni, fondamentali per verificare la bontà delle eventuali azioni correttive decise nel corso della rilevazione precedente. Tuttavia, appare ovvio che disporre di un questionario senza disporre degli strumenti e soprattutto delle competenze necessarie per il suo utilizzo sarebbe poco utile.

Per quanto riguarda il versante tecnico, è stato sviluppato un foglio di calcolo Excel che permetteva, a partire dall'inserimento manuale delle risposte ai singoli questionari, di ottenere una pletora di informazioni di carattere descrittivo, illustrate mediante istogrammi, inerenti sia il campione di rispondenti nel suo complesso che confronti tra gruppi specifici, differenziando altresì tra magistrati e dipendenti amministrativi. Poiché non era possibile automatizzare anche le analisi statistiche di carattere parametrico, inferenziale e multivariato con tale foglio di calcolo, si è fatto riferimento a un software open-source, Jamovi, il che permette di ricollegarci al secondo versante, quello delle competenze.

Per quanto riguarda il versante delle competenze, si è concordato di organizzare un workshop formativo rivolto a 1-2 unità di personale (individuate dai vertici dell'Ente) affinché fossero trasferite e acquisite le competenze necessarie per operare sia sul foglio di calcolo Excel che su Jamovi. Il workshop, della durata di circa 3 ore è stato organizzato secondo un approccio di tipo esperienziale al fine di permettere ai discenti di impegnarsi in prima battuta in esercitazioni di analisi dei dati. Inoltre, sono stati sviluppati sette video tutorial riguardo gli aspetti principali inerenti l'utilizzo dei due strumenti di cui sopra, proiettati durante il workshop e utilizzabili anche in futuro dal personale dell'Ente.

Formazione statistica: slide e video tutorial

Per trasferire il Know-how applicativo, si è tenuto un incontro di formazione a 2 dipendenti dell'Ente sulla metodologia di valutazione del Benessere organizzativo. L'incontro è avvenuto tramite

la piattaforma *Microsoft teams*, a causa della pandemia da Covid-19, e ha previsto la realizzazione di slides di supporto, che sono state messe a disposizione dell'Ente. Grazie a collegamenti ipertestuali *ad hoc*, le slide consentono l'accesso al materiale didattico e alle relative spiegazioni in qualsiasi momento, ciò sempre nell'ottica di favorire l'autonomia dell'Ente per le successive valutazioni del benessere organizzativo.

La formazione è stata articolata in una parte teorica e in una pratico-applicativa. Preventivamente ai partecipanti sono stati forniti i materiali per l'esercitazione e gli strumenti utili alle successive valutazioni del benessere lavorativo.

La parte teorica è stata supportata da video tutorial che descrivono nel dettaglio tutte le azioni necessarie per la raccolta dati tramite questionario, l'utilizzo del foglio di calcolo per lo scoring del questionario, comprensione dei risultati che emergono dallo scoring e presentazione dei risultati. Anche i video tutorial sono stati trasferiti all'Ente per poter essere consultati anche successivamente.

La parte pratico-applicativa ha proposto un'esercitazione finalizzata a ripercorrere tutte le fasi dell'analisi del benessere lavorativo, dalla raccolta dati alle analisi statistiche per trasferire ai partecipanti le competenze teoriche e metodologiche necessarie per operare in autonomia.

Documento di best practices

Il documento di best practices si colloca come elaborato conclusivo e pertanto ripercorre tutte le fasi del progetto.

Il documento, in particolare, sottolineava quanto e come la metodologia di analisi del benessere organizzativo introdotta avesse delle caratteristiche peculiari che la distinguono significativamente da esperienze più tradizionali.

Si sottolineava che si è trattato di una metodologia "customizzata", ovvero tagliata su misura dell'Ente coinvolto e partecipativa, in quanto tutte le decisioni sono state elaborate in seguito a momenti di confronto e di coinvolgimento degli interessati.

Il concentrarsi sui fattori realmente salienti per il benessere organizzativo dell'Ente considerato è il focus principale del progetto e il documento di best practice chiarisce tutti i passaggi necessari alla replica della metodologia presso altre Pubbliche Amministrazioni.

Considerazioni conclusive

Tale analisi del benessere organizzativo è stata pianificata secondo una prospettiva multifattoriale e condotta seguendo un approccio partecipativo. Ciò ha permesso di sviluppare e adottare un approccio diversificato e altamente complesso che ha consentito di operationalizzare il benessere organizzativo mediante quattro diversi indicatori e individuare, attraverso interviste preliminari e confronti in Cabina di Regia, ben 48 fattori predittivi divisi tra 46 fattori lavorativi e organizzativi (a loro volta divisi tra job demands e job resources) e 2 risorse personali.

La raccolta dati tramite questionario self-report ha visto un'ampia partecipazione da parte di tutti i settori dell'Ente e risposte in larghissima parte attendibili. I dati ottenuti, analizzati innanzitutto con un foglio di calcolo automatizzato appositamente sviluppato per questo progetto (e che rimarrà patrimonio dell'Ente per le rilevazioni successive) e secondariamente mediante un software open-source (i.e., Jamovi), hanno permesso di evidenziare una grande messe di risultati a livello descrittivo, inferenziale, e

multivariato. In tal modo, è stato possibile individuare i fattori (tramite le regressioni multiple) che predicono i livelli di ciascun indicatore di benessere organizzativo, e individuare gli eventuali gruppi o categorie ove sussistono delle criticità nei predittori stessi (tramite l'Anova e il test t di Student, nonché le statistiche descrittive).

In termini di benessere organizzativo, l'Ente presentava una situazione positiva con pochi elementi di criticità nella maggior parte dei casi diffusi non a livello generale ma a livello di gruppi e categorie molto specifiche e limitate.

Come per qualsiasi intervento condotto in seno a un'organizzazione, le variabili contestuali da prendere in considerazione sono molteplici, ragion per cui quanto qui riportato non va inteso come un set rigido di istruzioni bensì come dei suggerimenti operativi che tuttavia vanno modulati rispetto alle peculiarità del contesto organizzativo specifico.

La recente pandemia da Sars-Cov-2, durante la quale è stata condotta parte dell'intervento descritto, ha radicalmente, e – si spera – temporaneamente, modificato il nostro modo di vivere e lavorare (Eurofound, 2020) e, probabilmente, avrà delle ripercussioni anche nel prossimo futuro. Il tema del benessere organizzativo non rifugge da tutto ciò, basti pensare a come molte Pubbliche Amministrazioni hanno dovuto fare ricorso, secondo modalità emergenziali e per nulla pianificate, al lavoro agile (almeno in teoria) per continuare a garantire livelli essenziali di servizio. L'auspicio è che quanto qui illustrato possa contribuire a fugare dubbi e perplessità circa gli interventi sul benessere organizzativo, spesso considerati di difficile realizzazione e di scarsa utilità, incrementando in ultima istanza la sensibilità delle Pubbliche Amministrazioni rispetto a questo tema, a beneficio della qualità della vita dei propri lavoratori e della sostenibilità dell'organizzazione e dei suoi processi, in ultimo quindi a beneficio della collettività tutta.

Bibliografia

- Alessandri, G., Borgogni, L., Consiglio, C., & Mitidieri, G. (2015). Psychometric Properties of the Italian Version of the Psychological Capital Questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 23,149-159.
- ANAC (2013). *Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico*. Retrieved from <http://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Attivita/ArchivioStorico/BenessereOrganizzativo/ModelliDiIndagine/Documento-Benessere-Organizzativo-revisionato.pdf>
- Anitha J., (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308-323
- Bakker A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands- Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26, 143-149.
- Cooper, C. L. (1981). *The stress check*. New York: Prentice Hall.
- Cox, T., & Mackay, C.J. (1981). A transactional approach to occupational. In E. N. Corlett & J. Richardson (a cura di), *Stress, work design and productivity* (91-113). New York: Wiley & Sons.
- Demerouti E., A.B. Bakker, F. Nachreiner & W.B. Schaufeli: (2001). The job demands – resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Di Fabio, A., & Busoni, L. (2009). Proprietà psicometriche della versione italiana della Core Self-Evaluation Scale (CSES) con studenti di scuola secondaria. *Counseling Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, 2, 73-83.

<https://doi.org/10.53240//topic001.10>

- Di Fabio, A., & Taralla, B. (2006). L'autoefficacia in ambito organizzativo: Proprietà psicometriche dell'Occupational Self-Efficacy scale (short form) in un campione di insegnanti di scuole superiori. *Risorsa Uomo*, 12, 51-66.
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19*. COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- French, J., Caplan, R., & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. New York: Wiley & Sons.
- Goldberg, D. (1979). *Manual of the General Health Questionnaire*. London, UK: NFER Nelson.
- ILO (2020). *Workplace well-being*. Retrieved from https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang-en/index.htm
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988) Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population, *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J.E., & Thoresen, C.J. (2003). The Core Self-Evaluation Scale: A development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Lo Presti, A., & Landolfi, A. (2021). *Gestire il mobbing nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Piccinelli, M., Bisoffi, G., Bon, M. G., Cunico, L., & Tansella, M. (1993). Validity and test-retest reliability of the Italian version of the 12-item General Health Questionnaire in general practice: A comparison between three scoring methods. *Comprehensive Psychiatry*, 34, 198-205.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schein, E. H. (2016). *La consulenza di processo: come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Schyns, B., & Collani, G. V. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219-241.
- Siegrist (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., ... & Reed, J. E. (2020). How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: the Sigtuna Principles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13.