

1. PREMESSA

Il benessere organizzativo risiede nella qualità della relazione esistente tra la persona e il contesto lavorativo ed è dato dalla combinazione di più elementi di natura sia individuale (carriera, autonomia, responsabilità, riconoscimenti, soddisfazione..), sia organizzativa (cooperazione, flessibilità, mobilità, sicurezza, fiducia), sia strutturale (confort, raggiungibilità, localizzazione).

Il Dipartimento della Funzione Pubblica nel manuale realizzato su "*Benessere organizzativo - Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*" definisce Benessere organizzativo come "*l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative*".

Il benessere organizzativo è quindi da intendersi come la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori. Una corretta percezione del clima interno all'organizzazione è indispensabile per migliorare la qualità del lavoro.

Sebbene il benessere organizzativo non sia garanzia di efficienza organizzativa, è molto probabile che si ottenga una buona performance operativa laddove i dipendenti siano motivati a lavorare in maniera volenterosa ed efficace.

Un'organizzazione che si prende cura e valorizzi persone, che è in grado di sviluppare e mantenere un adeguato grado di benessere fisico e psicologico, di alimentare la convivenza sociale di chi vi lavora, aumenta la qualità delle proprie prestazioni ovvero la propria efficienza e produttività.

Il clima organizzativo influenza l'attitudine dei lavoratori a concentrarsi sulla performance lavorativa e sulle relazioni personali, i lavoratori possono contribuire al successo della loro organizzazione a patto che si creino le condizioni per la loro sicurezza, per il soddisfacimento dei bisogni e di riconoscimento, per la considerazione delle esigenze di apprendimento, di informazione e di equità.

La riduzione della qualità della vita lavorativa in generale e del senso individuale di benessere rende onerosa la convivenza e lo sviluppo dell'organizzazione.

Al concetto di benessere organizzativo risulta strettamente collegata la "salute organizzativa" ovvero lo star bene al lavoro.

La mancata realizzazione di una buona cooperazione tra singolo e organizzazione lavorativa può comportare numerosi problemi per entrambe le parti:

- ◆ di carattere economico attraverso la riduzione della produttività, conflitti interni, forti tensioni per l'organizzazione;
- ◆ di carattere psicosomatico per l'individuo.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità, già nel 1948, definisce la "salute" non soltanto come semplice assenza di malattia, ma come un processo di miglioramento del benessere fisico e psicologico.

La salute viene quindi considerata come una risorsa di vita quotidiana che consente alle persone di condurre una vita produttiva a livello individuale, sociale ed economico.

Strettamente collegato al benessere organizzativo vi è anche la trasparenza delle amministrazioni; trasparenza quale elemento determinante per definire un livello elevato di benessere così come auspicato dal decreto legislativo 150/09 e "strumento di relazione e coinvolgimento", che enfatizza il ruolo degli stakeholder per avvicinare sempre più le singole pubbliche amministrazioni alla società civile e migliorarne non solo il rapporto ma anche la qualità delle prestazioni attraverso una attenta strategia di ascolto, cogliendo i suggerimenti proposti.

Ecco perché è ormai da un po' di anni che ci si riferisce al benessere organizzativo come alla leva su cui agire per poter dare nuova forza alle organizzazioni ed in particolare alle organizzazioni pubbliche, assottigliando sempre più quella linea di demarcazione che le divide dalle organizzazioni private.

2. NORMATIVA

A seguito di alcuni interventi normativi le pubbliche amministrazioni italiane hanno preso in considerazione la dimensione del benessere organizzativo. I principali interventi normativi che hanno spinto le organizzazioni a ragionare sui vantaggi derivanti dal benessere organizzativo sono stati:

La "**direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni**" del 2004, che indica una serie di azioni finalizzate ad incentivare il benessere organizzativo ed il manuale realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica sul "*Benessere organizzativo - Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*" che descrive il percorso da seguire da parte di tutte le amministrazioni che vorranno avviare un'indagine, sulla base del modello proposto.

Il **DLgs n. 81/2008** che, oltre a dare la definizione di salute intesa come lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità, prevede anche, al comma 1 dell'art. 28, che "La valutazione dei rischi deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato...". Inoltre, con l'elaborazione delle indicazioni metodologiche da parte della Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, di cui all'art. 6 del D.Lgs n. 81/2008 (Circolare Ministero del lavoro e delle politiche sociali n° 23692 del 18 novembre 2010 - G.U. n.304 del 30/12/2010), si è concluso l'iter di attuazione dell'accordo sullo stress lavoro-correlato siglato tra le parti sociali europee BUSINESSSEUROPE, UEAPME, ETUC e CEEP.

Il **DLgs 150/2009** che, in attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15, "in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" prevede la rilevazione del benessere organizzativo ed il **DLgs 33/2013** che, al comma 3 dell'art. 20, rende obbligatoria la valutazione del benessere organizzativo per tutte le amministrazioni.

3. BENESSERE ORGANIZZATIVO E SALUTE ORGANIZZATIVA DI ARPAL

L'Agenzia nel corso del 2013 ha deciso di valutare, monitorare e promuovere il benessere organizzativo partendo dallo studio già condotto per individuare, valutare e gestire l'eventuale rischio da stress lavoro correlato, ai sensi del D.lgs. 81/2008, in quanto la relazione esistente tra benessere organizzativo e stress lavoro correlato è molto stretta. Infatti identificare le fonti di stress legate all'attività lavorativa e valutare il livello di esposizione dei diversi gruppi di lavoratori porta non solo ad una mera registrazione e misurazione del fenomeno "stress sul lavoro", ma anche ad avviare, all'interno dell'organizzazione, lo sviluppo di una cultura volta alla promozione del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro.

ARPAL, a partire dal 2010, ha messo in atto una serie di interventi finalizzati alla identificazione delle fonti di Stress Lavoro Correlato e alla definizione del relativo Documento di Valutazione del Rischio; la Valutazione del Rischio Stress Lavoro Correlato è stata approvata il 7/2/2012.

ARPAL oggi si propone di attivare una procedura di ricerca/intervento sul benessere organizzativo, così come proposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica, finalizzata a restituire la conoscenza sul modo in cui si è strutturata la convivenza organizzativa, su come le variabili considerate contribuiscono a costruire lo stato di "benessere", sulle condizioni di "malessere" e sulle aree di possibile miglioramento.

La Direzione di ARPAL ha maturato la consapevolezza che solo la conoscenza di quali processi e modelli influenzano la motivazione, la soddisfazione e l'efficacia del lavoratore può portare alla definizione di interventi organizzativi strutturati e che portino dei vantaggi. In particolare i vantaggi che possono derivare da interventi di miglioramento volti alla promozione del benessere organizzativo possono essere di tre diverse tipologie:

1. vantaggi per la salute, quali adozione di stili di vita sani, equilibrio della persona, miglioramento relazioni interpersonali, riduzione delle assenze per malattie ed infortuni;
2. vantaggi sociali, quali il miglioramento della qualità della vita lavorativa e, in generale, della qualità della vita dei lavoratori, l'aumento dell'autostima e della motivazione, l'innalzamento delle competenze professionali e delle capacità di far fronte alle esigenze della vita professionale;
3. vantaggi economici, quali l'aumento della produttività e dell'efficienza economica, l'aumento della competitività dell'organizzazione, il miglioramento dell'immagine istituzionale.

3.1. STRESS LAVORO CORRELATO

In relazione alle disposizioni normative previste dal D.Lgs. 81/08, ARPAL ha svolto uno studio specifico volto ad individuare, valutare e gestire l'eventuale rischio da stress lavoro correlato.

Lo stress è una condizione, accompagnata da sofferenze o disfunzioni fisiche, psichiche, psicologiche o sociali, che scaturisce dalla sensazione individuale di non essere in grado di rispondere alle richieste o di non essere all'altezza delle aspettative.

Nel linguaggio comune assume il senso di tensione, ansia, preoccupazione, senso di malessere diffuso associato a conseguenze negative per l'organismo e per lo stato emotivo e mentale dell'individuo.

La differenza tra lo stress e lo stress lavoro-correlato segna un confine invalicabile; per quanto riguarda la normativa di salute e sicurezza sul lavoro si fa, infatti, riferimento al solo aspetto di danno che una situazione *di stress in ambiente di lavoro* può comportare per i lavoratori definendolo come "una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro [...]. Lo stress non è una malattia ma una situazione di prolungata tensione può ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute".

Emerge quindi con chiarezza che l'organizzazione del lavoro non potrà mai, in nessuna circostanza, ritenere adeguato il ricorrere a modalità e condizioni di lavoro stressanti al fine di stimolare maggiormente i propri dipendenti in vista di un aumento di prestazione/produzione, ma al contempo, non potrà neanche trascurare l'analisi preventiva delle condizioni di lavoro e delle regole organizzative praticate nell'ambiente di lavoro, verificando che queste siano a piena garanzia di una dimensione di adeguatezza e di tutela per la popolazione lavorativa nel suo complesso, a prescindere dal registrare o meno eventi o situazioni in essere, di disagio o danno.

Tutte le manifestazioni di stress sul lavoro non vanno considerate come causate dal lavoro stesso. Lo stress lavoro correlato può essere causato da vari fattori quali il contenuto e l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro, una comunicazione "povera", ecc.

Recenti indagini condotte in ambito europeo (accordo quadro del 08/10/2004 e successive valutazioni) attestano che le situazioni di disagio lavorativo comportanti il rischio di stress sono in costante aumento e che una percentuale tra il 50% e il 60% delle giornate lavorative perse in un anno è correlata allo stress lavorativo che rappresenta ormai il secondo fattore di rischio per la sicurezza e la salute sul lavoro.

Il lavoro, coordinato dal Servizio Prevenzione e Protezione e dalla Unità Operativa Risorse Umane di ARPAL e realizzato grazie al supporto specialistico della dott.ssa psicologa Michela Cavaliere, consiste nella valutazione degli indicatori oggettivi fonti di stress al lavoro misurati attraverso l'utilizzo di un questionario contenente parametri tipici delle condizioni di stress riferibili ai dati aziendali, al contesto e al contenuto del lavoro.

Le attività di valutazione del rischio sono state gestite in 4 fasi, secondo la logica del ciclo di Deming, definendo un percorso che, a partire dall'adempimento dell'obbligo di legge, ha permesso di individuare attività utili per il miglioramento della qualità organizzativa e dell'ambiente di lavoro.

La valutazione del rischio stress lavoro-correlato è stata effettuata a tutti i livelli e gradi della struttura organizzativa di ARPAL, con il coinvolgimento dei responsabili delle strutture delle Direzioni e delle strutture territoriali dell'Agenzia.

3.1.1. CRITERI SEGUITI PER LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO

In merito ai criteri da seguire per effettuare la valutazione del rischio stress lavoro-correlato, la Circolare Ministero del lavoro e delle politiche sociali n° 23692 del 18 novembre 2010, prevede una valutazione preliminare, finalizzata alla rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili, appartenenti a tre distinte famiglie:

- eventi sentinella (indicatori aziendali);
- fattori di contesto del lavoro;
- fattori di contenuto del lavoro.

La valutazione preliminare è poi seguita eventualmente da una valutazione approfondita in relazione ai livelli di rischio potenziale riscontrati.

Più nello specifico, per la rilevazione e valutazione dei potenziali fattori generatori di rischio stress lavoro correlato, sono stati seguiti i criteri forniti dalla proposta metodologica elaborata dall'INAIL e dal relativo questionario contenente gli indicatori verificabili.

Ai fini della valutazione sono prese come riferimento le "aree chiave" indicate, identificabili come potenziali categorie di fattori di rischio stress lavoro-correlato, che individuano il campo di valutazione specifica e di intervento preventivo e protettivo.

3.1.2. PROCEDIMENTO ADOTTATO PER LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Preliminarmente all'avvio della valutazione del rischio si è provveduto a costituire un gruppo di lavoro del quale facevano parte le seguenti figure:

- Esperto Psicologo;
- Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP);
- Addetti del Servizio Prevenzione e Protezione (ASPP);
- Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS);
- Medici Competenti.

Dopo aver formalizzato l'avvio delle procedure di lavoro e scelto la metodologia da adottare, il gruppo ha operato nel seguente modo:

- esame dei dati relativi agli **indicatori aziendali** forniti dalla U.O. Risorse Umane e/o riportati dai vari componenti del gruppo.
- esame dei **dati oggettivi relativi al contesto lavorativo ed al contenuto del lavoro** ricavati mediante questionario proposto a tutti i lavoratori dell'Agenzia. Il questionario, costituito da domande dicotomiche (con risposta Sì - No) vertenti su indicatori ritenuti essenziali nella valutazione dello stress lavoro-correlato, è stato proposto facoltativamente ed in forma anonima a tutto il personale di ARPAL, attraverso effettuazione di incontri specifici durante i quali sono state fornite tutte le informazioni utili alla sua compilazione.
- individuazione del livello di rischio attraverso l'adozione di criteri mutuati dalle Linee Guida dell'INAIL ex ISPESL su una scala di tre livelli: **rischio basso, rischio medio, rischio alto**.

3.1.3. AREA INDICATORI AZIENDALI

Tale area comprende gli indicatori di seguito specificati, raccolti attraverso il contributo dell'Unità Operativa Risorse Umane, per il periodo 2008 - 2010.

Nell'analisi dei dati osservati è stata posta attenzione alla suddivisione fra:

- ✓ Genere;
- ✓ struttura/settore lavorativo;
- ✓ mansione.

Gli indicatori misurati sono i seguenti:

N	INDICATORE
1	indici infortunistici
2	assenza per malattia (non maternità)
3	assenteismo
4	% ferie non godute
5	% rotazione del personale non programmata
6	cessazione rapporti di lavoro/ turnover
7	procedimenti/sanzioni disciplinari
8	richieste visite mediche straordinarie medico competente
9	ore straordinario
10	segnalazioni scritte medico competente di condizioni stress al lavoro
11	istanze giudiziarie per licenziamento/demansionamento

In particolare facendo riferimento al punto "10 Segnalazioni stress lavoro-correlato", è stata considerata ogni **specificata, straordinaria e/o frequente** lamentela *formalizzata* da parte del lavoratore connessa, ad esempio, con:

- ✓ richieste di miglioramento personale, tecnico e tecnologico
- ✓ richieste di esoneri/trasferimenti
- ✓ esposizione a condizioni di lavoro pericolose (rumore, calore, sostanze pericolose, ecc.)
- ✓ esposizione ad un comportamento illecito (mobbing, stalking, pressioni emotive e sociali che comportano un malessere individuale e organizzativo, ecc.).

3.1.4. AREA CONTESTO DEL LAVORO

Nell'area del Contesto del Lavoro, sono stati analizzati i seguenti indicatori:

Contesto lavorativo	
Categoria	Condizioni che possono determinare pericolo
1. Funzione e cultura organizzativa	Scarsa comunicazione; livelli bassi di sostegno per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale; mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi.
2. Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	Ambiguità, conflitto e insufficienza di ruolo; responsabilità di altre persone.
3. Evoluzione della carriera	Incertezza e/o blocco della carriera; insufficienza e/o eccesso di promozioni; retribuzione bassa; insicurezza dell'impiego; scarso valore sociale attribuito al lavoro.

Contesto lavorativo	
Categoria	Condizioni che possono determinare pericolo
4. Autonomia decisionale/ controllo del compito	Partecipazione ridotta al processo decisionale; carenza di controllo sul lavoro.
5. Rapporti interpersonali sul lavoro	Isolamento fisico o sociale; rapporti limitati con i superiori; conflitto interpersonale; mancanza di supporto sociale.
6. Interfaccia casa-lavoro	Richieste contrastanti tra casa e lavoro; mancanza di supporto in ambito domestico problemi di doppia carriera (entrambi i coniugi).

3.1.5. AREA CONTENUTO DEL LAVORO

In tale area sono stati analizzati i seguenti indicatori:

Contenuto del lavoro	
Categoria	Condizioni che possono determinare pericolo
1. Ambiente di lavoro e attrezzature	Caratteristiche dell'ambiente di lavoro; problemi relativi all'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione, la riparazione di strutture e attrezzature di lavoro
2. Pianificazione dei compiti	Monotonia, ripetitività, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzo delle capacità, incertezza elevata
3. Carico/ritmo di lavoro	Carico di lavoro eccessivamente alto o basso; mancanza di controllo sul ritmo; Livelli elevati di pressione in relazione al tempo.
4. Orario di lavoro	Lavoro a turni; orari di lavoro lunghi; mancanza di controllo sugli orari di lavoro; orari imprevedibili.

3.1.6. IDENTIFICAZIONE DELLA CONDIZIONE DI RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO

La condizione di rischio (basso - medio - alto), in riferimento agli indicatori specificati; è stata identificata attraverso la compilazione degli indicatori appartenenti alle tre diverse aree del questionario. Ad ogni indicatore è stato associato un punteggio come sotto riportato il quale concorre al punteggio complessivo dell'area.

I punteggi delle 3 aree vengono quindi sommati (secondo le indicazioni specifiche) e consentono di identificare il livello di rischio, secondo quanto riportato nella *Tabella di quantificazione del rischio*.

Tabella di quantificazione del rischio

DA	A	livello di rischio	NOTE
0	14	RISCHIO BASSO 25%	L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro, si consiglia di monitorare l'organizzazione annualmente. Per ogni condizione identificata di devono adottare comunque le azioni di miglioramento mirate.
15	30	RISCHIO MEDIO 50%	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Per ogni condizione identificata si devono adottare comunque le azioni di miglioramento mirate. Si consiglia di attuare una politica di prevenzione per lo stress al lavoro e di coinvolgere attivamente il medico competente ed i preposti. Monitoraggio annuale degli indicatori.
31	60	RISCHIO ALTO + di 50%	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che indicano la presenza di stress correlato al lavoro. Si deve effettuare una valutazione della percezione dello stress dei lavoratori, coinvolgendo il medico competente o altre figure specializzate. Monitoraggio delle condizioni di stress e dell'efficacia delle azioni di miglioramento.

3.1.7. PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI

Il grado di partecipazione dei lavoratori di ARPAL al progetto è risultato molto alto, ben il 90,2%.

3.1.8. RISULTATI DELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO

La valutazione complessiva eseguita ha fornito il seguente risultato:

RISCHIO MEDIO: *"l'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Per ogni condizione di rischio identificata si devono adottare le azioni di miglioramento mirate. Monitoraggio annuale degli indicatori. Se queste non determinano un miglioramento entro un anno, sarà necessario procedere al secondo livello di valutazione".*

Il dettaglio dei risultati delle varie aree specifiche è riportato di seguito.

3.1.8.1 AREA INDICATORI AZIENDALI

Adottando i criteri di valutazione sopra indicati ai dati ottenuti, gli indicatori aziendali hanno raggiunto un livello **Medio** di condizione di rischio, soprattutto in merito a fattori quali:

- Rotazione del personale;
- Turnover;
- Procedimenti/Sanzioni disciplinari;

- Segnalazioni stress lavoro-correlato.

3.1.8.2 AREA CONTESTO DEL LAVORO

Gli indicatori analizzati hanno dato i seguenti risultati:

- Funzione e cultura organizzativa: è stato valutato un livello globale **Basso** di criticità, ad eccezione delle aree di seguito riportate che essendo più a rischio hanno ottenuto livelli **Medi** di rischio:
 - ✓ Scarsa conoscenza e comunicazione degli obiettivi aziendali.
 - ✓ Carenti o inadeguati momenti di comunicazione dell'Agenzia a tutto il personale.
 - ✓ Piano formativo inadeguato per lo sviluppo professionale dei lavoratori.
- Ruolo nell'ambito dell'organizzazione: è stato rilevato un livello globale **Medio-Alto** di rischio legato a:
 - ✓ Ambiguità, conflitto e scarsa definizione dei ruoli organizzativi.
 - ✓ Sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone.
 - ✓ Comunicazione inefficace e talvolta contrastante da parte dei responsabili circa il lavoro da svolgere.
- Evoluzione della carriera: è stato rilevato un livello globale **Medio-Alto** di rischio connesso a:
 - ✓ Carezza di un piano di sviluppo professionale per i dirigenti e i lavoratori a tutti i livelli.
 - ✓ Scarsa definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera.
 - ✓ Insufficienti sistemi premianti in relazione al raggiungimento degli obiettivi di produzione, di sicurezza e per la corretta gestione del personale da parte dei responsabili.
- Autonomia decisionale - Controllo del lavoro: è stato valutato un livello globale **Medio-Alto** di criticità, in relazione alle seguenti aree indagate:
 - ✓ Scarsa autonomia nella gestione del compito e nel passaggio di mansioni tra colleghi.
 - ✓ Insufficienti modalità di partecipazione alle decisioni dell'Agenzia.
- Rapporti interpersonali sul lavoro: è stato osservato un livello **Medio** di rischio, alcuni elementi di criticità risultano essere:
 - ✓ Rapporti limitati e stereotipati con i superiori.
 - ✓ Conflitto interpersonale.
 - ✓ Mancanza di supporto sociale.
- Interfaccia casa-lavoro: non è stato osservato nessun livello di criticità, quindi ci si attesta su un livello **molto Basso**.

3.1.8.3 AREA CONTENUTO DEL LAVORO

Gli indicatori analizzati hanno dato i seguenti risultati:

- Ambiente di lavoro e attrezzature di lavoro: è stato rilevato un livello **Basso**

- Pianificazione dei compiti: è stato osservato un livello di gravità **Medio - Alto** in relazione a:
 - ✓ Senso di monotonia, ripetitività, lavoro frammentato o percepito come poco utile.
 - ✓ Sottoutilizzo delle capacità.
 - ✓ Scarsa chiarezza nei ruoli e nei compiti.
- Carico di lavoro - Ritmo di lavoro: è stato valutato un livello di gravità **Basso**.
- Orario di lavoro: non è stato osservato nessun livello di criticità, quindi ci si attesta su un livello **molto Basso**.

3.1.9. CONCLUSIONI DELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO CORRELATO

Dai risultati emerge quanto il rischio sembri connesso ad una *cattiva percezione del contesto lavorativo*, che comporta un peggioramento degli *standard* di vita interni di tutti i dipendenti. Le aree maggiormente a rischio risultano quindi essere quelle connesse a:

- una scarsa e inefficiente comunicazione aziendale, infatti, i flussi comunicativi verticali e orizzontali risultano percepiti in alcuni casi come carenti e non in grado di rendere ognuno partecipe all'evoluzione delle proprie attività.
- una scarsa chiarezza, condivisione e partecipazione dei dipendenti al programma lavorativo settoriale e globale.
- un poco chiaro e preciso percorso di crescita professionale, connesso ad una scarsa definizione di ruolo e di compiti che potrebbero facilitare e promuovere un benessere e una maggiore produttività.
- un disagio nel rapporto con la dirigenza, sia a livello personale e di team di lavoro che a livello di gruppo, invero le riunioni e le comunicazioni dell'Agenzia al personale non sono sentite come efficaci e utili al lavoro. Infine, la pianificazione dei compiti, spesso connessa a variazioni repentine o, al contrario, a momenti di forte stasi, comportano un livello di rischio stress che non va sottovalutato per promuovere il benessere organizzativo e un maggior livello di efficienza.

C'è da evidenziare che alla data del questionario già si percepiva una sorta di precarietà dovuta e alla crisi in atto e al fatto che le unità che andavano in pensione non venivano reintegrate. La riduzione di risorse è un fattore importante. Questo crea sovraccarico di lavoro e urgenze che non facilitano i rapporti.

3.2 BENESSERE ORGANIZZATIVO

ARPAL oggi si propone di realizzare un percorso finalizzato a produrre conoscenza sul benessere organizzativo agenziale. Avendo ARPAL già condotto, nell'ambito dello stress lavoro correlato, un intervento di indagine conoscitiva (mediante questionario) con il supporto di un esperto psicologo, l'indagine di benessere organizzativo avviata parte dalla rielaborazione dei dati rilevati nell'ambito delle analisi dello stress lavoro correlato ed è mirata a far emergere la percezione nonché l'immagine che i dipendenti hanno della struttura di appartenenza.

La metodologia seguita e gli indicatori rilevati sono quelli indicati dalla direttiva, del 2004, del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, adattando il percorso delineato dalla Direttiva stessa e dal manuale realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica sul "*Benessere organizzativo - Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*".

In particolare la Direttiva indica le seguenti fasi da seguire:

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

Sia la direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sia il manuale del Dipartimento della Funzione Pubblica indicano le seguenti dimensioni sulle quali concentrare l'indagine:

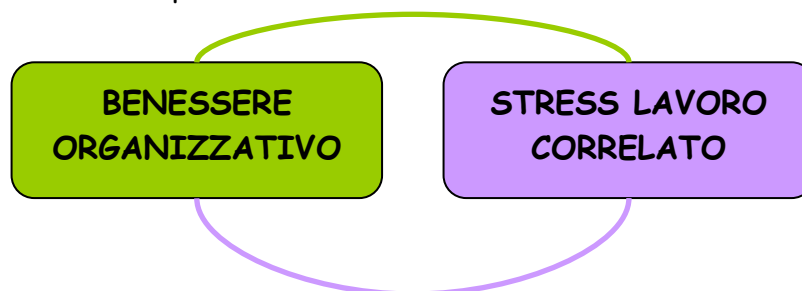
N.	Dimensioni Organizzative	Condizioni che possono determinare Benessere/Malesere
a.	<i>Caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge</i> - L'amministrazione allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente	Per ambiente salubre si intende un ambiente che garantisca le fondamentali regole di igiene; confortevole e accogliente; si fa riferimento ad aspetti di funzionalità - in rapporto sia alle esigenze lavorative che a quelle dei lavoratori e/o clienti - di gradevolezza estetica e di cura dell'aspetto dell'ambiente.
b.	<i>Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative</i> - L'amministrazione definisce obiettivi espliciti e chiari ed assicura coerenza tra enunciati e prassi operative	Il riferimento è alla direzione strategica che deve formulare in maniera chiara gli obiettivi da perseguire e allo stile direzionale che deve comunicare tali obiettivi ai dipendenti, con modalità di comunicazione non ambigue. Inoltre, la direzione non contraddice nei fatti e nella operatività quotidiana quanto deciso, regolamentato e condiviso.

N.	Dimensioni Organizzative	Condizioni che possono determinare Benessere/Malessere
c.	<p><i>Riconoscimento e valorizzazione delle competenze</i> - L'amministrazione riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità, assicurando adeguata varietà dei compiti ed autonomia nella definizione dei ruoli organizzativi nonché pianificando adeguati interventi di formazione</p>	<p>Si fa riferimento al fatto che vengano riconosciute le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti: ponendo al singolo richieste congrue rispetto a quello che lui è (ruolo, competenze, qualifiche) e fa; facilitando l'espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità (tecnico-professionale, trasversali e sociali); riconoscendo reciprocità negli scambi: attribuendo un corrispettivo per quanto si riceve (economico, visibilità sociale, ecc.); promuovendo lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione e circolazione delle conoscenze, ecc.).</p>
d.	<p><i>Comunicazione intraorganizzativa circolare</i> - L'amministrazione ascolta le istanze dei dipendenti e stimola il senso di utilità sociale del loro lavoro</p>	<p>L'organizzazione considera le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi e che vengono, pertanto, tenute in considerazione nei principali processi decisionali (definizione obiettivi, organizzazione lavoro, definizione regole, ecc.). Presenza nell'organizzazione di processi di negoziazione, in cui viene riconosciuta "l'esistenza" delle due parti (dirigenza-dipendenti), che interagiscono in base a regole di reciprocità. Questo aspetto rinvia a processi di coinvolgimento e partecipazione.</p>
e.	<p><i>Circolazione delle informazioni</i> - L'amministrazione mette a disposizione dei dipendenti le informazioni pertinenti il loro lavoro</p>	<p>Tutto ciò che si fa e che succede costituisce informazione da rendere disponibile e nota agli altri, quando, ovviamente, rientra nella sfera lavorativa di competenza. A tutti è consentito l'accesso all'informazione e vi sono strumenti e regole chiare per la diffusione delle informazioni.</p>
f.	<p><i>Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali</i> - L'amministrazione adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali</p>	<p>Si fa riferimento al fatto che le organizzazioni rispettino e assolvano gli obblighi di legge in materia di sicurezza, ma anche a quanto la sicurezza e la tutela della salute siano diventate elementi fondamentali della stessa identità e cultura aziendale</p>
g.	<p><i>Clima relazionale franco e collaborativo</i> - L'amministrazione stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo</p>	<p>Si fa riferimento alla qualità della comunicazione e allo stile di lavoro sia a livello orizzontale che verticale</p>

N.	Dimensioni Organizzative	Condizioni che possono determinare Benessere/Malessere
h.	<i>Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi -</i> L'amministrazione assicura la scorrevolezza operativa e la rapidità di decisione e supporta l'azione verso gli obiettivi	Si fa riferimento al fatto che viene assicurata la fluidità operativa della vita lavorativa: i problemi vengono affrontati con l'intenzione di superarli, non si creano falsi problemi che rallentano il lavoro, prevale la sensazione che si procede verso gli obiettivi comuni, anche a partire dalle situazioni problematiche
i.	<i>Giustizia organizzativa -</i> L'amministrazione assicura, nel rispetto dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale e di attribuzione dei carichi di lavoro	Sono definiti criteri e percorsi chiari per responsabilità, carriere, premi, ecc., che vengano esplicitati e resi pubblici. A tutti sia data in egual misura la possibilità di accedervi. Il riferimento inoltre è al contenuto del lavoro e al carico di lavoro
l.	<i>Apertura all'innovazione -</i> L'amministrazione è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale	L'organizzazione si dimostra flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adattarsi ad esso e considera l'esterno come una risorsa per il proprio miglioramento.
m.	<i>Stress -</i> L'amministrazione tiene sotto controllo i livelli percepiti di fatica fisica e mentale nonché di stress	Si fa riferimento al livello percepito di fatica fisica e mentale e di stress
n.	<i>Conflittualità -</i> L'amministrazione gestisce l'eventuale presenza di situazioni conflittuali manifeste o implicite	Si fa riferimento all'eventuale presenza di situazioni conflittuali sia manifeste che implicite

3.1.10. 3.2.1 CRITERI SEGUITI PER LA VALUTAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Con riferimento al percorso tracciato dalla Direttiva, per le fasi dalla numero 1 alla numero 4, relative alla elaborazione dello strumento di rilevazione e raccolta dei dati, ci si è avvalsi, in prima istanza di quanto realizzato dall'Agenzia nell'ambito della Valutazione del Rischio Stress lavoro correlato. Tale scelta è dettata sia dalla consapevolezza della stretta correlazione esistente tra benessere organizzativo e stress lavoro correlato sia dalla valutazione della similitudine degli indicatori rilevati nell'indagine per la valutazione del rischio da stress lavoro correlato e degli indicatori riportati nella direttiva.



Come meglio esplicitato nel paragrafo finale sulle Azioni di Miglioramento, ARPAL intende approfondire questo primo livello di analisi attraverso un lavoro in rete, con il Sistema delle Agenzie Ambientali e ISPRA, teso a definire ed applicare un metodo di rilevazione:

1. specifico sul benessere organizzativo;
2. comune a tutto il sistema agenziale.

I risultati di tale lavoro andranno ad integrare ed approfondire alcuni aspetti dell'analisi corrente qui riportata.

3.1.11. ELABORAZIONE DEI DATI E CORRELAZIONE DEGLI INDICATORI

Al fine di elaborare i dati con riferimento agli indicatori del benessere organizzativo è stata predisposta una tabella di correlazione tra gli indicatori riportati dalla Direttiva Ministeriale e gli indicatori utilizzati per la Valutazione del Rischio Stress Lavoro Correlato. Agli indicatori del benessere organizzativo è stato di conseguenza attribuito il valore di rischio ottenuto per l'indicatore corrispondente dello stress lavoro correlato.

La tabella utilizzata per la quantificazione del valore degli indicatori di benessere organizzativo è quella riportata al 3.1.6.

Adattando di conseguenza i valori (basso, medio, medio-alto) riferiti al RISCHIO di stress risulta che un valore ALTO dell'indicatore del Benessere Organizzativo corrispondente indica un MALESSERE maggiore.

Le dimensioni del Benessere Organizzativo analizzate attraverso gli indicatori dello stress lavoro correlato sono di seguito riportate:

BENESSERE ORGANIZZATIVO		STRESS LAVORO CORRELATO			VALORE
N.	Dimensione organizzativa	AREA	CATEGORIA	INDICATORE	
a.	<i>Caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge - L'amministrazione allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente</i>	Contenuto del lavoro	Ambiente di lavoro e attrezzature	Caratteristiche dell'ambiente di lavoro; problemi relativi all'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione, la riparazione di strutture e attrezzature di lavoro	BASSO
b.	<i>Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative - L'amministrazione definisce obiettivi espliciti e chiari ed assicura coerenza tra enunciati e prassi operative</i>	Contesto lavorativo	Funzione e cultura organizzativa	Scarsa comunicazione; livelli bassi di sostegno per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale; mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi	MEDIO

BENESSERE ORGANIZZATIVO		STRESS LAVORO CORRELATO			VALORE
N.	Dimensione organizzativa	AREA	CATEGORIA	INDICATORE	
c.	<i>Riconoscimento e valorizzazione delle competenze -</i> L'amministrazione riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità, assicurando adeguata varietà dei compiti ed autonomia nella definizione dei ruoli organizzativi nonché pianificando adeguati interventi di formazione	Contesto lavorativo	Evoluzione della carriera	Incertezza e/o blocco della carriera; insufficienza e/o eccesso di promozioni; retribuzione bassa; insicurezza dell'impiego; scarso valore sociale attribuito al lavoro	MEDIO - ALTO
d.	<i>Comunicazione intraorganizzativa circolare -</i> L'amministrazione ascolta le istanze dei dipendenti e stimola il senso di utilità sociale del loro lavoro	Contesto lavorativo	Funzione e cultura organizzativa	Scarsa comunicazione; livelli bassi di sostegno per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale; mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi	MEDIO
e.	<i>Circolazione delle informazioni -</i> L'amministrazione mette a disposizione dei dipendenti le informazioni pertinenti il loro lavoro	Contesto lavorativo	Funzione e cultura organizzativa	Scarsa comunicazione; livelli bassi di sostegno per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale; mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi	MEDIO
f.	<i>Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali -</i> L'amministrazione adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali	Indicatori Sentinella	//	Indici infortunistici, assenze per malattia, ferie, rotazione del personale, procedimenti, richieste di visite mediche, straordinario, segnalazioni scritte, istanze giudiziarie	MEDIO
g.	<i>Clima relazionale franco e collaborativo -</i> L'amministrazione stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo	Contesto lavorativo	Rapporti interpersonali sul lavoro	Isolamento fisico o sociale; rapporti limitati con i superiori; conflitto interpersonale; mancanza di supporto sociale	MEDIO
h.	<i>Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi -</i> L'amministrazione assicura la scorrevolezza operativa e la rapidità di decisione e supporta l'azione verso gli obiettivi	Contesto lavorativo	Autonomia decisionale/ controllo del compito	Partecipazione ridotta al processo decisionale; carenza di controllo sul lavoro	MEDIO - ALTO

BENESSERE ORGANIZZATIVO		STRESS LAVORO CORRELATO			VALORE
N.	Dimensione organizzativa	AREA	CATEGORIA	INDICATORE	
i.	<i>Giustizia organizzativa</i> - L'amministrazione assicura, nel rispetto dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale e di attribuzione dei carichi di lavoro	Contesto lavorativo	Evoluzione della carriera	Incertezza e/o blocco della carriera; insufficienza e/o eccesso di promozioni; retribuzione bassa; insicurezza dell'impiego; scarso valore sociale attribuito al lavoro	MEDIO - ALTO
l.	<i>Apertura all'innovazione</i> - L'amministrazione è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale	Contenuto del lavoro	Ambiente di lavoro e attrezzature	Caratteristiche dell'ambiente di lavoro; problemi relativi all'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione, la riparazione di strutture e attrezzature di lavoro	BASSO
m.	<i>Stress</i> - L'amministrazione tiene sotto controllo i livelli percepiti di fatica fisica e mentale nonché di stress	Contenuto del lavoro	Carico/ritmo di lavoro	Carico di lavoro eccessivamente alto o basso; mancanza di controllo sul ritmo; Livelli elevati di pressione in relazione al tempo	BASSO
n.	<i>Conflittualità</i> - L'amministrazione gestisce l'eventuale presenza di situazioni conflittuali manifeste o implicite	Contesto lavorativo	Rapporti interpersonali sul lavoro	Isolamento fisico o sociale; rapporti limitati con i superiori; conflitto interpersonale; mancanza di supporto sociale	MEDIO

3.3 ELABORAZIONE E RESTITUZIONE DEI RISULTATI

Adottando i criteri sopra riportati è stato rilevato un livello globale **MEDIO - ALTO** di MALESSERE per i seguenti indicatori:

1. *Riconoscimento e valorizzazione delle competenze* - L'amministrazione riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità, assicurando adeguata varietà dei compiti ed autonomia nella definizione dei ruoli organizzativi nonché pianificando adeguati interventi di formazione;
2. *Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi* - L'amministrazione assicura la scorrevolezza operativa e la rapidità di decisione e supporta l'azione verso gli obiettivi;
3. *Giustizia organizzativa* - L'amministrazione assicura, nel rispetto dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, equità di trattamento a livello retributivo, di

assegnazione di responsabilità, di promozione del personale e di attribuzione dei carichi di lavoro.

Mentre è stato rilevato un livello di MALESSERE globale **MEDIO** per i seguenti indicatori:

1. *Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative* - L'amministrazione definisce obiettivi espliciti e chiari ed assicura coerenza tra enunciati e prassi operative;
2. *Comunicazione intraorganizzativa circolare* - L'amministrazione ascolta le istanze dei dipendenti e stimola il senso di utilità sociale del loro lavoro;
3. *Circolazione delle informazioni* - L'amministrazione mette a disposizione dei dipendenti le informazioni pertinenti il loro lavoro;
4. *Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali* - L'amministrazione adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali;
5. *Clima relazionale franco e collaborativo* - L'amministrazione stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo;
6. *Conflittualità* - L'amministrazione gestisce l'eventuale presenza di situazioni conflittuali manifeste o implicite.

Dall'analisi dei risultati dell'indagine sullo stress lavoro-correlato e sul benessere organizzativo emergono utili elementi per pianificare azioni di miglioramento del clima organizzativo.

In particolare, valutando quanto emerso, l'Agenzia per migliorare il clima organizzativo dovrà lavorare su quattro aree principali:

- ◆ le persone (dare importanza e significato al lavoro loro assegnato);
- ◆ le relazioni personali (permettere di migliorare la capacità dei dipendenti di lavorare tra di loro e di relazionarsi con i superiori gerarchici);
- ◆ il riconoscimento per il contributo dato (ottenere riconoscimento per il contributo dato al lavoro anche attraverso ricompensa economica ed in termini di progressioni di carriera).

Una rilevazione più mirata sul tema del benessere organizzativo consentirà di rivedere ed approfondire i risultati preliminari qui esposti.

4. CONCLUSIONI E PIANO DI MIGLIORAMENTO

Partendo dal lavoro preliminare svolto che ha consentito di effettuare una prima valutazione dello stato di benessere/malessere organizzativo, l'Agenzia si impegna ad agire sulla gestione del lavoro, sostenendo i comportamenti "virtuosi" che stimolano una maggiore coesione e cercando di prevenire le pratiche "viziose" che provocano risultati dannosi all'intera organizzazione.

In particolare l'Agenzia intende dare piena attuazione al "**Piano triennale degli obiettivi e delle Azioni Positive per le pari opportunità 2012-2014**" approvato con decreto n. 482 del 21/12/2012, ed in particolare alle seguenti azioni specifiche, connesse alla tematiche del benessere organizzativo:

Obiettivo 1: Adozione di strategie e politiche per le pari opportunità ed il benessere organizzativo e contro le discriminazioni e le violenze in ambito lavorativo

- approvare e diffondere una Politica ARPAL per la realizzazione di pari opportunità, benessere organizzativo e tutela contro ogni forma di violenza nell'ambiente di lavoro (azione 1.2).

Obiettivo 2: Monitoraggio dei dati del personale in un'ottica di genere e studio di strumenti di rilevazione dei bisogni

- valutare, confrontare e selezionare un metodo di rilevazione dei bisogni e di raccolta di contributi attivi del personale sul tema del miglioramento del clima agenziale e della promozione del benessere organizzativo (indagini, questionari, gruppi di ascolto,...), anche in sinergia con la "Rete CUG Ambiente" dei CUG del sistema agenziale (azione 2.2);
- incaricare un/una Consigliere/a di Fiducia esterno/a all'ente per la gestione di eventuali specifiche situazioni di disagio personale sul luogo di lavoro, che consenta di garantire riservatezza, imparzialità e sostegno nella risoluzione del problema (azione 2.3), inserendo tale figura nel quadro di un codice comportamentale a supporto della promozione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (azione 3.3).

Obiettivo 3: Promozione della cultura di genere e delle funzioni del Comitato Unico di Garanzia

L'Agenzia intende promuovere azioni mirate a sensibilizzare, formare e informare il personale ai vari livelli e nei vari ambiti di competenza sui temi propri del CUG e sulle azioni intraprese a riguardo da ARPAL. Verranno individuati gli strumenti più adeguati ed efficaci, sia in ambito formativo (corsi dedicati al CUG, corsi al personale, moduli brevi da inserire all'interno dei corsi gestionali per dirigenti), che informativo (incontri divulgativi, sito web), che comportamentale (adozione di codici di condotta, ad esempio etico e/o contro le molestie sessuali, previsti dal CCNL e dalla normativa).

In particolare l'Agenzia ha intrapreso nel 2013 un "percorso" sul benessere organizzativo che prevede il coinvolgimento diretto dell'alta direzione nella definizione di obiettivi e modalità di fruizione del modulo formativo, che a cascata coinvolgerà la dirigenza e il comparto, attraverso l'utilizzo di metodologie didattiche non convenzionali ma di confronto e lavoro di gruppo.

Obiettivo 4: Miglioramento dell'organizzazione del lavoro e adozione di politiche di conciliazione volte alla valorizzazione del personale e all'ottimizzazione della produttività

- è stata avviata una sperimentazione sul telelavoro, con il duplice obiettivo di ampliare e potenziare la capacità di risposta dell'Agenzia e di favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e la valorizzazione del personale (azione 4.3).