Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti
Umberto I, G.M. Lancisi, G. Salesi- Ancona

Indagine sul Benessere Organizzativo

(art. 14 D.Lgs 150/2009)

Analisi dei dati raccolti

Anno 2017

A cura di:

Dott.ssa Claudia Passamonti (Sportello d'Ascolto del disagio lavorativo, AOUOORR)

Dott.ssa Rita Assunta De Vito (Presidente Comitato Unico di Garanzia, AOUOORR)

Dott. Roberto Penna (Ufficio Relazioni con il Pubblico - Ufficio Ricerca, Innovazione e Sviluppo AOUOORR)

Si ringrazia:

La Direzione Aziendale

Dott. Andrea Soccetti (Risk Management e OIV, AOUOORR)

Dott.ssa Laura Mariani (Past President CUG)

Dott. Mario Giusti (Vice-Presidente CUG)

Comitato Unico di Garanzia AOUOORR

I dipendenti dell'AOUOORR

In copertina: Keith Haring, *Untitled* (Keith Haring Foundation)

Indice delle pagine

Abstract 4
Introduzione 5
Finalità dell'indagine 6
Materiali e metodi 7
Lo Strumento di indagine: il questionario ANAC/CIVIT 7
La sezione "Conciliazione tempi di vita-tempi di lavoro" 8
La scheda anagrafica 8
Il coinvolgimento del personale 8
Modalità di somministrazione 9
Trattamento dei dati 9
Analisi statistica 9
Altre note metodologiche 10
Risultati 11
Caratteristiche dei soggetti compilatori 11
Risultati del questionario "Benessere Organizzativo" 13
Risultati Sezione "Conciliazione vita lavorativa-vita familiare" 20
Azioni di miglioramento 23
Considerazioni finali 26

Abstract

L'indagine sul Benessere Organizzativo è stata condotta fra il personale in servizio dell'AOUOORR di Ancona nella primavera 2017 con l'impiego del questionario ANAC in modalità online, per far luce sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, il loro grado condivisione del sistema di valutazione della performance e la valutazione del superiore gerarchico.

I dati di partecipazione all'indagine, pari al 24% della popolazione lavorativa, sono in linea con quelli fatti registrare in simili iniziative presso altre organizzazioni del comparto salute (FIASO, ASUR, INRCA-Marche Nord). Il campione è composto in prevalenza da donne appartenenti al ruolo del comparto, con contratto a tempo indeterminato e anzianità di servizio superiore a dieci anni, caratteristiche sovrapponibili a quelle della popolazione lavorativa aziendale.

L'analisi dei risultati raccolti mostra che il personale ha la percezione di lavorare in un ambiente sicuro, di essere sufficientemente rispettato come persona, di possedere le competenze necessarie per svolgere le proprie mansioni, di essere disponibile ad aiutare i colleghi, di sentirsi parte dell'Azienda, e di operare in un'organizzazione che gode di un'immagine positiva agli occhi della collettività. A tali giudizi corrisponde un'ampia convergenza di opinione, testimoniata da un basso valore di dispersione attorno alla media.

Allo stesso tempo emerge la percezione di una scarsa equità organizzativa, di una limitata conoscenza delle strategie, dei risultati aziendali e del sistema di valutazione della performance; giudizi che, a differenza di quelli precedenti, fanno registrare un maggior valore di dispersione attorno alla media a conferma di una diffusa eterogeneità di opinione.

Sono pertanto auspicabili azioni di miglioramento in relazione alla valorizzazione del merito, al coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni aziendali che li riguardano ed al rafforzamento dei sistemi di comunicazione interna come strumento di compartecipazione.

Nel desiderata della popolazione lavorativa trovano spazio anche il potenziamento di quegli strumenti/servizi volti a una migliore conciliazione vita lavorativa-vita familiare, con un'attenzione particolare alla cura dei figli in età pre-scolare e al supporto dei familiari non auto-sufficienti.

Introduzione

Negli ultimi anni le Pubbliche Amministrazioni hanno preso in crescente considerazione la dimensione del *Benessere Organizzativo*, nella consapevolezza che il miglioramento della performance di un'organizzazione è strettamente collegato ad una più attenta gestione e motivazione delle risorse umane.

Con il termine *Benessere Organizzativo* si intende la "*capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione*" (Avallone e Bonaretti, 2003)[1]. Il concetto di *Benessere Organizzativo* si riferisce al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano: tanto più un lavoratore sente di appartenere all'organizzazione - perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi - tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro.

Le indagini sul *Benessere Organizzativo* consentono di individuare quegli elementi utili a pianificare ed a implementare azioni di miglioramento organizzativo in una prospettiva di crescita e sviluppo, valorizzando le risorse umane con effetti positivi sulla performance dell'organizzazione.

Il Decreto Legislativo n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, attribuiva agli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) il compito di "*curare annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale".* L'obbligo di procedere alla valutazione da parte dell'OIV è stato successivamente abrogato con Decreto del Presidente della Repubblica n. 105 del 9 maggio 2016, in vigore dal 2 luglio 2016.

La recente modifica legislativa, tuttavia, non intacca la rilevanza della valutazione, piuttosto la colloca nell'alveo delle azioni propositive e di verifica proprie dei Comitati Unici di Garanzia (CUG, art. 21 Legge 183/2010). Inoltre, in via operativa e concorrente con i compiti del CUG, coinvolge il singolo Dirigente, chiamato a *"curare, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto, favorendo l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori…"* (ex art.13, comma 5 del D.P.R. 16-4-2013, n.62).

La presente indagine sul *Benessere Organizzativo* è stata condotta dall'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona (AOUOORR) nel corso dell'anno 2017, in linea con le

[1] Avallone, F., Bonaretti, M. (a cura di) (2003). *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Roma: Rubbettino Editore.

indicazioni operative e metodologiche vigenti. L'indagine, rivolta a tutti i lavoratori dipendenti, si è avvalsa del modello di questionario predisposto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC/CIVIT).

Questa scelta risponde alla necessità di utilizzare uno strumento scientificamente fondato, valido per tutte le amministrazioni, che garantisca uniformità di analisi e comparabilità dei risultati ottenuti.

Nella presente indagine, il questionario originario è stato integrato con una sezione dedicata alla conciliazione tempi di vita-tempi di lavoro, curata dal CUG aziendale. I risultati di questa sezione permetteranno di sviluppare iniziative rivolte alla conciliazione famiglia/lavoro.

Finalità dell'indagine

La presente indagine, in linea con quanto riportato nelle Linee Guida ANAC, persegue le seguenti finalità:

1-conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro;

2- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione della performance;

3- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa. L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, mira "*ad assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale*" (art.2 D.Lgs. n. 150/2009).

Per "grado di condivisione" si intende la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance implementato nella propria organizzazione.

Per "valutazione del superiore gerarchico" si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance (il superiore gerarchico è il dirigente che assegna gli obiettivi e valuta le performance individuali).

Materiali e metodi

Lo Strumento di indagine: il questionario ANAC/CIVIT

Il questionario utilizzato per l'indagine è uno strumento approntato dall'ANAC in applicazione dell'art. 14, comma 5, del D.Lgs. n. 150/2009. Il questionario è articolato in 73 affermazioni, suddivise in 14 dimensioni rappresentative del complesso costrutto del clima organizzativo (vedi Allegato A). Le sezioni in cui il questionario è strutturato (identificate di seguito da lettere alfabetiche) coprono tre macro-aree: *benessere organizzativo* (A-I), *grado di condivisione del sistema di valutazione* (L-N), *valutazione del superiore gerarchico* (O-P).

Il questionario comprende, inoltre, una sezione denominata "importanza degli ambiti di indagine", volta a rilevare il livello di importanza attribuito dai dipendenti a ciascuna delle 9 sezioni della macro-area *benessere organizzativo.*

Il questionario utilizza un sistema di registrazione della risposta su Scala Likert a sei punti. Per ogni affermazione il lavoratore può rispondere se e in che misura è d'accordo scegliendo tra sei alternative di risposta (1- per niente d'accordo; 6-del tutto d'accordo). L'utilizzo di un numero di possibilità di scelte pari (con esclusione, quindi, di un elemento centrale) è finalizzato a favorire la polarizzazione delle risposte.

Tabella 1. Struttura del questionario ANAC/CIVIT

Macro-Area	***Sezioni***
1- Benessere organizzativo	A-Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro-correlato
	B-Le discriminazioni
	C- L'equità nella mia amministrazione
	D- Carriera e sviluppo professionale
	E- Il mio lavoro
	F- I miei colleghi
	G- Il contesto del mio lavoro
	H- Il senso di appartenenza
	I- L'immagine della mia amministrazione
2- Grado di condivisione del sistema di valutazione	L- la mia organizzazione
	M- le mie performance
	N- Il Funzionamento del sistema
3- Valutazione del superiore gerarchico	O- Il mio capo e la mia crescita
	P- Il mio capo e l'equità

Fonte: nostra elaborazione su questionario ANAC

La sezione "Conciliazione tempi di vita-tempi di lavoro"

Al questionario ANAC/CIVIT originario è stata aggiunta una sezione integrativa denominata "Conciliazione tempi di vita-tempi di lavoro" (vedi Allegato A). Questa sezione si compone di 11 quesiti volti ad indagare la gestione dei tempi di lavoro e di vita in relazione agli impegni familiari, ad esempio la cura dei figli e di persone non autosufficienti, ma anche la conoscenza e le reali possibilità di utilizzo degli strumenti di conciliazione.

La scheda anagrafica

Al termine del questionario è stata inserita una scheda anagrafica, a compilazione facoltativa, per la raccolta delle seguenti informazioni:

- Genere
- Tipo di contratto
- Fascia di età
- Anzianità di servizio
- Qualifica
- Rapporto di lavoro
- Distanza abitazione-luogo di lavoro
- Struttura operativa di appartenenza

La scelta di raccogliere questo tipo di informazioni è motivata dalla possibilità di cogliere aspetti collegati alla diversa percezione dei dipendenti sulla base dell'appartenenza di genere, della titolarità di un contratto di lavoro stabile o precario, dell'esperienza lavorativa maturata, etc., al fine di individuare azioni di miglioramento mirate. Tuttavia, poiché la compilazione della scheda anagrafica può disincentivare la partecipazione all'indagine, è stata lasciata facoltà al dipendente di inserire o meno i dati richiesti.

Il coinvolgimento del personale

Al fine di favorire la massima partecipazione all'indagine, sono state attuate le seguenti azioni informative:

- invio telematico di lettera a tutto il personale sugli scopi e le modalità di compilazione del questionario;
- produzione e pubblicazione di avvisi collocati nelle bacheche poste in corrispondenza dei dispositivi marcatempo;

- presentazione pubblica dell'iniziativa nel corso di due giornate informative aperte a tutti i dipendenti;
- organizzazione di incontri informativi quotidiani nelle singole unità operative. Le azioni informative sono state condotte nel mese precedente la data di invio del questionario e hanno visto il coinvolgimento della Direzione Aziendale, del CUG e dello Psicologo Responsabile dello Sportello d'Ascolto del disagio lavorativo.

Modalità di somministrazione

In linea con le indicazioni fornite dall'ANAC si è scelto di utilizzare la tecnica CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) per l'acquisizione dei dati. Questa tecnica presenta i seguenti vantaggi: la riduzione dei costi di rilevazione; la riduzione degli errori di rilevazione; la riservatezza dei dati acquisiti; l'anonimato nell'elaborazione dei dati; la compilazione univoca da parte di ogni singolo dipendente. A ciascun nominativo email presente nel database informatico aziendale è stato inviato un messaggio di posta elettronica con link ad un'apposita piattaforma (SurveyMonkey), utilizzabile una sola volta dal dipendente per la compilazione dell'indagine. I dipendenti hanno avuto la possibilità di compilare il questionario **dal 1° Marzo al 15 Aprile 2017**.

Trattamento dei dati

I dati dell'indagine sono stati restituiti all'Azienda solo in forma aggregata e nel rispetto dell'anonimato del dipendente. L'anonimato è stato garantito:

- attraverso la generazione casuale effettuata dalla piattaforma SurveyMonkey del link di accesso inviato ad ogni casella di posta elettronica;
- evitando di raccogliere dati riconducibili al singolo lavoratore:
  - chi ha risposto all'indagine;
  - indirizzo *ip* di provenienza del questionario (identificativo della postazione dalla quale è stato inviato il questionario).

E' stato inoltre previsto di evitare elaborazioni riferibili alle strutture di appartenenza (dato facoltativo) laddove il numero di risposte fosse inferiore alle 10 unità.

Analisi statistica

E' stata effettuata un'analisi descrittiva dei dati aggregati. Sono stati esaminati i seguenti parametri: media e deviazione standard dei punteggi per ciascun item del questionario; numero delle risposte per ciascun livello della scala (risultati analitici in Allegato A).

Altre note metodologiche

Nel questionario sono presenti affermazioni con polarità positive ed altre con polarità negative (esempio di polarità positiva: “il mio lavoro mi dà un senso di soddisfazione personale”; esempio di polarità negativa: ”se potessi, cambierei ente”). Nel primo caso, all’aumentare dei valori della scala da 1 a 6 aumenta il grado di accordo con l’affermazione e dunque la positività del giudizio. Nel secondo caso, all’aumentare dei valori della scala aumenta la negatività del giudizio. Per mantenere omogeneità nelle scale e facilitarne la lettura e il confronto si è invertita la valutazione degli item a connotazione negativa (n° item: 4,5,9,13,16,48, vedi Allegato A).

Risultati

Caratteristiche dei soggetti compilatori

La tabella sottostante riporta numeri e percentuali di compilazione del questionario da parte del personale il servizio presso l'AOUOORR.

Tabella 2. Personale in servizio e questionari raccolti

	N	%
Personale dipendente (in servizio alla data 31/12/2016)	3283	
Questionari ricevuti	777	*24*
Questionari interamente compilati	662	*85*
Compilazione scheda anagrafica	470	*60*
Compilazione delle informazioni facoltative sulla sede lavorativa	141	*18*

Fonte: nostra elaborazione sui dati raccolti 2017

Nella figura della pagina seguente è possibile confrontare le variabili sociodemografiche del **campione** (poste nella colonna di sinistra) con le medesime variabili della **popolazione complessiva aziendale** (riportate a destra).

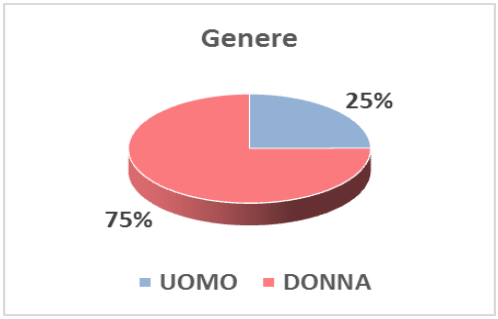
Conclusioni:

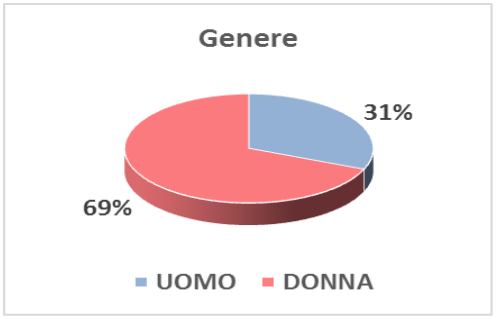
*Hanno risposto all'indagine **777** lavoratori, che rappresentano il **24%** della popolazione lavorativa. Il tasso di adesione risulta in linea con quelli fatti registrare in simili iniziative presso altre organizzazioni del comparto salute (Ministero, ASUR, INRCA).*

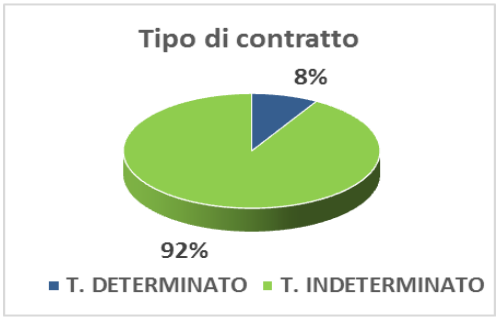
*Il campione del personale partecipante all'indagine è composto in prevalenza da lavoratori di **genere femminile** (75%), con contratto di lavoro a **tempo indeterminato** (92%), appartenenti ai ruoli del **comparto** (76%), con **anzianità di servizio superiore ad 11 anni** (71%), **età anagrafica compresa tra 41 e 60 anni** (64%): caratteristiche sovrapponibili a quelle dell'intera popolazione lavorativa.*

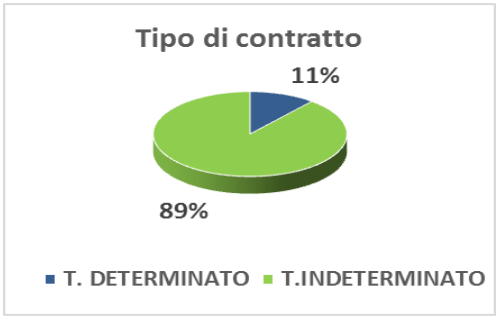
In considerazione del ridotto numero di soggetti che ha indicato la provenienza lavorativa (18% del totale), i dati sono stati analizzati solo in forma aggregata.

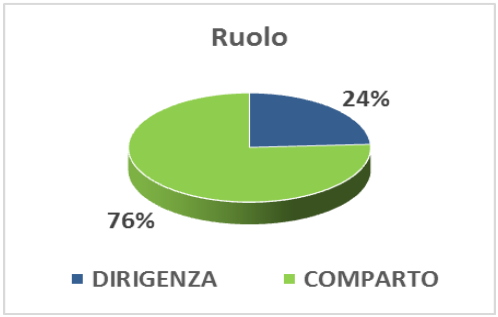
Figura 1 Confronto di alcune variabili socio demografiche del campione (a sinistra) e della popolazione (a destra)

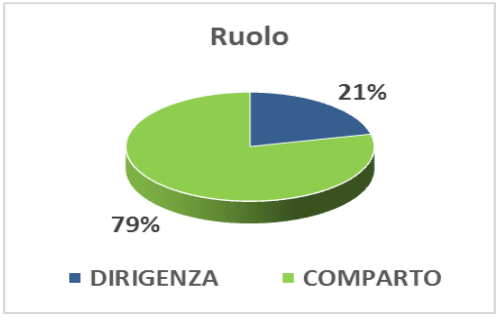


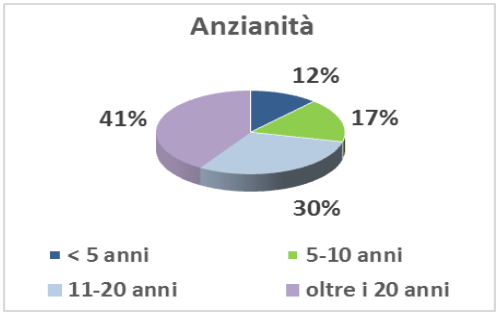


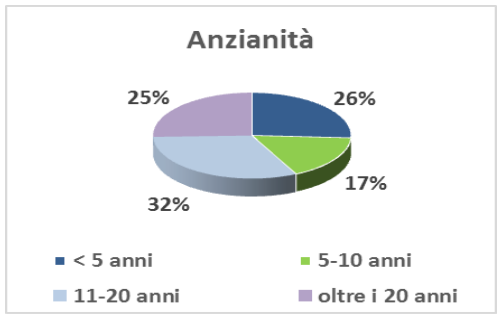


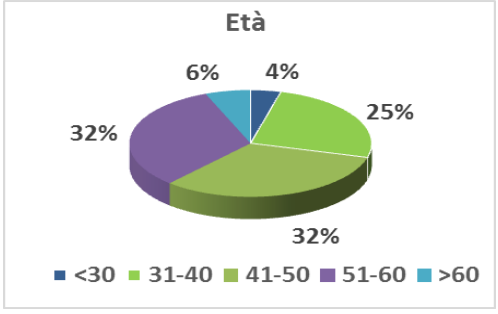


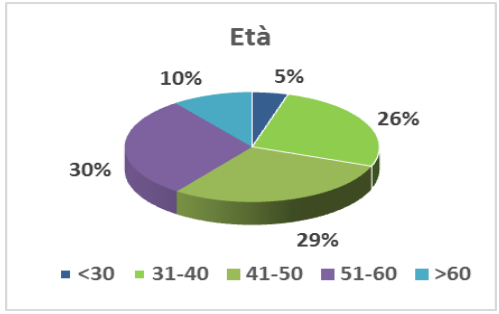












Risultati del questionario "Benessere Organizzativo"

La Figura 2 nella pagina a fianco sintetizza in un'unica immagine i risultati dell'indagine.

In corrispondenza delle differenti dimensioni del benessere organizzativo poste sull'asse delle ascisse, è rappresentato il **valore medio** dei giudizi espressi dal campione (corrispondente all'altezza delle singole colonne) e la **deviazione standard** (identificata con le barre di errore visibili sopra le colonne). Il giudizio dei soggetti è espresso in una scala da 1 a 6, dove 6 indica "del tutto d'accordo" e 1 indica "per nulla d'accordo". Al crescere dei valori della scala aumenta il livello di soddisfazione. L'ampiezza della deviazione standard da un'idea di quanto le risposte dei singoli soggetti si discostino dal valore medio: a minor valore della deviazione standard corrisponde un sostanziale accordo tra i giudizi dei soggetti, mentre più la deviazione standard è elevata e più i giudizi sono eterogenei.

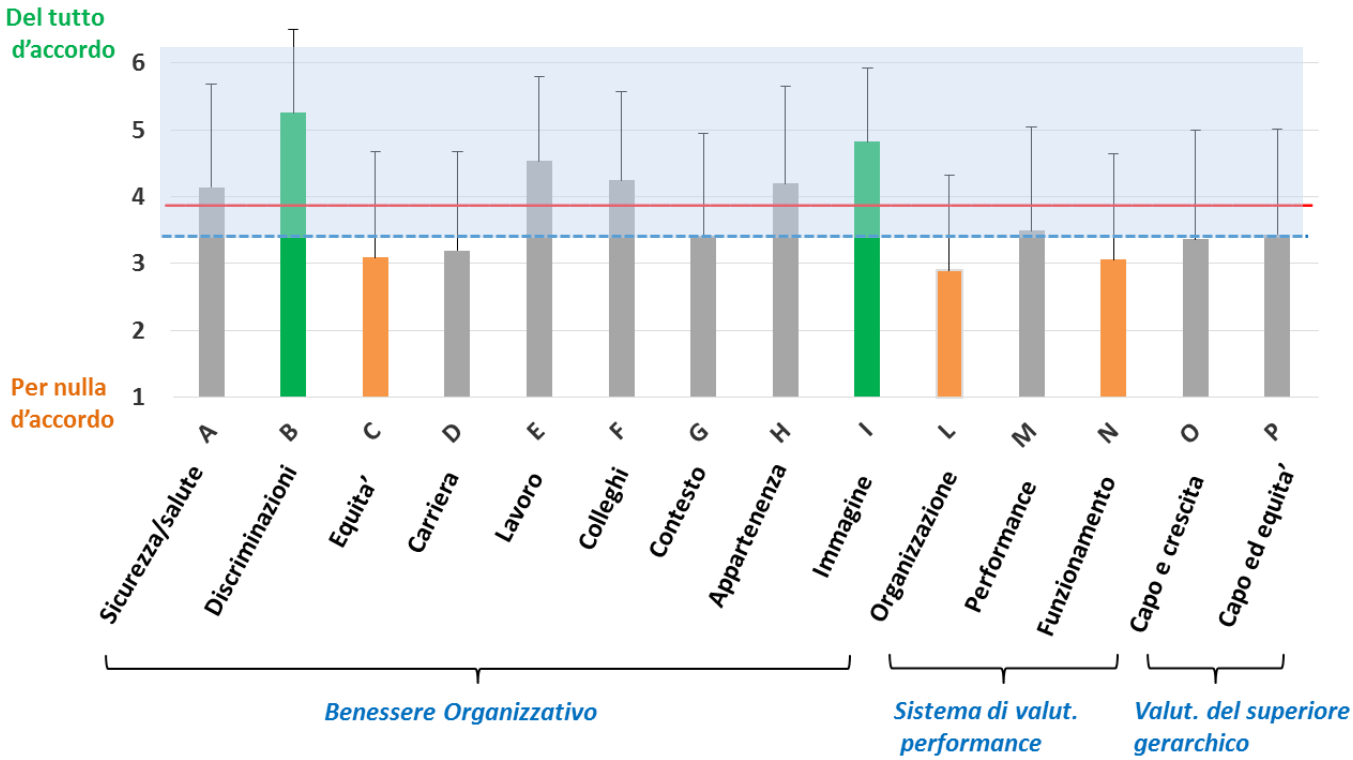
La linea blu tratteggiata indica il valore medio teorico, che corrisponde al giudizio intermedio sulla scala 1-6 (**media teorica**: **3,50**). Il rettangolo di colore celeste identifica l'area di maggiore benessere.

La linea orizzontale di colore rosso evidenzia il valore medio calcolato sui giudizi espressi dal campione in tutti gli item del questionario (**media del campione: 3,89; dev.st: 1,44**)**.** La media calcolata è di poco superiore a quelle teorica, ad indicare una polarizzazione delle risposte tendenzialmente positiva.

Tutte le colonne che superano la linea rossa indicano, pertanto, che per quella dimensione il personale percepisce un livello di benessere superiore alla media del campione; al contrario, laddove le colonne sono al di sotto della linea rossa il personale percepisce un livello di benessere inferiore alla media.

Approfondendo l'analisi è possibile portare in evidenza le colonne di **colore verde,** alle quali corrispondono quelle dimensioni dove si registra la percezione di un alto livello di benessere e di ampia condivisione dei giudizi (la deviazione standard è minima). Alla stessa maniera è possibile evidenziare le colonne di **colore arancione,** alle quali corrispondono quelle dimensioni dove si registra la percezione di un minore livello di benessere e di una ridotta condivisione dei giudizi (la deviazione standard è massima).

Figura 2 Percezione del benessere organizzativo per area: valori medi e deviazione standard



Con la medesima logica è stato prodotto il grafico della Figura 3 a lato. Nell'asse delle ascisse sono riportati tutti i 73 item indagati per la rilevazione del benessere organizzativo ad ognuno dei quali corrisponde una colonna. L'altezza della colonna esprime, mediamente, il grado di percezione del benessere. Come per il grafico precedente sull'asse delle ordinate è riportata la scala di accordo (6= del tutto; 1=per nulla). La **linea blu tratteggiata** indica la media teorica (3,5). La **linea orizzontale di colore rosso** evidenzia la media calcolata su tutte le risposte del questionario (media: 3,89, dev.st: 1,44). Valori al di sopra della linea rossa indicano un livello di benessere superiore alla media del campione; valori al di sotto della linea rossa indicano un livello di benessere inferiore alla media (vedi Allegato A per i dettagli di ciascun item). Le dimensioni **in verde** indicano giudizi di soddisfazione superiori alla media del campione, viceversa le dimensioni **in rosso** indicano giudizi di soddisfazione inferiori alla media del campione.

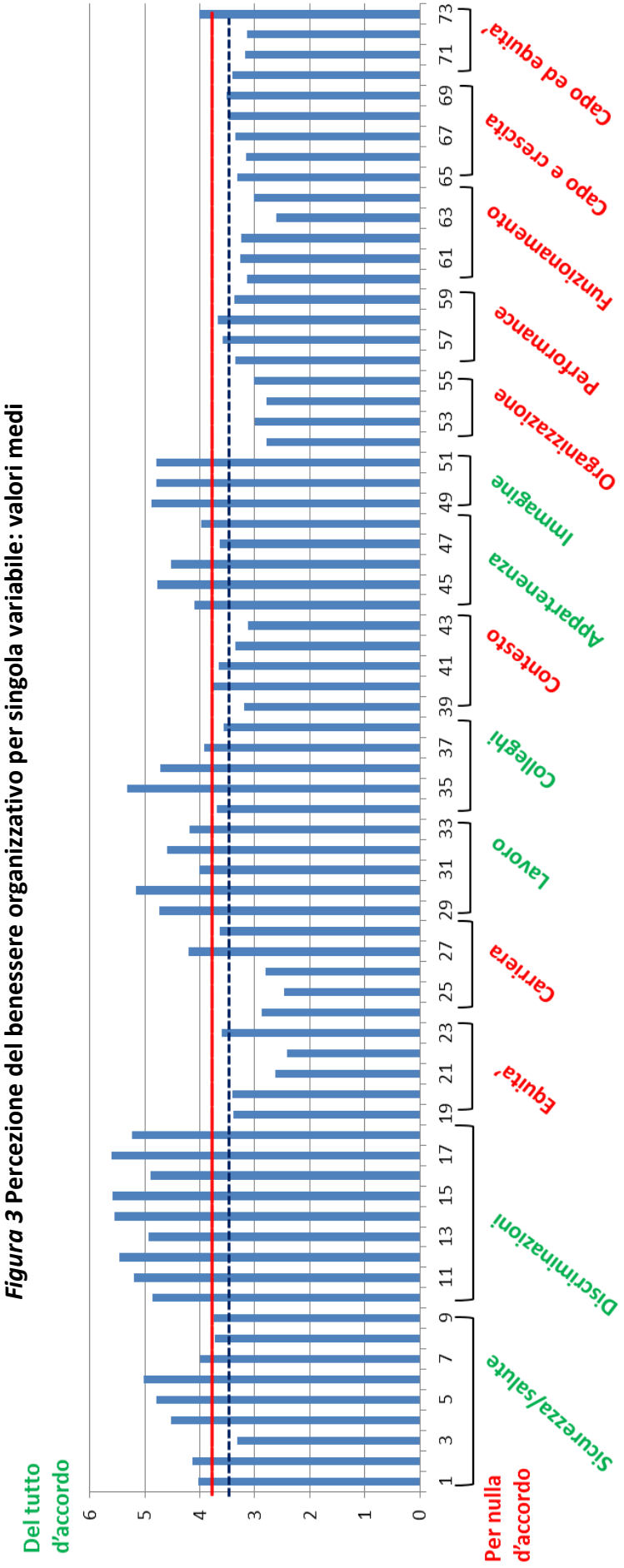


Figura 3 **Percezione del benessere organizzativo per singola variabile: valori medi**

Per un approfondimento dell'analisi sono riportate di seguito le tabelle 3 e 4, rispettivamente con l'elenco degli item che hanno fatto registrare giudizi maggiormente positivi e giudizi maggiormente negativi.

Tabella 3. Elenco degli item che hanno fatto registrare i valori più alti di soddisfazione

N° item	Contenuto
6	rispetto del divieto di fumo sul luogo di lavoro
11	rispetto per la persona in relazione ad orientamento politico
12	rispetto per la persona in relazione alla religione
13	identità di genere non costituisce un ostacolo alla valorizzazione sul lavoro
14	rispetto per la persona in relazione ad etnia/razza
15	rispetto per la persona in relazione alla lingua
16	età non costituisce un ostacolo alla valorizzazione sul lavoro
17	rispetto per la persona in relazione ad orientamento sessuale
18	rispetto per la persona in relazione a disabilità
30	possesso di competenze necessarie per svolgere il lavoro
35	disponibile ad aiutare i colleghi anche se non rientra nei propri compiti
49	azienda percepita dall'esterno come ente importante per la collettività

Fonte: nostra elaborazione sui dati raccolti 2017

Tabella 4. Elenco degli item che hanno fatto registrare valori più bassi di soddisfazione

N° item	Contenuto
21	*equilibrio tra impegno e retribuzione*
22	*retribuzione ben differenziata in base a quantità e qualità del lavoro*
24	*chiarezza del percorso di sviluppo professionale*
25	*reali possibilità di fare carriera*
26	*possibilità di sviluppare capacità e attitudini*
43	*promoz. della conciliazione tempi di lavoro-di vita da parte della struttura operativa*
61	*conoscenza delle strategie aziendali*
62	*condivisione degli obiettivi strategici*
63	*chiarezza dei risultati ottenuti dall'Azienda*
64	*chiarezza del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi*
72	*premiazione delle persone capaci e meritevoli*
73	*sistema di valutazione della performance adeguatamente illustrato*

Fonte: nostra elaborazione sui dati raccolti 2017

Nella successiva tabella sono rappresentate le nove dimensioni del *Benessere Organizzativo* (colonna 1) ordinate per ordine decrescente di importanza secondo le opinioni del campione di lavoratori (colonna 2). Nella terza colonna è invece riportato il giudizio medio di soddisfazione espresso dai lavoratori per ciascuna dimensione. Al crescere del valore di giudizio aumenta la soddisfazione percepita. Il presente questionario prevede di esprimere un giudizio di importanza solo per le nove

dimensioni della macroarea "*Benessere Organizzativo"* e non per le macroaree "*sistema di valutazione della performance*" e "*valutazione del superiore gerarchico*".

Tabella 5. Dimensioni del benessere, grado di importanza espresso dai lavoratori e giudizio di soddisfazione

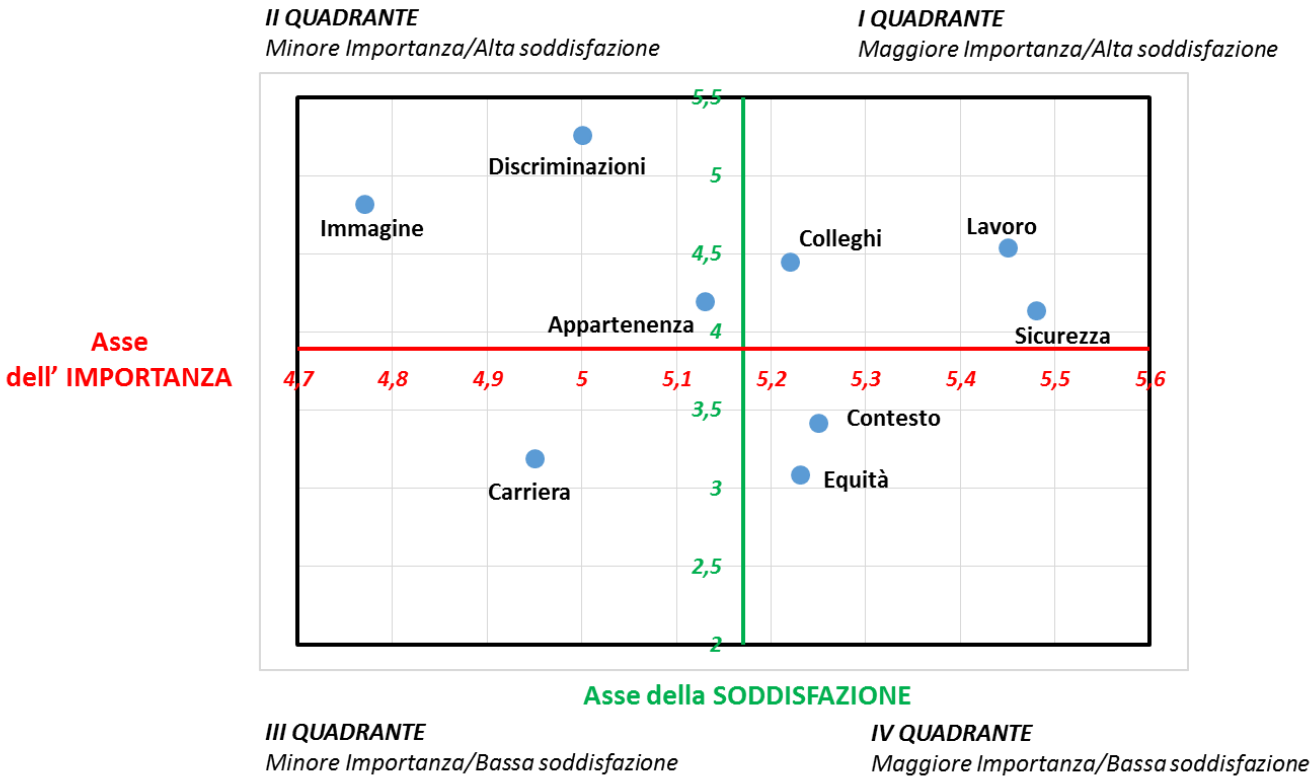
1	2	3
Aree	**Grado di importanza della dimensione per il benessere organizzativo**	**Giudizio di soddisfazione espresso**
1° Sicurezza, salute e stress	5,48	4,14
2° Lavoro	5,45	4,54
3° Contesto	5,25	3,42
4° Equità	5,23	3,09
5° Colleghi	5,22	4,45
6° Appartenenza	5,13	4,20
7° Discriminazioni	5,01	5,26
8° Carriera	4,95	3,19
9° Immagine	4,77	4,82

Fonte: nostra elaborazione sui dati raccolti 2017

Va segnalato che per tutte le dimensioni del benessere i lavoratori hanno espresso importanza elevata. La figura della pagina successiva (Figura 4) consente di approfondire l'analisi con l'unico scopo di suggerire degli ordini di priorità dei vari ambiti. Il grafico mette in relazione il grado di importanza attribuito dai lavoratori alle nove dimensioni del benessere organizzativo (asse delle ascisse, in colore rosso) con il giudizio di soddisfazione medio espresso nelle medesime dimensioni (asse delle ordinate, verde). Ad ogni punto (pallini blu) corrisponde una dimensione del benessere organizzativo, espressa in valore medio, collocata nel grafico secondo le coordinate della tabella precedente. Gli assi si intersecano in corrispondenza del valore medio di importanza (5,17) e soddisfazione (4,12). Dall'incrocio dei due assi emergono quattro quadranti:

- **Primo quadrante** - **in alto a destra**. Accoglie quei fattori per i quali i lavoratori hanno assegnato un'importanza superiore alla media e al tempo stesso la soddisfazione è superiore alla media (rappresentano i **punti di forza: molto importanti/ alta soddisfazione**).
- **Secondo quadrante - in alto a sinistra.** Accoglie le dimensioni non particolarmente importanti per i lavoratori e che presentano un livello di accordo superiore alla media (**meno importanti/alta soddisfazione).**
- **Terzo quadrante - in basso a sinistra**. Accoglie le dimensioni per le quali i dipendenti hanno assegnato un'importanza e un livello di accordo inferiori alla media complessiva (**meno importanti/bassa soddisfazione)**.
- **Quarto quadrante - in basso a destra**. Accoglie tutti quegli item di importanza superiore alla media, sui quali il livello di soddisfazione è invece al di sotto della media (rappresentano le **criticità: molto importanti/bassa soddisfazione**).

Figura 4. Relazione tra il grado di importanza attribuito alle nove dimensioni del Benessere Organizzativo e il giudizio di soddisfazione espresso per ciascuna dimensione.



***Conclusioni*:**

I lavoratori hanno espresso in maniera concorde **giudizi superiori alla media** nelle aree "discriminazioni", "senso di appartenenza" e "immagine aziendale". In particolare, emergono giudizi particolarmente positivi nelle aree "discriminazioni" e "immagine aziendale". I giudizi espressi riflettono la percezione di essere sufficientemente rispettati come persona (in relazione a genere, età, orientamento sessuale, etnia, etc..), di sentirsi parte dell'Azienda nella quale si lavora, e di operare in un ente che gode di un'immagine positiva agli occhi della collettività. Un giudizio superiore alla media, seppure con maggiore variabilità delle risposte, emerge nell'area della "sicurezza, salute e stress lavorativo", nell'area del "lavoro" e in quella dei "rapporti con i colleghi". I giudizi espressi riflettono la percezione dei soggetti di lavorare in un ambiente sicuro, di possedere le competenze necessarie per svolgere le proprie mansioni, e di essere disponibili ad aiutare i colleghi anche quando non rientra nei propri compiti. La maggiore variabilità di giudizi in queste aree suggerisce come quest'ultimi aspetti siano percepiti in maniera piuttosto differente da soggetto a soggetto.

Le aree in cui si esprimono **giudizi inferiori alla media**, e che mostrano una maggiore variabilità delle risposte, sono relative a "organizzazione", "equità nell'amministrazione", "funzionamento del sistema", "carriera e sviluppo", "capo ed equità", "capo e crescita". In particolare, giudizi di soddisfazione più bassi emergono nelle aree "equità nell'amministrazione", "organizzazione" e "funzionamento del sistema". I giudizi espressi riflettono la percezione di uno scarso equilibrio tra impegno, qualità/quantità di lavoro e retribuzione; limitata conoscenza delle strategie, dei risultati aziendali, del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi e del sistema di valutazione della performance; limitata condivisione degli obiettivi aziendali. Anche in queste aree, la maggiore variabilità riscontrata nelle risposte riflette ampie differenze interindividuali.

Le dimensioni "sicurezza-salute-stress" e "lavoro" si collocano al primo e secondo posto per **ordine di importanza** attribuita dai soggetti in relazione al *Benessere Organizzativo*, e riscuotono giudizi di soddisfazione superiori alla media. Rappresentano, pertanto, i punti di forza sui quali continuare ad investire. Le dimensioni "contesto del lavoro" ed "equità" si collocano al terzo e quarto posto per l'importanza, e al tempo stesso presentano giudizi di soddisfazione inferiori alla media. Rappresentano, quindi, le aree meritevoli di intervento prioritario. L'area della "carriera e sviluppo professionale" presenta giudizi inferiori alla media, ma risulta anche meno rilevante ai fini del benessere del lavoratore. Le aree "senso di appartenenza", "immagine dell'Azienda" e "Discriminazioni" appaiono meno importanti agli occhi dei lavoratori e sono comunque valutate positivamente dagli stessi.

Risultati Sezione "Conciliazione vita lavorativa-vita familiare"

Di seguito i risultati raccolti nella sezione integrativa dell'indagine suddivisi per tabella.

Tabella 6. Presenza di soggetti nel nucleo familiare che richiedono cure particolari

Indicatori	N	%	Tot risposte
Figli in età 0-3 anni	54	***13***	425
Anziani, malati cronici, disabili	173	***28***	607
Possibilità di avvalersi della collaborazione di altre persone nella cura	140	***50***	277

Fonte: nostra elaborazione sui dati raccolti 2017

Tabella 7. Ordine di importanza degli strumenti di conciliazione vita familiare-lavorativa (Scala 0-3, dove 0= per nulla importante; 3=molto importante)

Servizi di conciliazione	Valore medio
1° Flessibilità orario in entrata o uscita	3,46
2° Programmazione condivisa turni tra colleghi previa autorizzazione Direttore/Coordinat.	3,41
3° Part Time	2,77
4° Mensa pasti take-away per turni pomeridiani o nei giorni festivi	2,67
5° Navetta aziendale con partenza da stazione Ancona	2,40
6° Telelavoro compatibilmente con mansioni	2,40

Fonte: nostra elaborazione sui dati raccolti 2017

Tabella 8. Ordine di importanza degli strumenti di conciliazione per la cura degli anziani (Scala 0-3, dove 0= per nulla importante; 3=molto importante)

Servizi di conciliazione	Valore medio
1° Trasporto casa-strutture sanitarie	2,66
2° Piccoli lavori domestici	2,63
3° Badante	2,28
4° Centro Diurno	2,38
5° Assistenza notturna	2,28

Fonte: nostra elaborazione sui dati raccolti 2017

Tabella 9. Ordine di importanza degli strumenti di conciliazione per la cura dei figli (Scala 0-3, dove 0= per nulla importante; 3=molto importante)

Fonte: nostra elaborazione sui dati raccolti 2017

Servizi di conciliazione	Valore medio
1° Asili nido esterni/asilo aziendale	3,13
2° Centri estivi	3,06
3° Baby Parking	2,96
4° Dopo Scuola	2,95
5° Supporto portatori handicap	2,86

Tabella 10. Conoscenza e utilizzo degli strumenti di conciliazione

	Non lo conosco	Lo conosco ma non lo utilizzo	Lo utilizzo, occasionalmente	Lo utilizzo	Tot. risposte
Lavoro a distanza	236	335	17	7	595
Part Time	47	518	1	35	601
Orario flessibile	113	380	46	52	591
Orario ridotto	109	458	8	10	585
Congedo parentale	52	381	119	42	594
Congedo formativo	58	302	184	46	590
Settimana corta	172	326	30	63	591

Fonte: nostra elaborazione sui dati raccolti 2017

Tabella 11. Suggerimenti espressi dai soggetti del campione (totale opinioni: 93)

Suggerimenti	Numero soggetti
Servizi per l'infanzia (asilo nido, baby-parking, ludoteca, centri estivi, etc..)	N:43
Migliore organizzazione orari trasporto pubblico urbano ed extraurbano, maggiore disponibilità di parcheggi dedicati presso Presidio Salesi	N:21
Orario flessibile con fasce orarie da garantire, recupero ore	N: 14
Palestra interna	N:5
Mensa aperta nei festivi, di sera e proroga apertura dopo 14.30	N:4
Convenzioni con servizi di assistenza domiciliare	N:3
Migliore confort negli spogliatori e nelle stanze del medico di guardia	N:3

***Conclusioni*:**

Fra i lavoratori partecipanti all'indagine la presenza, all'interno del nucleo familiare, di **figli in età pre-scolare** si attesta al 13%, quella di **persone non autosufficienti** (anziani, malati cronici, disabili) è invece pari a circa il 28%. Solo la metà dei lavoratori può contare sulla collaborazione di altre figure per la cura della famiglia.

Tra le misure di conciliazione vita familiare-vita lavorativa i lavoratori attribuiscono elevata priorità alla possibilità di usufruire di orario flessibile e di una programmazione dei turni condivisa.

Tutti i servizi per l'infanzia riscuotono giudizi di importanza elevata. La possibilità di usufruire di un nido aziendale o esterno convenzionato è al primo posto come ordine di gradimento dei lavoratori, seguito da altri servizi dedicati alla cura dei bambini al di fuori dell'orario scolastico (dopo scuola, centri estivi).

Alti giudizi di importanza sono attribuiti anche ai servizi di conciliazione per la cura di soggetti adulti non autosufficienti, tra i quali si colloca la primo posto la possibilità di trasporto dalla residenza alle strutture sanitarie.

Dall'1% al 10% dei lavoratori usufruisce degli strumenti di conciliazione vita lavorativa-vita familiare (part-time, settimana corta, orario flessibile, etc..), tra il 10% e il 40% non è a conoscenza di questi strumenti. Il 40% del campione ritiene difficoltoso l'accesso agli strumenti di conciliazione per esigenze connesse al servizio e al ruolo ricoperto, per mancanza di personale, per aspetti burocratico-organizzativi, per difficoltà nel reperire informazioni e modulistica a riguardo.

Azioni di miglioramento

Al fine di pianificare possibili azioni di miglioramento sono stati considerati i seguenti indicatori:

1) tasso di adesione all'indagine

2) aree che presentano un giudizio di soddisfazione inferiore alla media e rivestono alta importanza per i soggetti

3) % di soggetti che hanno espresso giudizi di basso accordo (punteggi 1-2 della scala Likert) in item critici, quali sicurezza sull'ambiente di lavoro, molestie, mobbing.

4) % di soggetti che hanno un figlio in età pre-scolare o familiari non autosufficienti

5) priorità delle preferenze espresse relativamente agli strumenti di conciliazione vita familiare-vita lavorativa.

La Tabella 11 illustra schematicamente il piano delle azioni di miglioramento e i relativi risultati attesi sulla base degli indicatori emersi dal questionario.

Tabella 11 Piano delle azioni di miglioramento

Indicatore	Possibili criticità sottostanti	Azione di miglioramento	Risultato atteso
Adesione all'indagine del 24% della popolazione lavorativa	-limitata fiducia sull'utilità dell'indagine -limitata fiducia sul mantenimento dell'anonimato - scarso funzionamento del sistema di comunicazione interna e di accesso alla modalità online	-feedback ai lavoratori sui risultati dell'indagine e sull'esito delle azioni di miglioramento - esplicitare le modalità di trattamento dei dati -incentivare la conoscenza e l'utilizzo della mail aziendale come mezzo fondamentale di comunicazione interna	Incremento della partecipazione dei lavoratori ad indagini successive
Bassa soddisfazione espressa nell' area "equità"	-differenze individuali nella percezione della "giustizia organizzativa"	- coinvolgere i lavoratori nei processi decisionali; informarli sulle motivazioni alla base delle scelte organizzative	Incremento occasioni di coinvolgimento dei lavoratori (es, partecipazione a riunioni che riguardano la specifica attività lavorativa del dipendente)

Tabella 11 (segue) Piano delle azioni di miglioramento

Indicatore	Possibili criticità sottostanti	Azione di miglioramento	Risultato atteso
Bassa soddisfazione espressa nell' area "contesto del lavoro"	-percezione di un contesto lavorativo non sempre motivante	- investire nella formazione attraverso un adeguato rilevamento del fabbisogno formativo che preveda un coinvolgimento diretto del singolo lavoratore -promuovere la conciliazione vita familiare/lavorativa all'interno delle unità operative -migliorare la circolazione delle informazioni all'interno della struttura operativa (es: mailing list, scelta di un referente interno per la comunicazione, riunioni periodiche, etc)	Aumento della partecipazione ai corsi di formazione Incremento dell'accesso agli strumenti di conciliazione
Bassa soddisfazione espressa nelle macro-aree "sistema di valutazione della performance" e "valutazione del superiore gerarchico"	-scarsa conoscenza del processo di valutazione della performance e dei criteri adottati	- condividere con lavoratore il sistema di valutazione della performance -formazione ai dirigenti sul processo di valutazione della persona	Riduzione delle contestazioni pervenute sull'esito della valutazione
18% dei soggetti ritiene di essere oggetto di mobbing, 14% di molestie	-presenza di condotte lesive della dignità della persona -confusione tra mobbing e altre forme di conflittualità interpersonale	-diffusione della conoscenza sul fenomeno mobbing -applicazione protocollo aziendale "Codice di condotta" - monitoraggio delle segnalazioni pervenute al CUG e allo Sportello d'Ascolto	Riduzione delle segnalazioni di mobbing e molestie
15% dei soggetti riferisce di non aver ricevuto formazione adeguata sui rischi specifici	-mancanza di una formazione specifica nell'ultimo triennio	- attivazione di una formazione sui rischi specifici	Riduzione degli indici infortunistici connessi ai rischi specifici

Tabella 11 (segue) Piano delle azioni di miglioramento

Indicatore	Possibili criticità sottostanti	Azione di miglioramento	Risultato atteso
13% dei lavoratori ha figli in età pre-scolare	-ricorso a maternità facoltativa, permessi, richiesta part-time	Avvio di un asilo nido aziendale e/o di una convenzione con servizi esterni per l'infanzia	Riduzione dei congedi parentali e dei mesi di maternità facoltativa
28% dei lavoratori ha in casa familiari non autosufficienti	-ricorso a permessi legge 104, richiesta part-time	Attivare una convenzione con associazioni di volontariato	Riduzione delle assenze dal lavoro giustificate dalla cura ai propri familiari
tra il 10% e il 40% dei lavoratori non è a conoscenza degli strumenti di conciliazione	-scarsa informazione aziendale sull'accesso agli strumenti	Diffondere le informazioni anche durante le attività formative/informative attivate in occasione delle nuove assunzioni Prevedere una guida di orientamento per i lavoratori	Aumento delle richieste di accesso agli strumenti

Fonte: nostra elaborazione sui dati raccolti 2017

Considerazioni finali

La presente indagine sul *Benessere Organizzativo*, rivolta a tutti i dipendenti dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona, ha raccolto le opinioni di 777 lavoratori, il 24% della popolazione aziendale interessata. Le caratteristiche del campione ricalcano in buona parte quelle della popolazione lavorativa complessiva: prevalenza di donne, con contratto di lavoro a tempo indeterminato, appartenenti ai ruoli del comparto, con anzianità di servizio superiore ai dieci anni ed età anagrafica superiore a quaranta.

Il tasso di adesione risulta in linea con i valori medi riportati da indagini simili effettuate sul territorio regionale e nazionale[2]. Questo dato, seppure in linea con le aspettative iniziali, suggerisce la necessità di favorire una maggiore partecipazione dei dipendenti a indagini future. A tal fine, appare prioritario rendere pubblici i risultati dell'indagine, così da fornire un feedback ai lavoratori sull'esito delle stesse e sul contributo che possono fornire all'organizzazione aziendale. Parallelamente, occorre incentivare l'utilizzo dei sistemi di comunicazione interna, tra i quali la mail aziendale, al fine di diffondere capillarmente informazioni su iniziative di coinvolgimento dei dipendenti.

Aree di bassa soddisfazione e relative azioni di miglioramento

Le aree "*contesto del lavoro*" ed "*equità organizzativa*" appaiono meritevoli di intervento prioritario, sia perché ritenute importanti dai lavoratori per il benessere organizzativo soggettivo, sia perché riscuotono giudizi di soddisfazione complessivamente inferiori alla media e caratterizzati da alta variabilità di opinioni.

Il "*contesto del lavoro*" si riferisce a quei fattori ambientali relativi all'unità operativa di appartenenza che riguardano la chiarezza dei compiti e dei ruoli organizzativi, la circolazione delle informazioni, le attività di formazione interna, la promozione di azioni a favore della conciliazione tempi di lavoro-tempi di vita. La letteratura specialistica considera questi fattori come significativi per la soddisfazione lavorativa. E' esperienza comune, ad esempio, che la circolazione delle informazioni condizioni inevitabilmente l'organizzazione del lavoro e la qualità delle relazioni.
La variabilità riscontrata nei giudizi suggerisce come questi aspetti siano in parte collegati a stili organizzativi e di leadership differenti tra le diverse unità operative alle quali afferiscono i partecipanti all'indagine.

L' "*equità organizzativa*" riguarda l'equilibrio generale tra proporzionalità della retribuzione e quantità/qualità del lavoro svolto, ma anche il bilanciamento tra impegno richiesto e retribuzione.

Da un confronto con i risultati di indagini simili pubblicate online emerge come questi aspetti rappresentino una criticità comune a differenti realtà lavorative.

[2] Laboratorio FIASO (Federazione Italiana Aziende Sanitarie Ospedaliere). Sviluppo e tutela del benessere e della salute organizzativa nelle aziende sanitarie (2012). Ed. Iniziative Sanitarie.

La *percezione dell'" equità organizzativa"* si fonda su *meccanismi* di valutazione comparativa che il lavoratore opera sistematicamente rispetto ai colleghi, e può riguardare le modalità con cui le risorse e le ricompense vengono distribuite o assegnate, o il modo in cui sono prese le decisioni che lo influenzano. L'alta variabilità delle risposte riscontrate negli item di questa dimensione evidenzia come la percezione di giustizia organizzativa sia modulata dalle differenze individuali negli stili cognitivi. Le ricerche su questo tema dimostrano che è possibile aumentare la percezione positiva della giustizia organizzativa offrendo al lavoratore la possibilità di intervenire nelle decisioni che lo riguardano. Coloro che sono coinvolti dall'esito di una decisione dovrebbero essere messi a conoscenza delle motivazioni delle scelte organizzative, e contribuire al processo decisionale.
Al di sotto della media si collocano anche gli item della dimensione "*carriera e sviluppo professionale*", che riguardano le possibilità di fare carriera in base al merito e di sviluppare a pieno il proprio potenziale professionale. Questa dimensione, nonostante mostri delle criticità, è giudicata dai lavoratori come meno rilevante nel determinare il livello di benessere individuale. Migliorare questi aspetti significa valorizzare il merito e facilitare lo sviluppo di idee e progetti individuali.
Infine, giudizi poco soddisfacenti sono espressi nelle macroaree "*sistema di valutazione della performance*" e "*valutazione del superiore gerarchico*". Anche in queste dimensioni emerge un'ampia variabilità delle risposte, probabilmente dovuta alle differenze soggettive negli stili di valutazione del lavoratore attuate dai superiori gerarchici.
Il processo di valutazione è uno tra i doveri più delicati delle figure dirigenziali e di coordinamento che, in quanto esseri umani, utilizzano le proprie abilità cognitive per stabilire quale sia la valutazione più idonea da attribuire alla prestazione di un collaboratore. Poiché alla base della valutazione c'è un processo cognitivo di osservazione ed interpretazione della realtà, il valutatore, inevitabilmente, risente delle influenze dei precedenti modelli esperienziali, delle proprie credenze e convinzioni, dei pregiudizi sulla persona, ed è quindi facilmente soggetto a distorsioni cognitive (*bias di valutazione*). Una formazione mirata su questi aspetti potrebbe migliorare l'approccio valutativo e valorizzarne la funzione al di là dell'adempimento formale.
Parimenti, appare cruciale condividere con i lavoratori i criteri e le modalità che caratterizzano il vigente sistema di valutazione, al fine di aumentare la consapevolezza delle criticità insite in questi processi e di come è possibile affrontarle. Da segnalare che più di un terzo del campione ritiene che il sistema di valutazione della performance così come è attualmente strutturato non aiuti veramente a migliorare la propria prestazione lavorativa.

Aree di alta soddisfazione e relative azioni di miglioramento

Giudizi positivi, e con alta concordanza tra i soggetti, sono visibili nelle dimensioni "*discriminazioni*", "*senso di appartenenza*", e "*immagine aziendale*". Da questi dati emerge la percezione di essere sufficientemente rispettati come persona (in relazione a genere, età, orientamento sessuale, etnia etc..), di sentirsi parte dell'Azienda nella quale si lavora, e di operare in un ente che gode di un'immagine positiva agli occhi della collettività. Su queste dimensioni occorre mantenere il risultati raggiunti, nella consapevolezza che rivestono un'importanza elevata, seppure non prioritaria, per il *Benessere Organizzativo* dei lavoratori.

Altre dimensioni valutate in maniera soddisfacente, e che tuttavia presentano una maggiore variabilità delle opinioni, riguardano la "*sicurezza ambientale*", il "*lavoro*" e il" *rapporto con i colleghi*", ai primi posti per ordine di importanza attribuita dai lavoratori in relazione al *Benessere Organizzativo*. Tra i punti maggiormente positivi emergono l'adeguatezza del ruolo svolto rispetto al profilo professionale del singolo, la percezione di possedere le competenze richieste dal ruolo, e il rapporto con i colleghi, sia in termini di disponibilità reciproca che di rispetto.

La positività di giudizi nell'area del rispetto per la persona non deve tuttavia offuscare la rilevazione di presunte situazioni di mobbing e molestie, riferite da circa il 16% dei soggetti. Quest'ultimo dato suggerisce la necessità di proseguire con la diffusione di una cultura anti-mobbing sia attraverso attività di formazione che mediante l'applicazione del Codice di Condotta Aziendale. Similmente, una parte del campione (15%) ritiene di non aver ricevuto formazione adeguata sui rischi specifici connessi alla propria attività lavorativa e sui relativi sistemi di protezione, un dato che suggerisce l'urgenza di attivare corsi di formazione sui rischi specifici.

In conclusione, le azioni di miglioramento possono essere ricondotte a due grandi aree:

1) la comunicazione interna;
2) La valorizzazione delle risorse umane;

In riferimento al primo punto, comunicare significa informare i soggetti della necessità e della volontà di investire su un percorso di cambiamento, maggiormente aderente al contesto sociale e politico in essere; illustrare e discutere le proposte; restituire i risultati ottenuti; definire i ruoli e le modalità di partecipazione al processo di cambiamento; esplicitare i risultati emersi. Comunicare significa anche ascoltare, in uno scambio che permette la co- costruzione di un sistema di relazioni gratificanti all'interno dell'azienda. Rispetto al secondo aspetto, le aziende sanitarie devono acquisire strumenti per valorizzare gli "agenti di cambiamento" siano essi soggetti singoli o équipe.

Azioni di miglioramento per la conciliazione vita lavorativa-familiare

I risultati di questa sezione integrativa fotografano una realtà caratterizzata da forti esigenze di conciliazione della vita lavorativa con la cura dei figli e dei familiari non autosufficienti, a fronte di ridotte possibilità di aiuto da parte delle istituzioni, e da una bassa fruibilità degli strumenti di conciliazione. Migliorare la soddisfazione lavorativa, e di conseguenza i risultati previsti dalla *mission* sanitaria, significa anche accogliere le esigenze di vita del singolo lavoratore, per permettere una maggiore partecipazione alla vita dell'organizzazione. Un passo avanti in questa direzione può essere quello di offrire convenzioni con asili nido e altri servizi per l'infanzia, ma anche con strutture sanitarie che si occupano di disabilità e terza età, così come una maggiore diffusione e organizzazione degli strumenti di conciliazione.

Allegato A

	Affermazioni	Giudizio							
		Per nulla					Del tutto	Media	Risposte tot.
Sicurezza, salute e stress	1. Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)	48	77	137	160	241	107	4,03	770
	2. Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione	44	69	140	153	216	149	4,13	771
	3. Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti	127	124	165	148	150	58	3,32	772
	4*. Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, …)	336	130	77	84	84	52	4,52	763
	5*. Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	397	134	63	66	62	45	4,79	767
	6. Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare	42	61	37	39	110	477	5,02	766
	7. Ho la possibilità di prendere sufficienti pause	57	87	125	160	190	141	4,00	760
	8. Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	60	122	140	179	175	89	3,72	765
	9*. Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano	157	139	100	167	124	77	3,75	764
Discriminazioni	10. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale	27	33	58	87	153	315	4,86	673
	11. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico	16	16	41	69	154	403	5,20	699
	12. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione	10	11	22	40	141	484	5,46	708
	13*. La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	423	108	34	53	42	52	4,93	712
	14. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza	12	11	18	35	87	544	5,55	707
	15. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua	11	7	19	27	95	545	4,89	704
	16*. La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	406	124	40	65	66	29	2,11	730
	17. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale	12	9	16	25	83	556	5,60	701
	18. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	15	6	21	19	31	211	5,24	303
Equità	19. Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	115	149	116	131	147	80	3,39	738
	20. Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	117	124	135	142	138	79	3,40	735
	21. Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	241	161	127	98	80	34	2,62	741
	22. Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	272	167	105	93	56	29	2,42	722

Carriera	**23. Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale**							
	108	117	117	110	159	116	3,61	727
	24. Nella mia Azienda il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro							
	162	174	145	128	89	33	2,87	731
	25. Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia Azienda siano legate al merito							
	253	176	118	107	65	17	2,46	736
	26. La mia Azienda dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli							
	156	177	152	145	77	18	2,81	725
	27. Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale							
	49	70	127	115	186	187	4,20	734
	28. Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno della Azienda							
	98	102	134	137	169	94	3,63	734
Lavoro	**29. So quello che ci si aspetta dal mio lavoro**							
	18	29	88	107	240	254	4,74	736
	30. Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro							
	4	6	38	85	287	315	5,16	735
	31. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro							
	26	89	127	190	217	88	4,01	737
	32. Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro							
	19	40	73	146	271	187	4,59	736
	33. Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale							
	49	76	89	140	244	140	4,18	738
Colleghi	**34. Mi sento parte di una squadra**							
	95	113	95	159	179	102	3,70	743
	35. Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti							
	0	2	24	75	269	370	5,33	740
	36. Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi							
	12	19	78	129	310	188	4,73	736
	37. Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti							
	54	97	127	141	212	106	3,92	737
	38. L'organizzazione spinge a lavorare ingruppo e a collaborare							
	99	117	124	143	167	83	3,56	733
Contesto	**39. La struttura operativa in cui lavoro investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione**							
	127	142	145	136	134	46	3,20	730
	40. Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro							
	76	94	138	144	172	105	3,76	729
	41. I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti							
	69	111	139	161	176	72	3,66	728
	42. La circolazione delle informazioni all'interno della struttura operativa in cui lavoro è adeguata							
	108	126	144	154	153	45	3,35	730
	43. La struttura operativa in cui lavoro promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita							
	154	132	123	143	138	36	3,12	726
Appartenenza	**44. Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nella mia Azienda**							
	42	76	114	166	192	138	4,10	728
	45. Sono orgoglioso quando la mia Azienda raggiunge un buon risultato							
	19	30	77	113	226	263	4,77	728
	46. Mi dispiace se qualcuno parla male della mia Azienda							
	33	47	87	126	207	227	4,52	727
	47. I valori e i comportamenti praticati nella mia Azienda sono coerenti con i miei valori personali							
	61	126	115	187	163	62	3,63	714
	48*. Se potessi, comunque cambierei ente							
	173	159	99	117	91	76	3,97	715

Immagine	**49. La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'Azienda in cui lavoro sia un ente importante per la collettività**							
	7	20	70	107	260	252	4,88	716
	50. Gli utenti pensano che l'Azienda in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività							
	6	19	74	129	284	206	4,79	718
	51. La gente in generale pensa che l'Azienda in cui lavoro sia un ente importante per la collettività							
	5	14	69	137	294	197	4,80	716
Organizzazione	**52. Conosco le strategie della mia Azienda**							
	158	188	134	140	77	18	2,78	715
	53. Condivido gli obiettivi strategici della mia Azienda							
	99	171	159	131	80	25	3,00	665
	54. Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia Azienda							
	153	187	141	121	82	20	2,79	704
	55. È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda							
	147	140	159	122	100	40	3,01	708
Performance	**56. Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro**							
	104	127	126	166	131	51	3,35	705
	57. Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dalla mia struttura operativa con riguardo al mio lavoro							
	81	123	119	142	170	71	3,58	706
	58. Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro							
	94	98	108	144	169	95	3,68	708
	59. Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati							
	117	110	130	161	118	68	3,37	704
Funzionamento	**60. Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro**							
	132	145	134	127	111	55	3,15	704
	61. Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance							
	116	132	119	128	123	58	3,27	676
	62. I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance							
	125	126	127	120	122	61	3,25	681
	63. La mia struttura operativa premia le persone capaci e che si impegnano							
	239	137	108	107	79	27	2,61	697
	64. Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale							
	155	149	123	116	104	49	3,02	696
Capo e crescita	**65. Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi**							
	112	136	129	131	135	62	3,32	705
	66. Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro							
	137	143	122	126	123	52	3,16	703
	67. È sensibile ai miei bisogni personali							
	126	132	120	96	140	84	3,35	698
	68. Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro							
	116	114	114	110	148	92	3,48	694
	69. Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte							
	106	128	105	114	150	94	3,51	697
Capo ed equità	**70. Agisce con equità, in base alla mia percezione**							
	98	115	145	133	125	70	3,41	686
	71. Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro							
	97	142	161	131	102	40	3,18	673
	72. Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti							
	134	141	129	122	106	58	3,14	690
	73. Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore							
	78	82	95	97	172	166	4,02	690

Nota: l'asterisco (*) indica gli item che sono stati invertiti per mantenere una polarità di giudizio omogenea.

Quanto considera importanti per il benessere organizzativo i seguenti ambiti?

1-Per nulla /6- Del tutto

	Dimensione	**Valore medio**
A	La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro, lo stress lavoro correlato	**5,48**
B	Le discriminazioni	**5,01**
C	L'equità nella mia amministrazione	**5,23**
D	La carriera e lo sviluppo professionale	**4,95**
E	Il mio lavoro	**5,45**
F	I miei colleghi	**5,22**
G	Il contesto del mio lavoro	**5,25**
H	Il senso di appartenenza	**5,13**
I	L'immagine della mia Azienda	**4,77**

SEZIONE CONCILIAZIONE VITA LAVORATIVA / VITA FAMILIARE

Composizione del nucleo familiare:
1. Coppia senza figli
2. Coppia con figli *(specificare numero ed età dei figli)*
3. Coppia senza figli, ma con altre persone
4. Coppia con figli e con altri *(specificare numero ed età dei figli)*
5. Solo/a
8. Solo/a senza figli ma con altre persone
7. Solo/a con figli e con altri *(specificare numero ed età dei figli)*
6. Solo/a con figli *(specificare numero ed età dei figli)*

Ci sono in casa persone che richiedono cure particolari?
1. No
2. Si, malati cronici
3. Si, persone disabili
4. Si, anziani
5. Altro (specificare) _____

Se ha figli di età inferiore ai 6 anni, a chi li affida abitualmente nell'orario di lavoro?
1. Coniuge/ convivente
2. Nonni
3. Baby sitter
4. Asili nido/ scuola materna
5. Altro (specificare) _____

Se ha figli in età scolare, chi provvede ad accompagnarli a scuola?
1. Io stesso/a
2. Coniuge/convivente
3. Nonni
4. Baby sitter
5. Altri
6. Vanno da soli

Si occupa quotidianamente, o comunque più volte alla settimana, della cura di persone disabili, anziani, non auto- sufficienti, ecc…. ?
1. Si
2. No

Se si occupa in modo continuativo della cura di persone disabili, anziani, non auto-sufficienti, ecc.. può contare sulla collaborazione costante di altre persone?
1. No
2. Si, del coniuge/ convivente
3. Si, di un parente
4. Si, di altre persone (specificare)_____

Per la cura della casa può contare sulla collaborazione di altre persone?

1. No
2. Si, del coniuge/ convivente
3. Si, di un parente
4. Si, di altre persone (specificare) _____

Conosce i seguenti strumenti di conciliazione?

	Non lo conosco	Lo conosco ma non lo utilizzo	Lo utilizzo in modo occasionale	Sì e lo utilizzo
Lavoro a distanza	0	1	2	3
Part Time	0	1	2	3
Orario flessibile	0	1	2	3
Orario ridotto	0	1	2	3
Congedo parentale	0	1	2	3
Congedo formativo	0	1	2	3
Settimana corta	0	1	2	3

E' facile ricorrere a strumenti di conciliazione?

1.Sì
2.No,
Se no specifica quali sono gli elementi ostativi
_____

Per conciliare vita-lavoro-famiglia di quali servizi avrebbe necessità?

Per ciascuna risposta dare un punteggio da 0 (per nulla importante) a 3 (molto importante)

1. VITA-LAVORO AZIENDA				
Flessibilità orario in entrata o uscita	0	1	2	3
Part time	0	1	2	3
Programmazione condivisa turni tra colleghi previa autorizzazione Coordinatrice/Direttore	0	1	2	3
Telelavoro compatibilmente con mansioni	0	1	2	3
Mensa pasti take-away per turni pomeridiani o nei giorni festivi	0	1	2	3
Navetta aziendale con partenza da stazione Ancona	0	1	2	3
Altro (specificare)	0	1	2	3

2. CONVENZIONI PER SERVIZI DI CURA / PEOPLE CARE				
Anziani				
Trasporto casa-strutture sanitarie	0	1	2	3
Piccoli lavori domestici	0	1	2	3
Badante	0	1	2	3
Centro Diurno	0	1	2	3
Assistenza notturna	0	1	2	3
Altro (specificare)	0	1	2	3

Figli piccoli				
Centri estivi	0	1	2	3
Asili nido esterni / asilo aziendale	0	1	2	3
Baby Parking	0	1	2	3
Dopo Scuola	0	1	2	3
Pre-Scuola	0	1	2	3
Supporto portatori handicap	0	1	2	3
Altro (specificare)	0	1	2	3

Hai suggerimenti / considerazioni da fare rispetto a strumenti /servizi utili per conciliare casa e lavoro?