

RELAZIONE

Indagine sul Benessere Organizzativo

Grado di condivisione del sistema di valutazione

Valutazione del Superiore Gerarchico

Allegato A – Indagini sul personale dipendente

11 questionari raccolti · Scala Likert 1–6 · Marzo 2026

1. Premessa e metodologia

La presente relazione illustra i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo condotta mediante la somministrazione del questionario allegato come Allegato A. Lo strumento di rilevazione adottato, articolato in quattro sezioni principali, misura il livello di soddisfazione del personale dipendente su 14 aree tematiche attraverso una scala Likert a 6 classi (1 = Per nulla; 6 = Del tutto).

Sono stati raccolti e analizzati 11 questionari compilati. La rilevazione ha riguardato le seguenti quattro macro-aree:

- Questionario sul Benessere Organizzativo (Sezioni A–I)
- Questionario sul Grado di Condivisione del Sistema di Valutazione (Sezioni L–N)
- Questionario sulla Valutazione del Superiore Gerarchico (Sezioni O–P)
- Dati anagrafici del rispondente

1.1 Profilo del campione

La tabella seguente riassume le caratteristiche demografiche e contrattuali dei 10 rispondenti.

Variabile	Distribuzione del campione
Genere	4 Uomini · 6 Donne · 1 non dichiarato
Contratto	Tutti a tempo indeterminato
Età	Prevalentemente 41-50 anni (4) e 51-60 anni (2); 1 oltre 60
Anzianità	Prevalentemente 11-20 anni (4); 5 oltre 20 anni
Qualifica	Tutti non dirigenti (10/10)

Il campione risulta omogeneo dal punto di vista contrattuale (tutti a tempo indeterminato e con qualifica non dirigenziale) e presenta una concentrazione nelle fasce di anzianità medio-alta, con prevalenza di dipendenti tra i 41 e i 60 anni e con un'anzianità di servizio oltre i 20 anni.

2. Risultati per area di indagine

La tavola sinottica seguente presenta la media complessiva registrata in ciascuna delle 14 aree di indagine, calcolata come media aritmetica dei punteggi attribuiti a ogni singola domanda appartenente alla sezione. I valori sono espressi sulla scala 1–6 e classificati in tre livelli di valutazione:

- **POSITIVO** (verde): media $\geq 4,50$ – area di forza da mantenere e valorizzare
- **MEDIO** (arancione): media $\geq 3,00$ e $< 4,50$ – area con margini di miglioramento
- **CRITICO** (rosso): media $< 3,00$ – area prioritaria di intervento

Cod.	Area di indagine	Media	Valutazione
A	Sicurezza e salute / Stress lavoro correlato	3.82	MEDIO
B	Le discriminazioni	4.50	POSITIVO
C	Equità nella mia amministrazione	2.18	CRITICO
D	Carriera e sviluppo professionale	3.06	MEDIO
E	Il mio lavoro	4.68	POSITIVO
F	I miei colleghi	4.26	MEDIO
G	Contesto del mio lavoro	3.30	MEDIO
H	Senso di appartenenza	3.82	MEDIO
I	Immagine dell'amministrazione	2.67	CRITICO
L	La mia organizzazione (valutazione)	2.80	CRITICO
M	Le mie performance	3.50	MEDIO
N	Funzionamento del sistema di valutazione	2.92	CRITICO
O	Il capo e la mia crescita	4.34	MEDIO
P	Il capo e l'equità	3.68	MEDIO

Dalla lettura aggregata emergono con chiarezza tre cluster principali: un primo gruppo di aree con valori positivi (B, E, F, O), un secondo con valori medi (A, D, G, H, M, P) e un terzo con valori critici che richiedono attenzione prioritaria (C, I, L, N).

3. Analisi per macro-area

3.1 Benessere organizzativo (Sezioni A–I)

Le sezioni da A a I esplorano il benessere percepito nel contesto lavorativo quotidiano. I dati evidenziano una situazione complessivamente eterogenea.

Sicurezza e salute sul luogo di lavoro (A) – Media 3,82. Il punteggio si attesta su valori medi. Il rispetto del divieto di fumare (5,50) e la possibilità di prendere pause sufficienti (5,20) rappresentano i punti di eccellenza della sezione. Di contro, si registra una percezione moderatamente favorevole riguardo ai ritmi di lavoro sostenibili (media 4,90) e alla soddisfazione delle caratteristiche fisiche del luogo di lavoro (4,10). La domanda relativa al malessere percepito (A.09) ottiene un punteggio critico di 2,30 su scala invertita, segnalando una diffusione non trascurabile di sintomi da stress lavorativo.

Discriminazioni (B) – Media 4,50 (POSITIVO). E' la sezione con il punteggio più elevato in assoluto. Il personale percepisce un trattamento equo e rispettoso in quasi tutte le dimensioni indagate (sindacale, politica, religiosa, etnica, linguistica, sessuale). Unica eccezione: la percezione che l'identità di genere (B.04) e l'età (B.07) possano costituire un ostacolo alla valorizzazione sul lavoro, con medie rispettivamente di 1,30 e 2,90 (scala diretta – valori bassi indicano assenza di discriminazione percepita).

Equità nella mia amministrazione (C) – Media 2,18 (CRITICO). Questa sezione registra i punteggi più critici dell'intero questionario. Il personale esprime forte insoddisfazione riguardo all'equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro (1,60) e nella distribuzione delle responsabilità (1,70), nonché per la modalità di differenziazione della retribuzione (1,60). Anche il rapporto tra impegno richiesto e retribuzione percepita (C.03) risulta problematico (critico 2,00). Solo le decisioni prese dal responsabile in modo imparziale (C.05) ottengono un punteggio accettabile (4,00).

Carriera e sviluppo professionale (D) – Media 3,06 (MEDIO). Il personale non percepisce chiarezza nel percorso di sviluppo professionale interno (D.01: 2,90) né ritiene che le opportunità di carriera siano effettivamente legate al merito (D.02: 2,40). La soddisfazione per il percorso professionale all'interno dell'ente (D.05: 3,40) e l'adeguatezza del ruolo svolto rispetto al profilo (D.04: 4,20) risultano più apprezzate, suggerendo che il divario è avvertito principalmente a livello sistemico e non individuale.

Il mio lavoro (E) – Media 4,68 (POSITIVO). E' la seconda area più apprezzata. Il personale dichiara di conoscere bene ciò che ci si aspetta da loro (5,10), di possedere le competenze necessarie (5,00) e di godere di un adeguato livello di autonomia (5,00). Più debole è la percezione del senso di realizzazione personale (E.05: 4,40), che indica uno scollamento tra professionalità e gratificazione intrinseca.

I miei colleghi (F) – Media 4,26 (MEDIO-ALTO). Il clima relazionale tra colleghi è generalmente positivo. Il personale si dichiara disponibile ad aiutare i colleghi (F.02: 4,90) e percepisce rispetto reciproco (F.03: 4,30). Più critica è la percezione dell'organizzazione come promotrice della collaborazione (F.05: 4,00) e del senso di squadra (F.01: 3,80).

Contesto del mio lavoro (G) – Media 3,30 (MEDIO). L'organizzazione non viene percepita come sufficientemente investitrice sulle persone attraverso la formazione (G.01: 2,30). Anche le azioni a favore della conciliazione vita-lavoro risultano poco apprezzate (G.05: 3,20). Più positivo è il giudizio sulla definizione di ruoli e regole (G.02: 3,20; G.03: 3,80).

Senso di appartenenza (H) – Media 3,82 (MEDIO). Il personale e' tendenzialmente orgoglioso dei risultati dell'ente (H.02: 4,80) ma meno di dichiararsi dipendente di quell'ente (H.01: 3,90). La coerenza tra i valori dell'ente e quelli personali (H.04: 2,80) risulta critica. Ben il 40% dei rispondenti ha indicato che cambierebbe ente se potesse (H.05: media 4,00 su scala invertita).

Immagine dell'amministrazione (I) – Media 2,67 (CRITICO). La percezione esterna dell'ente e' complessivamente bassa. I rispondenti ritengono che famiglie, utenti e popolazione generale non attribuiscano grande importanza all'ente per la collettività. Questo segnala un tema di reputazione istituzionale da affrontare sia internamente che verso l'esterno.

3.2 Sistema di valutazione (Sezioni L–N)

Le tre sezioni L, M e N indagano la percezione del personale rispetto alla trasparenza e all'efficacia del sistema di misurazione e valutazione della performance.

La mia organizzazione (L) – Media 2,80 (CRITICO). Il personale dichiara di non conoscere adeguatamente le strategie dell'amministrazione (L.01: 2,70) e di non dividerne gli obiettivi strategici (L.02: 2,40). Solo la chiarezza del proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali ottiene un punteggio lievemente migliore (L.04: 3,20).

Le mie performance (M) – Media 3,50 (MEDIO). Il personale percepisce una certa chiarezza degli obiettivi e dei risultati attesi (M.02: 3,50) ma lamenta di non essere adeguatamente informato sulla valutazione del proprio lavoro (M.03: 3,70) e sulle modalità di miglioramento (M.04: 3,50). La percezione di essere valutati sulla base di elementi effettivamente rilevanti (M.01: 3,30) risulta solo moderata.

Funzionamento del sistema (N) – Media 2,92 (CRITICO). Questa sezione evidenzia criticità significative. La convinzione che l'amministrazione premi le persone capaci e impegnate (N.04) ottiene la media più bassa dell'intera sezione (1,40), segnalando un diffuso senso di iniquità nella gestione delle performance. Il coinvolgimento nel definire gli obiettivi (N.01: 3,20) e l'utilità percepita della valutazione nel migliorare le proprie performance (N.03: 3,10) risultano medi. Unico elemento positivo: il grado di tutela in caso di disaccordo con il valutatore (N.02: 4,30).

3.3 Valutazione del superiore gerarchico (Sezioni O–P)

Le sezioni O e P raccolgono la valutazione del comportamento del responsabile diretto da parte dei dipendenti.

Il capo e la mia crescita (O) – Media 4,34 (MEDIO-ALTO). Il superiore gerarchico viene apprezzato soprattutto per la sensibilit  verso i bisogni personali dei collaboratori (O.03: 5,20) e per la capacit  di riconoscere il buon lavoro svolto (O.04: 5,00). Piu' moderata   la valutazione circa la capacit  del capo di motivare i collaboratori a dare il massimo (O.02: 3,50) e di aiutarli a capire come raggiungere i propri obiettivi (O.01: 3,60).

Il capo e l'equita' (P) – Media 3,68 (MEDIO). L'equita' percepita del superiore risulta discreta sia dal punto di vista personale (P.01: 3,60) che della percezione dei colleghi (P.02: 3,40). La gestione dei conflitti e delle criticita' (P.03: 3,30) lascia margini di miglioramento. Il capo viene comunque ritenuto una persona competente e di valore (P.04: 4,40).

4. Punti di forza e aree critiche

4.1 Principali punti di forza

La tabella seguente riporta i sette item con i punteggi medi più elevati registrati nell'indagine.

Codice	Domanda (punti di forza)	Media
A.06	Rispetto del divieto di fumare	5.50
A.07	Possibilità di prendere pause sufficienti	5.20
B.01	Trattamento equo – appartenenza sindacale	5.40
B.03	Trattamento equo – religione	5.50
E.01	Conoscenza di ciò che ci si aspetta dal lavoro	5.10
O.03	Il capo è sensibile ai bisogni personali	5.20
O.04	Il capo riconosce quando si svolge bene il lavoro	5.00

I risultati positivi si concentrano nell'area delle discriminazioni (sezione B), nel rispetto delle condizioni ambientali di base (A.06–A.07), nella chiarezza del ruolo lavorativo (E.01) e nella qualità della relazione con il superiore gerarchico (O.03–O.04).

4.2 Principali aree critiche

La tabella seguente riporta i sette item con i punteggi medi più bassi registrati nell'indagine, che richiedono prioritaria attenzione da parte dell'organizzazione.

Codice	Domanda (aree critiche)	Media
C.01	Equità nell'assegnazione del carico di lavoro	1.60
C.02	Equità nella distribuzione delle responsabilità	1.70
C.04	Equità nella differenziazione della retribuzione	1.60
N.04	L'amministrazione premia le persone capaci e impegnate	1.50
N.01	Coinvolgimento nel definire obiettivi e risultati	3.20
I.01	Percezione delle famiglie sull'importanza dell'ente	2.30
L.01	Conoscenza delle strategie dell'amministrazione	2.70

Le criticità più marcate riguardano la percezione di iniquità nella gestione del carico di lavoro e delle responsabilità (sezione C), la convinzione che il merito non venga adeguatamente premiato (N.04) e la scarsa trasparenza e condivisione degli obiettivi e delle strategie organizzative (sezioni L e N). Questi elementi configurano un quadro di disagio organizzativo strutturale che richiede interventi sistemici.

5. Raccomandazioni e proposte di intervento

Sulla base dell'analisi dei dati raccolti, si propongono le seguenti linee di intervento prioritario, ordinate per livello di urgenza:

5.1 Interventi urgenti (aree CRITICHE)

- **Equita' organizzativa (C):** avviare una revisione dei criteri di assegnazione dei carichi di lavoro e delle responsabilita', con coinvolgimento del personale e dei responsabili intermedi. Rendere trasparenti i meccanismi di differenziazione retributiva.
- **Sistema di valutazione (N):** rafforzare il coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi individuali. Comunicare con chiarezza i criteri di valutazione e le modalita' di premiazione del merito. Prevedere momenti strutturati di feedback periodico.
- **Allineamento strategico (L):** organizzare sessioni informative e di condivisione degli obiettivi strategici dell'amministrazione a tutti i livelli. Rendere visibile il contributo di ogni funzione al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.
- **Immagine esterna (I):** sviluppare iniziative di comunicazione esterna volte a valorizzare il ruolo dell'ente per la collettivita' e a rafforzare il senso di appartenenza del personale.

5.2 Interventi di miglioramento (aree MEDIE)

- **Carriera e sviluppo (D):** definire percorsi di sviluppo professionale trasparenti e comunicarli al personale. Rafforzare il collegamento tra performance, merito e opportunita' di carriera.
- **Formazione e conciliazione (G):** incrementare le attivita' formative e introdurre o potenziare misure di conciliazione vita-lavoro (smart working, flessibilita' oraria).
- **Senso di appartenenza (H):** promuovere iniziative volte a rafforzare l'identita' organizzativa e la coerenza tra i valori dell'ente e quelli dei dipendenti.
- **Leadership (O):** avviare percorsi di sviluppo delle competenze manageriali per i responsabili, in particolare sulle dimensioni della motivazione, del coaching e della gestione degli obiettivi.

5.3 Azioni di mantenimento (aree POSITIVE)

- **Discriminazioni (B):** le condizioni di equita' percepita nelle dimensioni di diversita' rappresentano un valore da consolidare. Si suggerisce di monitorarne la continuita' nel tempo.
- **Qualita' del lavoro (E):** la chiarezza di ruolo e il senso di competenza professionale percepita rappresentano risorse preziose da valorizzare attraverso il riconoscimento e lo sviluppo delle professionalita' esistenti.

6. Conclusioni

L'indagine sul benessere organizzativo fornisce un quadro articolato e utile per orientare le politiche di gestione delle risorse umane dell'amministrazione. Il campione, pur numericamente contenuto (11 rispondenti), restituisce segnali coerenti e significativi.

Il personale esprime soddisfazione per le condizioni di rispetto e non discriminazione (area B), per la propria dimensione professionale individuale (area E) e per il rapporto con il superiore gerarchico nelle sue componenti più relazionali e umane (area O). Questi elementi costituiscono una base solida su cui costruire interventi di miglioramento.

Al contrario, emergono con forza criticità sistemiche legate alla percezione di iniquità nella gestione del carico di lavoro e delle responsabilità (area C), alla scarsa fiducia nel sistema di valutazione della performance (area N) e alla limitata condivisione della strategia organizzativa (area L). Queste aree richiedono un impegno diretto e strutturato da parte del management, con azioni concrete, misurabili e comunicate con trasparenza al personale.

Si raccomanda infine di reiterare l'indagine con cadenza annuale, al fine di monitorare l'andamento nel tempo e valutare l'efficacia degli interventi intrapresi.

Marzo 2026