

UN TERMOMETRO DELLA SALUTE ORGANIZZATIVA

SPUNTI DI RIFLESSIONE DALL'INDAGINE 2023 DI BENESSERE ORGANIZZATIVO DI ARPAE EMILIA-ROMAGNA, UN MONITORAGGIO AD AMPIO SPETTRO DELL'ANDAMENTO DI ALCUNE DIMENSIONI DI PARTICOLARE IMPORTANZA PER LA VITA ORGANIZZATIVA. LE AZIONI SUCCESSIVE DOVRANNO AFFRONTARE LE SOLLECITAZIONI PER IL MIGLIORAMENTO.

Il “clima” interno di un'organizzazione ne racconta lo stato di salute generale e conoscere lo stato di salute di un'organizzazione permette di mettere a fuoco quali sono gli ambiti di eccellenza, così come quelli in cui è necessario intervenire per apportare miglioramenti. Come un termometro, le indagini di clima (o benessere) organizzativo raccolgono, in un determinato momento, il punto di vista dei dipendenti sugli elementi che caratterizzano la propria organizzazione, le sue criticità e i suoi punti di forza. Esattamente come un termometro, queste indagini non hanno l'ambizione di spiegare in profondità le cause di ciò che si osserva, ma più semplicemente di consentire un monitoraggio ad ampio spettro dell'andamento di alcune dimensioni di particolare importanza per la vita organizzativa: in altre parole, di costruire una mappa complessiva di “come vanno le cose” all'interno di un'organizzazione. Resta poi alle azioni successive – basate sulle evidenze raccolte in fase di osservazione e analisi – la responsabilità di intervenire puntualmente per



introdurre cambiamenti in linea con l'orientamento strategico dell'ente.

Arpae Emilia-Romagna, tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023, ha deciso di utilizzare questo strumento di lettura della dinamica organizzativa per fotografare lo stato di salute dell'Agenzia e, di conseguenza, progettare gli interventi necessari a migliorarla. I

risultati dell'indagine rivelano molte luci e qualche ombra: buona notizia, sia perché il tessuto organizzativo è solido, sia perché le criticità evidenziate dal personale indicano, in maniera piuttosto convergente, ambiti di miglioramento specifici.

Il primo aspetto rassicurante che emerge dall'analisi riguarda l'adesione all'indagine: il 68,9% del personale



FIG. 1
BENESSERE ORGANIZZATIVO

Macro-aree di indagine del questionario sul benessere organizzativo in Arpa Emilia-Romagna.

ha deciso di partecipare all'iniziativa, rispondendo al questionario. Questo tasso di risposta conferisce alle considerazioni che si possono trarre dai dati una ragionevole affidabilità statistica, peraltro confermata dal fatto che la distribuzione dei rispondenti rispecchia sostanzialmente quella della popolazione aziendale (se si considerano, ad esempio, il sesso, le classi di età e le categorie di inquadramento contrattuale). In altre parole, i dati riflettono uno spaccato fedele della composizione del personale dell'Agenzia.

Forse ancora più importante, però, è il segnale che una partecipazione così estesa trasmette: quando le persone decidono di dedicare del tempo per raccontare il proprio punto di vista sull'esperienza nel posto di lavoro, segnalano nei confronti dell'organizzazione fiducia nella capacità di quest'ultima di ascoltare e recepire le indicazioni raccolte, anche nei casi in cui i giudizi espressi siano critici o, comunque, non del tutto positivi.

Tra i molti punti di forza dichiarati dal personale dell'Agenzia, i più significativi riguardano gli impatti del lavoro agile e la chiarezza dell'orientamento strategico. Con riferimento al primo, un approfondimento di ricerca¹ ha permesso di mettere meglio a fuoco le dinamiche di buon funzionamento delle forme di flessibilità lavorativa in Arpae. A fronte di condizioni tecnologiche e formative adeguate ad abilitare forme di lavoro flessibili, la soddisfazione lavorativa del personale dell'Agenzia sembra spiegarsi soprattutto a fronte della combinazione di due fattori: un certo grado di autonomia professionale e un adeguato supporto – in termini di indirizzo operativo e motivazionale – da parte del responsabile diretto. Tale dinamica sembra riferirsi in modo peculiare al contesto organizzativo di un'Agenzia regionale per la protezione ambientale, in cui la particolare natura del lavoro – ad alta intensità di conoscenza – richiede spazi adeguati di esercizio della propria *expertise* professionale.

In merito alla dimensione strategica, la chiarezza di obiettivi e risultati risulta tanto più sfumata quanto più ci si allontana dal proprio contesto quotidiano di lavoro: in altre parole, se il dato è estremamente positivo a livello di unità di appartenenza (7,66 su scala 1-10), lo è un po' meno a livello di area di appartenenza (7,06) e ancora meno a livello di Agenzia nel suo complesso (6,79). Questa dinamica – di per sé piuttosto fisiologica sia perché si tratta di un'organizzazione di elevate

TAB. 1
BENESSERE
ORGANIZZATIVO

Sintesi dei risultati dell'indagine di benessere organizzativo in Arpae Emilia-Romagna, media di tutti i voti espressi in vari ambiti di indagine.

Indicatore	Valutazione media (tutta l'Agenzia) da 1 a 10
Strategia (Agenzia nel complesso)	6,79
Strategia (area di appartenenza)	7,06
Strategia (unità di appartenenza)	7,66
Senso di appartenenza	6,57
Organizzazione ed equità di trattamento	4,67
Adeguatezza delle competenze	6,43
Collaborazione	6,41
Comunicazione	5,47
Valorizzazione delle differenze	7,65
Valutazione del contributo lavorativo	6,08
Impatto percepito del lavoro agile	7,67
Soddisfazione per il lavoro agile	7,42
Chiarezza del ruolo	7,59
Soddisfazione lavorativa	7,02
Autonomia lavorativa	6,96
Strumenti di sviluppo professionale	5,91
Disponibilità al cambiamento	7,33
Rapporto con il responsabile	6,76

complessità e dimensioni, sia perché è naturale conoscere meglio il contesto più quotidiano – dev'essere letta in parallelo con le criticità segnalate in merito al tema della comunicazione interna (5,47 su scala 1-10). Tale campanello d'allarme viene confermato anche nella sezione del questionario dedicata alle priorità di intervento: il 36% dei rispondenti, infatti, indica la circolazione e la chiarezza delle informazioni tra diverse strutture come uno dei tre ambiti sui quali è più urgente un intervento migliorativo da parte dell'Agenzia. Infine, le percezioni sull'equa distribuzione di risorse e competenze nelle varie parti dell'organizzazione fanno registrare il valore più critico a livello complessivo (4,67 su scala 1-10): il dato sembra riverberarsi, a cascata, anche sulle percezioni di adeguatezza degli strumenti di sviluppo professionale (5,91) e di riconoscimento del contributo lavorativo (6,08).

L'analisi delinea un quadro non privo di criticità, ma ricco di segnali incoraggianti per le traiettorie di consolidamento della salute organizzativa dell'Agenzia: a fronte di un appello piuttosto esplicito alla valorizzazione e al rafforzamento delle competenze, peraltro in linea con il più generale movimento culturale

che la pubblica amministrazione in Italia sta vivendo in questi ultimi anni, si registrano un'elevata disponibilità al cambiamento e all'assunzione di responsabilità nuove (7,33), un solido senso di appartenenza e adesione alla missione istituzionale (6,57) e una cultura interna di tutela e valorizzazione delle differenze (7,65). Guardando al futuro, rilevata la temperatura, possiamo sicuramente dire di essere di fronte a un'organizzazione in salute, attenta a mantenersi tale e pertanto già all'opera per individuare le migliori risposte alle sollecitazioni che i dipendenti hanno offerto.

Giorgio Giacomelli, Marta Barbieri

Sda Bocconi School of Management - Area Government, health and not for profit (Ghnp)

NOTE

¹ Giacomelli G., Annesi N., Barbieri M., 2023, "Telework and job satisfaction in knowledge-intensive public organizations: a qualitative quantitative analysis from an environmental protection agency in Italy", *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2023-0134>.