

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE**

**CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE  
AZIENDALE**

**ANNO ACCADEMICO 2021/2022**

**TESI DI LAUREA**

**L'ANALISI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO  
NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

**DOCENTE 1° relatore:** Prof.ssa Anna Maria Alessandra Merlo

**STUDENTE:** 19 C05 691 Chelotti Deborah

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE**

**CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE  
AZIENDALE**

**ANNO ACCADEMICO 2021/2022**

**TESI DI LAUREA**

**L'ANALISI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO  
NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

**DOCENTE 1° relatore:** Prof.ssa Anna Maria Alessandra Merlo

**2° relatore:** Dott.ssa Marie Françoise Quinson

**STUDENTE:** 19 C05 691 Chelotti Deborah

# Indice

	pag.
Introduzione e presentazione del lavoro.....	2
Metodologia.....	4
Capitolo I	
L'evoluzione storica del benessere organizzativo.....	5
Capitolo II	
Le fonti normative e la regolamentazione del benessere organizzativo.....	8
Capitolo III	
L'Unité des Communes Valdôtaines Grand-Paradis.....	12
Capitolo IV	
L'analisi del benessere organizzativo: il questionario.....	20
Capitolo V	
L'analisi dei dati raccolti.....	28
Capitolo VI	
Possibili azioni di miglioramento.....	41
Capitolo VII	
Conclusioni.....	47
Riferimenti.....	51
Ringraziamenti.....	56

## Introduzione e presentazione del lavoro

Il tema principale del presente lavoro di tesi è l'analisi del benessere organizzativo all'interno dell'Unité des Communes Valdôtaines Grand-Paradis, partendo da un concetto che nasce per analizzare la relazione fra l'organizzazione e un individuo facente parte della stessa, poiché le scelte effettuate dall'Ente hanno di riflesso effetti sulla salute fisica e mentale dei propri lavoratori, nonché sulle loro performance. Infatti, diversi studi<sup>1</sup> dimostrano che un clima aziendale positivo è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi, il coinvolgimento e la motivazione; al contrario l'insorgere di tensioni e disagi influenza negativamente la produttività e la qualità del lavoro.

L'analisi periodica del clima aziendale permette quindi di testare lo stato di salute dell'ambiente lavorativo e al contempo di prevenire il manifestarsi di nuove problematiche. Infatti, la salute organizzativa evidenzia il legame delle persone al loro ambiente di lavoro: l'analisi del benessere organizzativo all'interno dell'amministrazione è fondamentale per capire se essa è in grado di offrirlo e soprattutto mantenerlo, per garantire la performance dei lavoratori, la qualità dei servizi erogati, e il livello di qualità della vita negli ambienti di lavoro.

Nel Capitolo I, il presente lavoro si concentra sulla nascita e sull'evoluzione, del tema del benessere organizzativo e come lo studio del benessere si sia sviluppato all'interno dei luoghi di lavoro.

Nel capitolo II, si espongono gli aspetti disciplinati dalle varie normative relativamente all'applicazione e regolamentazione presso gli enti pubblici.

I Capitoli III, IV e V sono riservati al caso specifico di analisi dell'Unité Grand-Paradis. A tal scopo si riporta integralmente il testo del questionario sottoposto ai 37 dipendenti dell'Ente e si procede all'analisi, sezione per sezione, dei dati risultanti dalla disamina generale o dai servizi specifici.

---

<sup>1</sup> Si veda lo studio condotto da Randstad "*Employer Brand Research 2022*" al link <https://www.randstad.it/randstad-employer-brand-research/>

Il Capitolo VI, strettamente collegato al precedente, si concentra sulle proposte migliorative che l'Ente dovrebbe adottare per far fronte alle criticità maggiormente emerse.

Il Capitolo VII rappresenta infine le conclusioni dell'intera analisi.

## **Metodologia**

Il presente lavoro di tesi nasce da un'idea dell'autore in seguito allo stage svolto presso l'Unité des Communes Valdôtaines Grand-Paradis e dato l'interesse dimostrato, anche da parte dell'Amministrazione, per quanto riguarda l'analisi del benessere organizzativo e dei carichi di lavoro. In particolare, a partire dall'analisi del benessere organizzativo, l'obiettivo è di evidenziare se all'interno dell'Ente sia presente un ambiente di lavoro sereno per i dipendenti e una corretta suddivisione dei carichi di lavoro.

In primo luogo, si analizza l'evoluzione storica del benessere organizzativo e successivamente le norme che ad oggi lo regolano.

Si è proceduto creando un questionario ad hoc, in collaborazione con la Professoressa Anna Maria Alessandra Merlo e la Segretaria Generale dell'Unité Grand-Paradis Marie Françoise Quinson, che è stato sottoposto ai dipendenti amministrativi dell'Ente. Prima della somministrazione oggetto di analisi, è stato effettuato un test di prova presso il Comune di Arvier al fine di accertarsi che le domande poste fossero chiare e che non risultassero successivi problemi nella raccolta dei dati.

Nella fase successiva, dopo aver analizzato i risultati ottenuti dal questionario e aver evidenziato le criticità e i punti di forza dell'Amministrazione, si è proceduto a proporre delle soluzioni migliorative degli elementi negativi emersi e per incentivare l'Ente a creare un ambiente di lavoro più sereno.

Nella fase finale, si è cercato di delineare una metodologia e una cadenza temporale opportuna per procedere alla somministrazione dei questionari sul benessere organizzativo, al fine di mantenere un ambiente di lavoro sempre sotto controllo.

# Capitolo I

## L'evoluzione storica del benessere organizzativo

Prima degli anni '30 la salute organizzativa, la qualità e la sicurezza dell'ambiente di lavoro erano quasi del tutto ignorati. Il lavoratore, infatti, era considerato come un essere passivo, che doveva adattarsi al sistema organizzativo e rispondere a stimoli economici per il raggiungimento del massimo profitto, unico obiettivo dell'organizzazione.

Solo intorno agli anni '30 – '40, si iniziò a porre l'attenzione sulla sicurezza in ambito lavorativo, con lo scopo di prevenire malattie e infortuni che avvenivano con casualità meccanicistica e lineare, cercando di migliorare le condizioni di lavoro. In questi anni, infatti, si istituirono strumenti assistenziali per il lavoratore infortunatosi sul luogo di lavoro, e nacquero enti e comitati allo scopo di sorvegliare e migliorare la sicurezza delle condizioni di lavoro.

L'intervento dei comitati era incentrato sul singolo individuo ed era orientato alla prevenzione e alla cura del danno fisico; pertanto, gli studi e le azioni si limitavano a valutare le situazioni e le condizioni lavorative che potevano costituire dei rischi, correggendole. Questo approccio, che portava alla separazione fra il lavoro intellettuale e manuale, implicava effetti negativi sugli individui, poiché i soggetti tendevano a essere maggiormente distratti e questo comportamento aumentava gli infortuni sul lavoro a discapito della stessa produttività aziendale.

Nacque quindi la necessità di rivalutare le condizioni che creavano malessere ai lavoratori, sviluppando un nuovo interesse verso il fattore umano all'interno delle aziende.

Nello stesso periodo, la teoria delle relazioni umane di Elton Mayo<sup>2</sup>, sottolineò l'importanza del fattore umano, evidenziando la relazione tra la performance produttiva e le condizioni di lavoro. Inoltre, si incominciò a notare come la routinizzazione, l'attività parcellizzata e la dequalificazione, che porta a non considerare realmente le potenzialità individuali, potessero costituire una fonte di stress e di malessere per il benessere dei lavoratori.

---

<sup>2</sup> Psicologo e docente alla Harvard Graduate School of Business; per approfondimenti sulla teoria si consigliano <https://it.economy-pedia.com/11035345-theory-of-human-relations> e <https://it.economy-pedia.com/11035345-theory-of-human-relations>

Solo negli anni '50 – '60, si iniziò a dare importanza non più solo agli aspetti fisici, ma anche a quelli mentali, del lavoratore, vedendolo non più svincolato dall'ambiente di lavoro, ma integrante con questo. Gli aspetti della salute e della sicurezza iniziarono a far luce su nuovi campi quali il *job design*<sup>3</sup>, la formazione/addestramento e la selezione dei dipendenti. Questa tendenza prese il nome di *Early Ergonomics*, secondo cui si continua a dare prevalentemente importanza alla salute fisica dell'individuo, ma prestando attenzione anche alle conseguenze psichiche.

Soprattutto negli Stati Uniti, si iniziò a concentrare l'attenzione non più solo sugli aspetti fisici, ma anche sugli aspetti mentali e sulla loro possibile conseguenza sulla vita dell'organizzazione, fino a sfociare negli anni '70 nello studio degli aspetti psicosociali del lavoro. In Europa, negli stessi anni, si registrarono degli studi paralleli nei lavori di Gardel (1971) e Levi (1981). Da queste ricerche derivarono importanti cambiamenti, l'aggiornamento della legislazione e della regolamentazione.

Tale fase storica, definita come *health protection*, fu caratterizzata da un affinamento delle ricerche volte a prevenire il danno, dando così origine a interventi di tipo legislativo per rendere gli ambienti di lavoro più sicuri.

Negli anni '80 si vide l'introduzione del concetto di *Wellness* e dell'*Occupational Health Promotion* da parte di Glasgow e Terborg. Terborg volle distinguere la *Health Protection*, il cui scopo è di proteggere quante più persone possibile dalle minacce alla loro salute attraverso la prevenzione, dalla *Health Promotion* che consiste invece nel portare le persone a fare scelte ragionate in modo da poterne migliorare la salute fisica e mentale. Il *job design* aspira al primo aspetto, mentre le tecniche di motivazione al secondo. La grande novità sta nello spostamento dell'interesse dal prevenire gli infortuni e le malattie al mantenere costantemente la salute.

Nel 1986, Rosen cominciò a evidenziare l'importanza per la salute nelle organizzazioni, quali il clima e la cultura organizzativa. Successivamente, negli anni '90, la situazione migliorò dopo l'introduzione dell'*Occupational Health Psychology* (OHP)<sup>4</sup>, materia interdisciplinare nata dal convergere della psicologia della salute - *health psychology* e la salute pubblica - *public*

---

<sup>3</sup> È un processo di organizzazione di un lavoro allo scopo di diminuire o superare l'insoddisfazione dei lavoratori dovuta a compiti di routine e meccanistici.

<sup>4</sup> Termine introdotto nel 1990 da Raymond, Wood e Patrick in *Psychology doctoral training in work and health*. *American Psychologist*, 45 (10), pagg. 1159–1161.

*health* e volta a migliorare la qualità degli ambienti lavorativi e della sicurezza. Pertanto, gli ambienti di lavoro sani furono contraddistinti da alta produttività, alta soddisfazione del lavoratore, buona sicurezza, basso assenteismo, basso turnover e assenza di violenza. Le tre dimensioni chiave su cui l'OHP interviene sono, infatti, l'ambiente lavorativo, l'individuo e il rapporto lavoro/famiglia, prestando particolare importanza alla prevenzione primaria. È peraltro noto che i fattori biologici, psicologici e sociali hanno notevole influenza sulla salute; pertanto, lo spostamento dell'interesse da un concetto di prevenzione ad un concetto di mantenimento continuo della salute risulta fondamentale.

In Italia, fu estremamente importante il lavoro di Avallone, che creò un modello di ricerca-intervento per l'analisi e il miglioramento del benessere organizzativo attraverso il Questionario Multidimensionale sulla Salute Organizzativa - MOHQ, basato sull'analisi di diverse dimensioni organizzative in grado di favorire il benessere dei lavoratori.

Gli studi sul benessere organizzativo nei luoghi di lavoro inizialmente analizzavano prevalentemente la salute fisica dell'individuo; successivamente, tali studi hanno iniziato a rivolgere le indagini alla dimensione psichica e si sono concentrati sul livello di stress del singolo individuo, senza analizzare però il benessere globale e la salute dell'organizzazione. Avallone, infatti, ritenne che la definizione di salute organizzativa fosse ancora generica e incerta, poiché non consentiva di individuare le condizioni in cui un'organizzazione si trovasse in buono stato di salute e fosse in grado di mantenerlo.

Ad oggi, la definizione di benessere organizzativo resa dal Ministero dell'Istruzione è implementata e descrive la *“capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e i lavoratori che operano al suo interno”*<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Si veda <https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo>.

## Capitolo II

### Le fonti normative e la regolamentazione del benessere organizzativo

Vista l'importanza che l'analisi del benessere organizzativo ricopre oggi giorno nell'ambito della Pubblica Amministrazione e delle aziende private, al fine di garantire la più possibile efficienza è stata necessaria una regolamentazione.

Con il Decreto Legislativo n. 165 del 30 marzo 2001<sup>6</sup> venne introdotto il riferimento al benessere organizzativo, in particolare agli articoli:

- Art. 7, che tratta della gestione delle risorse umane, con particolare attenzione alle pari opportunità tra uomini e donne e a ogni forma di discriminazione allo scopo di garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo;
- Art. 57, che impone alla pubblica amministrazione la creazione di un Comitato Unico di Garanzia interno per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

Il 24 marzo 2004, inoltre, fu emanata la Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni, denominata anche "direttiva benessere"<sup>7</sup>. L'obiettivo principale fu di sostenere le Pubbliche Amministrazioni nella realizzazione e nel mantenimento del benessere fisico e psicologico dei lavoratori, attraverso la creazione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuissero a migliorare la qualità della vita delle persone e delle loro prestazioni. Tramite tale direttiva, il Dipartimento della Funzione Pubblica pose l'attenzione sulla gestione delle risorse umane dando attuazione a quanto previsto dal Decreto Legislativo 165/2001 e, in particolare, dall'articolo 7.

I principali temi che la direttiva individua e tratta sono:

---

<sup>6</sup> È possibile consultare il decreto legislativo sopra citato al seguente link: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2001-03-30;165!vig=>

<sup>7</sup> È possibile consultare la direttiva completa al seguente link: <https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/16816.pdf>

- le motivazioni per l'adozione di misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo: le Amministrazioni devono cercare di valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione, rilevando le opinioni dei dipendenti sulle variabili che determinano la qualità delle relazioni e della vita all'interno dell'ambiente di lavoro, realizzando anche opportune misure di miglioramento;
- le indicazioni da seguire per accrescere il benessere organizzativo: si evidenzia l'importanza del benessere organizzativo all'interno della cultura aziendale, ponendo l'attenzione alle principali variabili critiche elencate dalla Direttiva, in modo da assicurare un clima organizzativo sereno. È successivamente consigliato un processo da seguire per la rilevazione del benessere all'interno dell'Amministrazione, da cui in seguito adottare un piano di miglioramento il più adeguato possibile ai problemi evidenziati;
- gli strumenti per l'attuazione della Direttiva: il Dipartimento della Funzione Pubblica offre gratuitamente, alle Amministrazioni Pubbliche interessate, gli strumenti necessari per poter realizzare l'analisi sul clima organizzativo, mettendo a disposizione un manuale operativo che può essere acquisito sul sito del Ministero della Funzione Pubblica.

Il Decreto Legislativo 81/2008 - Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro<sup>8</sup> e le sue successive modificazioni introdussero poi l'obbligo di valutare i rischi stress-lavoro correlati, allo scopo di rendere effettiva la tutela della sicurezza e della salute sui luoghi di lavoro.

Il Decreto Legislativo 150/2009<sup>9</sup>, c.d. "Riforma Brunetta", all'articolo 14 ha attribuito agli Organismi Interni di Valutazione (OIV) l'obbligo di condurre indagini annuali sul livello

---

<sup>8</sup> È possibile consultare il decreto legislativo sopra citato al seguente link:

<https://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2008-04-30&atto.codiceRedazionale=008G0104&atto.articolo.numero=0&atto.articolo.sottoArticolo=1&atto.articolo.sottoArticolo1=10&qId=f9ffc0d6-7632-405b-80eb-03d52a9b6596&tabID=0.6271042024901125&title=lbl.dettaglioAtto>

<sup>9</sup> È possibile consultare il decreto legislativo al seguente link:

<https://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2009-10-31&atto.codiceRedazionale=009G0164&atto.articolo.numero=0&atto.articolo.sottoArticolo=1&atto.articolo.sottoArticolo1=10&qId=011db4d0-e5ec-4001-9fdd-fd3cfc2d8a7&tabID=0.6271042024901125&title=lbl.dettaglioAtto>

di benessere organizzativo, il grado del sistema di valutazione personale e del proprio superiore gerarchico, volendo così garantire la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione.

Si fa inoltre chiaro riferimento al benessere organizzativo all'interno della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 – Linee guida sulle modalità di funzionamento dei “Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”<sup>10</sup>, il cui scopo è di fornire delle linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia e per il contrasto di ogni forma di discriminazione e mobbing, diretta ed indiretta, dovuta non soltanto al genere, ma anche all'età, alla disabilità, all'origine etnica, alla lingua, alla razza e all'orientamento sessuale.

La direttiva fa riferimento alla legge 183/2010<sup>11</sup> e prevede che le Pubbliche Amministrazioni debbano costituire al proprio interno il CUG che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing. Attraverso il CUG si vuole assicurare parità e pari opportunità di genere eliminando ogni tipo di discriminazione, favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della Pubblica Amministrazione. Esso, inoltre, collabora con l'OIV per introdurre il benessere organizzativo nella valutazione della performance.

Infine, il Decreto Legislativo 33/2013 – “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”<sup>12</sup> ha imposto l'obbligo alle Amministrazioni Pubbliche di pubblicare sul sito istituzionale i risultati della valutazione delle performance e le indagini sul benessere organizzativo, in modo da garantire la piena trasparenza dell'ente.

---

<sup>10</sup> È possibile consultare la direttiva completa al seguente link:

<https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/23233.pdf>

<sup>11</sup> La legge del 4 novembre 2010, n. 183 - “Deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di enti, di congedi, aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l'impiego, di incentivi all'occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro” è consultabile all'indirizzo web <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2010/11/09/010G0209/sg>

<sup>12</sup> È possibile consultare la legge al seguente link:

<https://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2013-04-05&atto.codiceRedazionale=13G00076&atto.articolo.numero=0&atto.articolo.sottoArticolo=1&atto.articolo.sottoArticolo1=10&qId=586b3588-9233-4fca-bc44-03f30c8e5796&tabID=0.5781519268896569&title=lbl.dettaglioAtto>

Inoltre, il Decreto del Presidente della Repubblica n. 62/2013 - “Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”<sup>13</sup>, all'articolo 13 demanda al dirigente la cura del benessere organizzativo, favorendo l'instaurarsi di rapporti positivi tra i collaboratori, assumendo iniziative finalizzate alla circolazione delle informazioni, alla formazione e all'aggiornamento del personale, all'inclusione e alla valorizzazione delle differenze di genere, di età e di condizioni personali.

Con l'evoluzione degli ambiti e delle attività di lavoro nel corso dell'ultimo decennio, ben si inserisce nel contesto di aggiornamento e a chiusura dello stesso, in linea generale, anche la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3/2017<sup>14</sup> in materia di lavoro agile e per l'attuazione delle linee guida sulle regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

---

<sup>13</sup> Il DPR 62/2013 è visionabile alla pagina <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/06/04/13G00104/sg>

<sup>14</sup> La Direttiva è consultabile all'indirizzo web <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/01-06-2017/direttiva-n-3-del-2017-materia-di-lavoro-agile>

## Capitolo III

### L'Unité des Communes Valdôtaines Grand-Paradis

L'Unité des Communes Valdôtaines Grand-Paradis è stata istituita, insieme alle altre sette Unités presenti sul territorio valdostano, con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 481 del 3 dicembre 2014<sup>15</sup> in attuazione dell'articolo 10 della Legge Regionale 6/2014 “Nuova disciplina dell'esercizio associato di funzioni e servizi comunali e soppressione delle Comunità montane”<sup>16</sup>.

L'Unité Grand-Paradis è stata costituita con Deliberazione della Giunta dei sindaci n. 2 del 8 giugno 2015 e associa 13 comuni dell'area nord-ovest della Regione autonoma Valle d'Aosta, ovvero i comuni di Arvier, Avise, Aymavilles, Cogne, Introd, Rhêmes-Notre-Dame, Rhêmes-Saint-George, Sarre, Saint-Nicolas, Saint-Pierre, Valsavaranche e Villeneuve.

La gestione associata ha lo scopo di migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse economico-finanziarie, umane e strumentali nel rispetto dei seguenti principi:

- economicità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa;
- equità, sussidiarietà e adeguatezza;
- salvaguardia delle peculiarità culturali, linguistiche e storiche del territorio;
- centralità dell'utente.

L'articolo 16 della LR n. 6/2014 stabilisce che i Comuni esercitino, in ambito sovracomunale attraverso le Unités, le funzioni e i servizi inerenti i settori di attività in seguito elencati:

- sportello unico degli enti locali;
- servizi alla persona, che includono l'assistenza domiciliare e le microcomunità (nel caso specifico dell'Ente preso in esame, si tratta delle Microcomunità di Introd, di Saint-Pierre, di Sarre e di Cogne), l'assistenza agli indigenti, l'assistenza ai minori e agli

---

<sup>15</sup> È possibile consultare il decreto completo al seguente link:  
[https://www.regione.vda.it/enti\\_locali/allegato\\_i.asp?id=2564](https://www.regione.vda.it/enti_locali/allegato_i.asp?id=2564)

<sup>16</sup> È possibile consultare il testo integrale della legge al seguente link:  
[https://www.consiglio.vda.it/app/leggieregolamenti/dettaglio?pk\\_lr=7742&versione=V](https://www.consiglio.vda.it/app/leggieregolamenti/dettaglio?pk_lr=7742&versione=V)

adulti, le scuole medie e gli asili nido, i soggiorni vacanze per anziani, il telesoccorso e il trasporto di anziani e disabili;

- servizi connessi al ciclo dell'acqua;
- servizi connessi al ciclo dei rifiuti;
- servizi in materia di innovazione e di transizione al digitale;
- servizio di accertamento e riscossione volontaria delle entrate tributarie.

L'Unité, inoltre, eroga per conto dei comuni ad essa associati anche i seguenti servizi:

- gestione dei sistemi informatici e della protezione dei dati personali;
- gestione del personale, ovvero gestione economica dei dipendenti, servizio mensa e delle procedure selettive;
- scolastici;
- promozione turistica e culturale del territorio;
- sviluppo locale, ovvero coordinamento e realizzazione di progetti europei, progetti su programmi nazionali e sviluppo rurale e gestione delle aree interne;
- gestione dei progetti di inclusione attiva;
- sviluppo del settore agricolo e del sistema agro-alimentare;
- gestione della commissione di vigilanza.

Gli organi dell'Unité sono la Giunta - composta da tutti i Sindaci dei Comuni associati - che è l'organo di indirizzo politico e amministrativo dell'Ente e il Presidente – attualmente Mauro Lucianaz, Sindaco del Comune di Arvier – che è il rappresentante legale dell'Unité e sovrintende al funzionamento degli uffici e dei servizi e all'esecuzione degli atti adottati dalla Giunta<sup>17</sup>.

Il Presidente dell'Unité provvede alla nomina del Segretario dell'ente locale al quale compete la responsabilità gestionale dell'ente stesso. Il Segretario garantisce, infatti, il coordinamento dei dirigenti e dei responsabili dei servizi, assicura l'unitarietà di indirizzo amministrativo e sovrintende alle attività di direzione amministrativa allo scopo di assicurare la conformità agli indirizzi degli organi di governo cui deve, inoltre, garantire supporto nella definizione di piani, progetti, programmi, obiettivi e strategie dell'ente.

---

<sup>17</sup> Lo Statuto dell'Unité Grand-Paradis è consultabile al sito <https://www.cm-grandparadis.vda.it/lunite-e-la-sua-organizzazione/statuti-e-regolamenti/>

La struttura amministrativa dell'ente, come meglio evidenziato nell'organigramma di seguito riportato, è suddivisa in servizi.

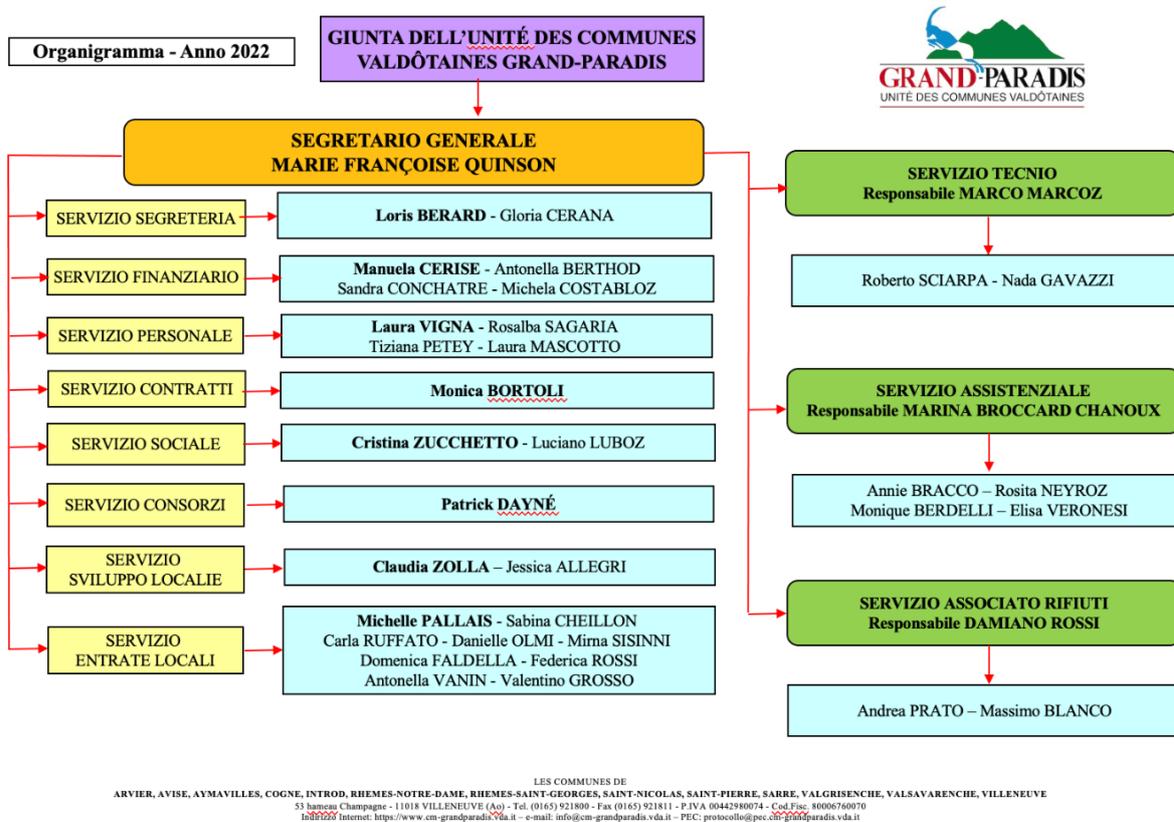


Figura 1 - L'organigramma è tratto dalla Relazione Performance e Rendicontazione Piano Esecutivo di Gestione anno 2021<sup>18</sup>

Al fine di rendere più rapida e agevole la gestione delle diverse attività poste in capo ad un ente, la norma consente di individuare due diverse tipologie di responsabili: i responsabili di servizio che adottano provvedimenti che vincolano l'Amministrazione nei confronti dei terzi, e i responsabili di istruttoria che coordinano lo svolgimento delle attività di competenza del loro servizio, ma non possono assumere provvedimenti che vincolano l'Amministrazione nei confronti dei terzi, di competenza esclusiva di Segretario, dirigente o responsabile di servizio.

Il Presidente dell'Unité ha nominato tre Responsabili di servizio (servizio assistenziale, servizio tecnico e servizio associato rifiuti) mentre il Segretario, responsabile dei restanti servizi, ha individuato un responsabile di istruttoria in ognuno di essi.

<sup>18</sup> Visionabile all'indirizzo web  
<http://trasparenza.partout.it/content/contenuti/83/61/88140-relazione%20performance%202021%20completa.pdf?nocache=389>

All'interno della struttura organizzativa di questa Amministrazione gli uffici sono suddivisi in undici servizi.

Il **servizio segreteria** si occupa di garantire le attività di segreteria (a titolo puramente esemplificativo tenuta del registro di protocollo, pubblicazioni all'albo pretorio, gestione della corrispondenza cartacea ed in formato digitale, gestione del sito internet istituzionale) a supporto degli organi istituzionali dell'ente e dei servizi dallo stesso erogati. Competono a questo servizio, inoltre, le attività in materia di innovazione e di transizione al digitale volte a garantire l'attuazione delle linee strategiche per la riorganizzazione e la digitalizzazione definite dal Governo. Il servizio si occupa altresì dei sistemi informativi dell'Unité stessa, dei Comuni membri e delle sedi di segreteria delle istituzioni scolastiche attraverso appaltatori specializzati. Al fine di garantire il corretto scambio di informazioni e il rispetto delle disposizioni vigenti in materia di privacy l'Unité ha affidato apposito incarico a un soggetto esterno in qualità di responsabile della protezione dei dati allo scopo di garantire una omogenea gestione della protezione dei dati personali dell'Unité stessa e dei Comuni membri.

Il servizio si occupa anche di promozione turistica e culturale del territorio e della gestione dei progetti di inclusione attiva (PIA - ex lavori di utilità sociale) per sostenere l'inserimento lavorativo e il riavvicinamento al mercato del lavoro ordinario delle persone gravemente a rischio di esclusione sociale e lavorativa nonché dello sviluppo del settore agricolo e del sistema agro-alimentare.

Il **servizio finanziario** è responsabile del supporto e della gestione economico-finanziaria dell'Unité. In particolare, si occupa, in collaborazione con la Giunta e con i responsabili dei servizi, della redazione e gestione del bilancio nonché della verifica della regolarità contabile degli atti dell'ente, dell'emissione degli ordinativi d'incasso e di pagamento.

Cura i rapporti con la tesoreria e con il revisore dei conti, tiene la contabilità IVA e IRAP e cura la tenuta dell'inventario dell'ente.

Il **servizio personale** si occupa della gestione del personale interno e garantisce attraverso un appalto affidato a una ditta specializzata la gestione economica anche del personale dei Comuni membri. Il servizio fornisce, inoltre, consulenza e supporto tecnico sugli aspetti giuridici ed economici della gestione del personale e gestisce le procedure selettive per il reclutamento del personale.

Il **servizio contratti** affianca i responsabili di servizio nella corretta ed efficace individuazione, predisposizione e gestione delle procedure d'appalto, compresi gli acquisti sul mercato elettronico della pubblica amministrazione. Si occupa, inoltre, della formazione, stipulazione, registrazione e conservazione dei contratti e di tutti i relativi adempimenti.

Il **servizio tecnico** gestisce le manutenzioni degli stabili di proprietà e in uso all'Unité, nonché delle autovetture in dotazione all'Ente. Si occupa, inoltre, dei servizi connessi al ciclo dell'acqua quali la manutenzione ordinaria e straordinaria per l'erogazione del servizio idrico integrato (acquedotto, depurazione e fognatura) per i Comuni appartenenti all'autorità di sub-ATO<sup>19</sup>. L'Unité svolge l'analisi delle acque destinate al consumo umano attraverso il controllo delle sorgenti che alimentano gli acquedotti comunali, verificandone i parametri chimici e microbiologici.

Il servizio garantisce, inoltre, il funzionamento delle commissioni comunali di vigilanza per l'intero territorio dell'Unité, curandone le attività amministrative di segreteria necessarie all'espressione dei pareri di competenza di dette commissioni.

Il **servizio sociale** si occupa della gestione in concessione del servizio di asilo nido nelle strutture di Saint-Pierre e Sarre. Il servizio si occupa anche della gestione della scuola secondaria di primo grado di Villeneuve e, in particolare, del servizio di refezione scolastica che è, inoltre, utilizzato quale mensa aziendale per il personale dell'Unité e dei Comuni membri che ne facciano richiesta. La cucina di Villeneuve si occupa anche della predisposizione dei pasti in favore degli alunni delle scuole d'infanzia e primaria di alcuni dei Comuni membri.

Il servizio supporta le famiglie con l'erogazione di appositi contributi per l'utilizzo del trasporto scolastico e le istituzioni scolastiche tramite un contributo per l'ampliamento dell'offerta formativa proposta.

Nel periodo estivo gestisce anche il servizio dei centri estivi, attraverso apposito appalto.

Il **servizio consorzi** supporta le attività di segreteria e di gestione delle procedure di appalto dei consorzi di miglioramento fondiario e delle consorterie legalmente riconosciute presenti sul territorio.

---

<sup>19</sup> La legge regionale 8 settembre 1999, n. 27 "Disciplina dell'organizzazione del servizio idrico integrato" prevede che in Valle d'Aosta il servizio idrico integrato sia organizzato sulla base di un unico ambito territoriale ottimale (ATO) coincidente con l'intero territorio regionale e che l'esercizio delle funzioni di organizzazione del servizio idrico integrato sia demandato ai Comuni costituiti in forma associata per sotto ambiti territoriali omogenei (sub-ATO).

Il **servizio assistenziale** si occupa dei servizi alla persona gestendo l'erogazione dell'assistenza residenziale presso le microcomunità di Cogne, Introd, Sarre e Saint-Pierre. Si occupa inoltre dei servizi di assistenza domiciliare sul territorio rivolti ad anziani, inabili, indigenti, adulti e minori e del servizio di assistenza domiciliare integrata in forma associata in stretta collaborazione con l'USL Valle d'Aosta per ciò che riguarda la parte sanitaria e con la Regione per ciò che concerne il servizio di assistenza sociale.

Dal 2013 la cucina centralizzata della microcomunità di Sarre prepara i pasti anche per le strutture di Introd e Saint-Pierre e per il servizio di assistenza domiciliare volto a garantire l'erogazione del pasto caldo.

L'Unité garantisce, inoltre, anche il trasporto e l'accompagnamento a visite e sedute di terapia degli utenti e dei residenti nei Comuni membri con il supporto delle Associazioni di Volontariato del territorio e organizza soggiorni marini in favore di anziani e inabili anche in convenzione con altre Unités.

Il servizio assistenziale, infine, eroga anche il servizio di telesoccorso e teleassistenza<sup>20</sup>.

Il **servizio entrate locali** gestisce, ai sensi della LR 6/2014, parte delle entrate locali dei Comuni membri (IMU, TARI, imposta di soggiorno, servizio idrico integrato, canone unico patrimoniale parte pubbliche affissioni) occupandosi sia della gestione ordinaria sia della riscossione coattiva.

Il **servizio associato rifiuti** gestisce, mediante appositi appalti, le attività relative alla raccolta dei rifiuti solidi urbani e assimilati e il loro trasporto ai centri di recupero e smaltimento. Il servizio è svolto in forma associata per il tramite di due subATO<sup>21</sup>: il subATO A che ricomprende le Unités des Communes valdôtaines Grand-Paradis (ente capofila) e Valdigne-Mont Blanc e il subATO B che ricomprende le Unités des Communes valdôtaines Grand-Combin e Mont-Emilius (ente capofila).

---

<sup>20</sup> Si ha la presenza di un presidio di ascolto permanente degli allarmi inviati dalle apparecchiature di teleassistenza installate nelle abitazioni degli utenti. In caso di attivazione dell'allarme si cerca di contattare l'assistito e in caso di mancata risposta si procede ad inviare i soccorsi. Se necessario vengono contattati i parenti e conoscenti. Si ha la possibilità di attuare un sostegno psicologico mediante una chiamata di controllo a settimana.

<sup>21</sup> La legge regionale 3 dicembre 2007, n. 31 "Nuove disposizioni in materia di gestione dei rifiuti" ha individuato gli Enti di governo degli ambiti o bacini territoriali ottimali e omogenei per la Regione Valle d'Aosta nei sotto ambiti territoriali ottimali (subATO), ai fini della gestione delle fasi di raccolta e trasporto dei rifiuti solidi urbani.

Il **servizio sviluppo locale** gestisce il coordinamento e la realizzazione di progetti a valere su fondi europei, nazionali e regionali. Si occupa della Strategia nazionale per le aree interne che si prefigge di stimolare un'inversione di tendenza demografica, migliorare la manutenzione del territorio e assicurare un livello di benessere e inclusione sociale dei cittadini attraverso l'incremento della domanda di lavoro e il miglior utilizzo del capitale territoriale. Il servizio ha, inoltre, partecipato al programma Interreg V-A ALCOTRA Francia-Italia 2014-2020 e, in coerenza con le sfide individuate dallo stesso, ha ottenuto finanziamenti a valere sui PITER GRAIES Lab e PARCOURS, in particolare per i progetti ExportLab<sup>22</sup>, Mobilab<sup>23</sup>, PARcours d'interprétation du patrimoine naturelet et culturel<sup>24</sup> e PARcours i-tinérabts du Mont-Blanc<sup>25</sup>.

L'orientamento generale che indirizza le scelte e le attività di un'amministrazione può essere sintetizzato nella visione (proiezione di uno scenario futuro) e nella missione (realizzazione di obiettivi concreti e presenti) che l'Ente definisce approvando i suoi documenti politici e di programmazione<sup>26</sup>.

La visione e la missione che l'Unité si è data sono descritte all'interno del *“Piano esecutivo di gestione integrato con il piano delle performance”* che riporta:

*“L'aspirazione o visione dell'Unité è di essere l'interlocutore privilegiato per la gestione associata dei servizi dei comuni del comprensorio. La carenza di risorse finanziarie e la necessità di ridurre la pressione economica sui cittadini e a carico delle attività economiche*

---

<sup>22</sup> Volto a migliorare la qualità del sistema turistico del territorio del PITER GRAIES Lab, in una logica di sostenibilità, attraverso azioni di comunicazioni e promozione, la creazione e valorizzazione di spazi e itinerari di scoperta del territorio e la sperimentazione di servizi innovativi.

<sup>23</sup> Volto a migliorare l'accessibilità del territorio rurale e montano da parte di tutte le categorie di utenti, supportando la transizione verso un sistema territoriale domanda-offerta di mobilità orientato al riequilibrio modale e alla sostenibilità degli spostamenti.

<sup>24</sup> Volto a valorizzare alcuni siti faro del territorio e a favorirne la fruizione da parte di diverse categorie di utenti nonché a tessere relazioni tra gli attori che, a vario titolo, si occupano di interpretazione del patrimonio culturale.

<sup>25</sup> Volto a favorire l'innovazione nell'ambito della mobilità sostenibile, rendendo il territorio del PITER un “laboratorio permanente” per la sperimentazione di nuovi servizi.

<sup>26</sup> La programmazione del “sistema di bilancio” è il processo di analisi e valutazione che, comparando e ordinando coerentemente tra loro le politiche e i piani per il governo del territorio, consente di organizzare, in una dimensione temporale predefinita, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico e civile delle comunità di riferimento. È possibile consultare il DUP dell'Unité Grand-Paradis 2022/2024 al seguente link <https://trasparenza.partout.it/content/contenuti/83/84/80754-dup%202022%202024.pdf?nocache=757>

*rendono sempre più necessaria la razionalizzazione delle strutture e la riduzione delle spese per i comuni, in particolare quelli di piccole dimensioni che sono ubicati in vallate laterali che hanno un difficile accesso ai servizi. Inoltre, in attuazione di quanto previsto dalla legge regionale 6/2014, l'ente sta cercando in accordo con le altre unités Valdigne-Mont Blanc, Grand-Combin e Mont-Emilius di associare la gestione di alcune attività.*

*La missione dell'Unité des Communes valdôtaines Grand-Paradis è di cercare di rappresentare il più possibile un livello ottimale di gestione dei servizi, competenze attribuite con la legge regionale 6/2014, in attuazione dell'indirizzo politico dei due livelli di governo titolari delle funzioni, quello regionale e quello comunale. In un momento in cui le risorse finanziarie tendono sempre più a diminuire l'obiettivo è quello di rappresentare un momento di coordinamento delle politiche locali sul territorio, nonché di sintesi di una proposta unitaria rappresentativa degli interessi del territorio, mantenendo inalterati il più possibile gli standard qualitativi dei servizi, nel perseguimento di obiettivi tesi ad un reale sviluppo delle comunità locali.*

*La missione del mandato 2020/2025 consiste, pertanto, nel continuare a gestire in modo efficace, economico ed efficiente i servizi e le attività che competono all'Unité.”*

## Capitolo IV

### L'analisi del benessere organizzativo: il questionario

Data l'importanza dei servizi svolti dall'Amministrazione per i Comuni membri, nonché l'interesse manifestato da parte dell'Ente stesso di voler analizzare il benessere organizzativo all'interno dell'organizzazione, si è deciso di sottoporre al personale amministrativo, composto da 37 collaboratori compreso il Segretario Generale, un questionario appositamente studiato e adattato alla realtà dell'Unité stessa.

Il questionario è stato costruito in modo da evidenziare eventuali criticità dell'organizzazione in generale e all'interno dei singoli servizi.

Visto il numero circoscritto di dipendenti, per mantenere l'anonimato si è concordato di non richiedere il sesso del dipendente o la sua fascia di età. Si è ritenuto necessario chiedere l'indicazione dell'ufficio di appartenenza, indispensabile per avere contezza dei servizi su cui focalizzare eventuali interventi di miglioramento del benessere organizzativo. Alcuni uffici, soprattutto quelli composti da una o due persone, sono stati raggruppati insieme ad altri al fine di consentire l'anonimato delle risposte e quindi la possibilità per ogni dipendente di rispondere con coscienza e sinceramente ai quesiti posti.

Il questionario è stato suddiviso in 5 sezioni:

- sezione A: ufficio di appartenenza;
- sezione B: domande sull'Amministrazione e sui colleghi di tutti gli uffici;
- sezione C: domande più personali volte a capire se il lavoro svolto abbia dei riscontri negativi sul benessere psico-fisico del dipendente;
- sezione D: domande personali sul tipo di lavoro che si svolge all'interno dell'organizzazione, sul rapporto con i propri superiori gerarchici e con i colleghi dell'ufficio di appartenenza;
- sezione E: viene richiesto al dipendente di esprimere quali aspetti sarebbero da migliorare e, se presenti, viene inoltre data la possibilità di formulare altre osservazioni.

Per sottoporre il questionario, il Segretario Generale dell'Ente ha inviato una e-mail a tutti i dipendenti amministrativi, specificando lo scopo della somministrazione del medesimo, ovvero voler approfondire e analizzare l'attuale distribuzione dei carichi di lavoro in capo agli

uffici e rilevare al contempo il clima organizzativo che li compone. È stata inoltre specificata la somministrazione anonima del questionario e la successiva analisi in forma aggregata dei dati raccolti.

Alla comunicazione e-mail è stato quindi allegato il link per poter accedere al test, creato attraverso il Modulo di Google.

Di seguito si riporta il testo integrale della mail inviata ai dipendenti e del questionario sottoposto.

*Oggetto: Mail di richiesta compilazione questionario.*

*Buongiorno a tutti,*

*l'Unité ritiene utile effettuare alcuni approfondimenti in merito all'attuale distribuzione dei carichi di lavoro in capo agli uffici amministrativi nonché rilevare il benessere organizzativo e, a tal fine, sta predisponendo alcune attività che verranno svolte con il supporto di docenti dell'Università della Valle d'Aosta.*

*Con la collaborazione di Deborah e l'affiancamento dell'Univda è stato predisposto un questionario volto a consentire di effettuare alcune prime riflessioni circa eventuali criticità e margini di miglioramento di cui tenere conto nel progettare un ambiente di lavoro più attento al benessere delle persone. Questi aspetti saranno anche oggetto della tesi di laurea di Deborah.*

*Il questionario non è nominativo e i dati raccolti saranno analizzati e utilizzati in forma aggregata. L'Amministrazione si impegna a trasmettere le risultanze dell'indagine in modo che ciascuno di voi possa fare le proprie valutazioni e fornire eventuali ulteriori suggerimenti.*

*Pertanto, vi chiedo di esprimere una valutazione personale e sincera alle diverse domande. Non esistono risposte giuste o sbagliate: la migliore è quella che più si avvicina alla vostra esperienza e riflette il vostro pensiero. Per compilare il questionario vi serviranno circa 20 minuti.*

*Vi ringrazio fin d'ora per la vostra gentile e preziosa collaborazione.*

*Marie Françoise Quinson*

## Questionario

Sezione A:

1. In che ufficio lavori?

- Servizio associato rifiuti
- Servizio tecnico

- Servizio assistenziale
- Servizio tributi
- Servizio finanziario
- Servizio personale
- Servizi segreteria – contratti – consorzi
- Servizi sociale – sviluppo locale

## Sezione B

2. Come giudichi gli aspetti sottoindicati degli ambienti in cui lavori?<sup>27</sup>

- Pulizia degli uffici
- Illuminazione del tuo ufficio
- Silenziosità del tuo ufficio
- Riservatezza (possibilità di intrattenere colloqui di lavoro privati)
- Gradevolezza degli ambienti e degli arredi
- Pulizia dei servizi igienici
- Pulizia dei locali adibiti a mensa aziendale
- Come giudichi il grado di rinfrescamento del tuo ufficio?
- Come giudichi il grado di riscaldamento del tuo ufficio?
- Come giudichi il servizio di mensa aziendale?

3. Rispondi alle seguenti domande<sup>28</sup>

- Gli obiettivi che l'Unité persegue sono chiari e ben definiti?
- I colleghi sono disponibili a collaborare?
- L'Ente trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare?
- I superiori gerarchici trattano i dipendenti in maniera equa?
- Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti?
- Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno?
- I superiori gerarchici desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro?
- I superiori gerarchici coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro?

---

<sup>27</sup> Risposte possibili: molto buono – adeguato - scarso - molto cattivo.

<sup>28</sup> Risposte possibili: spesso - a volte - raramente - quasi mai.

- I superiori gerarchici aiutano a lavorare nel modo migliore fornendo le informazioni necessarie?
- I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale?
- Chi avanza richieste o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai superiori gerarchici?
- Le informazioni di carattere tecnico necessarie allo svolgimento delle attività sono fornite tempestivamente?
- I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti?
- Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro?
- I valori e i comportamenti praticati nell'Ente sono coerenti con i miei valori personali?
- Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale?
- L'Ente in generale prende in considerazione eventuali esigenze personali?
- Ritieni che gli utenti (Comuni, cittadini, imprese) siano a conoscenza delle attività svolte dall'Unité?
- Ritieni che gli utenti (Comuni, cittadini, imprese) siano soddisfatti dei servizi erogati dall'Unité?
- Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro?

4. Rispondi alle seguenti domande<sup>29</sup>

- L'organizzazione in cui lavori è attenta a acquisire nuove tecnologie?
- L'organizzazione in cui lavori è attenta a migliorare i processi di lavoro?
- Ritieni che la tua organizzazione sia aperta al confronto e alla collaborazione con altre organizzazioni?
- Ritieni che la tua organizzazione sia più aperta all'innovazione rispetto ad altre organizzazioni?
- Ritieni necessario che la tua organizzazione introduca nuove professionalità per far fronte all'innovazione tecnologica?
- Ritieni necessario che la tua organizzazione supporti lo sviluppo di competenze innovative tra i dipendenti?
- Ritieni opportuno che la tua organizzazione sperimenti nuove forme di organizzazione del lavoro?

---

<sup>29</sup> Risposte possibili: molto – abbastanza – poco – per nulla.

## Sezione C

5. Le seguenti situazioni hanno impatti negativi sul tuo lavoro?<sup>30</sup>
- Sovraccarico di lavoro
  - Carico di responsabilità che ti senti attribuito
  - Monotonia o ripetitività
  - Lavorare con scarsi o nulli contatti con altri colleghi
  - Percezione di demotivazione da parte dei colleghi
  - Rigidità di norme e procedure
  - I frequenti contatti con gli utenti (cittadini, colleghi, altre istituzioni, imprese...)
6. Negli ultimi 6 mesi ti è capitato di avvertire:<sup>31</sup>
- Fatica fisica
  - Fatica mentale
  - Affaticamento emotivo
  - Mal di testa e difficoltà di concentrazione
  - Mal di stomaco, gastrite
  - Nervosismo, irrequietezza, ansia
  - Asma, difficoltà respiratorie
  - Dolori muscolari e articolari
  - Difficoltà ad addormentarsi, insonnia
  - Senso di depressione
7. Secondo te questi malesseri quanto sono collegati con il lavoro che svolgi?<sup>32</sup>
8. Ritieni un peso il dover venire a lavorare?<sup>33</sup>
9. Vorresti cambiare lavoro/ambiente di lavoro?<sup>34</sup>

## Sezione D

10. In media al mese le ore di straordinario che faccio sono<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup> Risposte possibili: molto – abbastanza – poco – per nulla.

<sup>31</sup> Risposte possibili: mai – raramente – poco – sempre.

<sup>32</sup> Risposte possibili: molto – abbastanza – poco – per niente.

<sup>33</sup> Risposte possibili: molto – abbastanza – poco – per niente.

<sup>34</sup> Risposte possibili: sì – no.

<sup>35</sup> Risposta libera in formato numerico.

11. Faccio straordinario:

- Solo in occasione di picchi di lavoro
- Regolarmente, per garantire il funzionamento ordinario dell'ufficio

12. Rispondi alle seguenti domande:<sup>36</sup>

- Il tuo ruolo all'interno dell'Amministrazione è chiaro e ben definito?
- I compiti lavorativi a te assegnati sono chiari e ben definiti?
- Hai fiducia nelle capacità gestionali e professionali del tuo superiore gerarchico?
- Il tuo superiore riesce a motivarti a dare il massimo nel tuo lavoro?
- Il tuo superiore riconosce quando svolgi bene il tuo lavoro?
- Il tuo superiore gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti?
- Per riuscire a terminare il tuo lavoro hai la necessità di svolgere a casa alcune attività di lettura e approfondimenti normativi che non riesci ad effettuare in ufficio?
- Hai la necessità di concludere determinate pratiche del tuo lavoro ordinario da casa?
- I compiti che devi svolgere richiedono conoscenze e capacità di cui non disponi?
- Giudichi equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto, la responsabilità attribuita e la retribuzione?
- Ritieni che i tuoi colleghi d'ufficio si impegnino adeguatamente per il raggiungimento degli obiettivi del servizio cui sei addetto?
- Ritieni che il carico di lavoro del servizio cui appartieni sia correttamente ripartito tra i vari componenti dell'ufficio?
- Ritieni che il carico di lavoro del servizio cui appartieni sia eccessivo rispetto al numero di dipendenti assegnati al servizio?
- Ritieni che i carichi di lavoro siano ripartiti in maniera uniforme tra i vari servizi?
- Esistono all'interno dei vari servizi una o più squadre di lavoro?
- Ti senti parte di una o più squadre di lavoro?
- Ti impegni con energia formulando proposte per migliorare l'organizzazione del servizio a cui sei assegnato?
- Ti impegni con energia formulando proposte per migliorare l'organizzazione dell'Unité?
- Ritieni di riuscire a conciliare la tua attività lavorativa con i tuoi carichi familiari?
- Sei soddisfatto delle relazioni interpersonali che hai instaurato con i vari colleghi?

---

<sup>36</sup> Risposte possibili: molto – abbastanza – poco – per nulla.

- Sei soddisfatto delle capacità relazionali del tuo superiore gerarchico?
- Hai la sensazione di essere adeguatamente valorizzato e coinvolto dall'organizzazione?
- Ritieni di essere aperto ai cambiamenti organizzativi che l'Amministrazione potrebbe proporre?

13. In che misura ti capita di osservare nei colleghi i fenomeni seguenti?<sup>37</sup>

- Soddisfazione nell'essere parte dell'organizzazione
- Voglia di impegnarsi formulando proposte per migliorare l'organizzazione del servizio cui sono assegnati?
- Voglia di impegnarsi formulando proposte per migliorare l'organizzazione dell'Unité?

14. Quanto ti trovi in accordo con le seguenti affermazioni?<sup>38</sup>

- Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione?
- La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro?
- Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza?
- Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua?
- La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro?
- Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale?
- Rispondere solo se sei soggetto con idoneità limitata (prescrizioni del medico competente in merito alla possibilità di svolgere o meno determinate attività) - ti senti trattato correttamente e con rispetto dai colleghi?
- Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti che ledono la mia dignità?
- Ci sono persone che vengono emarginate o che subiscono pressioni psicologiche?
- Ci sono persone che attuano prepotenze o si comportano in modo ingiusto?

## Sezione E

15. Quali sono, secondo te, gli aspetti su cui lavorare per migliorare il benessere nell'organizzazione?

- I supporti informatici e tecnologici

---

<sup>37</sup> Risposte possibili: in tutti i colleghi - in molti colleghi - in alcuni colleghi - in nessun collega.

<sup>38</sup> Risposte possibili: molto – abbastanza – poco – per nulla.

- La confortevolezza dell'ambiente di lavoro
- La sicurezza dell'ambiente di lavoro
- La chiarezza degli obiettivi e dei compiti
- La circolazione e la chiarezza delle informazioni
- I processi di lavoro
- La struttura organizzativa
- I rapporti tra colleghi
- I rapporti con i superiori
- La formazione e l'aggiornamento del personale
- I sistemi di valutazione del personale
- La suddivisione dei carichi di lavoro tra i vari servizi
- Il sistema di distribuzione degli incentivi
- L'assegnazione delle risorse (umane, economiche, ecc.) ai diversi servizi
- La valorizzazione del personale
- La flessibilità dell'orario di lavoro
- Altro \_\_\_\_\_ (specificare)

16. Ritieni di dover formulare altre osservazioni all'amministrazione?<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Possibilità di risposta libera.

## Capitolo V

### L'analisi dei dati raccolti

Per rendere più semplice e chiara l'analisi dei dati si è deciso di raggruppare le domande di ogni Sezione in base all'argomento trattato.

#### *Sezione A*

I 37 dipendenti dell'Ente con incarichi amministrativi sono suddivisi in 8 macroblocchi relativi ai differenti servizi; in particolare l'ufficio entrate locali si compone di 9 collaboratori pari al 24,3% del totale degli intervistati, l'ufficio tecnico e l'ufficio associato rifiuti di 3 collaboratori ciascuno, pari al 8,1% ognuno, l'ufficio personale, l'ufficio finanziario e quello assistenziale di 4 collaboratori ciascuno pari al 10,8% ognuno e infine il gruppo ufficio segreteria – contratti e consorzi e l'ufficio servizio sociale – sviluppo locale di 5 collaboratori per ciascun gruppo e, pertanto, pari al 13,5% ognuno.

Da un confronto tra le risultanze del questionario e l'organigramma degli uffici amministrativi dell'Ente è emersa la mancanza della risposta da parte di un collaboratore assegnato al servizio assistenziale e parimenti compare una risposta in più nel blocco costituito dai servizi sociale e di sviluppo locale.

#### *Sezione B*

Le 37 domande che compongono la sezione sono relative all'analisi più generale riguardante l'Amministrazione e il rapporto con i colleghi di tutti gli uffici; di seguito si riportano i risultati in percentuale relativi alla disamina totale di tutte le risposte.

Una parte delle domande relative alla sezione riguarda gli uffici, intesi come ambiente di lavoro; si è ritenuto opportuno richiedere ai dipendenti la loro percezione di tali ambienti, in considerazione anche del fatto che la sede dell'Unité, essendo nata come sede provvisoria e temporanea in attesa di nuova collocazione, è ad oggi insufficientemente capiente per contenere tutto il personale amministrativo. Il personale, infatti, attualmente opera in parte presso la sede centrale di Villeneuve, in parte in uffici esterni alla sede, ma sempre all'interno dell'immobile stesso, e in parte presso le sedi distaccate di Aymavilles e Arvier; ciò comporta inevitabili disagi e difficoltà di raffronto con gli uffici della sede principale.

È stato quindi richiesto agli intervistati di esprimere un parere sulle condizioni di silenziosità e riservatezza degli spazi di lavoro, di illuminazione e gradevolezza degli ambienti, di pulizia dei medesimi e dei relativi servizi igienici, nonché di riscaldamento e raffrescamento. È stata inoltre inserita un'apposita domanda relativa alla mensa aziendale, che l'Amministrazione ha facoltà di mettere a disposizione dei propri dipendenti, in quanto considerato elemento accrescitivo del benessere organizzativo dell'ente.

	Pulizia uffici/wc	Illuminazione e gradevolezza degli ambienti	Silenziosità e riservatezza	Pulizia e servizio mensa	Riscaldamento uffici	Rinfrescamento uffici
molto buono	12%	4%	7%	<b>80%</b>	14%	0%
adeguato	<b>59%</b>	<b>43%</b>	20%	20%	<b>57%</b>	14%
scarso	24%	16%	<b>47%</b>	0%	24%	35%
molto cattivo	4%	9%	26%	0%	5%	<b>51%</b>

In generale, i dipendenti giudicano positivo ogni aspetto sottoposto alla disamina, ad eccezione dell'ambito della silenziosità e riservatezza degli uffici, che risulta scarso per chi lavora nella struttura di Villeneuve, dove gli uffici sono collocati in un ambiente *open space*, e migliore per chi opera nelle sedi distaccate di Aymavilles e Arvier, dove il minor numero di dipendenti agevola silenziosità e riservatezza.

Nel dettaglio, risulta adeguato il sistema di riscaldamento, mentre viene giudicato molto negativamente il rinfrescamento negli uffici, totalmente assente nelle sedi di Villeneuve e Aymavilles dove le temperature estive sempre maggiori e persistenti per lunghi periodi rendono l'ambiente eccessivamente caldo con conseguenti inevitabili disagi per i lavoratori.

Allo scopo di indagare in linea generale l'organizzazione e il coordinamento all'interno dell'Amministrazione, si sono poste precise domande riguardo la chiarezza degli obiettivi dell'Ente e il rapporto con il personale; viene inoltre richiesto di valutare il rapporto con gli altri dipendenti, con l'Ente stesso e con i superiori gerarchici. Infine, si è analizzata la percezione da parte dei lavoratori circa il livello di conoscenza e di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi e alle attività svolte dall'Unité.

	Buona organizzazione dell'ente e il suo rapporto con il personale	Qualità rapporto lavoratore con ente/colleghi	Buona gestione e collaborazione da parte dei superiori gerarchici	Conoscenza e soddisfazione degli utenti dell'Ente
spesso	<b>42%</b>	<b>44%</b>	<b>40%</b>	24%
a volte	<b>43%</b>	<b>44%</b>	<b>43%</b>	<b>50%</b>
raramente	11%	11%	12%	23%
quasi mai	4%	1%	4%	3%

Nel complesso, viene giudicata positivamente l'organizzazione dell'Ente e la gestione del personale, il rapporto con i colleghi, il coordinamento e la collaborazione da parte dei responsabili di servizio e di istruttoria, mentre la conoscenza e la soddisfazione da parte degli utenti esterni è percepita solo come discreta dagli addetti ai lavori.

Rispetto alla tendenza generale, i dati riguardanti un ufficio risultano in contrasto in quanto quest'ultimo valuta meno soddisfacente la qualità del rapporto percepito dal lavoratore rispetto alla disponibilità dei colleghi a collaborare, alla possibilità di sviluppare qualità professionali e personali, alla coerenza dell'Ente con i valori individuali e alla presenza di adeguate risorse per svolgere l'attività lavorativa.

L'ultimo aspetto analizzato a chiusura della sezione riguarda l'apertura da parte dell'organizzazione verso nuove tecnologie, miglioramento dei processi di lavoro e collaborazione con altri Enti; inoltre, si richiede ai dipendenti se ritengano necessaria una maggior attenzione da parte dell'Amministrazione verso l'introduzione di nuove professionalità, lo sviluppo di competenze innovative e nuove forme di organizzazione del lavoro.

	Attenzione alla collaborazione e all'innovazione da parte dell'organizzazione	Richiesta di sviluppo e innovazione da parte del lavoratore
molto	28%	<b>45%</b>
abbastanza	<b>59%</b>	37%
poco	14%	14%
per nulla	0%	4%

Parimenti positiva risulta essere l'opinione generale dei collaboratori rispetto all'apertura all'innovazione, benché la maggior parte dei dipendenti ne richieda uno sviluppo.

### Sezione C

La sezione si compone di 20 domande che sono state raggruppate in base all'argomento trattato; tali domande, a carattere più personale, sono state formulate allo scopo di indagare gli eventuali impatti negativi creati dall'ambiente di lavoro o dall'attività svolta sul benessere psico-fisico del dipendente.

Si è proceduto ad indagare la presenza di condizioni con impatto negativo, quali sovraccarico di lavoro, carico di responsabilità, monotonia/ripetitività, lavoro senza contatto con gli altri colleghi, percezione di demotivazione nei colleghi, rigidità di norme e procedure, contatti con gli utenti.

	Presenza di condizioni con impatto negativo
per nulla	17%
poco	25%
abbastanza	<b>36%</b>
molto	22%

La visione generale evidenzia una diffusa presenza di condizioni con impatto negativo; tra esse le più frequenti risultano essere il sovraccarico di lavoro (38% = abbastanza, 51% = molto), il carico di responsabilità attribuita (43% = abbastanza, 27% = molto), la percezione di demotivazione da parte dei colleghi (38% = abbastanza, 22% = molto) e la rigidità di norme e procedure (57% = abbastanza, 16% = molto).

Non risultano, al contrario, diffusamente percepiti monotonia o ripetitività (24% = per nulla, 41% = poco), lavorare con scarsi o nulli contatti con altri colleghi (27% = per nulla, 30% = poco) e i frequenti contatti con gli utenti (32% = per nulla, 32% = poco).

Si è successivamente proceduto ad analizzare la presenza di sintomi di malessere psico-fisico nell'arco dei sei mesi precedenti l'indagine, il collegamento degli stessi con il lavoro svolto, l'eventuale percezione di peso nel recarsi presso il luogo di lavoro e infine, il desiderio o meno di cambiare lavoro.

	Presenza di sintomi di malessere psico-fisico negli ultimi 6 mesi
mai	<b>31%</b>
raramente	<b>26%</b>
poco	<b>31%</b>
sempre	14%

	Collegamento sintomi di malessere/lavoro
per niente	11%
poco	<b>38%</b>
abbastanza	<b>32%</b>
molto	19%

	Peso nell'andare al lavoro		Desiderio di cambiare lavoro
per niente	<b>43%</b>	si	30%
poco	<b>43%</b>	no	<b>70%</b>
abbastanza	11%		
molto	3%		

Nonostante si evidenzia una ridotta presenza di sintomi di malessere avvertiti negli ultimi sei mesi, tra di essi emerge più sovente la fatica mentale. Tali sintomi risultano diffusamente collegati al lavoro svolto, benché la maggior parte dei dipendenti dichiara di non avvertire particolarmente pesante il recarsi sul luogo di lavoro. Si evidenzia, inoltre, che il 70% dei testati ha dichiarato di non desiderare cambiare lavoro o mansione.

Dall'analisi dei dati raccolti per singoli macroblocchi relativi ai differenti servizi dell'Unité si evince invece uno scostamento rispetto alla tendenza da parte di quattro uffici<sup>40</sup>.

I collaboratori in servizio presso gli uffici A, B e D hanno dichiarato un elevato collegamento dei sintomi di malessere con il lavoro svolto. Tra di essi, però, solo presso il servizio B è emersa la presenza di sintomi di malessere psico-fisico avvertiti negli ultimi sei mesi; ciononostante, gli intervistati non esprimono particolare pesantezza nel recarsi presso la sede lavorativa né desiderio di cambiare lavoro.

Tale quadro è parzialmente associato ad una plausibile ripartizione scorretta dei carichi di lavoro, benché la causa principale della discordanza dei dati sarebbe verosimilmente da ricondurre ad un clima organizzativo e ambientale non ottimale.

Tra i tre uffici A, B e D che hanno dichiarato un collegamento dei sintomi con il lavoro svolto, solo gli uffici A e D considerano pesante recarsi sul luogo di lavoro, ma, nonostante ciò, solo all'interno del servizio A i dipendenti hanno dichiarato di desiderare di cambiare ambiente. Infatti, un collaboratore appartenente a tale servizio ha giustificato la propria risposta fornendo una motivazione nelle osservazioni libere della Sezione E, con cui ha sostenuto di provare ansia e preoccupazione circa il rischio di non riuscire a rispettare le scadenze o a portare a termine i propri compiti<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Al fine di preservare la riservatezza delle informazioni raccolte e l'anonimato dei collaboratori, ad ogni ufficio verrà assegnata una lettera identificativa.

<sup>41</sup> *“Voglio precisare che la risposta affermativa [...] è dovuta alla mole di lavoro che spesso mi trovo ad affrontare che mi manda in ansia per la preoccupazione di non riuscire a rispettare alcune scadenze o di portare a termine i miei compiti in modo approssimativo senza aver potuto dedicare il tempo necessario per svolgerli in modo corretto e puntuale”.*

Alla luce di tale osservazione, si può dedurre che il peso elevato nel recarsi a lavoro espresso da parte di tale ufficio potrebbe essere connesso alla sussistenza di un sovraccarico di lavoro dovuto ad un'ingente mole di incarichi non idoneamente calibrata per il numero di dipendenti in attivo.

All'interno dell'ufficio C, il quarto servizio che si discosta dalla tendenza generale, nonostante il basso collegamento dei sintomi di malessere all'ambito lavorativo, si riscontra un'elevata percezione (100%) di pesantezza nel recarsi a lavoro, ma, ciononostante, la maggior parte dei collaboratori non desidera cambiarlo.

#### *Sezione D*

La sezione D, composta da 37 domande, indaga circa gli aspetti di lavoro svolto all'interno dell'organizzazione dal singolo dipendente, sul rapporto con i propri superiori gerarchici e con i colleghi dell'ufficio di appartenenza.

Al fine di analizzare sommariamente la distribuzione dei carichi, si è deciso di procedere a valutare le motivazioni legate all'eventuale effettuazione di lavoro straordinario, nonché la media mensile di ore di straordinario.

Motivazione straordinario		Media ore mese	
Solo in occasione di picchi di lavoro	<b>78%</b>	1 - 5	<b>62%</b>
Regolarmente per garantire il funzionamento ordinario dell'ufficio	22%	6 - 10	22%
		11 - 20	11%
		20 +	5%

Dai dati raccolti, emerge che, in generale, i dipendenti dell'Unité svolgono lavoro a carattere straordinario solo in occasione di particolari picchi, tant'è che la maggior parte di essi dichiara di effettuare dalle 1 alle 5 ore al mese di lavoro non ordinario<sup>42</sup>.

Dall'analisi dettagliata dei questionari si evince che l'ufficio A effettua, al contrario, lavoro straordinario con cadenza regolare e con una media mensile più elevata (6 – 10 ore). L'ufficio C, benché effettui straordinario solo in occasione di picchi di lavoro, mostra una media mensile

<sup>42</sup> I risultati raccolti sono stati confrontati con i dati aggregati dal sistema di rilevazione presenze per comprendere se la percezione del lavoratore rispetto alle ore di straordinario svolte corrisponda effettivamente alla realtà; il confronto ha confermato quanto dichiarato.

maggiore rispetto alla media generale; tale risultato potrebbe essere collegato a determinate scadenze concentrate in particolari periodi del mese, oppure a problematiche a livello di organizzazione e gestione del lavoro o a effettivi carichi di lavoro non compatibili con il numero di personale addetto e in servizio presso l'ufficio<sup>43</sup>.

In questa sezione si è cercato di focalizzare l'attenzione sulla disamina di molteplici aspetti:

- definizione del ruolo e dei compiti e valorizzazione all'interno dell'organizzazione;
- fiducia nelle capacità gestionali, relazionali, motivanti e di riconoscimento da parte del superiore gerarchico e le sue capacità di gestione di conflitti e criticità;
- necessità di concludere il lavoro ordinario da casa, o svolgere attività di approfondimento;
- mancanza di conoscenze e capacità per lo svolgimento dei compiti assegnati;
- rapporto equilibrato tra impegno, responsabilità e retribuzione;
- impegno adeguato da parte dei colleghi nel raggiungimento degli obiettivi del servizio;
- corretta ripartizione dei carichi di lavoro tra i vari componenti del servizio, rispetto agli altri servizi e al numero di dipendenti assegnati al servizio stesso;
- esistenza e appartenenza a squadre di lavoro;
- apertura da parte del dipendente ai cambiamenti organizzativi, impegno in proposte migliorative per l'organizzazione e per il servizio di appartenenza;
- conciliazione attività lavorativa e famiglia;
- soddisfazione rispetto alle relazioni interpersonali con i colleghi.

	Chiara definizione del ruolo e dei compiti e valorizzazione all'interno dell'ente	Buon rapporto con il proprio superiore e capacità gestionali	Necessità di portare il lavoro a casa	I compiti svolti richiedono capacità o competenze di cui non si dispone	Rapporto impegno, responsabilità e retribuzione equilibrato
molto	<b>41%</b>	<b>52%</b>	9%	3%	8%
abbastanza	<b>51%</b>	32%	18%	14%	<b>46%</b>
poco	6%	9%	19%	<b>68%</b>	32%
per nulla	2%	6%	<b>54%</b>	16%	14%

<sup>43</sup> Tale supposizione non è frutto dei dati raccolti, ma di un'opinione personale dell'Autore.

	Impegno dei colleghi	Carico di lavoro adeguatamente ripartito	Esistenza e appartenenza di squadre di lavoro	Apertura e impegno al cambiamento e alle migliori organizzative	Conciliazione lavoro/famiglia	Buon rapporto con i colleghi
molto	41%	14%	19%	26%	19%	<b>59%</b>
abbastanza	<b>54%</b>	<b>38%</b>	<b>49%</b>	<b>57%</b>	<b>62%</b>	38%
poco	5%	<b>34%</b>	22%	15%	19%	3%
per nulla	0%	14%	11%	2%	0%	0%

La restituzione collettiva dimostra che all'interno dell'Unité vige un buon clima di benessere per quanto riguarda i rapporti dei dipendenti con i diretti superiori gerarchici e con i colleghi stessi. Si discostano i dati risultanti dall'indagine effettuata presso 4 uffici.

Presso l'ufficio A, parimenti collegato alla necessità di effettuare regolarmente lavoro straordinario, che risulta necessario per assicurare il corretto funzionamento del servizio, emerge un'elevata necessità di svolgere parte del lavoro a casa, come anche riscontrato presso gli uffici E e B; solo negli uffici A, B e D emerge invece la percezione di carichi di lavoro non adeguatamente ripartiti.

Presso gli uffici A, B, D ed E, i dipendenti evidenziano, inoltre, una mancanza di equilibrio nel rapporto impegno/responsabilità/retribuzione.

Solamente all'interno del servizio B, come evidenziato nella precedente sezione C, si manifesta la presenza di un cattivo clima lavorativo che si riverbera sull'analisi del rapporto con il proprio superiore; i collaboratori lamentano poca fiducia nelle capacità relazionali, gestionali e professionali del superiore gerarchico, che non sempre riesce a motivare i propri collaboratori e a riconoscere quando gli stessi svolgono bene il proprio lavoro, e nella sua capacità di risolvere efficacemente problemi, criticità e conflitti.

A conclusione della sezione, per indagare i caratteri di proattività dei colleghi, sono state poste agli intervistati delle domande in merito alla valutazione del grado di soddisfazione nell'essere parte dell'organizzazione, della voglia di proporre azioni migliorative riguardo al servizio di assegnazione e all'organizzazione dell'intera Unité.

In ultimo, è stata valutata l'assenza di discriminazioni<sup>44</sup> e il corretto trattamento da parte dei colleghi.

---

<sup>44</sup> Religiosa, razziale, linguistica, sessuale e comportamentale/relazionale.

	soddisfazione e impegno dei colleghi nell'organizzazione
in tutti i colleghi	1%
in molti colleghi	36%
in alcuni colleghi	<b>62%</b>
in nessun collega	1%

	corretto trattamento e assenza di discriminazioni
sempre	<b>88%</b>
spesso	9%
raramente	1%
mai	1%

La maggioranza degli intervistati ha dichiarato di percepire solo in alcuni colleghi la soddisfazione di far parte dell'organizzazione, la voglia di impegnarsi formulando nuove proposte migliorative per il servizio di appartenenza e per l'Unité stessa.

Per quanto riguarda, invece, il corretto trattamento a livello relazionale e l'assenza di discriminazioni, la tendenza generale altamente positiva si riscontra anche nell'analisi dettagliata per singolo ufficio.

#### *Sezione E*

L'ultima sezione del questionario è dedicata all'indagine degli aspetti che, secondo i dipendenti, l'organizzazione dovrebbe puntare a migliorare; è stato inoltre reso possibile esprimere volontariamente delle osservazioni in forma libera, al fine di raccogliere eventuali suggestioni non ricomprese tra gli elementi elencati nel questionario.

Si è ritenuto di dover porre maggiore attenzione agli aspetti per i quali almeno il 35% del personale ha richiesto maggiore attenzione da parte dell'Amministrazione. Per questo motivo, si è deciso di non procedere alla disamina delle risposte suddivise per ufficio, ma solamente alla valutazione complessiva.

I supporti informatici e tecnologici	La confortevolezza dell'ambiente di lavoro	La sicurezza dell'ambiente di lavoro	La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	La circolazione e la chiarezza delle informazioni	I processi di lavoro
<b>41%</b>	<b>65%</b>	11%	<b>46%</b>	<b>76%</b>	<b>41%</b>

Nonostante l'82% dei dipendenti abbia espresso opinione positiva<sup>45</sup> rispetto alla domanda "L'organizzazione in cui lavori è attenta ad acquisire nuove tecnologie?", nell'analisi

<sup>45</sup> 32% = molto; 49% = abbastanza.

generale, il 41% degli stessi ritiene che i supporti informatici e tecnologici a disposizione dell'Ente non siano soddisfacenti.

Con riguardo alla confortevolezza dell'ambiente di lavoro, l'opinione dei dipendenti è corretto riflesso della valutazione negativa rispetto a *“silenziosità del tuo ufficio”*, *“riservatezza”* e *“come giudichi il grado di rinfrescamento del tuo ufficio?”*<sup>46</sup>; ciò, come già precedentemente evidenziato, si collega alla presenza di uffici *open space* e all'assenza di un adeguato sistema di rinfrescamento degli spazi.

Rispetto alla chiarezza degli obiettivi e dei compiti, i risultati non trovano riscontro con i dati emersi dalle domande poste in precedenza alla sezione B *“gli obiettivi che l'Unité persegue sono chiari e ben definiti?”* e alla sezione D *“i compiti lavorativi a te assegnati sono chiari e ben definiti?”*; infatti, nonostante in precedenza l'opinione dei dipendenti fosse particolarmente positiva<sup>47</sup>, il 46% degli stessi ha infine dichiarato necessario un miglioramento.

Nuovamente, i risultati si discostano anche nell'ambito della circolazione e chiarezza delle informazioni, che il 76% degli intervistati ha giudicato manchevole, benché nella sezione di dettaglio sia la circolazione sia la chiarezza sono state considerate molto positive<sup>48</sup>.

Il fatto che il 41% dei dipendenti abbia espresso la necessità di migliorare i processi di lavoro potrebbe essere lo spunto giusto per l'Ente per dedicare particolare attenzione ad indagare meglio gli aspetti lacunosi riscontrati, preso atto che nessun collaboratore ha espresso osservazioni libere in merito.

La struttura organizzativa	I rapporti tra colleghi	I rapporti con i superiori	La formazione e l'aggiornamento del personale	I sistemi di valutazione del personale	La suddivisione dei carichi di lavoro tra i vari servizi
30%	24%	<b>35%</b>	<b>46%</b>	8%	<b>51%</b>

<sup>46</sup> Riguardo la silenziosità, 51% = scarso e 16% = molto cattivo; riguardo la riservatezza, 43% = scarso e 35% = molto cattivo; riguardo il rinfrescamento, 35% = scarso e 51% = molto cattivo.

<sup>47</sup> Riguardo la domanda della sezione B, 41% = spesso e 51% = a volte; riguardo il quesito della sezione D, 54% = molto e 46% = abbastanza.

<sup>48</sup> Sezione B, *“I superiori gerarchici aiutano a lavorare nel modo migliore fornendo le informazioni necessarie?”* 32% = spesso e 43% = a volte; *“Le informazioni di carattere tecnico necessarie allo svolgimento delle attività sono fornite tempestivamente?”* 38% = spesso e 57% = a volte.

Nella visione generale, i rapporti con i superiori erano stati giudicati positivamente nonostante si fosse già riscontrata la presenza di malcontenti, in particolare presso alcuni uffici<sup>49</sup>; di conseguenza è coerente l'opinione generale per cui il 35% dei dipendenti ritiene migliorabile il rapporto gerarchico.

Nonostante la maggior parte dei dipendenti si consideri già in possesso delle conoscenze e delle capacità necessarie per svolgere i compiti a lui assegnati, il 46% degli stessi crede nell'importanza della formazione e aggiornamento continui delle competenze.

In riferimento alla suddivisione dei carichi di lavoro tra i servizi, il 51% dei lavoratori sostiene sia fondamentale una riorganizzazione in ottica migliorativa; questo dato è confermato dalle domande di dettaglio sull'argomento. Infatti, la stragrande maggioranza dei testati (81%) percepisce un sovraccarico di lavoro, benché il 49% di essi consideri al contempo uniforme la ripartizione del lavoro tra i vari servizi, solo il 22% affermi di effettuare regolarmente lavoro straordinario e il 54% dichiara nulla la necessità di svolgere attività lavorativa da casa.

Il sistema di distribuzione degli incentivi	L'assegnazione delle risorse (umane, economiche, ecc.) ai diversi servizi	La valorizzazione del personale	La flessibilità dell'orario di lavoro	Altro*	Osservazioni libere**
5%	46%	41%	35%	3%	19%

Strettamente collegato al dato precedente, il 46% degli intervistati ritiene coerentemente opportuno porre una maggiore attenzione all'assegnazione delle risorse ai diversi servizi, e parimenti il 41% afferma inoltre che sia migliorabile il sistema di valorizzazione del personale, che attualmente dipende da un sistema di valutazione che consente solo in parte di valorizzare i dipendenti.

Infine, il 35% dei dipendenti ha espresso la volontà di poter disporre di orari di lavoro più flessibili; questo dato potrebbe verosimilmente riferirsi alla possibilità per il lavoratore di disporre, nel corso dell'anno, di differenti profili orari in cui il debito settimanale è suddiviso diversamente sulle giornate lavorative in base alle necessità.

---

<sup>49</sup> Si veda analisi dettagliata della sezione D, pagg. 33 e seguenti.

Con riguardo alla possibilità di inserimento di altri aspetti particolari cui rivolgere un miglioramento, 1 dipendente su 37 (3%) ha espresso di desiderare un *“tipo di lavoro aderente alla personalità dell’individuo”*. Tale affermazione è purtroppo di difficile interpretazione e di impossibile analisi.

Il 19% dei dipendenti (7 collaboratori su 37) ha inoltre espresso volontariamente delle proprie osservazioni libere in risposta al quesito *“Ritieni di dover formulare altre osservazioni all’amministrazione relative a come poter migliorare il benessere organizzativo e/o ad eventuali altre criticità?”*:

1. *“Introdurre un sistema di ascolto volto al miglioramento e a non calare le decisioni dall’alto. Non avere comportamenti omertosi o che nascondono informazioni a tutto il personale”*;
2. *“Migliorare la comunicazione verbale relativa all’organizzazione di alcuni interventi tecnici con alcuni settori”*;
3. *“Voglio precisare che la risposta affermativa vorresti cambiare lavoro/ambiente di lavoro è dovuta alla mole di lavoro che spesso mi trovo ad affrontare che mi manda in ansia per la preoccupazione di non riuscire a rispettare alcune scadenze o di portare a termine i miei compiti in modo approssimativo senza aver potuto dedicare il tempo necessario per svolgerli in modo corretto e puntuale”*;
4. *“Secondo me sarebbe prioritario, prima di concentrarsi sul benessere organizzativo, ripartire equamente i carichi di lavoro tra colleghi anche cogliendo le potenzialità di ognuno, formando adeguatamente il personale e alzando il livello di motivazione. Dal mio punto di vista, dopo 24 anni di servizio, questo sarebbe indice di una amministrazione in crescita, orientata al futuro e attentamente guidata dalla classe dirigente. Purtroppo, non è più quello che vedo all’interno dell’Unité”*;
5. *“La sede di lavoro attuale, suddivisa/parcellizzata e inoltre così come è realizzata, risulta fortemente inadatta ad una corretta e confortevole attività lavorativa. Nel precedente elenco degli aspetti prioritari sono stati evidenziati quelli su cui occorrerebbe un’azione migliorativa, in quanto per altri ritengo che l’ente sia comunque già ad un buon livello, come ad esempio i supporti informatici e tecnologici o la flessibilità dell’orario di lavoro”*;
6. *“Parlare direttamente in maniera chiara ogni volta che si verifica una situazione di malessere”*;
7. *“Prevedere uno smart working più leggero”*.

Nel complesso, tutte le osservazioni libere meglio specificano risultati già analizzati nelle sezioni dedicate confermando così la bontà dei dati raccolti.

## Capitolo VI

### Possibili azioni di miglioramento

A conclusione del lavoro di analisi, nelle pagine seguenti verranno proposti dei possibili interventi migliorativi di cui l'Unité dovrebbe tener conto, a partire dai dati raccolti ed esposti nel capitolo precedente, per far fronte ai molteplici aspetti critici rilevanti emersi.

#### *Silenziosità, riservatezza degli uffici, riscaldamento e rinfrescamento degli stessi*

La mancanza di silenziosità, riservatezza e adeguato rinfrescamento/riscaldamento peggiora effettivamente le condizioni lavorative, rendendo più difficile la concentrazione e le performance dei dipendenti. Sarebbe utile predisporre, anche in vista dei prossimi lavori edili per l'ampliamento della sede, una riduzione degli *open space* in favore di uffici chiusi e un rifacimento dei sistemi di isolamento acustico tra i vari locali e verso l'esterno. Parallelamente, per garantire la riservatezza dei servizi che non dispongono di un ufficio chiuso<sup>50</sup>, si potrebbe creare un luogo *ad hoc*, separato e adibito all'utilizzo di tutti i dipendenti, per gli appuntamenti con l'utenza esterna o le riunioni.

Allo stesso modo, approfittando dei lavori il cui scopo è di raggruppare tutti i dipendenti presso un'unica struttura, l'Unité dovrebbe provvedere a migliorare l'isolamento termico e installare un impianto di condizionamento dell'aria per far fronte ai periodi più caldi, nonché per favorire il risparmio energetico e garantire un ambiente lavorativo gradevole.

#### *Presenza di condizioni con impatto negativo e collegamento al lavoro svolto*

Data la diffusione degli aspetti con impatto negativo e il collegamento con il lavoro svolto, si ritiene auspicabile che l'Amministrazione proceda a un'attenta indagine per carpire le cause effettive alla base del problema e attuare delle soluzioni adeguate.

La disamina dei dati ottenuti, infatti, ha permesso già di far emergere come in alcuni servizi il malessere psico-fisico sia collegabile a un cattivo clima organizzativo e relazionale. A tal fine e muovendo dalla consapevolezza dell'Unité, è attualmente in corso di definizione una collaborazione-progetto di ricerca per l'analisi dei servizi attivati dall'Unité des Communes

---

<sup>50</sup> Alcuni uffici usufruiscono di spazi circoscritti su quattro lati, mentre altri condividono aree *open space* con i colleghi che si occupano di altri servizi.

Valdôtaines Grand-Paradis volta all'ottimizzazione operativa e organizzativa degli stessi, attraverso il bando di una borsa di studio da parte dell'Università della Valle d'Aosta<sup>51</sup>. Tale progetto è stato studiato e predisposto proprio allo scopo di analizzare i carichi di lavoro all'interno dell'Ente, per poter realizzare, al termine dell'analisi, un ridisegno delle attività, una riallocazione quali-quantitativa delle risorse umane in base a criteri di efficacia e, infine, poter individuare i fabbisogni formativi e eventualmente di personale.

### *Clima di malessere*

Tendenzialmente il clima di malessere rispetto al rapporto tra i dipendenti, i diretti superiori e i colleghi si esprime a partire dalle necessità di effettuare regolarmente lavoro straordinario o di svolgere parte del lavoro a casa, nonché da un disequilibrio del rapporto impegno, responsabilità e retribuzione e dalla sussistenza di carichi di lavoro non adeguatamente ripartiti.

Dalle analisi precedentemente effettuate, inoltre, solo nel caso di un ufficio il clima di malessere risulta strettamente collegato al cattivo rapporto con il proprio superiore gerarchico. Per sopperire e al contempo prevenire tali situazioni, si consiglia all'Unité di prevedere corsi specifici per il Segretario Generale, i responsabili di servizio e i responsabili di istruttoria; i sopraccitati corsi dovrebbero vertere sugli argomenti di assertività, gestione delle relazioni di valore, comunicazione efficace, *team building*, gestione dei conflitti e più in generale di management aziendale e gestione delle risorse umane<sup>52</sup>.

### *Supporti informatici e tecnologici*

In Valle d'Aosta, IN.VA. S.p.a., in qualità di società *in house* della Regione, al fine di supportare il processo di trasformazione al digitale del territorio valdostano in coerenza con i principi guida del “*Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione*”<sup>53</sup>, ha

---

<sup>51</sup> È possibile consultare il bando alla pagina web

<https://www.univda.it/bandi-avvisi-appalti/bando-per-il-conferimento-di-una-borsa-di-studio-per-collaborazione-ad-attivita-di-ricerca-delluniversita-della-valle-daosta-universite-de-la-vallee-daoste-2/>

<sup>52</sup> A titolo esemplificativo, si rimanda ai seguenti corsi:

[https://www.iqmselezione.it/corso-assertivita-600020.shtml?gclid=EAIaIQobChMIn5P8u5Ct-gIVV4fVCh3w7AVxEAAAYAiAAEgIr0vD\\_BwE](https://www.iqmselezione.it/corso-assertivita-600020.shtml?gclid=EAIaIQobChMIn5P8u5Ct-gIVV4fVCh3w7AVxEAAAYAiAAEgIr0vD_BwE)

<https://www.cegos.it/corsi-formazione/comunicazione/stabilire-e-gestire-relazioni-di-valore-con-ogni-tipo-di-interlocutore>

<https://www.promopa.it/formazione/corsi-in-house/area-comunicazione/>

<https://www.marketingcamp.it/corsi/corso-comunicazione-collegli-clienti-capo-marketingcamp-firenze/>

<sup>53</sup> È possibile consultare il “*Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione*” al seguente link <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/piano-triennale>

bandito apposita procedura per la fornitura, manutenzione e assistenza di una soluzione software in logica *private cloud* e relativi servizi applicativi da erogare in modalità SAAS<sup>54</sup> per mettere a disposizione degli Enti Locali una soluzione volta a informatizzare i processi amministrativi e gestionali.

L'Unité Grand-Paradis ha aderito a tale iniziativa per i suoi servizi e per tutti i Comuni membri. Si ritiene che il passaggio ai nuovi applicativi gestionali, previsto entro la fine del corrente anno, fornisca una buona risposta all'esigenza espressa dai dipendenti di migliorare i supporti informatici e tecnologici attualmente in uso.

#### *Chiarezza degli obiettivi e dei compiti e circolazione e chiarezza delle informazioni*

Per migliorare la comunicazione e la circolazione rispetto a obiettivi, compiti e informazioni, l'Unité potrebbe adottare un sistema di diffusione attraverso circolari interne, utili ogni qualvolta intercorra un cambiamento o sia necessario riaffermare un concetto; il sistema potrebbe inoltre essere integrato tramite la calendarizzazione di riunioni periodiche volte a favorire lo scambio di informazioni e il confronto, la definizione degli obiettivi e il coordinamento dei compiti affidati ai vari servizi.

#### *Processi di lavoro, suddivisione dei carichi e assegnazione delle risorse*

Data la diffusa percezione da parte degli intervistati di una scorretta suddivisione dei carichi di lavoro (51%), come infatti meglio precisato da un dipendente attraverso le osservazioni libere, al fine di comprendere la reale suddivisione del lavoro tra i vari servizi, nonché all'interno di essi, l'Ente dovrebbe procedere ad una puntuale e oggettiva valutazione dei carichi di lavoro e del processo di assegnazione delle risorse<sup>55</sup>. Infatti, la richiesta dei dipendenti di migliorare tali aspetti è verosimilmente legata alle condizioni di sovraccarico percepito dalla maggioranza degli intervistati, che derivano da una mole di lavoro che potrebbe essere troppo elevata rispetto all'effettiva assegnazione di risorse umane ai vari uffici.

A tal scopo, come precedentemente esposto, la collaborazione con l'Università della Valle d'Aosta nasce da una precisa volontà dell'Ente e sarà volta anche ad analizzare i carichi di lavoro, per poter realizzare un ridisegno delle attività, una riallocazione quali-quantitativa

---

<sup>54</sup> Software As A Service.

<sup>55</sup> Alcuni spunti interessanti da poter prendere come esempio:  
<http://www.r-group.it/modello-carichi-di-lavoro/>  
<https://www.ebcconsulting.com/programmazione-e-gestione-carichi-di-lavoro-del-personale-fte.html>

delle risorse umane e, infine, poter individuare gli adeguati fabbisogni di personale con l'obiettivo di efficientare e migliorare i servizi offerti.

### *Formazione e aggiornamento delle competenze*

Per soddisfare l'esigenza dei collaboratori, l'Unité dovrebbe organizzare dei corsi di aggiornamento obbligatori con cadenza temporale almeno annuale, nonché dei corsi di formazione obbligatori per servizio di appartenenza e rendere possibile al dipendente la partecipazione a corsi di aggiornamento volontari in base al lavoro svolto.

Infatti, la Legge Regionale n. 6/2014<sup>56</sup> prevede che la formazione obbligatoria venga svolta per il tramite del Celva<sup>57</sup>, e annualmente vengano predisposti piani formativi separati per i dirigenti e per il personale dipendente, con iscrizione volontaria in base alle necessità. Il Celva si occupa della programmazione e dell'organizzazione dei corsi di formazione, sulla base dei fabbisogni formativi comunicati dal Segretario dell'Ente.

La necessità di essere tempestivamente aggiornati su una molteplicità di materie nasce soprattutto a causa della continua evoluzione normativa, da cui si evidenzia una carenza di formazione in alcuni settori trasversali<sup>58</sup>.

### *Orari di lavoro più flessibili*

Il 35% dei dipendenti ritiene che l'Ente dovrebbe predisporre degli orari di lavoro più flessibili, benché non risultino difficoltà da parte dei lavoratori nella conciliazione lavoro – famiglia<sup>59</sup>.

Attualmente, l'Unité si basa su una tipologia di orario che consente una flessibilità di 45 minuti, sia in entrata sia in uscita, da compensare nell'arco del mese stesso; inoltre, ad ogni dipendente viene associato un profilo orario che esso sceglie tra i 30 proposti dall'organizzazione. In caso di necessità, gli è concesso di cambiare il proprio profilo orario durante l'anno lavorativo.

---

<sup>56</sup> La legge è consultabile al link [https://www.consiglio.vda.it/app/leggieregolamenti/dettaglio?tipo=L&numero\\_legge=6%2F14&versione=V%20](https://www.consiglio.vda.it/app/leggieregolamenti/dettaglio?tipo=L&numero_legge=6%2F14&versione=V%20)

<sup>57</sup> Consorzio degli Enti Locali della Valle d'Aosta, <https://www.celva.it/it/il-portale-degli-enti-locali-della-valle-d-aosta/>

<sup>58</sup> Sono in fase di organizzazione, da parte dell'Unité, corsi di formazione in alcuni settori trasversali dedicati a specifiche tematiche.

<sup>59</sup> Alla domanda "Ritieni di riuscire a conciliare la tua attività lavorativa con i tuoi carichi familiari?" gli intervistati hanno risposto: Molto = 19%; abbastanza = 68%; poco = 19%; per nulla = 0%.

Sembrerebbe che le regole orarie di lavoro siano improntate su criteri di flessibilità che ben conciliano la vita personale e familiare di ogni dipendente con l'attività lavorativa. Vista l'elevata percentuale di dipendenti che hanno evidenziato questo aspetto, però, risulterebbe necessario un approfondimento per far emergere la vera criticità riguardo tale risultato.

Partendo dal presupposto che i dati emersi tramite il questionario non rispecchiano totalmente una realtà effettiva, poiché sono comunque inficiati da considerazioni soggettive derivanti dall'opinione dei dipendenti, i risultati costituiscono un ottimo punto di partenza da cui l'Ente può predisporre un'analisi più approfondita e, soprattutto, mirata a risolvere le criticità emerse.

Spesse volte, parte dei dati appare sfalsata dal fatto che alcuni dipendenti abbiano prestato forse poca attenzione nella compilazione del questionario; una prova clamorosa è rappresentata da un intervistato che ha addirittura sbagliato a dichiarare il proprio servizio di appartenenza<sup>60</sup>.

Nel caso specifico, si è deciso di sottoporre i collaboratori ad un questionario così lungo e dettagliato vista la necessità dell'Ente di effettuare una prima indagine esplorativa su larga scala, in modo da attuare delle azioni migliorative da mantenere sul lungo periodo.

Per cercare di assicurare un clima di benessere costante e positivo, l'Unité dovrebbe adoperarsi per somministrare ai propri collaboratori un questionario con cadenza regolare, e ogni qualvolta si verificano dei cambiamenti all'interno di un ufficio. In particolare, le indagini sul benessere organizzativo dovrebbero avere cadenza almeno annuale; inoltre, tali questionari potrebbero essere resi più fruibili predisponendo:

- Questionari più brevi

L'attenzione dell'intervistato risulta essere inversamente proporzionale alla lunghezza del questionario; quindi, in un'organizzazione stabile, conviene sottoporre i dipendenti a indagini più brevi, ma temporalmente più ravvicinate;

- Questionari per settore

---

<sup>60</sup> Nonostante l'errore i dati generali risultano coerenti.

Un'indagine settoriale potrebbe risultare utile in caso di necessità dell'Ente di valutare soltanto alcuni aspetti resisi particolarmente degni di analisi<sup>61</sup>;

- Questionari per servizi

Al fine di valutare separatamente i servizi, anche in caso di cambiamenti di organico o a livello organizzativo, l'Unité dovrebbe prendere in considerazione di sottoporre a questionari puntuali i dipendenti affidati a un servizio piuttosto che ad un altro<sup>62</sup>.

La somministrazione dei questionari e la pubblicazione dei dati raccolti risulta un elemento fondamentale non solo per l'Unité stessa, ma anche per i dipendenti, affinché essi prendano contezza delle problematiche e delle opinioni dei colleghi; i risultati, infatti, costituiscono un punto di partenza per il miglioramento continuo anche da parte dei collaboratori e non solo dell'organizzazione, facilitando il mantenimento di un clima organizzativo positivo.

---

<sup>61</sup> L'Amministrazione potrebbe avere necessità di indagare nel particolare, ad esempio, il rapporto con i superiori o con i colleghi oppure i servizi che interagiscono con l'utenza esterna o meno.

<sup>62</sup> Ad esempio, in caso di modifiche nella struttura dell'organico o inserimento di nuovo personale, l'Unité dovrebbe sondare il clima di benessere dopo un periodo di assestamento di tre mesi circa.

## Capitolo VII

### Conclusioni

Il nuovo ruolo e la nuova configurazione del lavoro moderno passano attraverso la riduzione del lavoro operativo e aggiuntive complessità legate alla governance e a mutamenti nelle relazioni, che conducono allo sviluppo di nuove professionalità in coerenza a bisogni sopraggiunti; per queste ragioni, è fondamentale che le persone che operano nei servizi pubblici siano competenti, motivate e abbiano consapevolezza della centralità del loro ruolo.

La qualità del personale è, infatti, fondamentale per il raggiungimento di performance migliori, per cui risulta indispensabile l'acquisizione e la diffusione del maggior senso di appartenenza alla struttura aziendale e delle giuste motivazioni; al contempo, ciò migliorerebbe la comunicazione interpersonale, necessaria per la circolazione e chiarezza delle informazioni. Inoltre, la formazione e l'aggiornamento delle capacità lavorative, anche multidisciplinari ovvero legate non solo al proprio ambito lavorativo, ma anche ad altri campi in cui opera l'organizzazione, dovrebbero essere previsti obbligatoriamente dall'organizzazione, nonché incoraggiati a livello volontario, al fine di favorire professionalità trasversali e garantire la corretta visione d'insieme di tutte le attività poste in essere dall'organizzazione stessa. Nell'ambito della gestione del personale si inserisce quindi l'analisi del Benessere Organizzativo inteso come capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione.

La salute lavorativa rappresenta infatti un bene primario; pertanto, da una semplice cultura della sicurezza è necessario evolvere verso una cultura della salute all'interno dell'organizzazione, ponendo anche una maggiore attenzione al bilanciamento ottimale tra vita lavorativa e vita privata.

I fattori chiave su cui si basano le organizzazioni, se combinati male, possono condurre a situazioni di criticità. Da qui nasce la necessità di analizzare il benessere organizzativo: tale analisi deve strutturarsi su osservazioni e interventi in ambiti multidisciplinari, che spaziano tra fattori ambientali, fisici e sociali, quali l'ambiente di lavoro, l'individuo, la combinazione tra ambiente familiare e lavorativo.

L'analisi deve pertanto focalizzarsi su questi aspetti principali di intervento, osservando le principali reazioni del lavoratore alla vita aziendale e ad eventuali cambiamenti, nonché per verificare il suo senso di appartenenza all'organizzazione. Lo studio deve incentrarsi su come certi ambienti lavorativi possano provocare o alleviare stati di disagio e di forte pressione, che rappresentano al contempo fenomeni soggettivi.

Per questo motivo, è necessario procedere a valutare in quale misura una determinata modalità di lavoro pesi sulla persona, con particolare riguardo alle condizioni singole del lavoratore stesso. L'approccio ottimale consiste, allora, nell'individuazione di differenti aree di intervento: diretta all'organizzazione, diretta al trinomio organizzazione – individuo – colleghi, diretta al singolo, allo scopo di affrontare con maggiore efficacia le situazioni ritenute stressanti o favorire i cambiamenti positivi. L'aspetto primario dell'intervento si fonda, quindi, sulla prevenzione di eventuali eventi negativi, invece di agire sulle conseguenze da esso derivanti.

Al fine di valutare lo stato di salute di un'organizzazione, bisogna effettuare un'analisi del clima organizzativo e determinare una serie di indicatori di benessere e malessere, che siano in grado di comprendere il condizionamento e l'influenza dell'andamento delle attività nell'ambiente lavorativo: pertanto, l'analisi del clima organizzativo deve essere condotta secondo il metodo della ricerca – intervento, raccogliendo e analizzando i dati allo scopo di intervenire sul sistema.

L'eventuale intervento correttivo può rendersi necessario a causa di una situazione generalizzata, oppure di un cambiamento recente che ha modificato gli equilibri preesistenti.

In generale, gli ambiti minimi di indagine devono riguardare i livelli di:

- sicurezza, comfort e igiene dell'ambiente di lavoro;
- circolazione e chiarezza degli obiettivi e delle informazioni;
- definizione di ruoli e compiti;
- sviluppo e promozione delle potenzialità e delle competenze dei dipendenti;
- collaborazione dei superiori e dei colleghi;
- politiche retributive;
- sentimento di utilità sociale;
- predisposizione alle innovazioni sia da parte dell'organizzazione sia dei lavoratori;

- grado di conflittualità con i superiori gerarchici e con i colleghi;
- presenza di discriminazioni, di diverso genere;
- presenza di condizioni con impatto negativo e relativi sintomi di malessere psico-fisico.

Al termine della raccolta dei dati, i risultati devono essere analizzati nel rispetto di criteri oggettivi che possono differenziarsi sulla base della modalità di intervista condotta, allo scopo di individuare le aree critiche e porre in atto eventuali azioni risolutive in base alle problematiche emerse.

Per questo motivo, l'analisi del clima organizzativo, da effettuarsi mediante somministrazione di questionari con cadenza regolare, deve essere condotta in forma totalmente anonima in modo da incentivare l'intervistato a rispondere il più sinceramente possibile.

I dati emersi dal presente lavoro di analisi rispecchiano complessivamente quanto riscontrato attraverso l'ultima raccolta effettuata nell'anno 2017 presso l'Unité, da cui *“emerge un buon livello di benessere, anche se non è da sottovalutare l'area delle persone che percepiscono un disagio. Il quadro appare però piuttosto eterogeneo, quindi non sempre i valori medi ben rappresentano la situazione”*<sup>63</sup>. In realtà, tali dati sono il risultato di un'indagine condotta contemporaneamente su tutti gli enti del comparto, ovvero senza disamina dettagliata delle risposte suddivise per singola Amministrazione.

L'assenza di rilevazioni successive al 2017 non ha consentito di monitorare e garantire uno standard di benessere organizzativo; al contempo, ciò ha sicuramente favorito l'evolversi di situazioni problematiche, che risultano di conseguenza più difficilmente risolvibili. Sarebbe più opportuno, quindi, nonché fruttuoso, che l'Unité stessa provvedesse ad effettuare indagini indipendenti dagli altri enti del comparto, per meglio far emergere le eventuali criticità e soprattutto individuare soluzioni mirate e ad hoc, con la collaborazione del Segretario Generale.

---

<sup>63</sup> Si rimanda alla *Relazione Performance e Rendicontazione Piano Esecutivo di Gestione anno 2021*, pag. 33, visionabile all'indirizzo web <http://trasparenza.partout.it/content/contenuti/83/61/88140-relazione%20performance%202021%20completa.pdf?nocache=389>

## **I limiti del lavoro**

Nel rispetto della metodologia adottata e descritta, la presente analisi ha manifestato dei limiti specifici dovuti in particolare al ristretto numero degli intervistati coinvolti, che non ha permesso di analizzare apertamente i risultati dei singoli uffici per garantire anonimato e trasparenza degli esiti.

Per questo motivo, l'analisi dei risultati, che costituisce la parte centrale dell'intera tesi, ha manifestato punti di forza e di debolezza solo in corso di definizione dell'esposizione dei dati; in particolare, il fatto che l'ultima indagine condotta sul benessere organizzativo presso l'Ente risalga al 2017 ha permesso che alcune criticità latenti da tempo emergessero anche grazie al rispetto dell'anonimato. Allo stesso tempo, essendo stato il questionario somministrato costruito attraverso domande altamente soggettive, ciò ha comportato che i dati fossero condizionati dalla situazione lavorativa e personale vissuta in quel determinato momento da ogni dipendente.

L'aggregazione e la dilazione del tempo rispetto ai risultati precedenti, inoltre, hanno reso impossibile effettuare un confronto che valutasse le differenze tra i dati dei questionari e le effettive criticità preesistenti e non.

Di conseguenza, la disamina non ha potuto essere totalmente esaustiva poiché basata sui soli risultati ottenuti dal suddetto questionario e non supportata da dati oggettivi dell'Ente, che si ritiene saranno disponibili con la successiva attività posta in essere dall'Unité con il finanziamento della borsa di ricerca bandita dall'UniVdA.

Un possibile spunto per ulteriori ricerche future potrebbe essere quello di condurre una nuova indagine nell'arco di 12 mesi, per poterne confrontare i risultati futuri con il presente test e ottenere degli elementi utili ad un'effettiva evidenziazione delle criticità insolite o affrontate.

## Riferimenti

### Volumi

Avallone F., Bonaretti M., *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, Soveria Mannelli, 2003

Avallone F., Paplomatas A., *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Milano, 2005.

Cappello S., Garzi R., Fazzi G., *Benessere, sicurezza e motivazione nelle organizzazioni*, Milano 2019.

De Carlo N. A., Falco A., Capozza D. (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione e intervento per l'azienda positiva*, Milano, 2014.

Mayo E., *The human problems of an Industrial Civilization*, Londra 2003

Pelizzoni B. (a cura di), *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo. Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, Roma, 2005.

Pezzetta J., Di Vera M., Valerio M., *Benessere lavoro correlato. Esperienze di promozione del benessere organizzativo*, Trento, 2015

Zini P., *Crescita umana e benessere organizzativo. Nuove prospettive di pedagogia del lavoro*, Milano, 2012

## Articoli

Franco M., *Investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa*, in Franco M., Gregori G. L., Marcone M. R. (a cura di), *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Bologna, 2012 pagg. 119-132.

Murgia A., Zanutto A., *Tra teoria e pratica: la costruzione del benessere organizzativo*, in *Klima 2012: il benessere organizzativo. Un'indagine sui dipendenti dell'Amministrazione Comunale di Bolzano*, Milano, 2014 pagg. 11-30.

Raymond, Wood, Patrick, *Psychology doctoral training in work and health*, in *American Psychologist*, 45 (10), pagg. 1159–1161.

## **Norme**

Decreto legislativo n. 165 del 30 marzo 2001 - Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.

Direttiva del 24 marzo 2004 del Ministero della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni.

Decreto legislativo n. 81 del 15/05/2008 – Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 – Attuazione della legge 4 marzo 2009, n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Legge n. 183 del 4 novembre 2010 - Deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di enti, di congedi, aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l'impiego, di incentivi all'occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro.

Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 – Linee guida sulle modalità di funzionamento dei “Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (art. 21, legge 4 novembre 2010, n.183).

Decreto legislativo n. 33 del 14 marzo 2013 – Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

Decreto del Presidente della Repubblica n. 62/2013 - Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 481 del 3 dicembre 2014 - Institution des Unités des Communes Valdôtaines, aux termes du deuxième alinéa de l'art. 10 de la loi régionale n° 6 du 5 août 2014.

Legge Regionale n. 6 del 5 agosto 2014 - Nuova disciplina dell'esercizio associato di funzioni e servizi comunali e soppressione delle Comunità montane.

Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3/2017 in materia di lavoro agile.

## Siti

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

<https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/64-risorse-umane/2871-job-design-cose-a-che-serve-definizione-vantaggi-tendenze.html>

<https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo>

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

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

<https://www.normattiva.it>

<http://trasparenza.partout.it/content/contenuti/83/60/82603-Allegato%20delibera%20PEG-PDP.pdf?nocache=862>

<https://www.cm-grandparadis.vda.it/lunite-e-la-sua-organizzazione/statuti-e-regolamenti/>

[https://www.igmselezione.it/corso-assertività-600020.shtml?gclid=EAIAIQobChMIn5P8u5Ct-gIVV4fVCh3w7AVxEAAAYAiAAEgIr0vD\\_BwE](https://www.igmselezione.it/corso-assertività-600020.shtml?gclid=EAIAIQobChMIn5P8u5Ct-gIVV4fVCh3w7AVxEAAAYAiAAEgIr0vD_BwE)

<https://www.cegos.it/corsi-formazione/comunicazione/stabilire-e-gestire-relazioni-di-valore-con-ogni-tipo-di-interlocutore>

<https://www.promopa.it/formazione/corsi-in-house/area-comunicazione/>

<https://www.marketingcamp.it/corsi/corso-comunicazione-colleghi-clienti-capo-marketingcamp-firenze/>

<https://www.randstad.it/randstad-employer-brand-research/>

<https://trasparenza.partout.it/content/contenuti/83/84/80754-dup%202022%202024.pdf?nocache=757>

<https://www.agid.gov.it/it/agenzia/piano-triennale>

<https://www.agid.gov.it/it/agenzia/stampa-e-comunicazione/notizie/2018/02/15/verso-obiettivi-europa-2020-firmato-accordo-agid-regioni-province-autonome>

<https://www.univda.it/bandi-avvisi-appalti/bando-per-il-conferimento-di-una-borsa-di-studio-per-collaborazione-ad-attivita-di-ricerca-delluniversita-della-valle-daosta-universite-de-la-vallee-daoste-2/>

## Ringraziamenti

Finalmente dopo tre lunghi anni sono riuscita a raggiungere il traguardo.

Il grazie più grande va alla mia famiglia che mi ha sempre sostenuta e supportata anche nei momenti più difficili!

Grazie Mamma per non aver mai smesso di credere in me sostenendomi sempre in ogni mia scelta e per avermi dato la possibilità di intraprendere questo percorso.

Grazie Papà per tutto il sostegno che mi hai dato anche se lontani e per esserci sempre stato.

Grazie Raffa per tutta la pazienza che hai avuto in questi anni e per essere sempre presente quando ne ho bisogno.

Grazie a mio fratello Alessandro, che per quanto rompiscatole, mi ha sempre sostenuto incondizionatamente.

Grazie Genna per essermi sempre stato accanto in questi dieci anni, ma soprattutto grazie per l'infinita pazienza che hai dimostrato di avere.

Un immenso grazie va alle mie compagne di avventura, Michela e Roberta la cui presenza è stata fondamentale in questi tre anni, senza di voi non ce l'avrei mai fatta! Grazie per tutte le serate di studio passate insieme, le risate e le crisi esistenziali accompagnante da pianti, ma soprattutto grazie per il rapporto che si è creato, siete delle persone e amiche speciali!

Grazie alle mie amiche storiche, Beatrice, Lidia e Noemi per tutte le avventure vissute e per quelle che verranno, ma soprattutto grazie per tutte le volte che ci siete sempre state incoraggiandomi, sostenendomi e aiutandomi in tutto questo percorso!

Un ringraziamento particolare va alla Professoressa Merlo, per avermi guidato e supportato nella fase più importante del mio percorso accademico fin dalla scelta dell'argomento.

Un ringraziamento speciale va alla Dottoressa Quinson per i suoi consigli, il suo supporto e il suo aiuto che è risultato fondamentale per portare a termine il mio lavoro.

Grazie a tutti i colleghi dell'Unité, ma in particolare grazie a Rosalba, Tiziana, Laura e Ingrid che mi hanno accompagnato in questo percorso accogliendomi nel loro ufficio; grazie, inoltre, a Manuela per il suo aiuto e i suoi suggerimenti.