

# RISULTATI DELL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

A CURA DELLA DIREZIONE GENERALE ORGANIZZAZIONE



ANNO DI RIFERIMENTO: 2024

# Sommario

|  |    |
|--|----|
| SEZIONE 1 – Premessa e nota metodologica.....  | 1  |
| 1. FINALITÀ.....   | 1  |
| 2. DESTINATARI.....  | 1  |
| 3. STRUMENTO DI RILEVAZIONE, ANONIMATO E TRASPARENZA DEI RISULTATI.....                          | 1  |
| 4. SCALA DI MISURAZIONE DEL QUESTIONARIO.....  | 1  |
| 5. PARTECIPAZIONE.....   | 2  |
| 6. RISULTATI.....  | 5  |
| SEZIONE 2 – Infografiche per qualifica.....  | 6  |
| 1. ASSISTENTI E OPERATORI – 4.207 rispondenti.....   | 6  |
| - Anagrafica.....  | 6  |
| - Benessere organizzativo - Comfort.....   | 7  |
| - Benessere organizzativo – Percezioni sull’attività lavorativa e sul senso di appartenenza..... | 8  |
| - Benessere organizzativo – Relazioni gerarchiche.....   | 9  |
| 2. FUNZIONARI – 1.989 rispondenti.....   | 10 |
| - Anagrafica.....  | 10 |
| - Benessere organizzativo - Comfort.....   | 11 |
| - Benessere organizzativo – Percezioni sull’attività lavorativa e sul senso di appartenenza..... | 12 |
| - Benessere organizzativo – Relazioni gerarchiche.....   | 13 |
| 3. DIRIGENTI – 104 rispondenti.....  | 14 |
| - Anagrafica.....  | 14 |
| - Benessere organizzativo - Comfort.....   | 15 |
| - Benessere organizzativo – Percezioni sull’attività lavorativa e sul senso di appartenenza..... | 16 |
| - Benessere organizzativo – Relazioni gerarchiche.....   | 17 |
| 4. PERSONALE ESTERNO – 464 rispondenti.....  | 18 |
| - Anagrafica.....  | 18 |
| - Benessere organizzativo - Comfort.....   | 19 |
| - Benessere organizzativo – Percezioni sull’attività lavorativa e sul senso di appartenenza..... | 20 |
| - Benessere organizzativo – Relazioni gerarchiche.....   | 21 |
| SEZIONE 3 – Idea Management.....   | 22 |
| 1. COS’È L’IDEA MANAGEMENT.....  | 22 |
| 2. METODOLOGIA UTILIZZATA.....   | 22 |
| 3. AMBITI DI MAGGIORE INTERESSE.....   | 23 |
| 4. CRITICITA’ PERCEPITE.....   | 23 |
| 5. PROPOSTE MIGLIORATIVE.....  | 24 |
| SEZIONE 4 – Conclusioni.....   | 26 |
| 1. CONCLUSIONI.....  | 26 |
| 2. PROSPETTIVE DI INTERVENTO.....  | 26 |

# SEZIONE 1 – Premessa e nota metodologica

## 1. FINALITÀ

L'indagine sul Benessere Organizzativo ha le seguenti finalità:

- acquisire le informazioni necessarie per valutare in quale misura l'amministrazione promuova e curi il benessere organizzativo, inteso come benessere fisico, psicologico e sociale di tutto il personale, leva fondamentale per il perseguimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi dell'Amministrazione
- conoscere le opinioni dei dipendenti su ambiti e categorie del benessere organizzativo che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare strumenti di valorizzazione del personale
- conoscere la percezione che ha il personale del modo di operare dei propri colleghi e della linea gerarchica.

L'indagine, pertanto, ha l'obiettivo di diffondere una "cultura del benessere" e un orientamento delle politiche del personale che ponga particolare attenzione e impegno alla "salute" delle persone, al fine di garantire un miglior funzionamento dell'organizzazione per venire incontro a tutto il personale, migliorando, oltre all'efficacia e all'efficienza, la qualità della vita, nostra e di coloro che si affidano a noi.

[torna al Sommario](#)

## 2. DESTINATARI

L'indagine sul Benessere Organizzativo, promossa dal Ministero della Cultura, è rivolta a tutto il Personale del Ministero, sia interno che esterno.

[torna al Sommario](#)

## 3. STRUMENTO DI RILEVAZIONE, ANONIMATO E TRASPARENZA DEI RISULTATI

Per l'indagine è stata prevista la somministrazione di un Questionario on-line tramite applicativo Forms.

Il sistema utilizzato ha garantito l'anonimato dei partecipanti: i dati sono stati raccolti, in maniera aggregata (con l'esclusione della sezione sull'Idea Management) e trattati secondo la normativa vigente in tema di privacy.

Il presente documento è pubblicato sul sito web istituzionale e sull'RPV.

[torna al Sommario](#)

## 4. SCALA DI MISURAZIONE DEL QUESTIONARIO

L'obiettivo delle indagini è principalmente quello di misurare nel tempo fenomeni complessi, atteggiamenti e/o percezioni dei dipendenti rispetto a determinati ambiti, non direttamente osservabili, come nel caso del benessere organizzativo, al fine di attivare opportune azioni di miglioramento.

Per una migliore elaborazione delle informazioni, il questionario per l'indagine sul benessere organizzativo prevede una tabella per la rilevazione dell'importanza che il dipendente attribuisce ad ogni singolo ambito indagato.

Nel questionario sono state predisposte sia domande con polarità positiva che con polarità negativa. Le prime sono caratterizzate da una correlazione positiva tra il "valore" indicato e il livello di percezione associato, mentre le seconde, al contrario, presentano una correlazione negativa.

L'obiettivo delle indagini è principalmente quello di misurare nel tempo fenomeni complessi, al fine di attivare opportune azioni di miglioramento. Per tale motivo, è stato necessario utilizzare metodologie, tratte dalla ricerca

sociale, che consentissero di misurare concetti complessi e non direttamente osservabili.

In particolare, ci si è affidati all'utilizzo delle cosiddette "tecniche delle scale" (*scaling*). Per consentire la comparabilità dei risultati e la massima semplicità operativa si è optato per la scala Likert. Il format ha previsto delle singole affermazioni per le quali il partecipante doveva rispondere se e in che misura fosse d'accordo.

Pur correndo il rischio di una polarizzazione verso la posizione mediana, le alternative di risposta offerte sono state, come da prassi, dispari, per garantire anche la possibilità di esprimere una posizione di "incertezza".

I quesiti sono stati per lo più proposti sotto forma di asserzioni, per ognuna delle quali l'intervistato ha espresso la propria valutazione attraverso una scala di valori crescente da 1 a 5.

Pertanto, in ordine ad ogni affermazione, il dipendente è stato chiamato a manifestare il proprio livello di accordo/sufficienza (da "fortemente in disaccordo/Insufficiente" fino a "Completamente d'accordo/Ottimo"). Il livello di dettaglio offerto dallo strumento consente di apprezzare diversi gradi di giudizio e di avere una comprensione più precisa e rappresentativa del feedback ricevuto.

Valori bassi corrispondono a giudizi negativi, il valore medio corrisponde alla neutralità e valori alti a giudizi positivi.

[torna al Sommario](#)

## 5. PARTECIPAZIONE

Al Questionario hanno risposto **6.764** persone, di cui 464 esterni, pari al **52,33%** del totale del Personale di fatto in servizio nel periodo dell'indagine corrispondente a **12.038** unità.

Nelle seguenti tabelle sono sintetizzati i dati, in valori assoluti e percentuali, relativi al genere, all'età, all'anzianità di servizio, alla categoria contrattuale, all'area di inquadramento e alla sede di lavoro; in alcune tabelle, l'ultima colonna, "partecipanti su totale PTA" (Personale Tecnico Amministrativo), riporta l'incidenza percentuale rispetto al totale del numero del Personale Tecnico Amministrativo.

| Dati di Genere                    |                           |                |
|-----------------------------------|---------------------------|----------------|
| genere                            | Partecipanti all'indagine |                |
| femminile                         | 4.337                     | 64%            |
| maschile                          | 2.406                     | 36%            |
| Altro (non si riconosce in M o F) | 21                        | 0.3%           |
| <b>totale</b>                     | <b>6.764</b>              | <b>100,00%</b> |

All'indagine ha aderito poco più della metà del Personale, con prevalenza della componente femminile su quella maschile, che coincide quasi con la distribuzione per genere sul totale del personale in servizio, pari al 40% per la componente maschile e al 60% per la componente femminile<sup>1</sup>.

| Età Anagrafica  |                           |     |
|-----------------|---------------------------|-----|
| classi di età   | Partecipanti all'indagine |     |
| Da 18 a 30 anni | 261                       | 4%  |
| da 31 a 45 anni | 2.547                     | 38% |

<sup>1</sup> Per la precisione, i dati corrispondono reciprocamente al 40,16 e al 59, 84%.

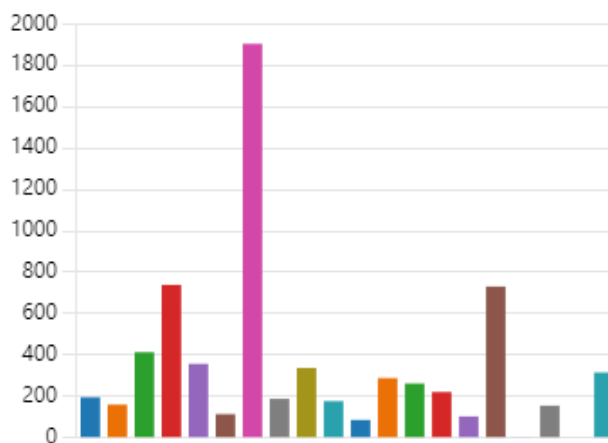
|                 |              |                |
|-----------------|--------------|----------------|
| da 46 a 60 anni | 2.909        | 43%            |
| oltre i 60 anni | 1.047        | 15%            |
| <b>totale</b>   | <b>6.764</b> | <b>100,00%</b> |

Fra i partecipanti alla rilevazione si riscontra una maggiore rappresentazione del personale con età tra i 46 e i 60 anni – la cui media è in linea con l'età media del personale interno, pari a 52 anni.

| Tabella Qualifica      |                           |                |
|------------------------|---------------------------|----------------|
| Qualifica              | Partecipanti all'indagine |                |
| Dirigente              | 104                       | 2%             |
| Funzionario            | 1.989                     | 29%            |
| Assistente             | 3.855                     | 57%            |
| Operatore <sup>2</sup> | 352                       | 5%             |
| Personale esterno      | 464                       | 7%             |
| <b>totale</b>          | <b>6.764</b>              | <b>100,00%</b> |

Si rileva una minore adesione al Questionario tra i dipendenti dell'area degli Assistenti in quanto, pur rappresentando il 57% del campione, sul dato complessivo rappresenta quasi il 73% di tutto il personale in servizio presso il Dicastero.

| Distribuzione territoriale |   |                           |        |
|----------------------------|---|---------------------------|--------|
| Regione                    |   | Partecipanti all'indagine |        |
| Abruzzo                    | ● | 196                       | 2,89%  |
| Basilicata                 | ● | 161                       | 2,38%  |
| Calabria                   | ● | 414                       | 6,12%  |
| Campania                   | ● | 739                       | 10,92% |
| Emilia Romagna             | ● | 358                       | 5,29%  |
| Friuli Venezia Giulia      | ● | 115                       | 1,7%   |
| Lazio                      | ● | 1.903                     | 28,13% |
| Liguria                    | ● | 189                       | 2,79%  |
| Lombardia                  | ● | 338                       | 4,99%  |
| Marche                     | ● | 178                       | 2,63%  |
| Molise                     | ● | 87                        | 1,28%  |
| Piemonte                   | ● | 289                       | 4,27%  |
| Puglia                     | ● | 263                       | 3,88%  |
| Sardegna                   | ● | 222                       | 3,28%  |
| Sicilia                    | ● | 104                       | 1,53%  |
| Toscana                    | ● | 731                       | 10,8%  |
| Trentino Alto Adige        | ● | 5                         | 0,07%  |
| Umbria                     | ● | 156                       | 2,3%   |



<sup>2</sup> Alcuni intervistati hanno indicato un'area contrattuale diversa da quella effettiva essendo la qualifica di operatore confluito di recente nell'area II fascia F1.

|               |   |              |                |
|---------------|---|--------------|----------------|
| Veneto        | ● | 316          | 4,67%          |
| <b>totale</b> |   | <b>6.764</b> | <b>100,00%</b> |

Per non inficiare il principio di anonimato non è stata analizzata la distribuzione tra Direzioni generali e Istituti periferici, su cui si stanno vagliando soluzioni operative da implementare l'anno prossimo. Il Lazio risulta essere la regione con la maggiore partecipazione in valore assoluto ma pesa molto l'incidenza delle Direzioni generali sul dato.

| Titolo di studio per qualifica                       |                           |                        |
|--|---------------------------|------------------------|
| Titolo e qualifica                                   | Partecipanti all'indagine | Incidenza              |
| <b>Licenza di scuola primaria</b>                    | <b>85</b>                 | <b>1,25% su 6.764</b>  |
| Operatore  | 29                        | 8,23% su 352           |
| Assistente   | 54                        | 1,4% su 3.855          |
| Personale esterno                                    | 2                         | 0,43% su 464           |
| <b>Diploma di scuola secondaria di primo grado</b>   | <b>347</b>                | <b>5,13% su 6.764</b>  |
| Operatore  | 76                        | 21,59% su 352          |
| Assistente   | 261                       | 6,77% su 3.855         |
| Funzionario  | 5                         | 0,25% su 1.989         |
| Personale esterno                                    | 5                         | 1,07% su 464           |
| <b>Diploma di scuola secondaria di secondo grado</b> | <b>1.780</b>              | <b>26,31% su 6.764</b> |
| Operatore  | 178                       | 50,56% su 352          |
| Assistente   | 1.390                     | 36,05% su 3.855        |
| Funzionario  | 135                       | 6,78% su 1.989         |
| Personale esterno                                    | 77                        | 16,59% su 464          |
| <b>Laurea triennale</b>                              | <b>552</b>                | <b>8,16% su 6.764</b>  |
| Operatore  | 20                        | 5,68% su 352           |
| Assistente   | 444                       | 11,51% su 3.855        |
| Funzionario  | 59                        | 2,96% su 1.989         |
| Personale esterno                                    | 29                        | 6,25% su 464           |
| <b>Laurea magistrale o vecchio ordinamento</b>       | <b>2.411</b>              | <b>35,64% su 6.764</b> |
| Operatore  | 41                        | 11,64% su 352          |
| Assistente   | 1.248                     | 32,37% su 3.855        |
| Funzionario  | 841                       | 42,28% su 1.989        |
| Dirigente  | 28                        | 26,92% su 104          |
| Personale esterno                                    | 253                       | 54,52% su 464          |
| <b>Titolo di terzo livello</b>                       | <b>1.589</b>              | <b>23,49% su 6.764</b> |
| Operatore  | 8                         | 2,27% su 352           |
| Assistente   | 458                       | 11,88% su 3.855        |
| Funzionario  | 949                       | 47,71% su 1.989        |
| Dirigente  | 76                        | 73,07% su 104          |
| Personale esterno                                    | 98                        | 21,12% su 464          |
| <b>totale</b>  | <b>6.764</b>              | <b>/</b>               |

I dati sono la riprova del fatto che il personale del MiC è altamente qualificato pur essendo composto per più del

72% da personale appartenente all'area degli Assistenti. Difatti, il 67,29% dei rispondenti risulta in possesso di un titolo almeno di laurea triennale e il 23,49% di un titolo di terzo livello.

[torna al Sommario](#)

## 6. RISULTATI

I dati raccolti sono stati analizzati solo in forma aggregata e saranno conservati nel rispetto di quanto previsto dalla normativa vigente.

I dati dell'indagine sono stati analizzati, relazionati e rappresentati in maniera grafica in automatico dal sistema e poi rielaborati dalla DG Organizzazione.

Il punto di partenza da cui si è partiti prevedeva che, per potersi parlare di organizzazione in buona salute, si dovesse:

- **Allestire un ambiente di lavoro confortevole, accogliente e salubre**, tenendo presenti regole di funzionalità e appropriatezza;
- **Fornire chiarezza sugli obiettivi** garantendo la massima partecipazione al raggiungimento degli stessi;
- **Riconoscere le potenzialità e le competenze** di tutto il personale consentendo apporti basati su conoscenze e abilità individuali;
- **Predisporre un ambiente collaborativo e comunicativo**, riducendo al minimo i conflitti;
- **Alimentare il senso di appartenenza** (*brand identity*), allineando tutti sulla *vision* e la *mission* istituzionale, stimolando il più possibile la *Public service motivation*.

Nelle pagine che seguono sono riportate i grafici riassuntivi delle valutazioni per ogni Categoria di quesiti, suddivise, cercando di evidenziare i valori medi e la distribuzione delle valutazioni, nei tre ambiti di indagine:

1. **Anagrafica;**
2. **Benessere organizzativo** (analizzando le tre variabili o caratteri: Comfort, Percezioni sull'attività lavorativa e sul senso di appartenenza e Relazioni gerarchiche)
3. **Gestione delle idee.**

I dati saranno presentati attraverso grafici aggregati e grafici divisi per qualifica – in alcuni casi il livello di dettaglio arriverà alla famiglia professionale di appartenenza. Per garantire la massima trasparenza, sarà possibile, tramite link, navigare i dati per avere ulteriori dettagli.

I risultati saranno utili ad evidenziare la percezione del Personale rispetto alle tematiche legate al benessere organizzativo e a mettere in risalto i punti di forza e le zone di criticità, così che si possano individuare conseguentemente le azioni necessarie per migliorare la qualità della vita lavorativa.

Dal prossimo anno, le informazioni immagazzinate potranno fungere da *baseline* per un'analisi comparativa in un'ottica di miglioramento continuo.

Per visualizzare i dati aggregati, si rimanda al seguente [link](#).

Di seguito, invece, per i dati suddivisi per qualifica professionale.

[torna al Sommario](#)



## SEZIONE 2 – Infografiche per qualifica

### 1. ASSISTENTI E OPERATORI – 4.207 rispondenti\*

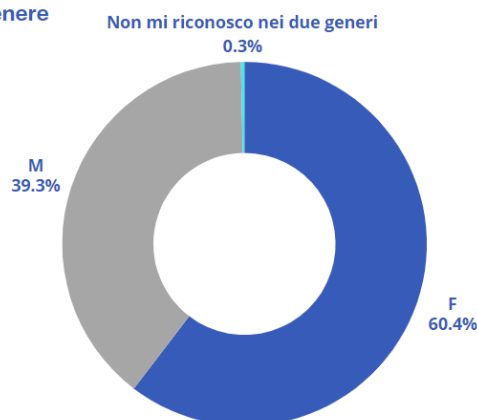
#### - Anagrafica

##### 1 - Età

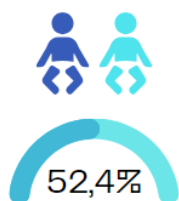
| Fascia d'età    | N. di persone |
|-----------------|---------------|
| Da 18 a 30 ANNI | 214           |
| Da 31 a 45 ANNI | 1.527         |
| Da 46 a 60 ANNI | 1.758         |
| Oltre 60 ANNI   | 708           |



##### 2 - Genere

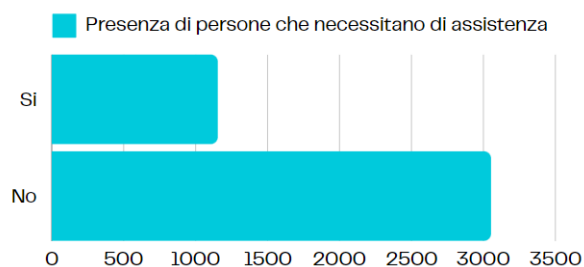


##### 3 - Figli

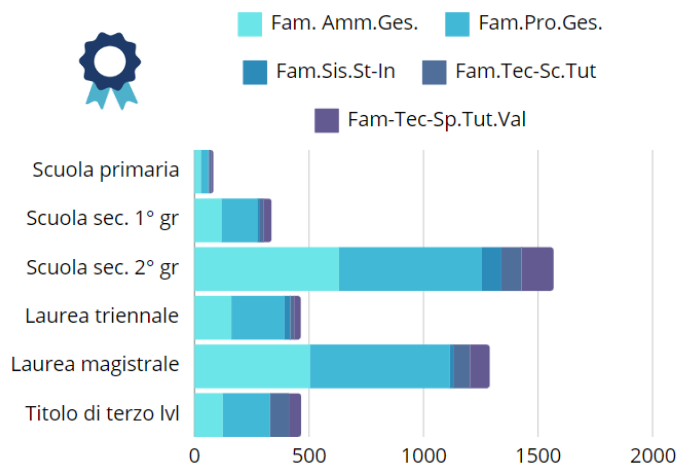


| Figli | N. di persone  |
|-------|----------------|
| Si    | 2.204 - 52,38% |
| No    | 2.003 - 47,62% |

##### 4 - Assistenza



##### 5 - Titoli di studio



#### ANALISI DEI DATI

La prima area di analisi prende in considerazione i dati anagrafici dei partecipanti in senso ampio, ricomprendendo anche la presenza di figli e di persone con necessità di assistenza nel nucleo familiare, oltre che del titolo di studio. Per le aree degli operatori e degli assistenti, il personale è polarizzato nelle fasce di età tra i 31 e i 60 anni leggermente al di sotto del dato complessivo – il 78% contro l'81%. Anche sulla rappresentanza di genere, si manifesta una differenza simile con il dato complessivo con un 60,4% di rappresentanza femminile rispetto ad un 64% su base complessiva.

Per quanto riguarda i titoli di studio, pur essendo, in valore assoluto, maggiormente rappresentati i colleghi con il titolo richiesto per l'accesso all'area degli assistenti, colpisce il dato sul possesso della laurea magistrale per 1289 colleghi per lo più appartenenti alle famiglie professionali "Amministrativa e gestionale" e quella per la "Promozione e gestione dei servizi culturali ed educazione al patrimonio".

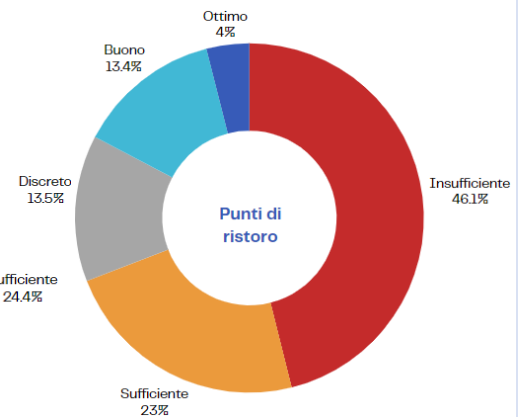
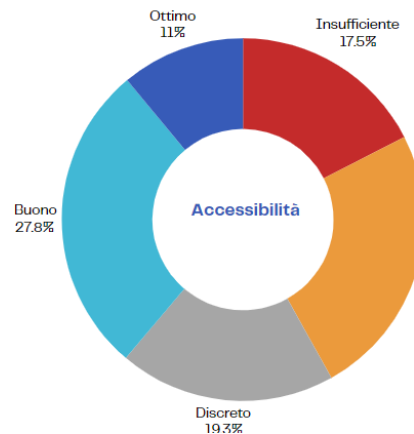
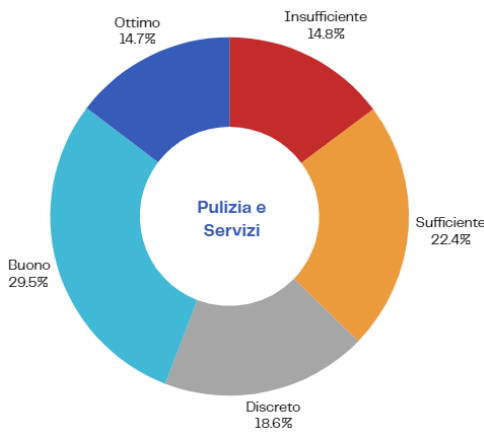
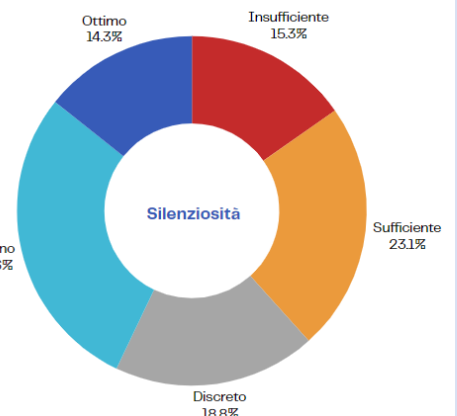
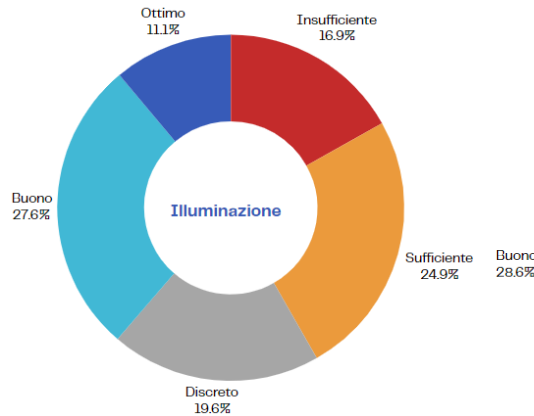
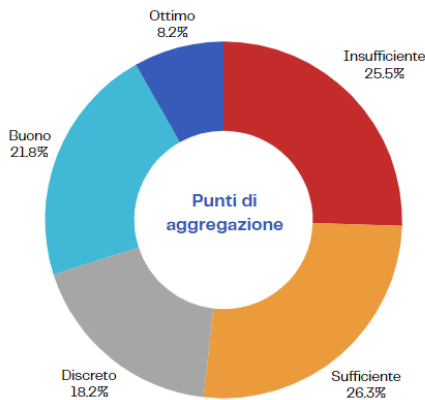
\*Cliccando sul titolo sarà possibile accedere all'infografica navigabile.



**Benessere organizzativo - Comfort**

**ANALISI DEI DATI**

La seconda area di analisi, precipuamente interessata al benessere organizzativo, prende *in primis* in considerazione il comfort. La sezione si compone di sei indicatori (o modalità statistiche) – punti di aggregazione, illuminazione, silenziosità, pulizia e servizi, accessibilità e punti di ristoro – che cercano di quantificare i livelli di salubrità fisica, della confortevolezza e dell'accoglienza del luogo di lavoro. Per le aree degli operatori e degli assistenti, il personale ha espresso delle valutazioni negative in particolar modo sui punti di aggregazione e i punti di ristoro, mostrando valutazioni tendenzialmente positive per "Silenziosità" e "Pulizia e Servizi".



**- Benessere organizzativo – Percezioni sull’attività lavorativa e sul senso di appartenenza**

**ANALISI DEI DATI\***

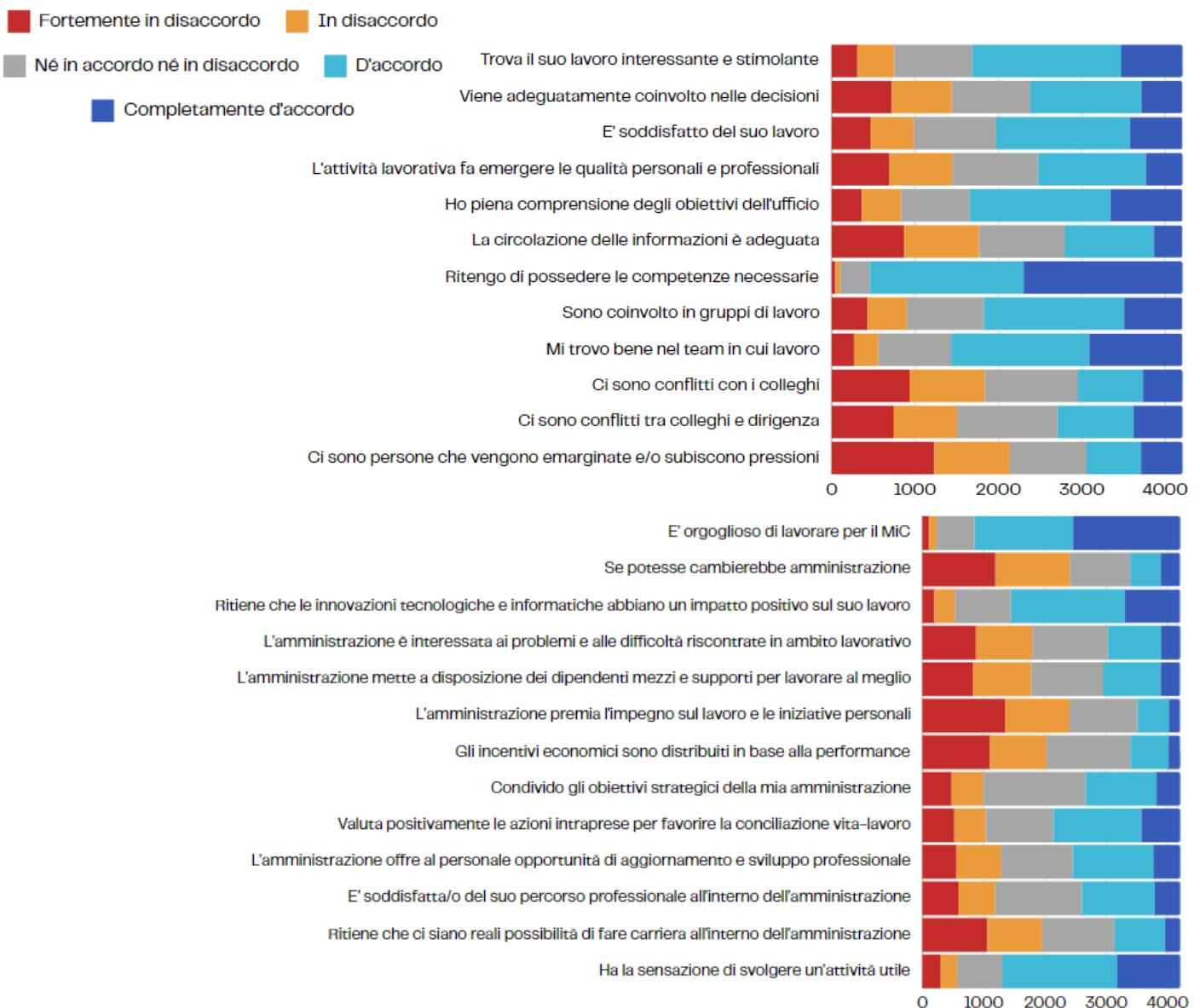
La sezione dedicata alle percezioni sull’attività lavorativa e sul senso di appartenenza utilizza la scala Likert per valutare la percezione che ha il personale su alcune caratteristiche relative alle modalità di svolgimento della propria attività lavorativa correlando il tutto anche al sentimento di appartenenza all’Amministrazione.

Per le aree degli operatori e degli assistenti, il personale ha espresso delle valutazioni tendenzialmente positive ma riscontrando problemi nel coinvolgimento (46% dei rispondenti), nella circolazione di informazioni (54%) e nella possibilità di far emergere le proprie qualità personali e professionali (46%). Il 93% dei partecipanti ritiene di possedere le competenze necessarie allo svolgimento della propria attività.

Per quanto riguarda il senso di appartenenza, risulta piuttosto alto con un senso di orgoglio presente nell’87% dei partecipanti, ed una public service motivation molto alta raggiungendo il 77% ed il 69% dei partecipanti che non cambierebbe amministrazione anche potendo.

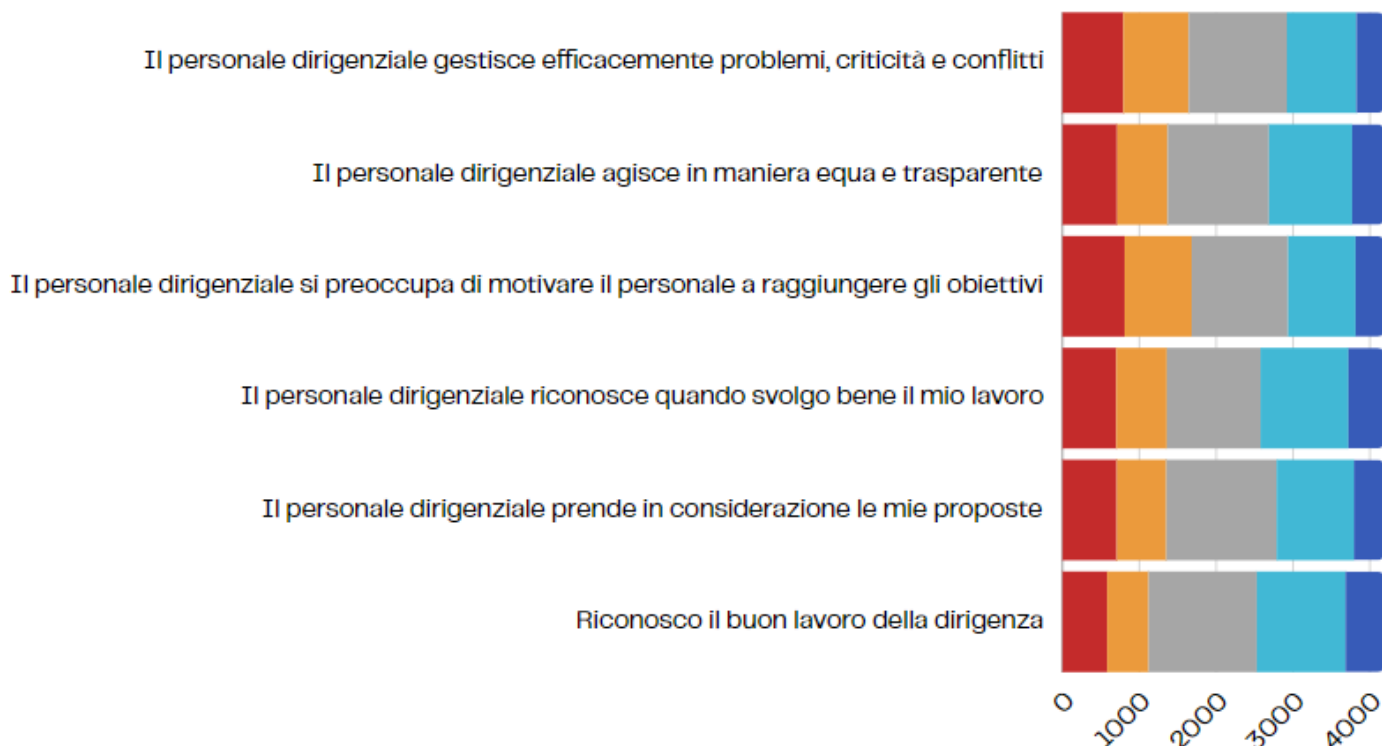
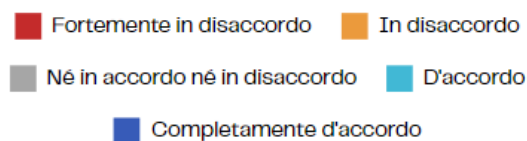
Nota dolente risulta la percezione riguardo le premialità, la valutazione della performance e le possibilità di sviluppo con valori negativi, rispettivamente, per il 70%, il 64,4% e il 60,5% dei partecipanti.

Infine, le azioni intraprese dall’Amministrazione per favorire la conciliazione vita-lavoro sono percepite positivamente da più del 62% dei partecipanti.



\*Il calcolo percentuale considera i valori neutrali metà come positivi e metà come negativi.

**- Benessere organizzativo – Relazioni gerarchiche**



**ANALISI DEI DATI\***

L'ultima sezione è dedicata alle percezioni sulle relazioni gerarchiche ed in particolare sui rapporti con la dirigenza. Si indagano fattori differenti:

- Come la dirigenza gestisce le problematiche – con una valutazione positiva solo del 45,5% del personale
- L'agire della dirigenza – con una valutazione positiva del 51,5% del personale
- La gestione della motivazione – con una valutazione positiva solo del 45% del personale
- Il riconoscimento dei meriti - con una valutazione positiva del 53% del personale
- L'ascolto attivo su proposte di miglioramento - con una valutazione positiva del 50,6% del personale
- Riconoscimento del lavoro della dirigenza - con una valutazione positiva del 56,4% del personale

Per le aree degli operatori e degli assistenti, come mostrano i dati, il personale mantiene una posizione mediana con il valore neutrale maggiore di tutti gli altri, in valore assoluto, per tutte e sei le asserzioni.

Il dato sembra riflettere una scarsa complicità tra le varie posizioni e una scarsa percezione dell'apprezzamento da parte della dirigenza, nonostante la percezione, per il 93% dei partecipanti, di possedere le competenze necessarie allo svolgimento della propria attività.

[torna al Sommario](#)

## SEZIONE 2 - Infografiche per qualifica

### 2. FUNZIONARI – 1.989 rispondenti\*

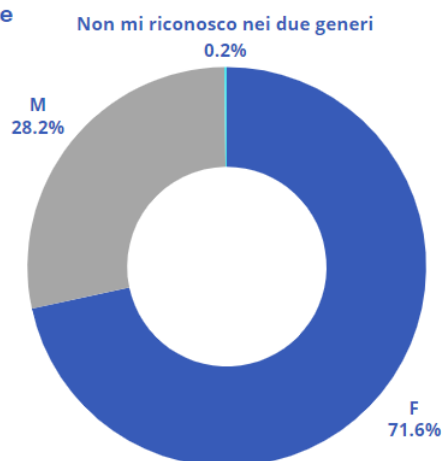
#### - Anagrafica

##### 1 - Età

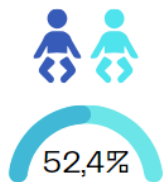
| Fascia d'età    | N. di persone |
|-----------------|---------------|
| Da 18 a 30 ANNI | 19            |
| Da 31 a 45 ANNI | 752           |
| Da 46 a 60 ANNI | 917           |
| Oltre 60 ANNI   | 301           |



##### 2 - Genere

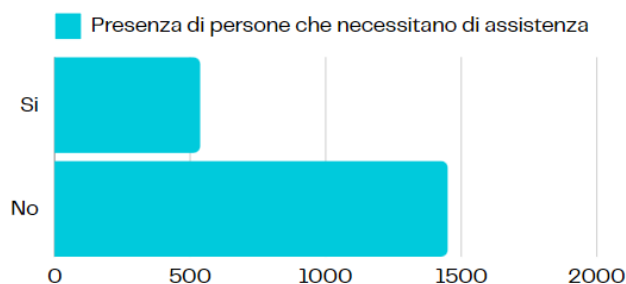


##### 3 - Figli

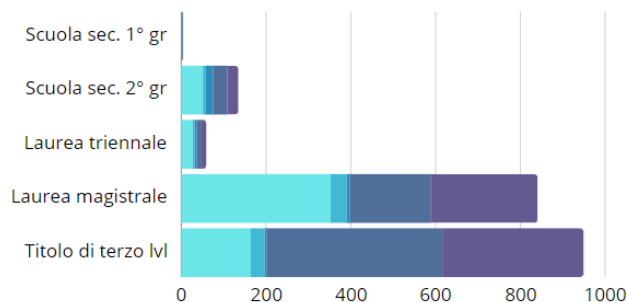
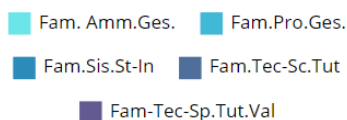


| Figli | N. di persone  |
|-------|----------------|
| Si    | 1.012 - 50,88% |
| No    | 977 - 49,12%   |

##### 4 - Assistenza



##### 5 - Titoli di studio



#### ANALISI DEI DATI

La prima area di analisi prende in considerazione i dati anagrafici dei partecipanti in senso ampio, ricomprendendo anche la presenza di figli e di persone con necessità di assistenza nel nucleo familiare, oltre che del titolo di studio. Per l'area dei funzionari, il personale è polarizzato nelle fasce di età tra i 31 e i 60 anni superando il dato complessivo con un 84% rispetto all'81.

Anche sulla rappresentanza di genere, si manifesta una differenza simile con il dato complessivo con un 71,6% di rappresentanza femminile rispetto ad un 64% su base complessiva.

Per quanto riguarda i titoli di studio, in valore assoluto – 949 rispetto ai 841 con laurea magistrale –, i titoli maggiormente posseduti dai colleghi sono quelli di terzo livello (il dato deve però essere letto in considerazione del requisito minimo del possesso del titolo di terzo livello per ben sette posizioni di lavoro).

Difatti, per lo più appartenenti alle famiglie professionali *“Tecnico-scientifica per la tutela del patrimonio culturale”* e quella per la *“Tecnico-specialistica per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale”*.

\*Cliccando sul titolo sarà possibile accedere all'infografica navigabile.

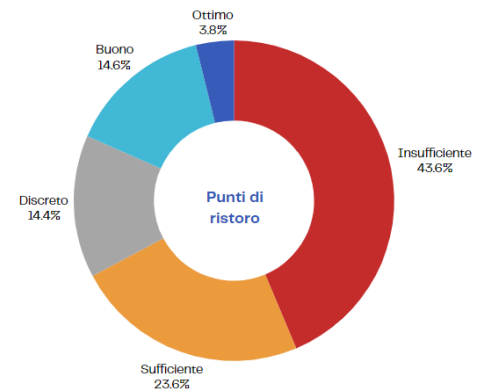
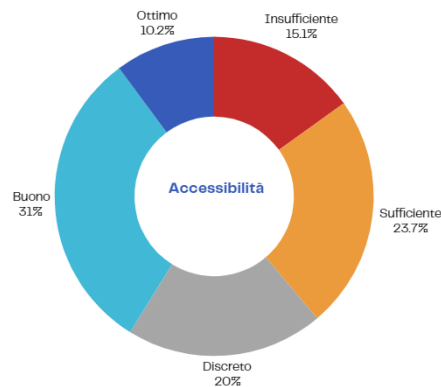
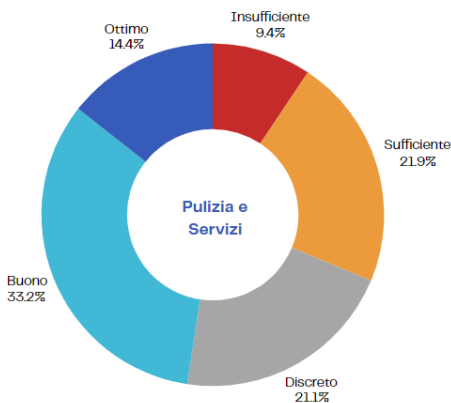
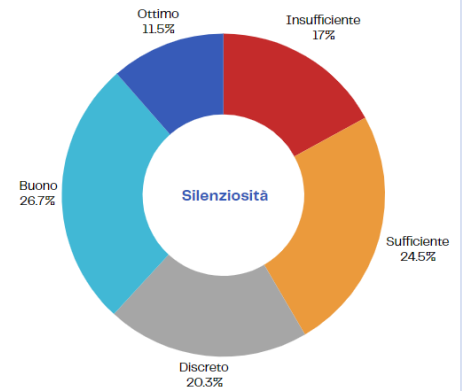
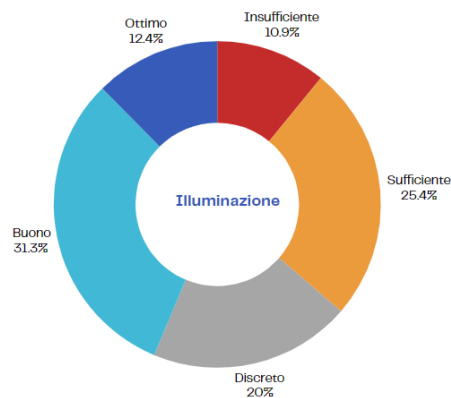
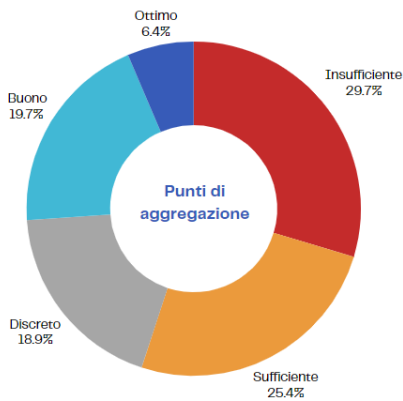
- **Benessere organizzativo - Comfort**

**ANALISI DEI DATI**



La seconda area di analisi, precipuamente interessata al benessere organizzativo, prende in *in primis* in considerazione il comfort. La sezione si compone di sei indicatori – punti di aggregazione, illuminazione, silenziosità, pulizia e servizi, accessibilità e punti di ristoro – che cercano di quantificare i livelli di salubrità fisica, della confortevolezza e dell'accoglienza del luogo di lavoro.

Anche per l'area dei funzionari, il personale ha espresso delle valutazioni negative in particolar modo sui punti di aggregazione e i punti di ristoro, mostrando valutazioni tendenzialmente positive per "Illuminazione" e "Pulizia e Servizi".



## - Benessere organizzativo – Percezioni sull’attività lavorativa e sul senso di appartenenza

### ANALISI DEI DATI\*

La sezione dedicata alle percezioni sull’attività lavorativa e sul senso di appartenenza utilizza la scala Likert per valutare la percezione che ha il personale su alcune caratteristiche relativa alle modalità di svolgimento della propria attività lavorativa correlando il tutto anche al sentimento di appartenenza all’Amministrazione.

Per l’area dei funzionari, il personale ha espresso delle valutazioni tendenzialmente positive riscontrando problemi quasi esclusivamente nella circolazione di informazioni con solo il 36% del personale che la reputa adeguata.

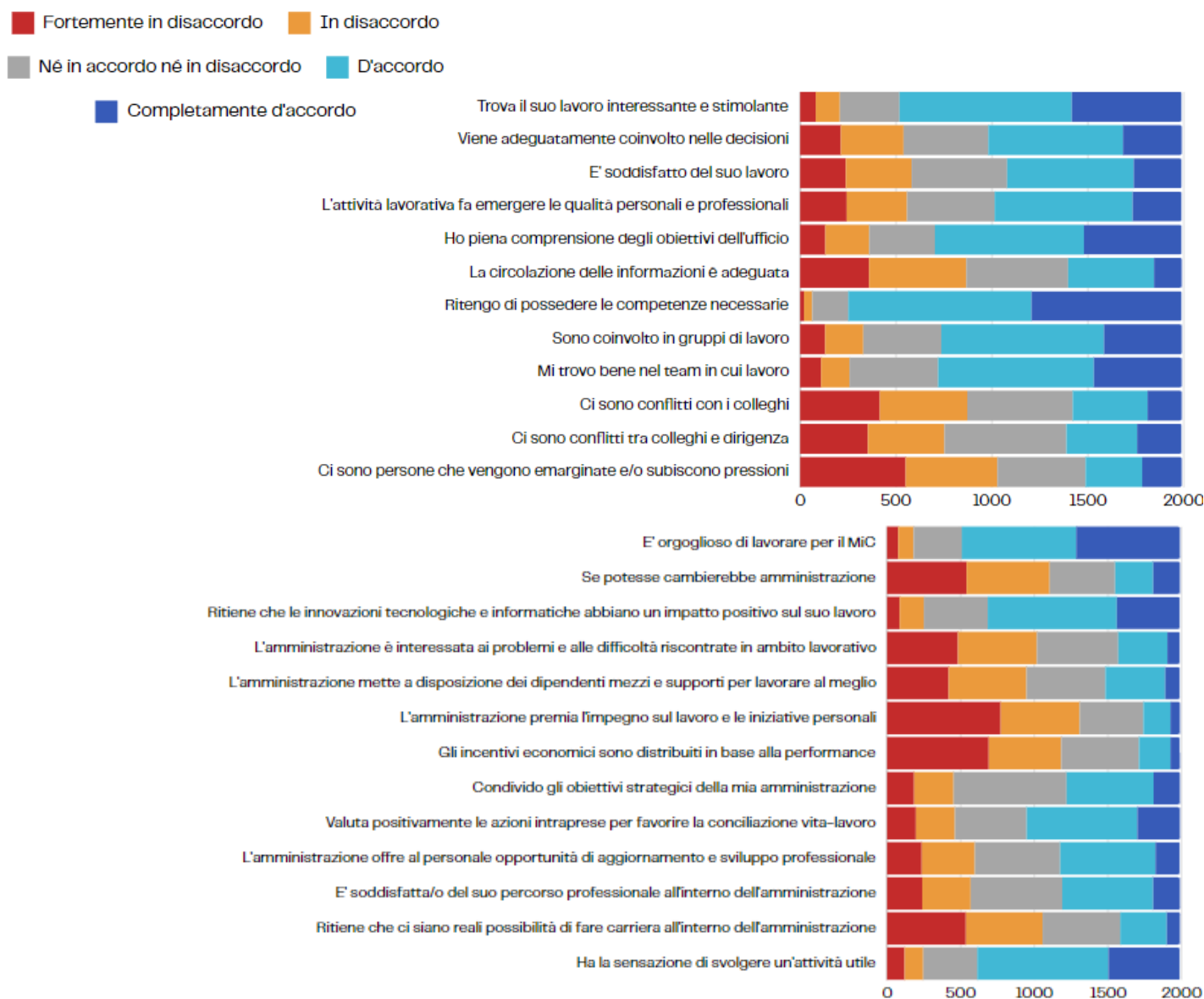
Il personale dell’area dei funzionari mostra un’ottima consapevolezza di sé con un 73,3% di persone che ritiene di possedere una piena comprensione degli obiettivi dell’ufficio e con un 92% che ritiene di possedere le competenze necessarie allo svolgimento della propria attività.

La conflittualità tra colleghi e con la dirigenza non viene percepita come un problema mantenendosi una valutazione mediana.

Anche il senso di appartenenza risulta piuttosto alto con: un senso di orgoglio presente nell’82,7% dei partecipanti, una public service motivation al 78,4% e con il 66,7% dei partecipanti che non cambierebbe amministrazione anche potendo.

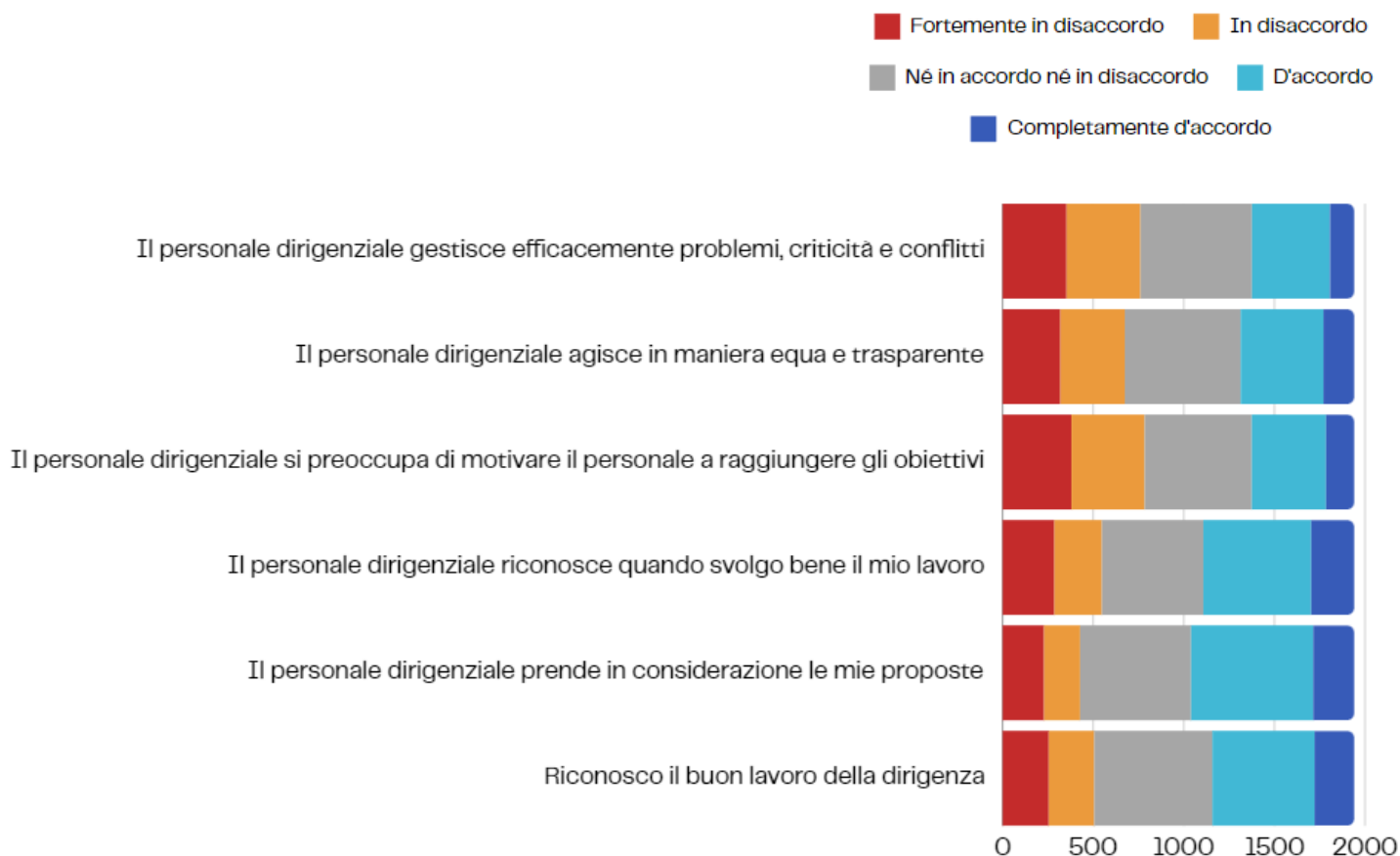
Nota dolente risulta essere la percezione riguardo le premialità, la valutazione della performance, possibilità di sviluppo, l’interesse dell’amministrazione verso i problemi riscontrati e la disponibilità a fornire mezzi e supporti con valori negativi, rispettivamente, per il 76,6%, il 72,7%, il 66,6%, il 65% e il 61% dei partecipanti.

Infine, le azioni per favorire la conciliazione vita-lavoro sono percepite positivamente da più del 64% dei partecipanti.



\*Il calcolo percentuale considera i valori neutrali metà come positivi e metà come negativi.

**- Benessere organizzativo – Relazioni gerarchiche**



**ANALISI DEI DATI\***

L'ultima sezione è dedicata alle percezioni sulle relazioni gerarchiche ed in particolare sui rapporti con la dirigenza. Si indagano fattori differenti:

- Come la dirigenza gestisce le problematiche – con una valutazione positiva solo del 43,8% del personale
- L'agire della dirigenza – con una valutazione positiva solo del 44,6% del personale
- La gestione della motivazione – con una valutazione positiva solo del 43,3% del personale
- Il riconoscimento dei meriti - con una valutazione positiva del 56% del personale
- L'ascolto attivo su proposte di miglioramento - con una valutazione positiva del 60,7% del personale
- Riconoscimento del lavoro della dirigenza - con una valutazione positiva del 55,7% del personale

Per l'area dei funzionari, come mostrano i dati, il personale mantiene una posizione maggiormente negativa su fattori come l'agire e la gestione da parte dei dirigenti ma tendenzialmente più positiva verso l'ascolto attivo e il riconoscimento del merito. Anche in questo caso, sebbene in misura minore, il valore neutrale ha avuto un forte impatto sulle valutazioni ed è da evidenziare che il valore di massimo accordo non raggiunge mai nemmeno il 12% delle valutazioni.

Il dato sembra sempre riflettere una scarsa complicità tra le varie posizioni ma con una maggiore percezione dell'apprezzamento da parte della dirigenza, cosa che enfatizza la forte consapevolezza e percezione di sé di questa categoria di partecipanti.

[torna al Sommario](#)

\*Il calcolo percentuale considera i valori neutrali metà come positivi e metà come negativi.



## SEZIONE 2 - Infografiche per qualifica

### 3. DIRIGENTI – 104 rispondenti\*

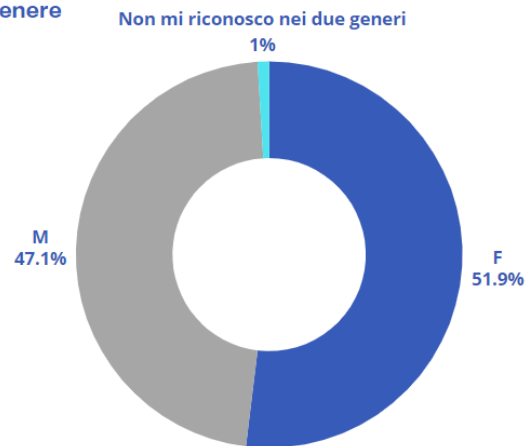
#### - Anagrafica

##### 1 - Età

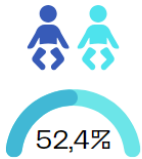
| Fascia d'età    | N. di persone |
|-----------------|---------------|
| Da 18 a 30 ANNI | 1             |
| Da 31 a 45 ANNI | 16            |
| Da 46 a 60 ANNI | 60            |
| Oltre 60 ANNI   | 27            |



##### 2 - Genere

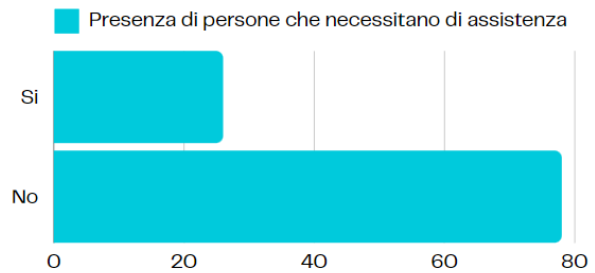


##### 3 - Figli

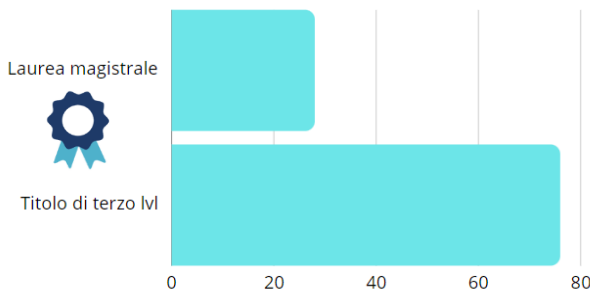


| Figli | N. di persone      |
|-------|--------------------|
| Sì    | 66 - <b>63,46%</b> |
| No    | 38 - <b>36,54%</b> |

##### 4 - Assistenza



##### 5 - Titoli di studio



#### ANALISI DEI DATI

La prima area di analisi prende in considerazione i dati anagrafici dei partecipanti in senso ampio, ricomprendendo anche la presenza di figli e di persone con necessità di assistenza nel nucleo familiare, oltre che del titolo di studio. Per i dirigenti, il personale è polarizzato nella fascia di età tra i 46 e i 60 anni distaccandosi nettamente con il dato complessivo. La ratio è possibilmente imputabile all'età maggiore con cui di norma si accede alla qualifica dirigenziale, specialmente se raggiunta tramite un percorso interno di sviluppo professionale.

Anche sulla rappresentanza di genere, si manifesta una netta differenza con il dato complessivo con un 51,9% di rappresentanza femminile rispetto ad un 64% su base complessiva.

Per quanto riguarda i titoli di studio, sia in valore assoluto che proporzionalmente, i titoli maggiormente posseduti dai colleghi sono quelli di terzo livello (il dato deve però essere letto in considerazione del fatto che in determinati casi il requisito minimo di accesso alla dirigenza è il titolo di terzo livello).

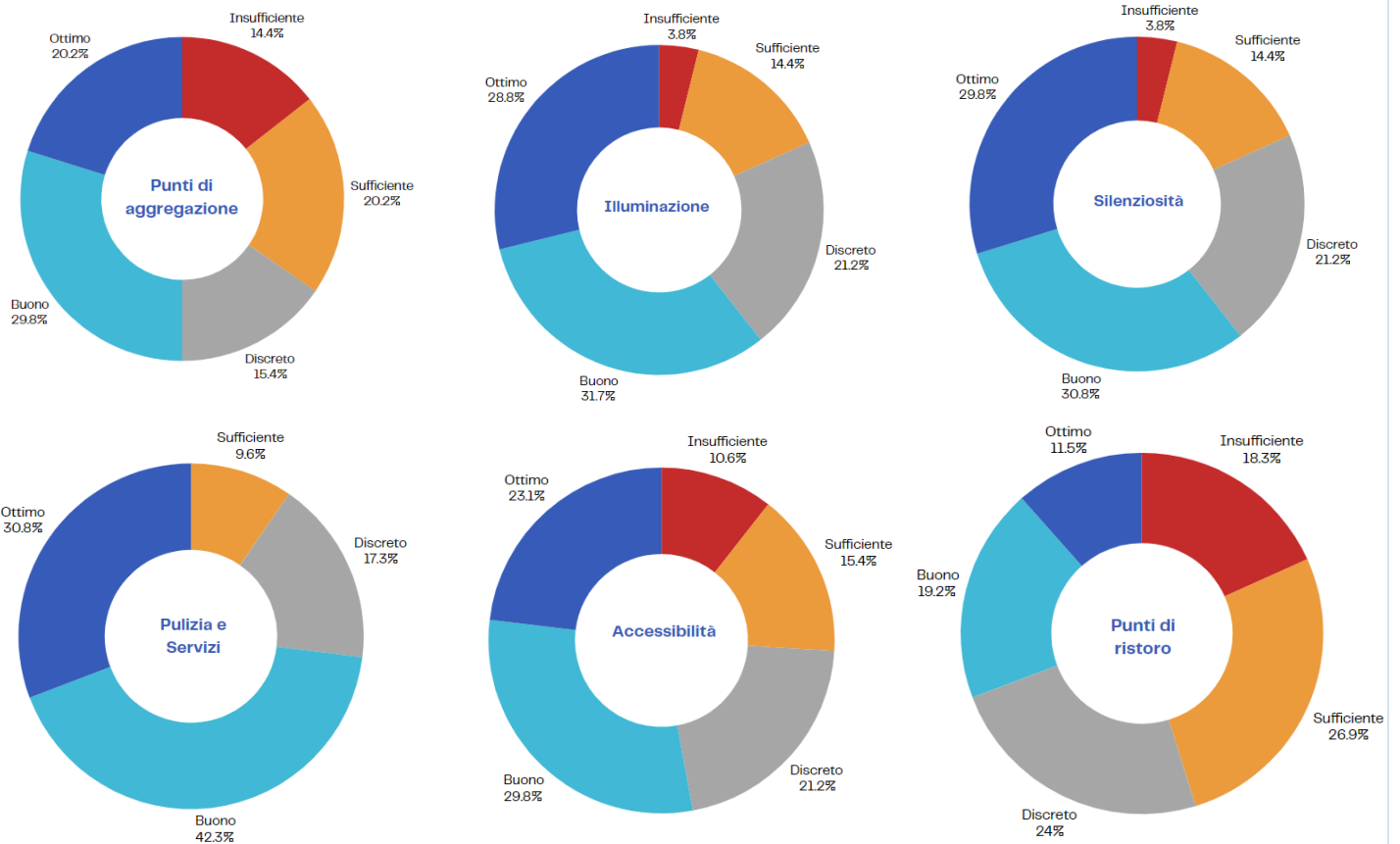
\*Cliccando sul titolo sarà possibile accedere all'infografica navigabile.

- **Benessere organizzativo - Comfort**

**ANALISI DEI DATI**

La seconda area di analisi, precipuamente interessata al benessere organizzativo, prende in considerazione *in primis* il comfort. La sezione si compone di sei indicatori – punti di aggregazione, illuminazione, silenziosità, pulizia e servizi, accessibilità e punti di ristoro – che cercano di quantificare i livelli di salubrità fisica, della confortevolezza e dell'accoglienza del luogo di lavoro.

Anche per la dirigenza, il personale ha espresso delle valutazioni negative in particolar modo sui punti di aggregazione e i punti di ristoro, sebbene con valutazioni nettamente meno negative, mostrando in tutti e sei gli indicatori valutazioni nettamente più ottimistiche.



## - Benessere organizzativo – Percezioni sull’attività lavorativa e sul senso di appartenenza

### ANALISI DEI DATI\*

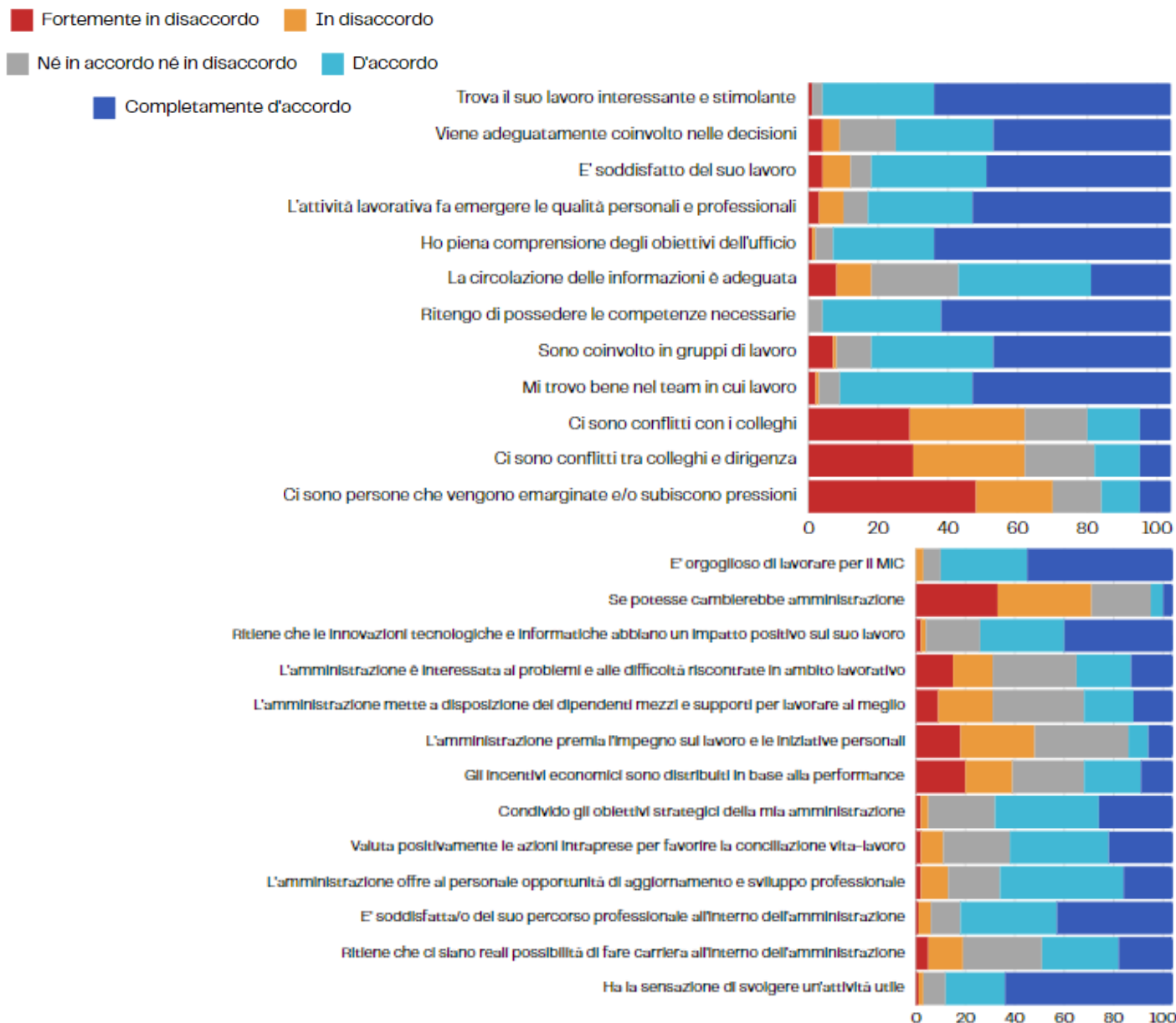
La sezione dedicata alle percezioni sull’attività lavorativa e sul senso di appartenenza utilizza la scala Likert per valutare la percezione che ha il personale su alcune caratteristiche relative alle modalità di svolgimento della propria attività lavorativa correlando il tutto anche al sentimento di appartenenza all’Amministrazione.

Per la dirigenza, il personale ha espresso delle valutazioni positive. Il valore più basso, ma comunque positivo, si riscontra nella circolazione di informazioni (positivo per il 70,6%). La consapevolezza di sé risulta ancora più alta che per i funzionari con valori di soddisfazione positiva per l’85,5% e con il 98% dei partecipanti che ritiene di possedere le competenze necessarie allo svolgimento della propria attività. Il 94% dei partecipanti ritiene di trovarsi bene nel proprio team di lavoro.

Per quanto riguarda il senso di appartenenza, risulta piuttosto alto con un senso di orgoglio presente nell’93,7% dei partecipanti, ed una public service motivation molto alta raggiungendo il 92,7% e l’80% dei partecipanti non cambierebbe amministrazione anche potendo.

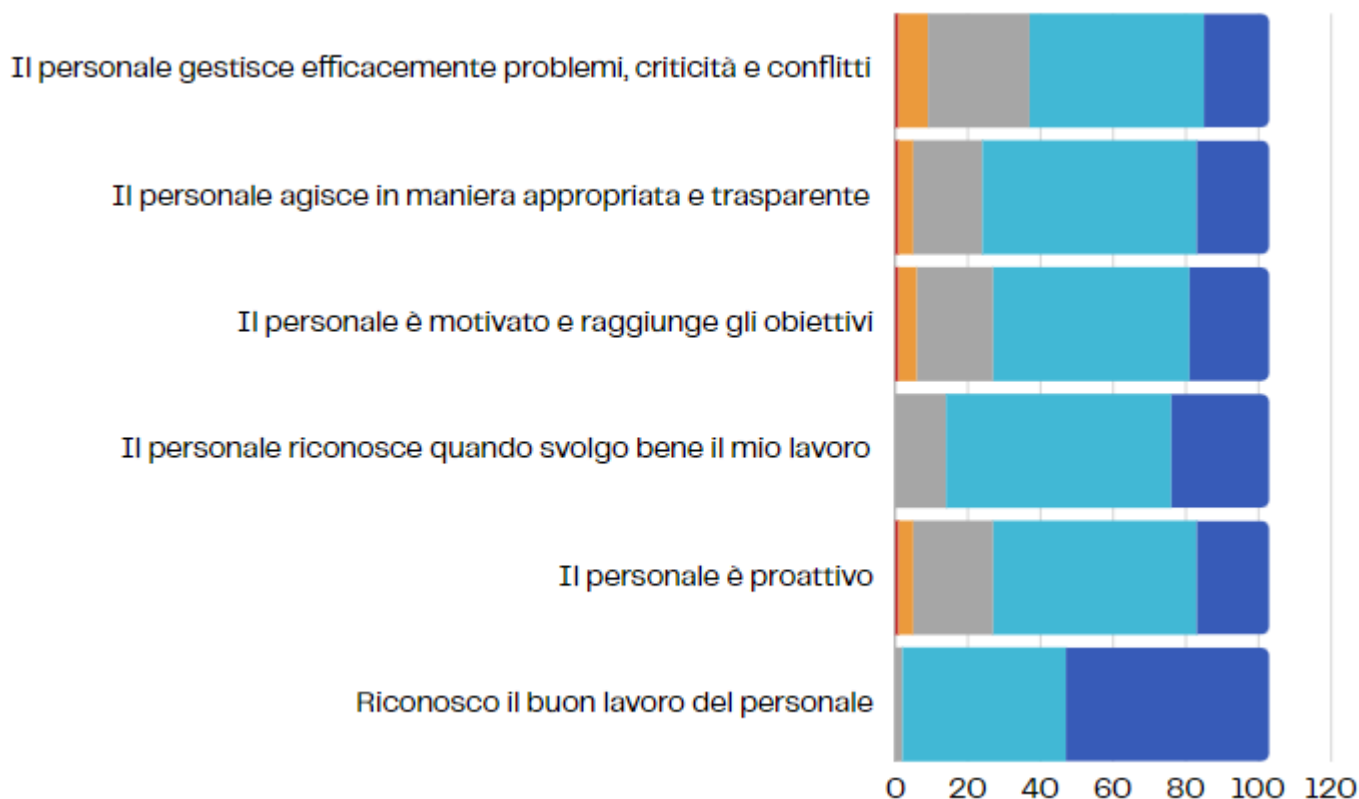
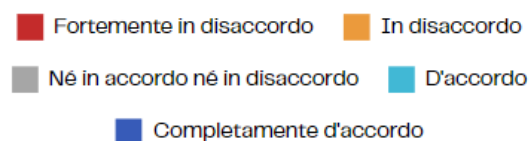
Anche per la dirigenza la percezione riguardo le premialità e la valutazione della performance non è del tutto positiva con valori non propriamente positivi, rispettivamente, per il 64,4% e il 51,4% dei partecipanti.

Infine, le azioni intraprese dall’Amministrazione per favorire la conciliazione vita-lavoro sono percepite positivamente da più del 76% dei partecipanti.



\*Il calcolo percentuale considera i valori neutrali metà come positivi e metà come negativi.

**- Benessere organizzativo – Relazioni gerarchiche**



**ANALISI DEI DATI\***

L'ultima sezione è dedicata alle percezioni sulle relazioni gerarchiche ed in particolare sui rapporti con il personale. Si indagano fattori differenti:

- Come i collaboratori gestiscono le problematiche – con una valutazione positiva del 77% dei dirigenti
- L'agire dei collaboratori – con una valutazione positiva dell'85% dei dirigenti
- La motivazione dei collaboratori – con una valutazione positiva dell'83% dei dirigenti
- Il riconoscimento del merito da parte dei collaboratori - con una valutazione positiva del 92,3% dei dirigenti
- La proattività dei collaboratori - con una valutazione positiva del 83,6% dei dirigenti
- Riconoscimento del lavoro dei collaboratori - con una valutazione positiva del 98% dei dirigenti

La dirigenza, come mostrano i dati, si mostra molto più ottimista e positiva nei confronti dei collaboratori. Il dato rappresentato contrasta però la percezione dell'operato dirigenziale da parte dei collaboratori che si mostrano molto meno sicuri della correttezza del loro agire rispetto alla percezione dei dirigenti stessi. Il dato comunque riflette una problematica di comunicazione ed evidenzia la necessità di fare maggiormente squadra attraverso attività e percorsi di *team building*.

[torna al Sommario](#)

\*Il calcolo percentuale considera i valori neutrali metà come positivi e metà come negativi.

## SEZIONE 2 - Infografiche per qualifica

### 4. PERSONALE ESTERNO – 464 rispondenti\*

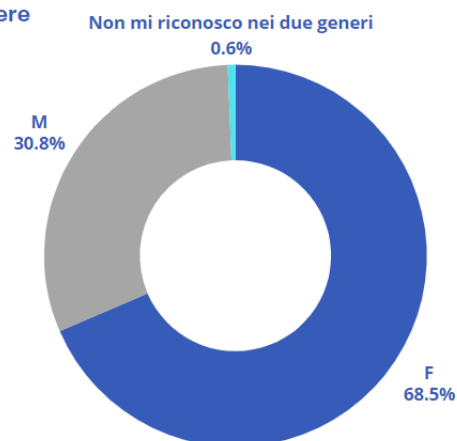
#### - Anagrafica

##### 1 - Età

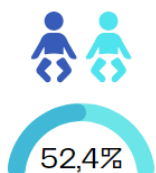
| Fascia d'età    | N. di persone |
|-----------------|---------------|
| Da 18 a 30 ANNI | 27            |
| Da 31 a 45 ANNI | 252           |
| Da 46 a 60 ANNI | 174           |
| Oltre 60 ANNI   | 11            |



##### 2 - Genere

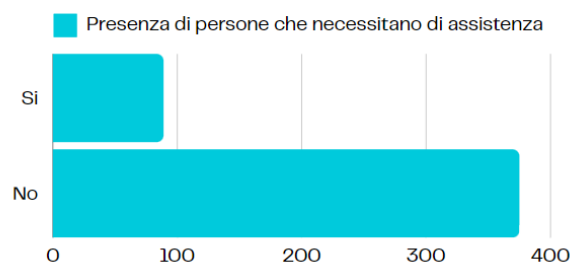


##### 3 - Figli

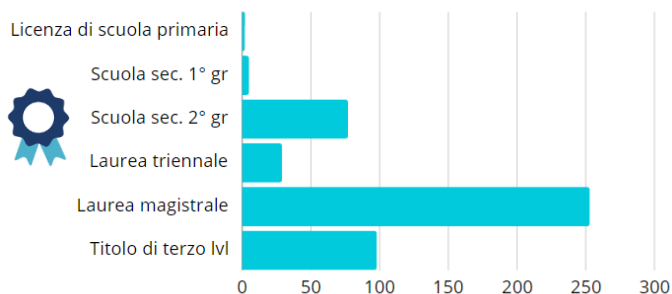


| Figli | N. di persone       |
|-------|---------------------|
| Sì    | 217 - <b>46,76%</b> |
| No    | 247 - <b>53,23%</b> |

##### 4 - Assistenza



##### 5 - Titoli di studio



#### ANALISI DEI DATI

La prima area di analisi prende in considerazione i dati anagrafici dei partecipanti in senso ampio, ricomprendendo anche la presenza di figli e di persone con necessità di assistenza nel nucleo familiare, oltre che del titolo di studio. Per il personale esterno, il personale è polarizzato nella fascia di età tra i 31 e i 45 anni abbassando nettamente l'età media complessiva.

Per quanto riguarda la rappresentanza di genere, il dato del personale esterno mostra una rappresentanza femminile pari al 68,5%, diventando la categoria con maggiore rappresentatività femminile all'interno del Ministero.

Per quanto riguarda i titoli di studio, il titolo maggiormente posseduto dai colleghi è la laurea magistrale, seguita dai titoli di terzo livello, rispettivamente da 253 e 98 colleghi.

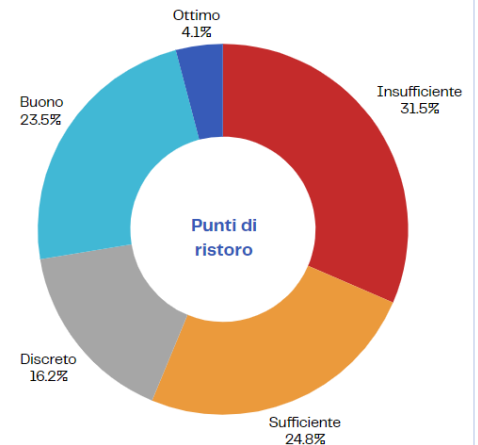
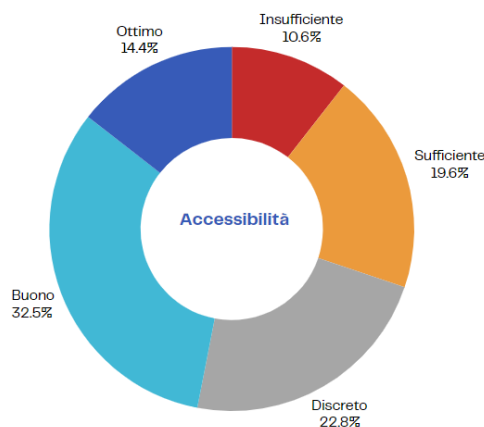
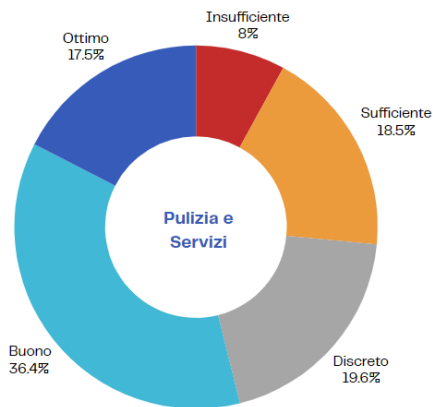
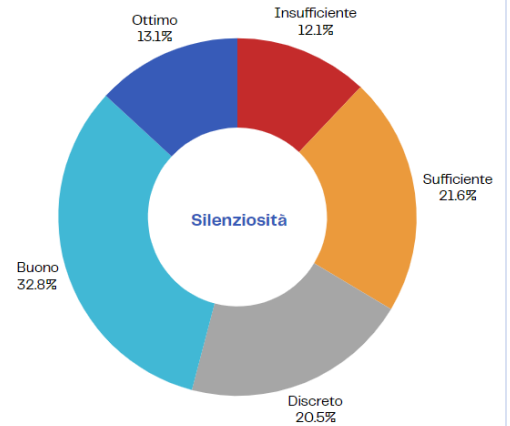
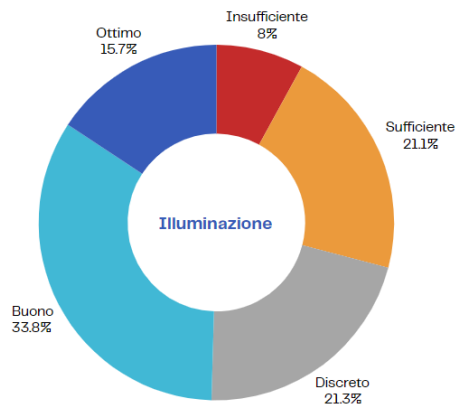
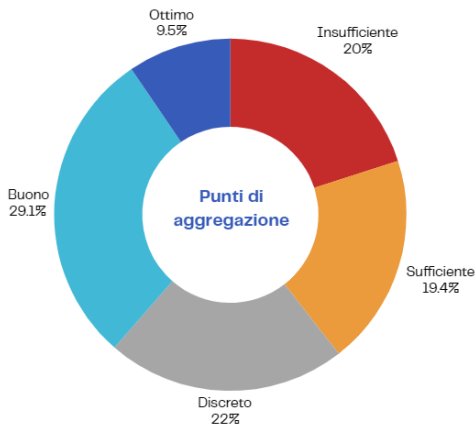
\*Cliccando sul titolo sarà possibile accedere all'infografica navigabile.

**- Benessere organizzativo - Comfort**

**ANALISI DEI DATI**

La seconda area di analisi, precipuamente interessata al benessere organizzativo, prende in considerazione *in primis* il comfort. La sezione si compone di sei indicatori – punti di aggregazione, illuminazione, silenziosità, pulizia e servizi, accessibilità e punti di ristoro – che cercano di quantificare i livelli di salubrità fisica, della confortevolezza e dell'accoglienza del luogo di lavoro.

Anche il personale esterno ha espresso delle valutazioni negative in particolar modo sui punti di aggregazione e i punti di ristoro, sebbene con valutazioni nettamente meno negative del personale delle Aree, dichiarando valutazioni positive su "Pulizia e Servizi" e sull'"Illuminazione".



## - Benessere organizzativo – Percezioni sull’attività lavorativa e sul senso di appartenenza

### ANALISI DEI DATI\*

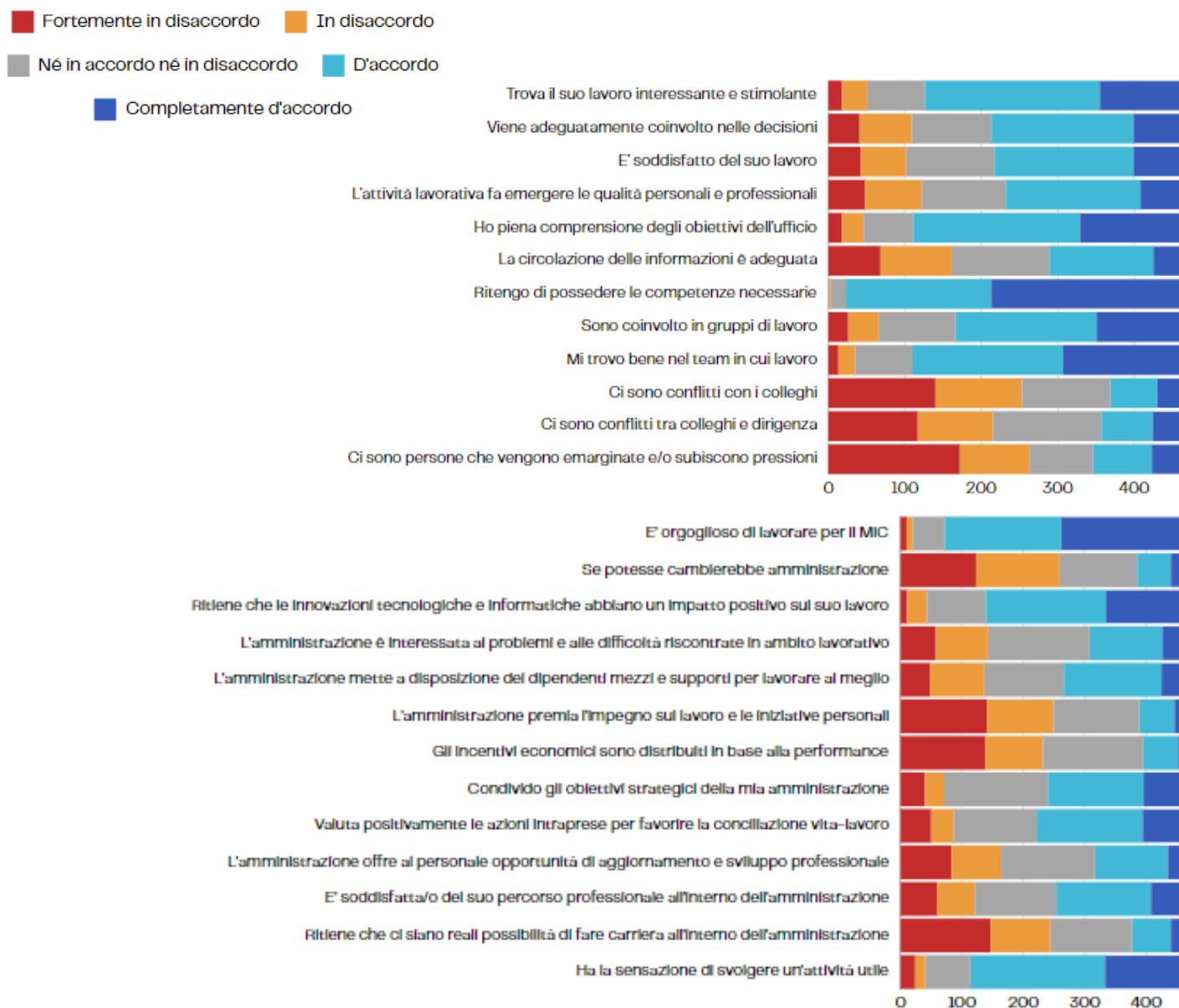
La sezione dedicata alle percezioni sull’attività lavorativa e sul senso di appartenenza utilizza la scala Likert per valutare la percezione che ha il personale su alcune caratteristiche relative alle modalità di svolgimento della propria attività lavorativa correlando il tutto anche al sentimento di appartenenza all’Amministrazione.

Il personale esterno ha espresso valutazioni tendenzialmente positive con percezioni meno positive essenzialmente limitate alla circolazione di informazioni (positive solo per il 51,5%). Il 97% dei partecipanti ritiene di possedere le competenze necessarie allo svolgimento della propria attività.

Per quanto riguarda il senso di appartenenza, risulta piuttosto alto con un senso di orgoglio presente nel 90% dei partecipanti, ed una public service motivation molto alta raggiungendo l’83%, e quasi il 70% dei partecipanti non cambierebbe amministrazione anche potendo.

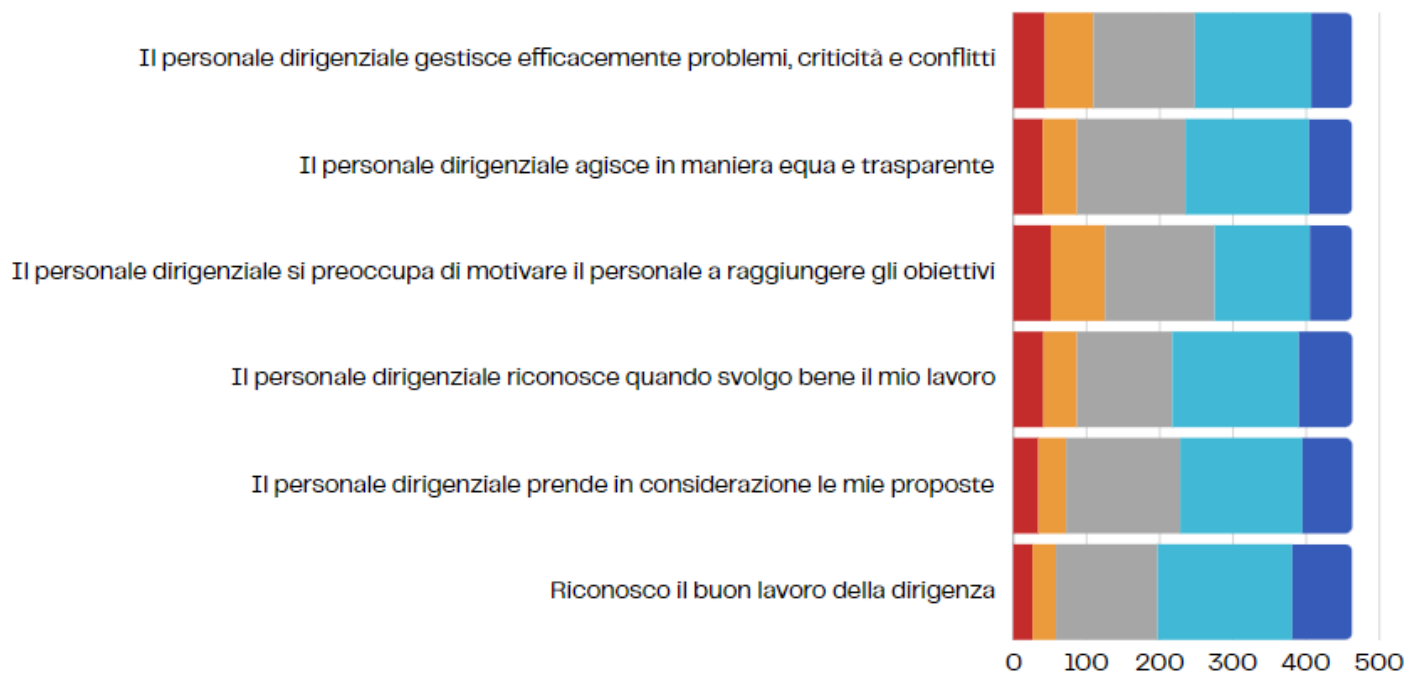
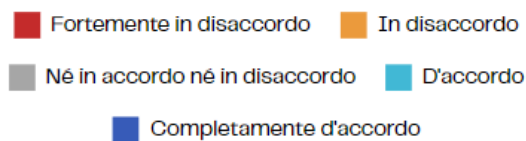
Nota dolente risulta la percezione riguardo le premialità, la valutazione della performance e le possibilità di sviluppo con valori negativi, rispettivamente, per il 68,7%, il 67,5% e il 67% dei partecipanti.

Infine, le azioni intraprese dall’Amministrazione per favorire la conciliazione vita-lavoro sono percepite positivamente da più del 66,7% dei partecipanti.





**- Benessere organizzativo – Relazioni gerarchiche**



**ANALISI DEI DATI\***

L'ultima sezione è dedicata alle percezioni sulle relazioni gerarchiche ed in particolare sui rapporti con la dirigenza. Si indagano fattori differenti:

- Come la dirigenza gestisce le problematiche – con una valutazione positiva del 61,3% del personale
- L'agire della dirigenza – con una valutazione positiva del 65% del personale
- La gestione della motivazione – con una valutazione positiva del 56,7% del personale
- Il riconoscimento dei meriti - con una valutazione positiva del 53% del personale
- L'ascolto attivo su proposte di miglioramento - con una valutazione positiva del 67% del personale
- Riconoscimento del lavoro della dirigenza - con una valutazione positiva del 72,3% del personale

Per il personale esterno, come mostrano i dati, le valutazioni sono mediamente più alte rispetto a quelle dei collaboratori nei ruoli dell'amministrazione.

Il dato che salta all'occhio è il riconoscimento del lavoro della dirigenza che risulta più alto, in valore percentuale, di più di 15 punti rispetto a quelle delle aree funzionali.

[torna al Sommario](#)

## SEZIONE 3 – Idea Management

### 1. COS'È L'IDEA MANAGEMENT

Il termine *Idea management* si utilizza per indicare l'insieme dei processi e delle responsabilità di gestione delle idee all'interno di un'organizzazione complessa, quale una Pubblica Amministrazione, al fine di utilizzare pienamente le competenze e le idee del personale andando a capitalizzare anche sulle eventuali opportunità di innovazione.

L'obiettivo è quindi quello di fare in modo che il bacino di idee proposte, per apportare migliorie o modifiche ai processi istituzionali, possa essere alimentato da tutto il personale e che le idee possano essere opportunamente analizzate ed approfondite.

L'idea management è una materia indirizzata dalle linee guida internazionali ISO 56007, parte del complesso di Standard internazionali ISO 56000 sul management dell'innovazione.

[torna al Sommario](#)

### 2. METODOLOGIA UTILIZZATA

Per gestire in maniera semplice e diretta, senza ottenere effetti di deterrenza e reticenza da parte del personale, si è deciso di predisporre la sezione sulla gestione delle idee attraverso tre domande complementari:

- Con la prima si è andati ad individuare gli **ambiti maggiormente importanti** per il benessere organizzativo interno consentendo ai partecipanti di selezionare fino a tre ambiti da un elenco oggettivamente circoscritto;
- Con la seconda sono state identificate le **criticità percepite** dal personale all'interno dell'organizzazione ministeriale;
- Con la terza si è richiesto di individuare **proposte migliorative** per l'Amministrazione.

Per la seconda e la terza domanda si è scelta come metodologia l'utilizzo di una domanda a risposta aperta in modo da effettuare, successivamente, un'analisi del collettivo da analizzare – i.e. *Corpus*, ossia la coerente raccolta dei testi proposti, omogenei per il punto di vista oggetto di interesse (nel caso di specie criticità o proposte) – consentendo l'integrazione dei dati strutturati (testuali) con quelli non strutturati (variabili codificate).

Il sistema ha preso in considerazione le occorrenze – i.e. *Token*, ossia le singole apparizioni di una parola nel testo – per individuare la frequenza di ogni parola significativa nel *Corpus* oggetto di analisi.

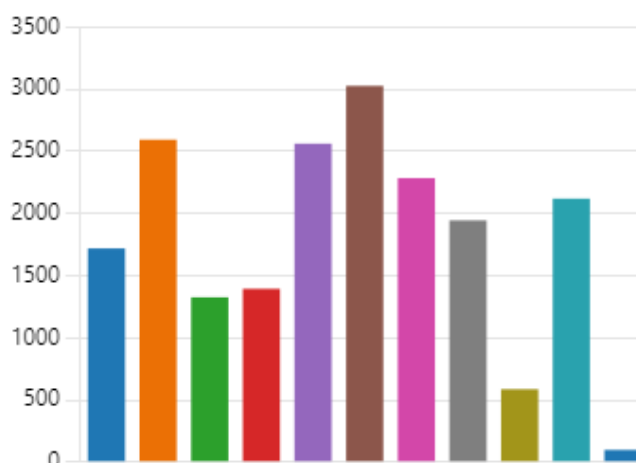
Successivamente, si è avviato un processo di acquisizione del dato, poi la normalizzazione con cui sono state eliminate le possibili fonti di “sdoppiamento” del dato stesso. Inoltre, è stata effettuata una lessicalizzazione con l'obiettivo di riconoscere ed isolare all'interno del testo le unità minime di senso. È stata fissata *a priori* una soglia di frequenza per le forme da considerare.

Infine, sono stati scelti i segmenti con maggiore frequenza ed abbinati tra loro con affinità di significanza in modo da polarizzare le richieste dei partecipanti e aumentare la significatività del dato. Non è possibile utilizzare procedure automatiche in questo caso e, quindi, di grande importanza è stato l'utilizzo delle informazioni estrapolate dal resto del questionario che ci ha fornito il necessario supporto di conoscenza rispetto al fenomeno indagato.

[torna al Sommario](#)

### 3. AMBITI DI MAGGIORE INTERESSE

|   |      |
|---|------|
| ● Spazi e <i>comfort</i> adeguati all'am... | 1718 |
| ● La sicurezza dell'ambiente di lav...      | 2592 |
| ● La disponibilità di moderne attr...       | 1325 |
| ● I rapporti tra i colleghi con la cr...    | 1393 |
| ● I rapporti interpersonali, il livello...  | 2560 |
| ● La valorizzazione e la motivazio...       | 3025 |
| ● L'avanzamento di carriera e il ric...     | 2283 |
| ● La formazione e l'aggiornament...         | 1943 |
| ● La circolazione e la chiarezza del...     | 586  |
| ● Conciliazione dei tempi vita-lav...       | 2118 |
| ● Altro                                     | 98   |



#### ANALISI DEI DATI

I partecipanti potevano esprimere fino a tre preferenze per ambiti già oggettivamente circoscritti. Dall'analisi risultano essere percepiti come maggiormente importanti – in ordine di frequenza assoluta:

- La valorizzazione e la motivazione del personale (3.025)
- La sicurezza dell'ambiente di lavoro (2.592)
- I rapporti interpersonali, il livello di fiducia e la collaborazione (2.560)
- L'avanzamento di carriera e il riconoscimento dello sviluppo professionale (2.283)
- Conciliazione dei tempi vita-lavoro (2.118).

Per informazioni di maggior dettaglio si rimanda al [link](#) navigabile.

[torna al Sommario](#)

### 4. CRITICITA' PERCEPITE

| Tematiche evidenziate dai rispondenti – 4.381 |  |             |              |
|---|--|-------------|--------------|
| Tipologia                                     | Parole chiave                          | N. risposte | Incidenza %  |
| CRITICITA' –<br>Organizzazione                | Carenza di personale                   | 457         | 10,43        |
|   | Organizzazione                         | 273         | 6,23         |
|   | Sicurezza                              | 100         | 2,28         |
|   | Mansioni                               | 98          | 2,24         |
|   | Responsabilità                         | 69          | 1,57         |
|   | Stipendio                              | 50          | 1,14         |
|   | Smart                                  | 32          | 0,73         |
|   | Ascolto                                | 48          | 1,10         |
|   | Trasparenza                            | 114         | 2,60         |
|   | Competenze (carenza e valorizzazione)  | 129         | 2,94         |
|   | Innovazione tecnologica                | 63          | 1,44         |
|   | Rapporti gerarchici                    | 385         | 8,79         |
|   | Procedure                              | 159         | 3,63         |
|   | Flessibilità/conciliazione vita lavoro | 128         | 2,92         |
| <b>totale</b>                                 |  | <b>2105</b> | <b>48,05</b> |

|   |  |            |              |
|---|--|------------|--------------|
| <b>CRITICITA' –<br/>Meritocrazia e<br/>sviluppo</b>     | <b>Carriera</b>                                  | 246        | 5,62         |
|   | <b>Formazione</b>                                | 207        | 4,72         |
|   | <b>Valorizzazione</b>                            | 166        | 3,79         |
|   | <b>Competenze (carenza e<br/>valorizzazione)</b> | 129        | 2,94         |
|   | <b>Merito</b>                                    | 109        | 2,49         |
|   | <b>Disparità</b>                                 | 55         | 1,26         |
| <b>totale</b>   |  | <b>912</b> | <b>20,81</b> |
| <b>CRITICITA' –<br/>Comunicazione e<br/>trasparenza</b> | <b>Comunicazione</b>                             | 381        | 8,70         |
|   | <b>Collaborazione</b>                            | 100        | 2,28         |
|   | <b>Condivisione</b>                              | 92         | 2,10         |
|   | <b>Informazione</b>                              | 135        | 3,08         |
|   | <b>Trasparenza</b>                               | 114        | 2,60         |
| <b>totale</b>   |  | <b>822</b> | <b>18,76</b> |
| <b>CRITICITA' –<br/>Servizi</b>                         | <b>Carenza di spazi</b>                          | 113        | 2,58         |
|   | <b>Servizi</b>                                   | 145        | 3,31         |
|   | <b>Sicurezza</b>                                 | 100        | 2,28         |
| <b>totale</b>   |  | <b>358</b> | <b>8,17</b>  |

#### ANALISI DEI DATI

In base all'analisi dei dati, le criticità maggiormente percepite dai rispondenti sono state raggruppate in quattro ambiti:

- Criticità riguardo l'Organizzazione: con il 48,05% di incidenza si mostra come la criticità maggiormente sentita dal personale Ministeriale. Il personale rappresenta principalmente una scarsa chiarezza nelle procedure organizzative, l'assenza di linee guida per prassi uniformi, l'inadeguatezza delle piante organiche, la carenza di personale dovuta al blocco del *turn-over* ed una separazione netta tra uffici centrali e uffici periferici. Non si riscontra una vera pianificazione strategica, una differenziazione nel rapporto salario/responsabilità né una pianificazione efficace per la formazione e l'aggiornamento (*upskilling* e *reskilling*).
- Criticità riguardo la Meritocrazia e lo Sviluppo: al secondo posto con un'incidenza del 20,81% in quanto si percepisce un'impossibilità di avanzamento di carriera, il mancato riconoscimento della meritocrazia, la forte gerarchizzazione all'interno degli uffici, la scarsa valorizzazione del personale – specialmente dell'area degli assistenti –, il mancato riconoscimento della propria professionalità, una mancanza di trasparenza e di procedure oggettive per l'attribuzione delle posizioni organizzative. Il personale, quindi, non percepisce esserci alcuna differenziazione né un percorso ben delineato di sviluppo e crescita personale e professionale ma solo un generale appiattimento fattore di demotivazione.
- Criticità riguardo la Comunicazione e la Trasparenza: con il 18,76% si posiziona al terzo posto delle criticità percepite. Nel caso di specie, il vulnus sarebbe dovuto ad un'assenza di trasparenza e comunicazione non solo da parte della dirigenza ma anche tra colleghi per mantenere una sorta di "potere" basato sulle informazioni. Molte attività non vengono pubblicizzate e il *knowledge sharing* viene visto come una perdita di "posizione" anziché un vantaggio per sé e per l'amministrazione.
- Criticità riguardo i Servizi: al quarto posto con l'8,17%. Il personale non si vede riconoscere servizi di particolare importanza e che offrirebbero un forte ausilio alla vita familiare motivando ulteriormente, non vi sono momenti di *team building* o luoghi in cui sia possibile beneficiare di pause, non si percepisce una forte attenzione verso l'abbattimento delle barriere architettoniche.

[torna al Sommario](#)

## 5. PROPOSTE MIGLIORATIVE

| Tematiche evidenziate dai rispondenti – 4.006 |                   |             |             |
|---|-------------------|-------------|-------------|
| Tipologia                                     | Parole chiave     | N. risposte | Incidenza % |
|   | <b>Formazione</b> | 442         | 11,03       |

|   |                                  |              |              |
|---|----------------------------------|--------------|--------------|
| <b>PROPOSTE –<br/>Meritocrazia e<br/>sviluppo</b>     | <b>Valorizzazione</b>            | 175          | 4,37         |
|   | <b>Carriera</b>                  | 102          | 2,55         |
|   | <b>Merito</b>                    | 69           | 1,72         |
|   | <b>Responsabilità</b>            | 57           | 1,42         |
|   | <b>Formazione</b>                | 845          | 21,09        |
|   | <b>Valorizzazione</b>            | 442          | 11,03        |
| <b>totale</b>   |                                  | <b>2.132</b> | <b>53,21</b> |
| <b>PROPOSTE –<br/>Organizzazione</b>                  | <b>Organizzazione</b>            | 142          | 3,54         |
|   | <b>Mansioni</b>                  | 97           | 2,42         |
|   | <b>Smart</b>                     | 77           | 1,92         |
|   | <b>Trasparenza</b>               | 74           | 1,85         |
|   | <b>Organico</b>                  | 64           | 1,60         |
|   | <b>Mobilità</b>                  | 38           | 0,95         |
|   | <b>Conciliazione vita-lavoro</b> | 108          | 2,70         |
|   | <b>Stipendio</b>                 | 24           | 0,60         |
|   | <b>Ascolto</b>                   | 84           | 2,10         |
| <b>totale</b>   |                                  | <b>708</b>   | <b>17,87</b> |
| <b>PROPOSTE –<br/>Comunicazione e<br/>trasparenza</b> | <b>Comunicazione</b>             | 170          | 4,24         |
|   | <b>Collaborazione</b>            | 121          | 3,02         |
|   | <b>Condivisione</b>              | 77           | 1,92         |
|   | <b>Informazione</b>              | 71           | 1,77         |
| <b>totale</b>   |                                  | <b>439</b>   | <b>10,96</b> |
| <b>PROPOSTE –<br/>Servizi</b>                         | <b>Servizi</b>                   | 220          | 5,49         |
|   | <b>Sicurezza</b>                 | 156          | 3,89         |
|   | <b>Convenzioni</b>               | 34           | 0,85         |
| <b>totale</b>   |                                  | <b>410</b>   | <b>10,23</b> |

#### ANALISI DEI DATI

In base all'analisi dei dati, le proposte presentate vertono essenzialmente su quattro ambiti, corrispondenti a quelli individuati per le criticità, ma invertendo l'ordine dell'incidenza dei primi due:

- Proposte riguardo Meritocrazia e sviluppo: con il 53,21% di incidenza si mostra come l'ambito su cui si è maggiormente focalizzata l'attenzione dei partecipanti. In linea con quanto rappresentato nelle criticità percepite, il personale propone sistemi di valutazione più efficaci nel riconoscere i meriti ed il valore; una maggiore valorizzazione del personale da parte della dirigenza ed un riconoscimento delle competenze realmente possedute. Si propone la realizzazione di un nuovo sistema di controllo di gestione che tenga conto dell'evoluzione delle attività svolte e dei modelli gestionali oramai superati. Si richiede una maggiore attenzione al benessere organizzativo e alla formazione, proponendo anche la realizzazione di corsi *e-learning* sugli applicativi in uso in modo da fungere, tramite l'uso di indici tematici, da veri manuali operativi.
- Proposte riguardo l'Organizzazione: al secondo posto con un'incidenza del 17,87% in quanto si propongono prassi amministrative condivise in grado di uniformare l'operato ministeriale e ridurre le disuguaglianze di trattamento, concorsi per selezionare altro personale in grado di coadiuvare il personale attuale e si propone maggiore flessibilità vita-lavoro.  
Il personale, infine, propone un maggiore scambio di informazioni tra le strutture centrali e quelle periferiche.
- Proposte riguardo la Comunicazione e la Trasparenza: con il 10,96% si posiziona al terzo posto. Nel caso di specie, si propone una maggiore trasparenza ed una comunicazione più diretta anche attraverso l'uso di procedure chiare e regolamentate *ex ante*. Si propone, inoltre, l'utilizzo di strumenti di informazione per gestire in maniera più efficiente i rapporti con gli istituti periferici e una maggiore collaborazione tra gli uffici.
- Proposte riguardo i Servizi: al quarto posto con l'10,23%. Il personale propone la stipula di convenzioni per beneficiare di servizi, in particolare per una polizza sanitaria. Infine, si propone l'implementazione di misure che possano garantire maggiormente la sicurezza di tutto il personale.

[torna al Sommario](#)

## SEZIONE 4 – Conclusioni

### 1. CONCLUSIONI

La nuova modalità di indagine avviata dal MiC ha prodotto una importante prima analisi su quello che è lo stato del benessere organizzativo che potrà essere utilizzata come baseline di riferimento per i prossimi anni in modo da monitorare i mutamenti nella percezione del personale ed adottare misure migliorative per garantire un'ottimizzazione della funzionalità ministeriale sotto tutti gli aspetti.

I risultati del questionario, compilato da oltre il 50% del personale, mostrano una percezione del Ministero non particolarmente negativa con una percezione del benessere organizzativo tendenzialmente posizionato su posizioni di neutralità – in base alla sommatoria delle valutazioni – ma con evidenti punti di miglioramento.

L'indagine evidenzia come punti di forza, in particolare:

- i. un elevato senso di appartenenza e di *commitment* all'Amministrazione da parte di tutto il personale rispondente
- ii. una percezione positiva di sé e delle proprie possibilità di agire al meglio la propria funzione grazie ad un bagaglio di competenze più che adeguato per gestire le attività di servizio grado di parziale positività della valutazione che i dipendenti hanno del proprio lavoro
- iii. in relazione alla conciliazione vita-lavoro, il personale sta apprezzando gli sforzi e le azioni messe in campo dall'amministrazione tramite azioni mirate e l'utilizzo di diversi strumenti
- iv. un grado di parziale positività riguardo al livello di collaborazione tra qualifiche diverse, nonostante una diversa percezione dell'altro da parte dei diversi posizionamenti gerarchici.

Al contempo, le risultanze hanno evidenziato come punti di caduta:

- i. una percezione fortemente negativa riguardo la circolazione di informazioni e la comunicazione tra centro e periferia, con una particolare carenza di trasmissione al personale di obiettivi chiari e definiti
- ii. uno scarso riconoscimento, da parte del personale non dirigenziale, della linea di comando/direzione
- iii. la sensazione di assenza di un percorso di crescita e sviluppo a causa della scarsa valorizzazione del personale e di un trattamento iniquo da parte dell'Amministrazione
- iv. l'assenza di un sistema di valutazione reale ed efficace che possa valorizzare i meriti e garantire una maggiore motivazione sul lavoro.

[torna al Sommario](#)

### 2. PROSPETTIVE DI INTERVENTO

L'amministrazione presterà particolare attenzione ai risultati registrati al fine di evitare che quello che può essere considerato uno scostamento poco rilevante non diventi sintomo di una tendenza consolidata che possa peggiorare la percezione di benessere da parte del personale tutto.

A tal fine, con cadenza annuale, l'amministrazione si impegna a realizzare questa tipologia di indagini per poter effettuare valutazioni di *benchmarking* nel tempo ed un'analisi dei trend. Lo scopo ultimo sarà quello di recepire sufficienti informazioni per dare avvio ad attività in grado di adeguare le procedure interne alle aspettative del personale.

In tal contesto il ministero valuterà anche se integrare le domande poste al personale tramite l'attuale questionario,

con quesiti più particolari, tenuto conto dell'incremento di risorse umane in atto, in modo da realizzare il pieno equilibrio all'interno degli uffici.

L'amministrazione si impegnerà nel corso dell'anno, attraverso apposite azioni ed interventi, a fornire un'informazione tempestiva e puntuale anche al fine di garantire un'ottimale realizzazione dell'attuale processo di riforma. Si uniformeranno le prassi e le attività amministrative attraverso la predisposizione di una circolare/vademecum che possa fungere da manuale operativo per tutto il territorio nazionale, evitando così differenziazioni di trattamento. Sarà predisposto un sistema di raccolta di proposte da parte del personale (*Idea management*) per recepire anche tutti i suggerimenti che il personale, maggiormente a contatto con alcuni processi di lavoro, potrà presentare.

Un *focus* sarà posto sulla valorizzazione del personale attraverso dei percorsi di crescita e sviluppo, anche attraverso percorsi formativi differenziati, investimenti sull'*upskilling* nonché attraverso l'istituzione di prassi interne uniformi in grado di ridurre le differenziazioni di trattamento e le disuguaglianze, sempre tenendo presenti le eventuali differenti situazioni ed esigenze.

L'Amministrazione si sta altresì impegnando a rendere più adeguato, alle sempre mutevoli esigenze dei lavoratori, l'organigramma dei diversi uffici, non solo grazie all'Accordo sui profili professionali e alla pubblicazione del nuovo mansionario, ma anche attraverso una programmazione delle assunzioni che tenga conto delle reali esigenze dei vari istituti contemperando, al contempo, le aspettative del personale interno verso possibilità di progressioni verticali.

Con la realizzazione dei protocolli e dei nuovi regolamenti per l'attribuzione delle "Posizioni organizzative" e per le "Indennità di specifiche responsabilità" e con l'aggiornamento del sistema di valutazione della performance attualmente in uso, l'amministrazione proverà a soddisfare maggiormente le esigenze di trasparenza e meritocrazia.

Infine, per migliorare la percezione delle relazioni tra uffici centrali e periferici e tra personale dirigenziale e non dirigenziale, saranno predisposti percorsi ed azioni di *teambuilding* volte a rafforzare la fiducia, la conoscenza tra colleghi e le competenze, in modo da garantire un ambiente di lavoro sano ed efficiente.

[torna al Sommario](#)