



MINISTERO DELL'AMBIENTE
E DELLA SICUREZZA ENERGETICA

Direzione Generale CORUC

www.mase.gov.it



INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO 2025

Rapporto di Analisi dei Risultati

Redatto dalla Divisione V CORUC

SOMMARIO

La presente relazione analizza i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo condotta presso il Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica (MASE) nel 2025.

L'indagine ha raccolto n. 295 risposte dal personale (tasso di partecipazione del 30,8%, calcolato su 959 dipendenti), fornendo un quadro articolato della percezione del clima lavorativo e delle aree che richiedono un intervento prioritario.

Le principali evidenze emerse sono le seguenti:

- la soddisfazione generale si attesta sopra la soglia di accettabilità (30,8%);
- il 37% delle risposte alle domande (17 su 46) risulta sotto la soglia di accettabilità, indicando una situazione sistemica con criticità;
- emerge un divario tra autovalutazione delle competenze personali e percezione della valorizzazione da parte dell'Amministrazione;
- si rileva una correlazione tra anzianità di servizio e grado di soddisfazione meno elevato, indicativa di un rischio di demotivazione progressiva;
- le raccomandazioni formulate nelle indagini 2023-2024 non risultano percepite come del tutto attuate: le aree critiche persistono, con miglioramenti non sempre ritenuti sufficienti.

INDICE

SOMMARIO	2
INDICE.....	3
1. INTRODUZIONE E INQUADRAMENTO LEGISLATIVO	4
2. L'INDAGINE.....	5
2.1 METODO E QUESTIONARIO.....	5
2.2 POPOLAZIONE E TASSO DI RISPOSTA.....	9
3. RISULTATI GENERALI	9
3.1 PRIMA PARTE: DATI RACCOLTI	10
3.1.1 Dati demografici.....	10
3.1.2 Dettaglio delle domande	15
3.2 SECONDA PARTE: AGGREGAZIONE E CORRELAZIONE DEI DATI.....	17
3.2.1 Relazione tra anzianità di servizio e soddisfazione	17
3.2.2 Matrice di correlazione tra aree critiche	18
3.2.3 Discrepanza competenze personali - valorizzazione sistemica	19
3.2.4 Scomposizione per Dipartimenti.....	20
3.2.5 Confronto temporale 2023-2025.....	22
4. CONCLUSIONI	24

1. INTRODUZIONE E INQUADRAMENTO LEGISLATIVO

L'analisi del contesto organizzativo rappresenta una risposta al cambiamento sociale e lavorativo degli ultimi decenni, alle mutate dinamiche interne negli ambienti lavorativi e al nuovo bilanciamento fra vita privata e vita lavorativa.

Da una parte, i cambiamenti sociali dei nuclei familiari e i mutamenti delle politiche di *welfare*, dall'altra la certezza dei costi economico-sociali prodotti da ambienti di lavoro inadeguati e la necessità del nostro Paese di armonizzarsi con i sistemi internazionali di valutazione delle *performance*, impongono un'attenta riflessione in merito agli strumenti più opportuni da utilizzare.

All'interno di ogni organizzazione, sia pubblica che privata, la promozione del cosiddetto benessere organizzativo, inteso come *"l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative"*¹, può avvenire solamente attraverso una propedeutica fase di indagine.

Nella Pubblica Amministrazione italiana l'analisi del benessere organizzativo, necessaria alla produttività, alla relazionalità ed al corretto svolgimento dell'attività lavorativa, trova la sua origine in chiari riferimenti ed interventi normativi.

In questo contesto, esistono sia una legislazione nazionale, sia indicazioni europee, che articolano il benessere organizzativo e la relativa indagine come, rispettivamente, risultato del processo e strumento di indirizzo.

Il D.lgs. 81/2008 *"Testo Unico Salute e Sicurezza"*, all'articolo 28 c.1-bis, richiede la valutazione del rischio da *stress* lavoro-correlato per tutte le aziende, incluse le PPAA, ed introduce lo *stress* lavorativo come elemento da valutare e da prevenire in ambienti lavorativi.

Il D.lgs. 150/2009 *"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"*, riguardante la riforma della produttività del lavoro pubblico e il cd. *ciclo della performance*, impone l'obbligo per le amministrazioni di condurre indagini sul benessere organizzativo e rilevare il grado di condivisione del sistema di valutazione, avvalendosi dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Lo stesso D.lgs. 150/2009, all'art. 1 c.2, dispone *"...l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, (...) il riconoscimento di meriti e demeriti, la selettività e la valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali, il rafforzamento (...) della responsabilità della dirigenza, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico ed il contrasto alla scarsa produttività"*.

¹ Avallone, F. & Bonaretti, M. (2003). *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Rubbettino Editore.

Inoltre, il D.lgs 33/2013 *“Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”*, all’art. 20, prevede l’obbligo di pubblicazione dei risultati del benessere organizzativo, i quali devono essere inseriti nella relazione annuale sulla *performance* ed essere intesi come strumento di organizzazione del lavoro in chiave di produttività.

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) è indicato come il soggetto principale responsabile di promuovere e realizzare tali indagini.

Il CCNL 2022-2024, nello specifico dell’art. 6 c.2, sottolinea la necessità di attivare stabilmente relazioni aperte e collaborative riguardo, tra gli altri, *“benessere organizzativo anche con riferimento alle politiche formative, al lavoro agile ed alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”*.

È su queste ultime specifiche che è stato costruito il questionario oggetto dell’indagine, al fine di fornire un quadro completo.

Si aggiunga che la recente direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo, del 14 gennaio 2025, sottolinea la necessità sia di valorizzare i dipendenti nella loro completezza, per competenze tecniche e per capacità relazionali, sia di garantire una continuità nell’avvicendamento generazionale e consentire, quindi, che le competenze siano trasferite efficacemente.

Infine, nello specifico di questo Ministero, il vigente Codice di comportamento (D.M. n. 223 del 30 ottobre 2020, art. 22 c.8) prevede che *“i dirigenti devono essere a conoscenza e tenere conto di quanto emerge dalle indagini sul benessere organizzativo svolte dal Ministero”* e pertanto la relazione sul benessere deve intendersi come strumento di indirizzo e di lavoro ordinario.

2. L’INDAGINE

La Divisione V della Direzione Generale CORUC ha condotto, attraverso la somministrazione di un questionario, un sondaggio conoscitivo sul benessere organizzativo, per misurare il livello di soddisfazione del personale nell’ambito lavorativo.

La stessa Divisione si è impegnata nell’articolazione della raccolta dati e nella conseguente analisi statistica.

Il questionario, indirizzato a tutto il personale, dirigente e non, è stato somministrato nel 2025, raccogliendo 295 risposte.

2.1 METODO E QUESTIONARIO

Il questionario è stato somministrato in forma anonima, utilizzando la piattaforma Microsoft Forms. È composto da un totale di 46 domande, di cui due finali riservate ai soli dirigenti.

La prima parte tratta i dati demografici dei partecipanti, mentre quella seguente costituisce l'indagine specifica sul benessere organizzativo.

La parte finale è stata strutturata usando la scala di Likert, che consente di esprimere il livello di accordo/disaccordo rispetto a una serie di informazioni proposte. Le due domande riservate ai dirigenti sono state rese a risposta aperta, per favorire la raccolta di ulteriori contributi, informazioni e opinioni.

Per rendere intelligibile il livello di benessere, sono state create categorie, elaborate sulla base della principale letteratura di riferimento nell'ambito della gestione e valorizzazione delle risorse umane² e rinvenibili in forma di indirizzo nel CCNL Funzioni Centrali 2022-2024. Queste categorie riguardano il benessere psicologico, fisico, sociale, organizzativo percepito ed etico valoriale.

Per ciascuna, è stata creata una *query* di riferimento che permettesse di misurare i valori espressi, come riportato di seguito:

- **Psicologico:** Chiarezza dei ruoli, Equilibrio vita-lavoro, Valutazione emotiva, Gestione dello stress;
- **Fisico:** Sicurezza sul lavoro, Ergonomia degli spazi;
- **Sociale:** Comunicazione efficace, Collaborazione, Inclusione e diversità, *Leadership* partecipativa;
- **Organizzativo Percepito:** Fiducia nella direzione, Equità e trasparenza, Opportunità di crescita;
- **Etico e Valoriale:** Responsabilità sociale, Cultura organizzativa, Etica professionale.

Questo sondaggio si colloca nella pianificazione della Divisione, di cui uno degli obiettivi riguarda la prosecuzione del ciclo di indagini sul benessere organizzativo, avviato nel 2023.

In particolare, il suddetto obiettivo si prefiggeva tre focus dedicati:

- il primo focus riguardava la circolazione delle informazioni, imperniata nelle domande 18 e 19;
- il secondo la formazione, imperniata nelle domande 14, 36, 44;
- il terzo l'inclusione e la valorizzazione delle differenze, individuate nelle domande 20, 21, 22, 23, 24, 33.

Nella seguente tavola riepilogativa sono riportate categorie di indagine, sottocategorie e rispettive domande, per agevolare la lettura dei grafici nelle pagine successive:

² Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384; Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers; Avallone, F., & Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Raffaello Cortina Editore.

Tavola1: Tavola riepilogativa del questionario benessere organizzativo

Benessere	Area	Domande
Psicologico	<i>Chiarezza dei ruoli</i>	D1) I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti e risultano rispettati? D2) Nel lavoro avviene sovrapposizione tra diversi incarichi e/o mansioni? D3) Gli ordini di servizio sono chiari e definiscono puntualmente compiti/mansioni e carichi di lavoro?
Fisico	<i>Equilibrio vita-lavoro</i>	D4) L'attività lavorativa in questa Amministrazione incrementa la realizzazione personale, sia per la professionalità che per la vita privata? D5) Quanto sarebbe d'aiuto una diversa articolazione dell'orario di servizio, nonché un maggiore accesso al lavoro agile? D6) L'Amministrazione promuove e favorisce la conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita personali (oltre quanto stabilito dal CCNL e adottato)?
	<i>Valutazione emotiva</i>	D7) È da escludersi che nell'Amministrazione si siano verificati 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, ...)? D8) È da escludersi che nell'Amministrazione siano accadute molestie (verbali o comportamentali) tali ledere la dignità, l'equilibrio personale e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro? D9) Il clima lavorativo è positivo?
	<i>Gestione dello stress</i>	D10) Si ha la possibilità di prendere sufficienti pause, per cui è possibile svolgere il lavoro con ritmi mediamente sostenibili? D11) Si ha a disposizione sufficiente tempo libero extra lavorativo, ossia quanto si lavora oltre l'orario convenzionale? D12) È da escludersi che si siano manifestate situazioni di malessere o di disturbo, legati allo svolgimento del lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)?
Benessere Fisico	<i>Sicurezza sul lavoro</i>	D13) La propria percezione del luogo di lavoro riguardo la sicurezza (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)? D14) Si è ricevuta informazione e formazione appropriata sui rischi connessi alla propria attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione?
	<i>Ergonomia degli spazi</i>	D15) Le caratteristiche del luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti? D16) Il luogo di lavoro prevede appositi spazi per momenti di aggregazione? D17) Il luogo di lavoro consente un'adeguata disponibilità (quantitativa e qualitativa) di utilizzo dei servizi igienici?

Sociale	Comunicazione efficace	D18) La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata, per chiarezza e snellezza? D19) I canali di comunicazione risultano appropriati (se sufficienti/insufficienti, utilizzati correttamente/non correttamente)?
	Collaborazione	D20) Ci si sente parte di un gruppo, in un clima di stima reciproca? D21) Come si valuta la propria disponibilità nell'aiutare i colleghi, anche se non rientra nei propri compiti, orari, etc.? D22) Qual è la percezione dell'aiuto ricevuto dai colleghi, anche se non rientra negli altrui compiti, orari, etc.?
	Inclusione e diversità	D23) L'identità di genere, l'età anagrafica, l'appartenenza sindacale, la religione, l'orientamento politico, etc. possono costituire un ostacolo alla valorizzazione sul lavoro? D24) Ci si sente liberi di fare critiche, commenti, esprimere opinioni?
	Leadership partecipativa	D25) Quanto è importante poter esprimere una valutazione sul proprio dirigente/superiore? D26) Con quanta efficacia il dirigente gestisce i conflitti e le sfide all'interno del team? D27) Il dirigente/superiore contribuisce a creare un'atmosfera e una cultura di gruppo, presentandosi come un esempio di etica, integrità e diponibilità sul posto di lavoro? D28) Si è adeguatamente tutelati, se non si è d'accordo con il valutatore (il dirigente), riguardo quanto deciso sulla propria performance? D29) Il dirigente/superiore supporta lo sviluppo professionale e la crescita?
	Fiducia nella direzione	D30) Ci si ritiene fiduciosi nell'orientamento dato dal dirigente sulla propria attività? D31) Il proprio lavoro è generalmente programmato e pianificato adeguatamente dal proprio dirigente/superiore gerarchico?
	Equità e trasparenza	D32) Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal proprio responsabile in modo imparziale? D33) Si ritiene ci sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro e nella distribuzione delle responsabilità? D34) Quanto è importante, oltre la valutazione ricevuta dal dirigente, poter essere valutati dai propri colleghi di divisione?
	Opportunità di crescita	D35) L'Amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano?

Organizzativo Percepito		D36) L'Amministrazione dà la possibilità di valorizzare la propria professionalità, anche attraverso la possibilità di potersi collocare in ambiti più affini ai propri desiderata?
	Responsabilità sociale	D37) Il proprio lavoro è utile alla comunità interna e alla società più in generale?
	Cultura organizzativa	D38) Può definirsi equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la retribuzione? D39) L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare? D40) Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro e risultano complessivamente rispettate? D41) I valori ed i comportamenti praticati nell' Amministrazione sono coerenti ed aiutano a sviluppare i propri valori personali? D42) Quanto ci si sente orgogliosi quando si parla del proprio lavoro e della propria Amministrazione (sia all'interno che all'esterno)?
Etico e Valoriale	Etica professionale	D43) Quanto si è consapevoli di quello che ci si aspetta dal proprio lavoro? D44) Si hanno le competenze necessarie per svolgere il proprio lavoro? D45) Si ha coscienza del proprio ruolo nel contribuire al miglioramento (interno ed esterno)? D46) Quanto si ritiene di preferire il MASE rispetto ad un'altra Amministrazione?

2.2 POPOLAZIONE E TASSO DI RISPOSTA

Popolazione di riferimento: 959 dipendenti MASE (dato ricavato dal sistema interno di gestione delle presenze, Urbi, al 31 dicembre 2025)

Risposte raccolte: 295

Tasso di risposta: 30,8%

Il tasso di risposta si mantiene sostanzialmente stabile rispetto alle indagini precedenti (2023: 31%), ma resta significativamente al di sotto dei livelli ottimali per indagini organizzative (>50%), evidenziando la necessità di interventi per incrementare la partecipazione.

3. RISULTATI GENERALI

In questa sezione si trova dapprima la scomposizione dei dati raccolti per ogni domanda proposta e, successivamente, l'analisi dei risultati generati dall'aggregazione delle domande.

3.1 PRIMA PARTE: DATI RACCOLTI

3.1.1 Dati demografici

È stata effettuata la scomposizione dei risultati per ciascuna domanda: età, sesso, ruolo ricoperto nell'organizzazione, area di appartenenza, situazione familiare, lavoro a turni, anni di lavoro sia nella PA che nello specifico del MASE.

Su un totale di 295 risposte:

- tra coloro che hanno risposto, 160 (54,2%) sono donne, 126 uomini (42,7%) e 9 hanno preferito non rispondere (3,1%);
- i dirigenti sono 4 uomini (33,3%), 7 donne (58,4%), uno non risponde (8,3%);
- nel *range* di età 31-45 è il gruppo prevalente dei rispondenti (per un totale di 130 persone), eccetto che per i dirigenti, di cui il 50% ha un'età compresa fra i 56 e 65 anni;
- del totale dei rispondenti, 215 sono parte di una coppia/famiglia (corrispondente al 72,9%), i *single* ammontano a 57 (19,3%) e in 23 (pari al 7,8%) preferiscono non rispondere;
- del gruppo "coppia/con famiglia" più della metà ha figli, pari a 163 persone (63,3%), mentre sono senza figli 79 dei rispondenti (36,7%).

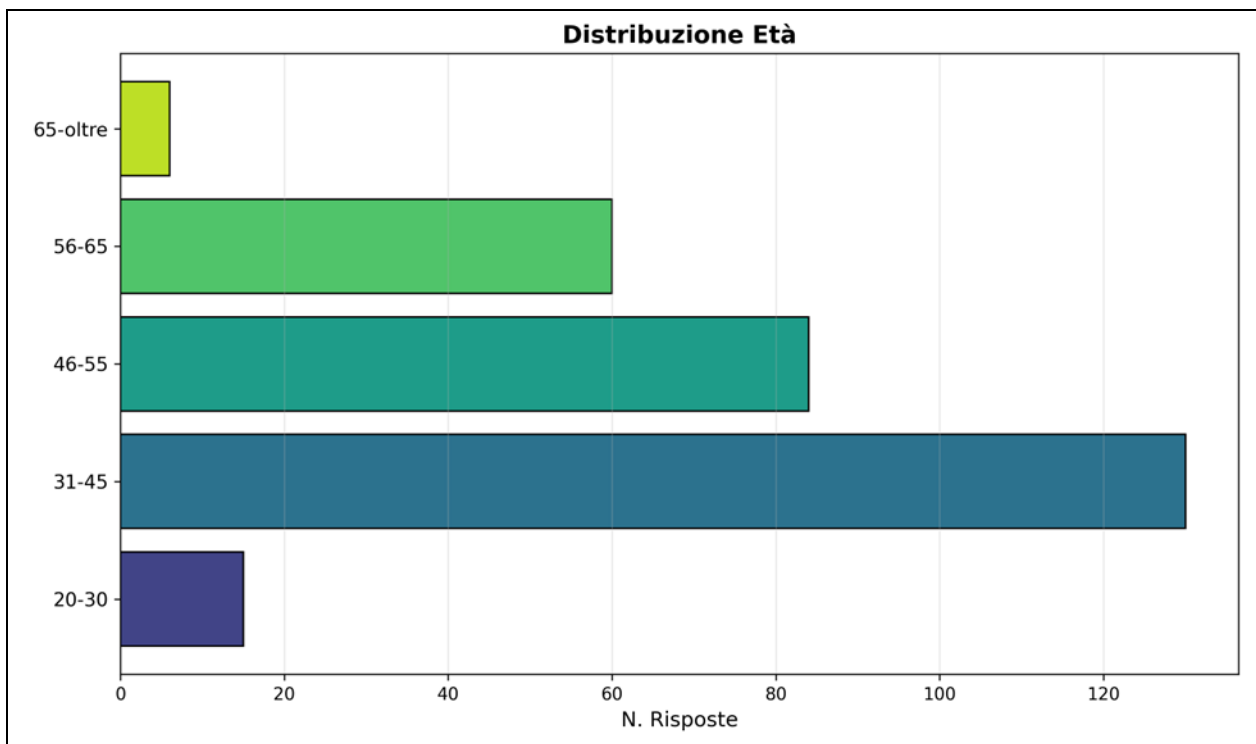


Grafico 1: Distribuzione per età

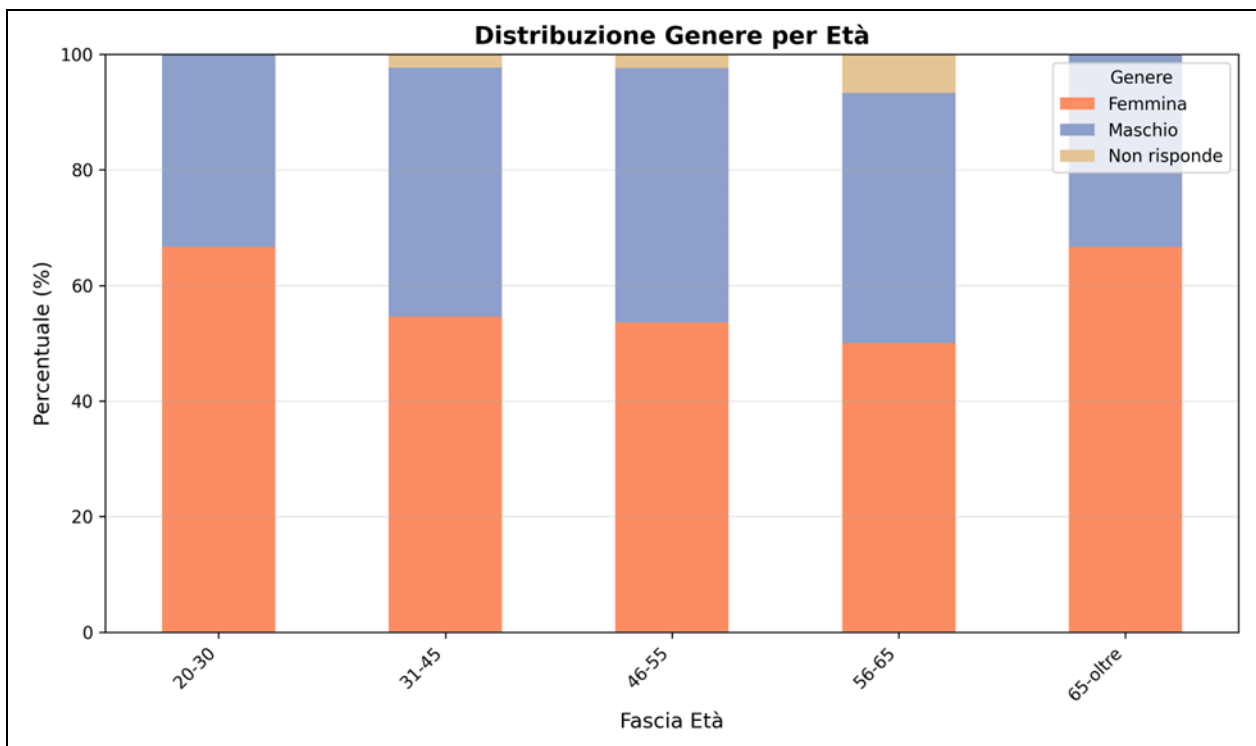


Grafico 2: Distribuzione genere per età

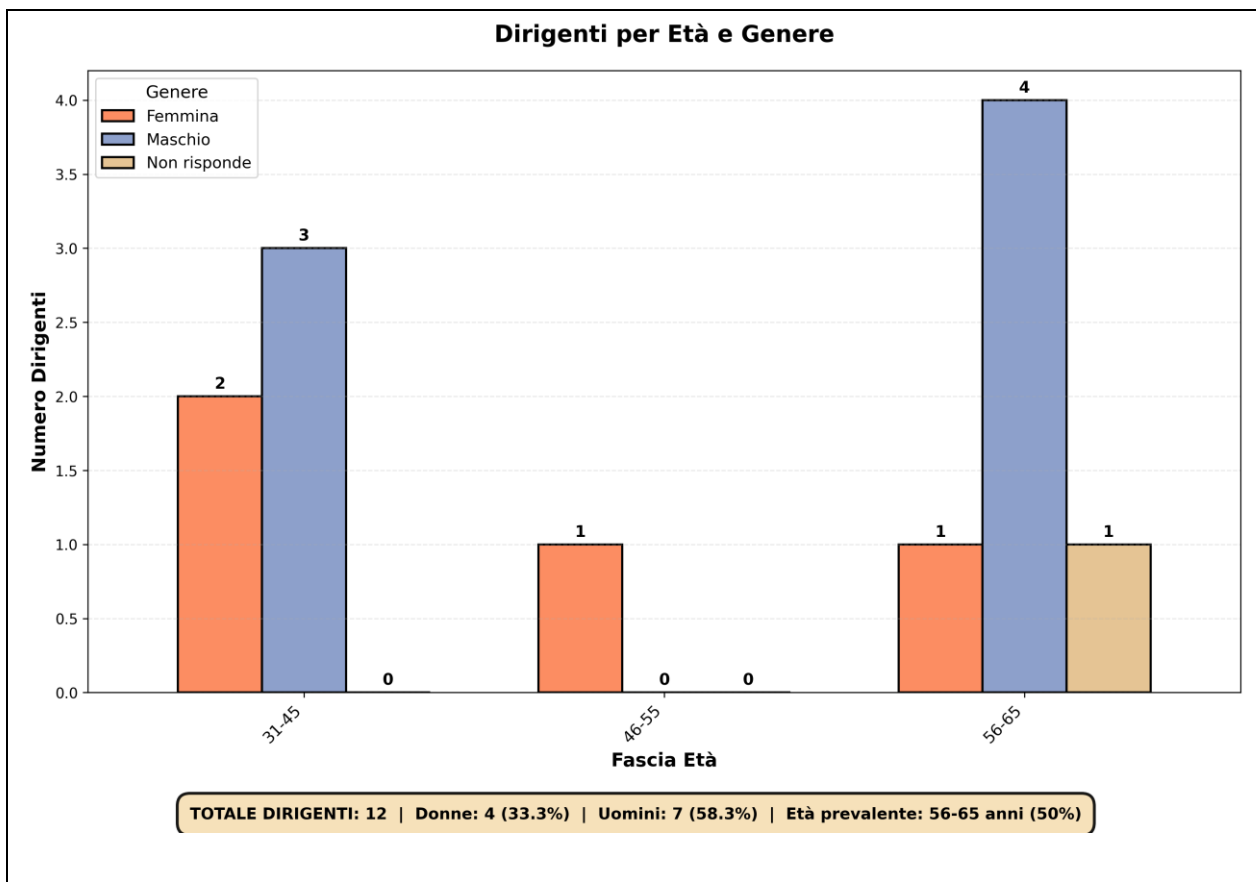


Grafico 3: Dirigenti per genere

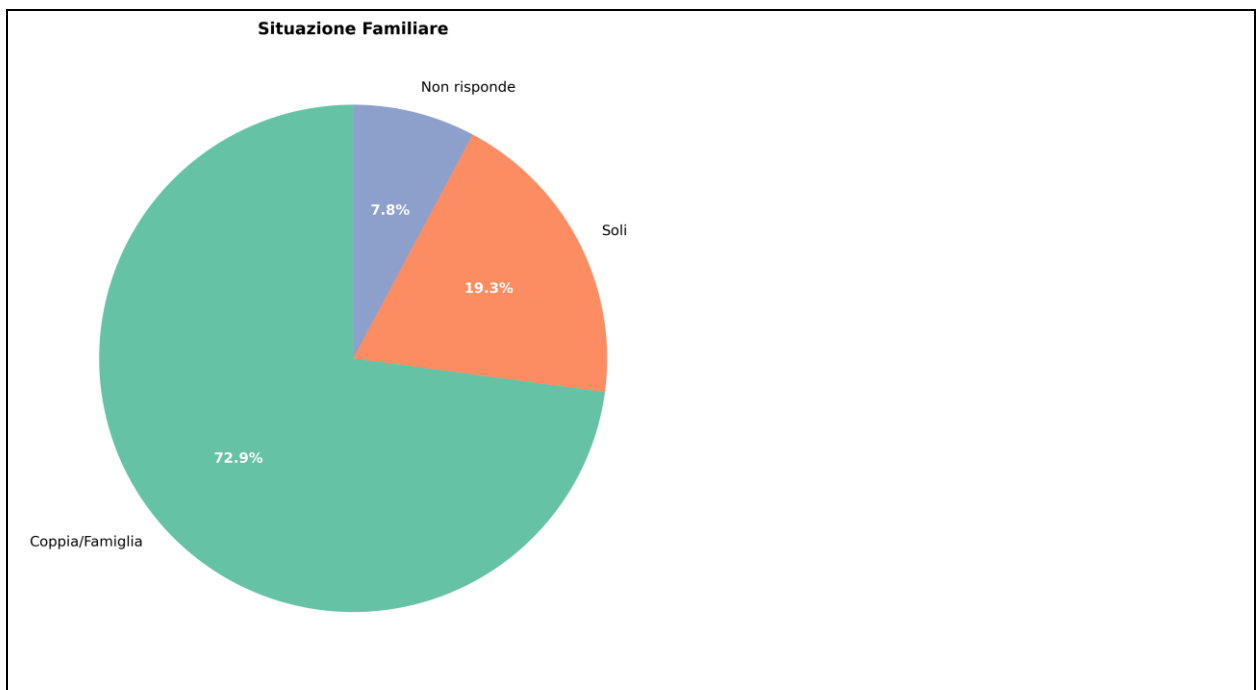


Grafico 4: Situazione familiare

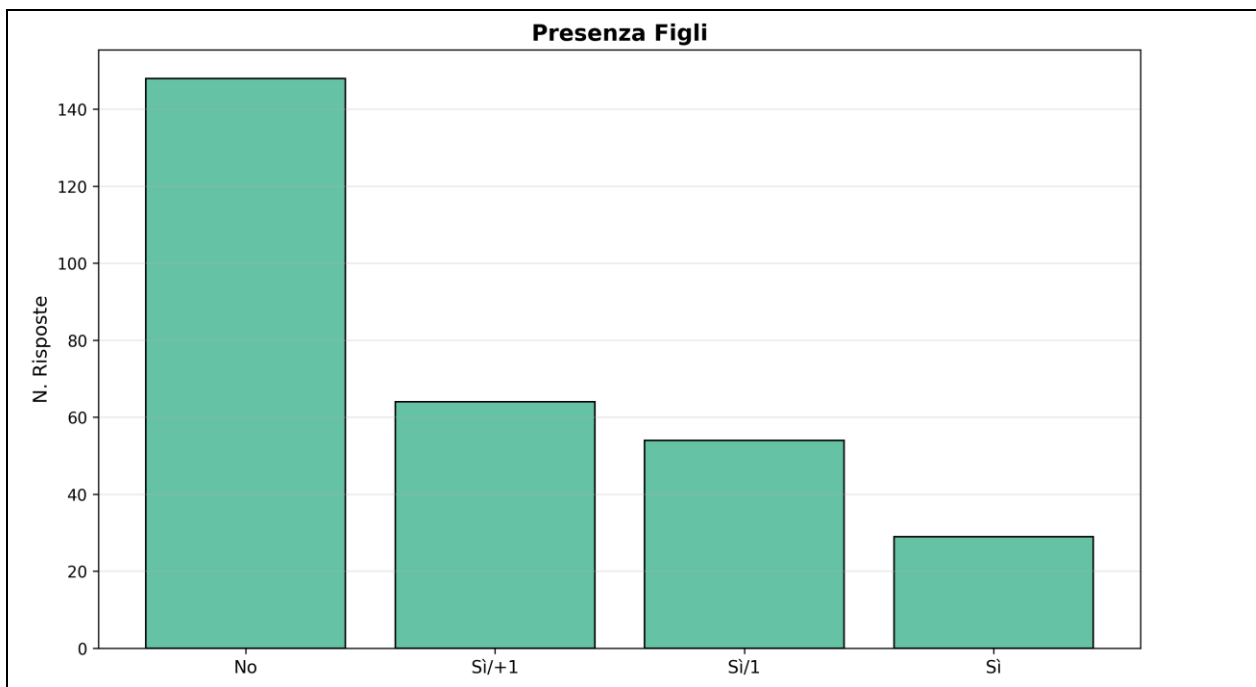


Grafico 5: Presenza figli

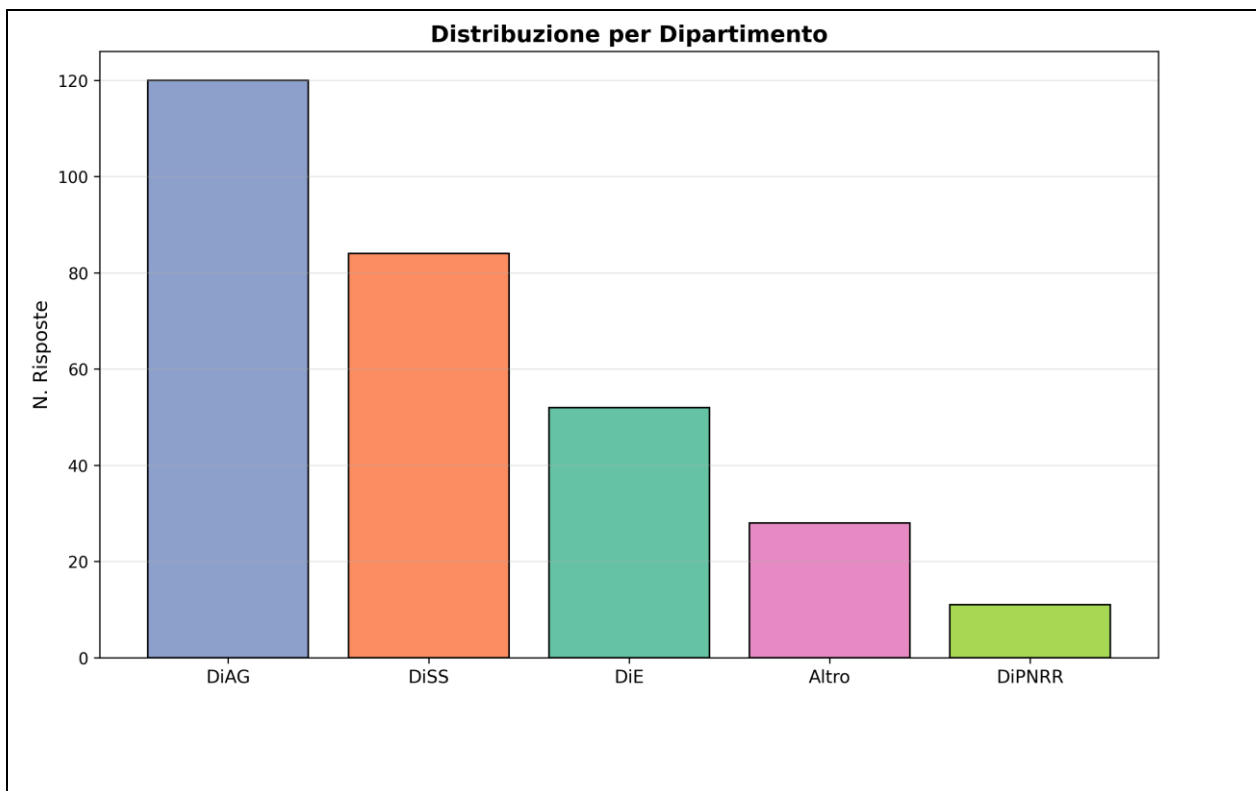


Grafico 6: Distribuzione per Dipartimento

A titolo esemplificativo e non esaustivo, tenuto conto che i dati rilevati riportano solamente chi ha partecipato al questionario, si possono anticipare le seguenti considerazioni:

- il Dipartimento DIAG ha visto maggiore partecipazione (40,7%), seguito da DiSS (28,5%), DiE (17,6%) e DiPNRR (3,7%).

Tra le motivazioni ipotizzabili:

- il risultato può dipendere dalla dimensione del Dipartimento;
 - l'indagine, essendo stata promossa dal DiAG, ha trovato maggiore partecipazione in tale Dipartimento;
 - è possibile supporre che, nel caso di dipartimenti con meno dipendenti, sia emersa una criticità connessa all'esigenza di garanzia dell'anonimato.
- la partecipazione complessiva al questionario ha trovato, in chi è dirigente, ancora meno adesione. Difatti, i dirigenti che hanno risposto rappresentano il 5,4% del totale dei rispondenti ed il 20% circa del totale dei dirigenti attualmente in servizio.

Tra le motivazioni ipotizzabili:

- potrebbe essere stato percepito come questionario non di particolare rilievo;
 - è possibile che non vi sia piena consapevolezza sullo strumento del questionario relativo al benessere.
- il rapporto di genere vede una maggioranza di risposte da individui di sesso femminile (54,2%).

Tra le motivazioni ipotizzabili:

- una maggioranza di dipendenti di sesso femminile;
 - una sensibilità maggiore relativa allo strumento e alle responsabilità sociali.
- l'età media dei rispondenti è relativamente bassa (compresa fra 31-45: 44,1%).

Tra le possibili motivazioni si rilevano:

- le nuove assunzioni del MASE, avvenute negli ultimi quattro anni;
- una diversa percezione della funzione dei sondaggi e loro rilevanza;
- la disaffezione di quella parte del personale con maggiore permanenza in servizio, che negli anni ha vissuto un apporto dell'Amministrazione, relativamente al benessere, percepito come non sufficiente;
- la minore anzianità di servizio presso il MASE (fra 0 e 3 anni: 44,1%; fra 3 e 10 anni: 26,4%) e nella PA (0 e 3 anni: 28,5%; fra 3 e 10 anni: 27,1%).

Si riporta di seguito il grafico dei dati demografici aggregati, per una visione d'insieme immediata sugli stessi:

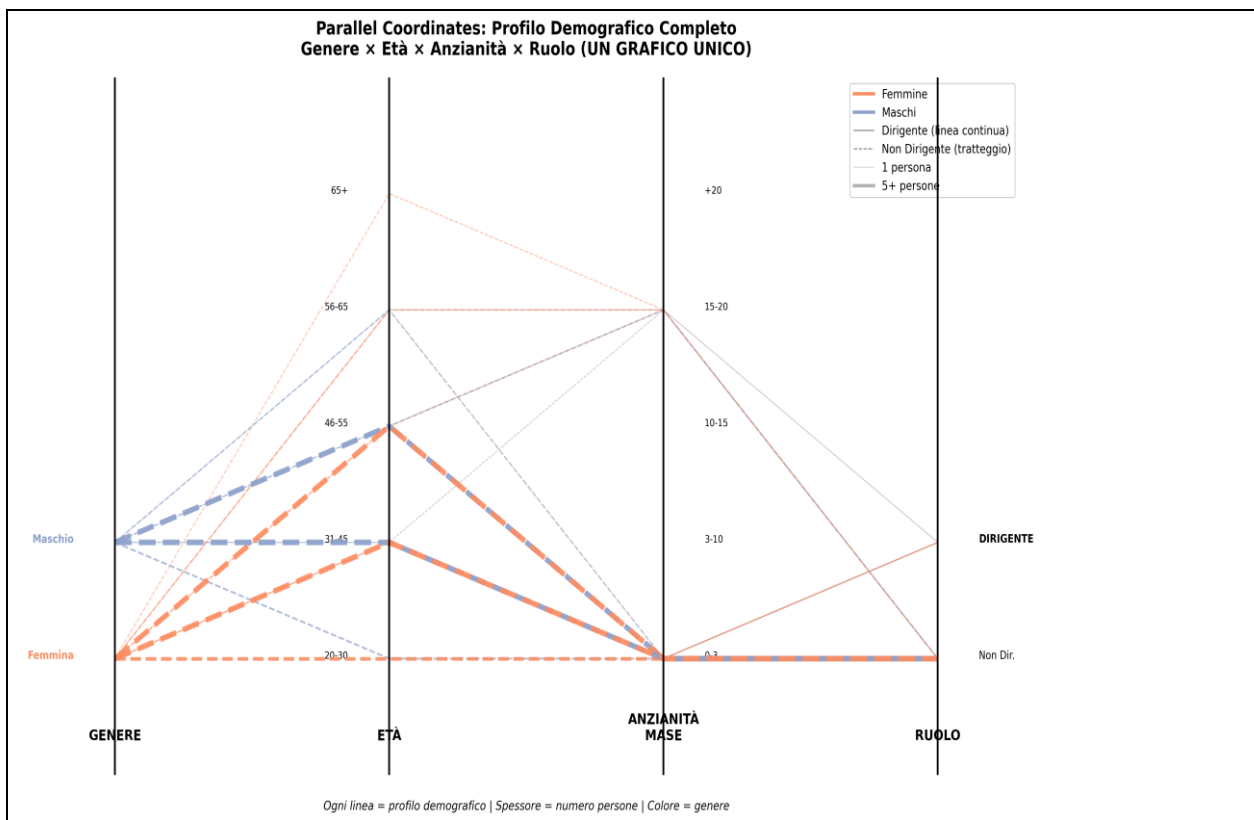


Grafico 7: Dati demografici aggregati

3.1.2 Dettaglio delle domande

Come specificato in precedenza, le domande si sono concentrate su aspetti del benessere organizzativo di tipo psicologico, fisico, sociale e sul benessere etico e valoriale, a loro volta suddivise in sottocategorie.

Nel grafico seguente si riporta l'elaborazione delle risposte per consentire una visione d'insieme immediata dei gradienti, di cui in rosso i valori negativi e in verde quelli positivi che rispecchiano, quindi, gli aspetti positivi e quelli di criticit  (i colori tra il giallo pi  chiaro e l'arancione indicano i gradienti tra i due estremi).

Sull'asse delle ascisse sono riportate le domande, identificate con i numeri della *"Tavola riepilogativa del questionario benessere organizzativo"* riportata nelle pagine 8 e 9, e sull'asse delle ordinate la distribuzione percentuale che si riferisce ai valori emersi in sede di analisi. Come si pu  notare, i livelli di criticit  sono svariati; come da raffronto con quanto previsto specificamente dal sopracitato CCNL e con gli obblighi previsti dal D.lgs. 150/2009, i pi  rilevanti sono indirizzati nelle pagine seguenti.

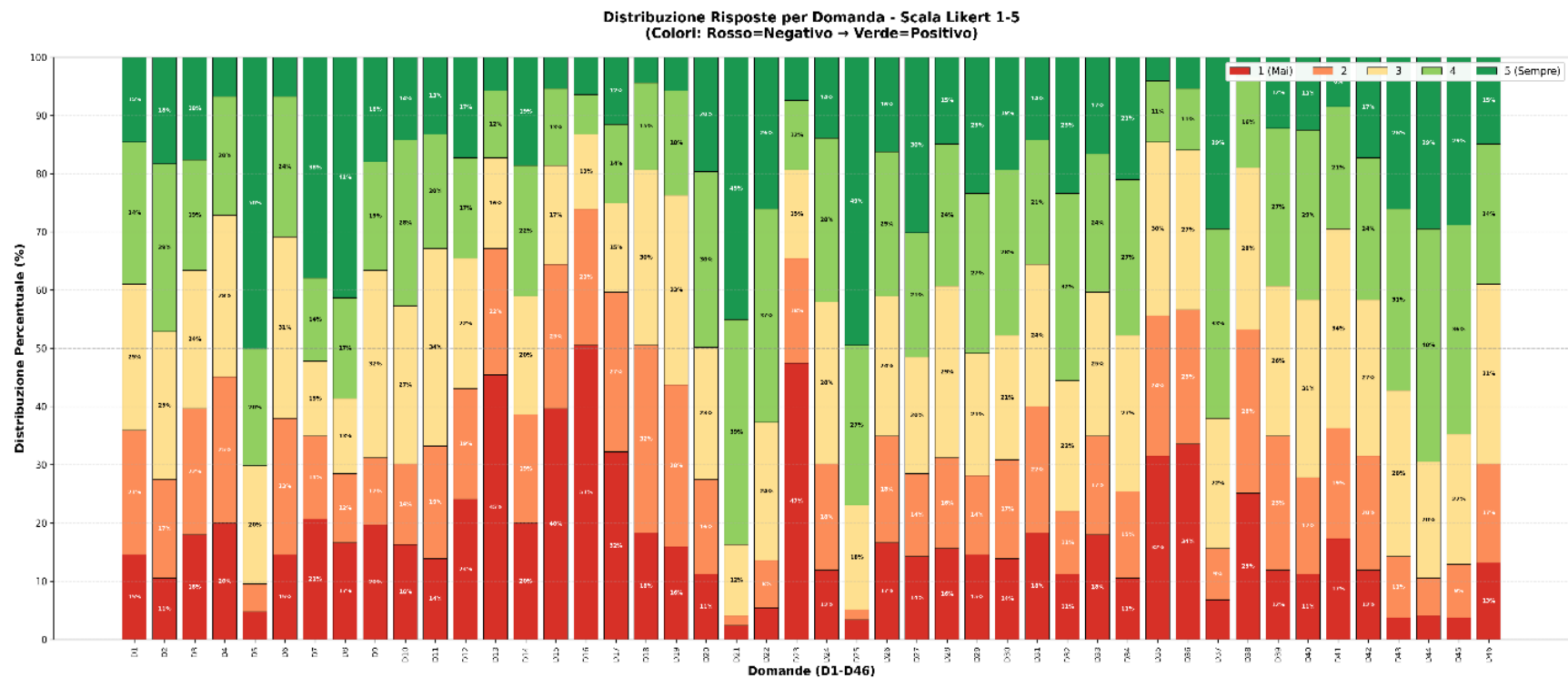


Gráfico 8: Rielaborazione delle domande con livelli di criticità

3.2 SECONDA PARTE: AGGREGAZIONE E CORRELAZIONE DEI DATI

3.2.1 Relazione tra anzianità di servizio e soddisfazione

Sull'asse X sono riportati gli anni di servizio presso il MASE (convertiti in valori numerici), mentre sull'asse Y è riportato l'indice di soddisfazione generale. I punti colorati rappresentano il genere. Per quanto riguarda il test statistico, è stata usata una regressione lineare con calcolo del coefficiente di correlazione di Pearson ($r=-0,186$, $p<0,05$).

Si è scelto il grafico *scatter plot* con regressione lineare in quanto ottimale per visualizzare relazioni tra due variabili continue, permettendo di vedere sia la tendenza generale (linea di regressione) sia la dispersione individuale dei dati.

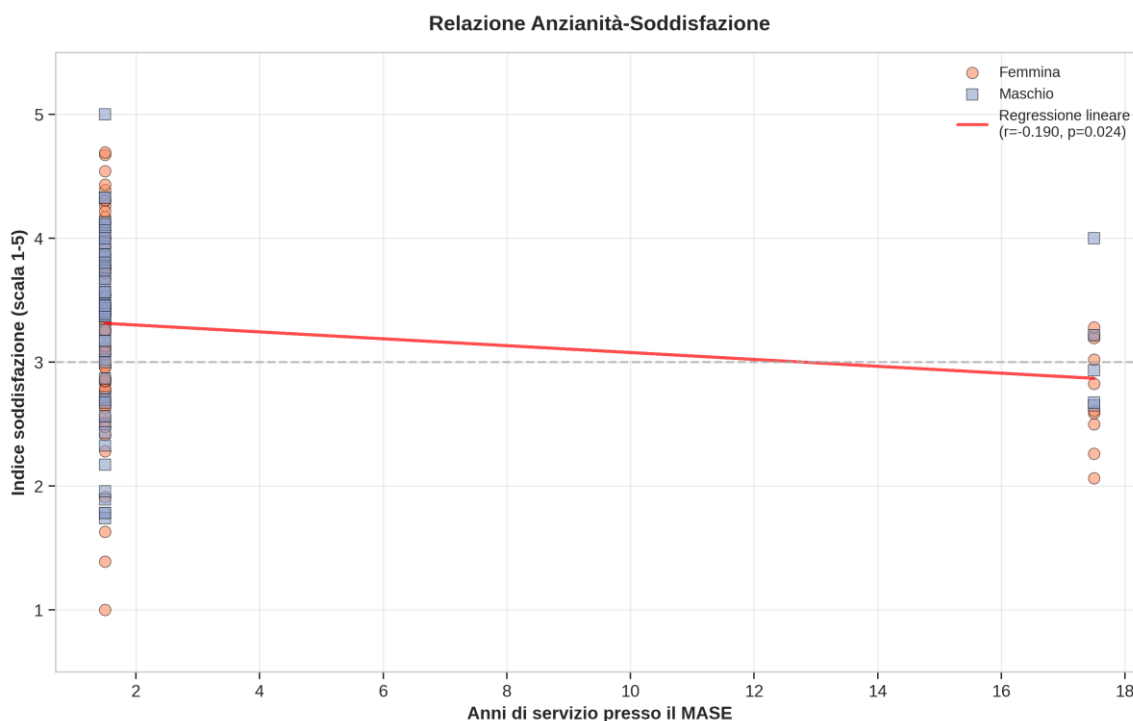


Grafico 9: Anzianità di servizio vs soddisfazione

La correlazione negativa ($r=-0,186$) indica che, all'aumentare dell'anzianità di servizio, diminuisce la soddisfazione. Per i neoassunti (0-3 anni) la media è 3,31/5. Per il personale con 15-20 anni, la media è 2,87/5. La pendenza negativa della linea di regressione conferma visivamente tale tendenza.

Emerge un rischio di demotivazione progressiva. Il personale più esperto, con competenze e *know-how* rilevanti, appare più demotivato. Tale aspetto configura una criticità in termini di *retention* dei talenti e un rischio di perdita di investimento formativo.

Si ipotizza di effettuare uno studio per valutare i presupposti ai fini di un'eventuale proposta per un programma per il personale *senior*, con possibili percorsi di sviluppo e ipotesi di *job rotation*.

3.2.2 Matrice di correlazione tra aree critiche

Le 10 domande con media più bassa indicano aree critiche prioritarie. Le domande sono disposte su entrambe gli assi; nello specifico, indicano spazi di aggregazione (di diversa tipologia), sicurezza degli impianti, discriminazione per genere ed età, valorizzazione della professionalità, sistema premiante, equilibrio di retribuzione, luogo di lavoro, circolazione delle informazioni, realizzazione professionale.

La Matrice 10x10 è indicativa di correlazioni di Pearson tra coppie di domande. Si utilizza una scala di colore: si usa il verde per indicare una correlazione positiva forte; il bianco per indicare che non c'è nessuna correlazione, il rosso per indicare una correlazione negativa. Si è usata una *heatmap* di correlazione (evidenziata nel triangolo inferiore). La *heatmap* è lo strumento ottimale per visualizzare relazioni multiple simultaneamente attraverso codifica cromatica. Il triangolo inferiore elimina ridondanza e migliora leggibilità.

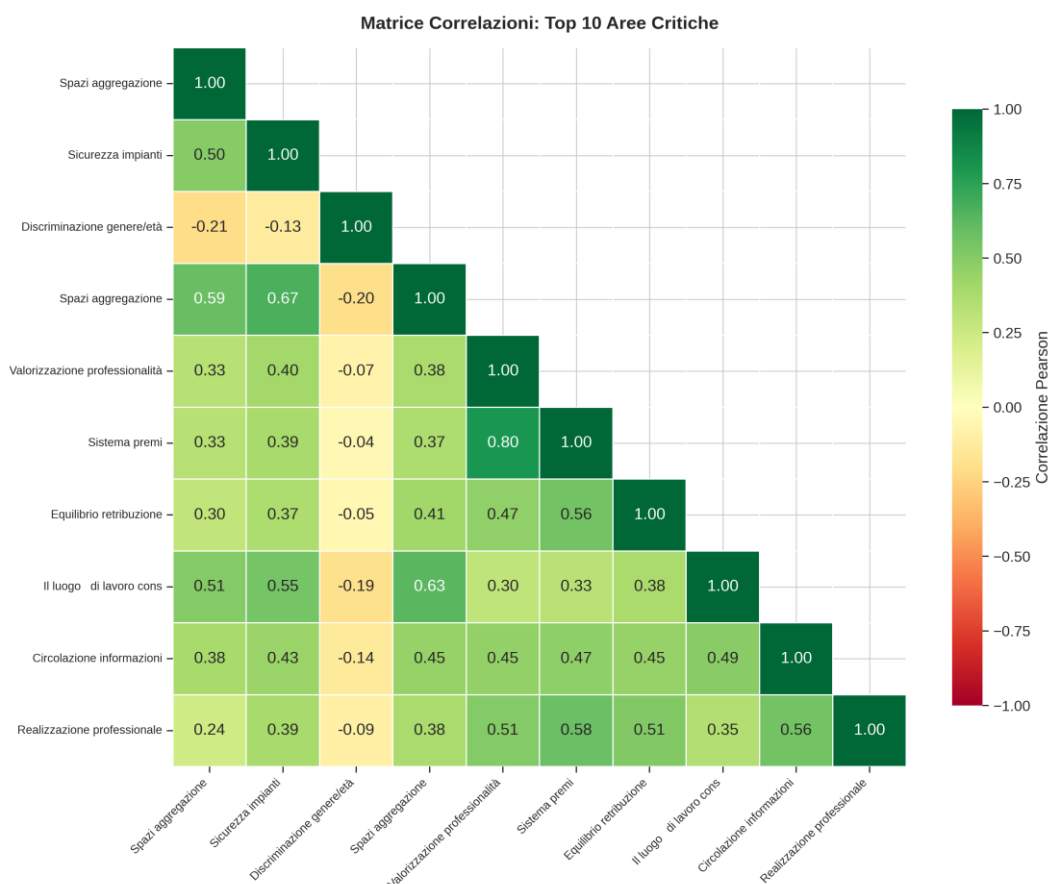


Grafico 10: Correlazioni tra aree critiche

Le celle verdi evidenziano cluster tematici. Si identificano tre cluster principali: (1) Valorizzazione + Premi + Retribuzione ($r > 0,7$), (2) Infrastrutture fisiche (Spazi + Sicurezza + Caratteristiche luogo, $r > 0,6$), (3) Comunicazione + Strumenti.

I problemi non sono indipendenti, ma interconnessi: chi percepisce scarsa valorizzazione tende a percepire anche il sistema premiante e la retribuzione come non del tutto adeguati.

Questo aspetto rappresenta una implicazione strategica fondamentale, difatti intervenendo su un'area si produce un effetto moltiplicatore sulle altre correlate.

3.2.3 Discrepanza competenze personali - valorizzazione sistemica

Rispetto alla valutazione delle competenze, le domande poste riguardavano la percezione della valorizzazione delle proprie competenze nell'ambito lavorativo (le macroaree includono corretta assegnazione, sistema premiante, retribuzione).

Nella prima categoria si è utilizzata una media di 8 domande di autovalutazione delle competenze personali, mentre nella seconda categoria risulta una media di 23 domande sul sistema organizzativo di gestione delle risorse umane. In questo contesto le *error bars* rappresentano la deviazione standard.

Si noti che la *bar chart* comparativa con *error bars* (barre di errore) è lo strumento classico per confrontare medie tra categorie. Le *error bars* mostrano la variabilità dei dati, fornendo informazione sulla precisione delle stime.

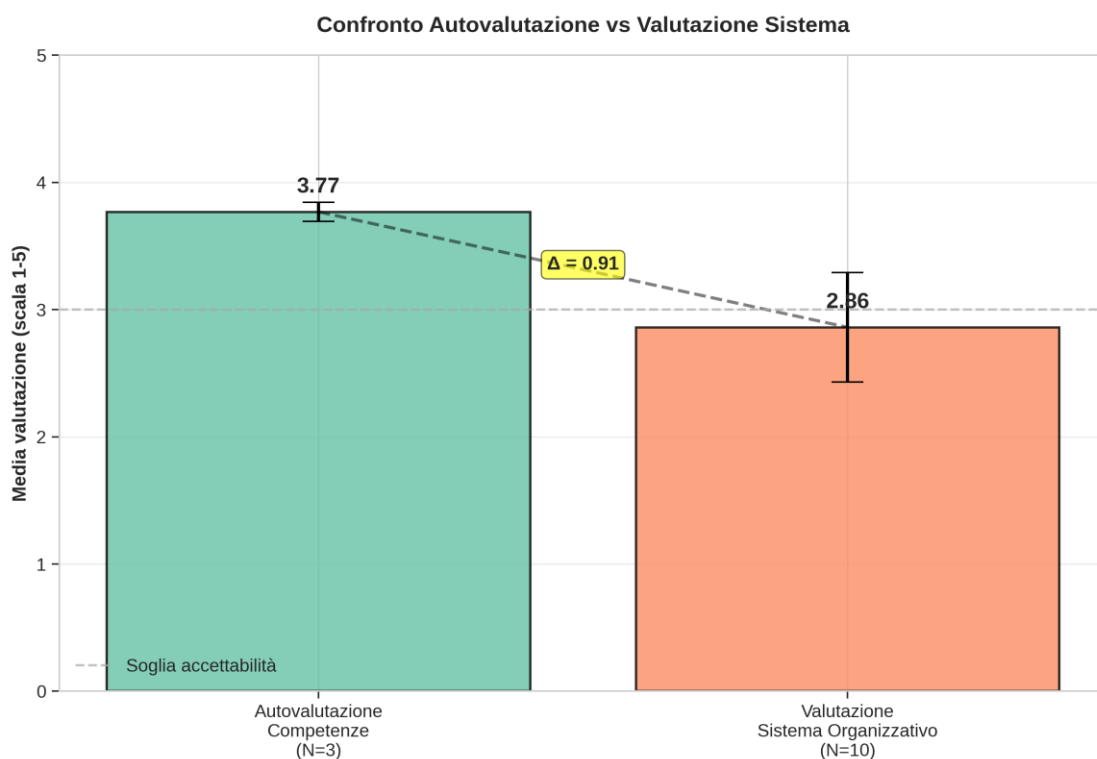


Grafico 11: Gap autovalutazione-sistema

Il grafico mostra rispettivamente:

- l'autovalutazione delle competenze: 3,54/5, indicante che il dato è sopra soglia di accettabilità;
- la valutazione del sistema organizzativo: 2,91/5, indicante che il dato è sottosoglia;
- gap: 0,63 punti (differenza del 18%).

Questo ambito rappresenta il *finding* più significativo dell'indagine. Il *gap* indica una discrepanza strutturale: le persone si percepiscono come competenti, ma non riconosciute dal sistema, il che potrebbe configurarsi come uno spreco di potenziale ed in tale senso, richiedere un intervento prioritario sul sistema meritocratico, percorsi di carriera e riconoscimento (economico e non).

3.2.4 Scomposizione per Dipartimenti

Il seguente grafico riepiloga le risposte al questionario, dividendole per Dipartimento, e questo consente di avere una visione immediata sia delle aree virtuose che delle criticità per ognuna.

Si evidenzia la percezione positiva dei sistemi di lavoro agile, che consentono un migliore equilibrio vita-lavoro, e la percezione di un generale clima di collaborazione tra colleghi.

Si nota, tuttavia, che alcune aree di maggiore criticità (colore rosso più acceso) sono comuni a tre Dipartimenti oggetto di indagine: sicurezza degli impianti, caratteristiche del luogo di lavoro, spazi di aggregazione, servizi igienici.

Criticità di minor rilievo rispetto alle precedenti, ma comunque significative, riguardano: discriminazioni, valorizzazione, formazione, sistema premiante e retribuzione.

Da ultimo, è percepito come estremamente importante poter avere la possibilità di esprimere una valutazione sull'operato del proprio superiore. Di questo si terrà conto nelle prossime indagini.

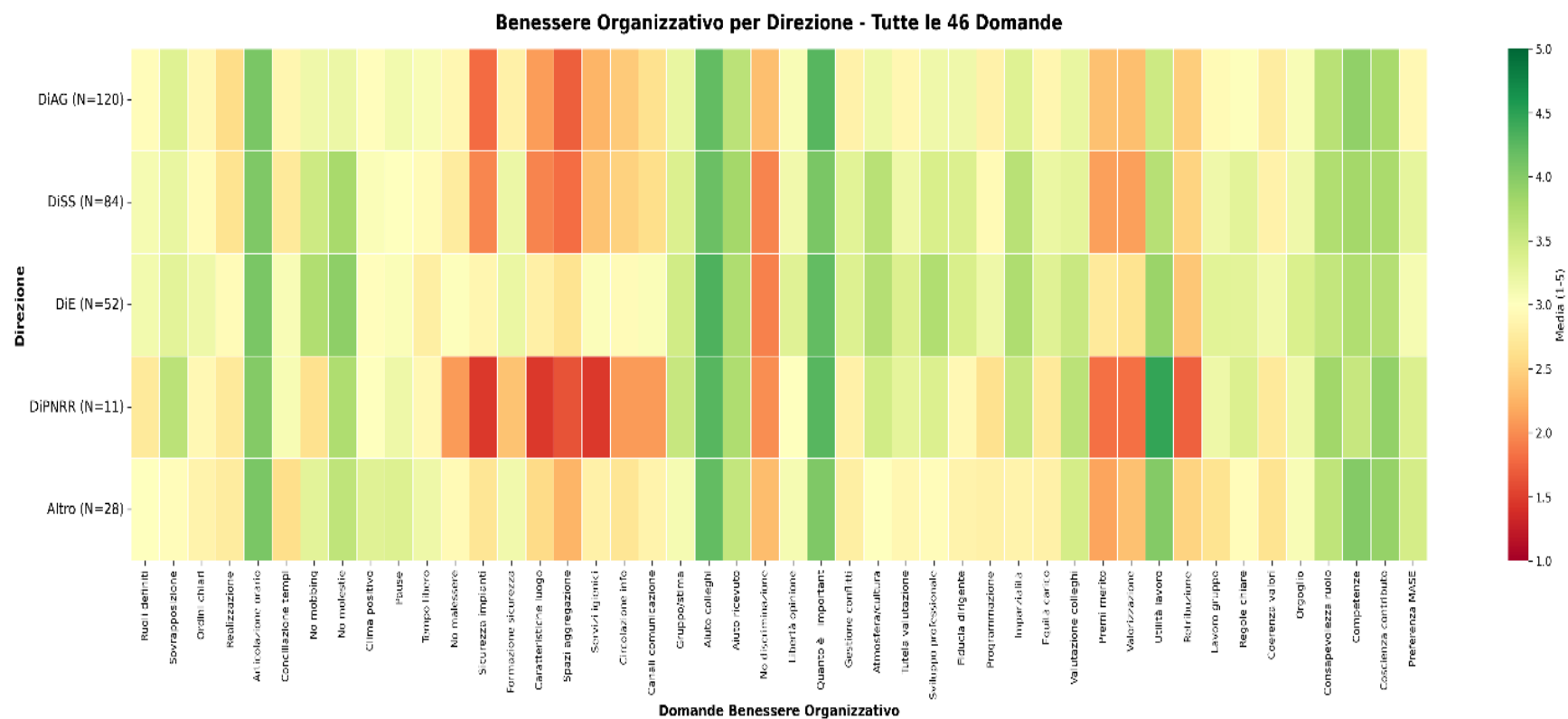


Grafico 12: Benessere organizzativo scomposto per Dipartimenti

3.2.5 Confronto temporale 2023-2025

Il confronto temporale 2023-2025 si compone di due aspetti: il primo è un confronto sulle aree critiche comuni alle indagini, mentre il secondo riguarda l'adempimento degli obiettivi di Dipartimento, a compimento del ciclo di indagini iniziato nel 2023:

i. Il grafico, *bar chart* raggruppato in ordine temporale, rappresenta un confronto dell'evoluzione delle cinque aree critiche comuni alle indagini. Le barre blu sono relative al biennio 2023-2024, mentre quelle arancio al 2025.

Per questo grafico sono stati utilizzati i risultati della precedente indagine sul benessere organizzativo (riferita al 2023) ed è stata creata una griglia contenente le tematiche sul benessere organizzativo coperte in ognuno dei due sondaggi. Poiché i due sondaggi includevano domande differenti, è stato necessario creare una *query* che consentisse di far emergere gli aspetti comuni e/o confrontabili e di scartare quelli non assimilabili. In questo modo è stato possibile individuare le criticità persistenti rispetto a quelle emerse dallo scorso sondaggio, che quindi non sono state risolte nel corso del tempo.

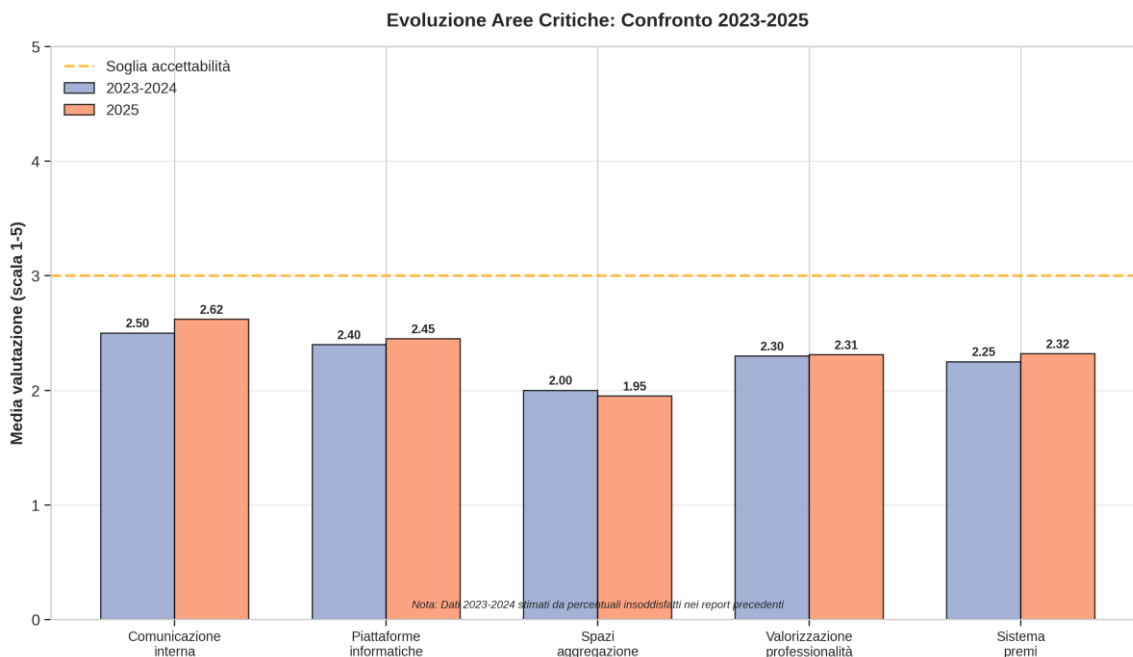


Grafico 13: Confronto temporale 2023-2025

Non emerge un miglioramento significativo nell'intervallo di tempo tra le due indagini nelle seguenti aree: Comunicazione interna, Piattaforme informatiche, Spazi di aggregazione, Valorizzazione della professionalità e Sistema di premi. In un caso in particolare il dato è peggiorato, ossia quello degli spazi di aggregazione. Con la specifica che è noto che il MASE sia impegnato nella ristrutturazione degli edifici, risulta comunque particolarmente problematico che spazi di aggregazione non siano stati approntati e/o previsti (ad esempio

spazi per la pausa pranzo). Tale criticità evidenzia che le raccomandazioni precedenti non sono state ancora attuate e, ad un livello più marcato, denota una carenza di *accountability*.

ii. Come già evidenziato nella sezione metodologica, questo sondaggio si colloca nella pianificazione della Divisione, di cui uno degli obiettivi riguarda la prosecuzione del ciclo di indagini sul benessere organizzativo, per garantire continuità con il lavoro precedentemente svolto, con tre focus dedicati.

Il primo focus riguarda la circolazione delle informazioni, imperniato sulle seguenti domande:

D18) La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata, per chiarezza e snellezza?

D19) I canali di comunicazione risultano appropriati (se sufficienti/insufficienti, utilizzati correttamente/non correttamente)?

Il secondo focus riguarda la formazione ed è imperniato sulle seguenti domande:

D14) Si è ricevuta informazione e formazione appropriata sui rischi connessi alla propria attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione?

D36) L'Amministrazione dà la possibilità di valorizzare la propria professionalità, anche attraverso la possibilità di potersi collocare in ambiti più affini ai propri desideri?

D44) Si hanno le competenze necessarie per svolgere il proprio lavoro?

Il terzo focus riguarda l'inclusione e la valorizzazione delle differenze, individuato nelle seguenti domande:

D20) Ci si sente parte di un gruppo, in un clima di stima reciproca?

D21) Come si valuta la propria disponibilità nell'aiutare i colleghi, anche se non rientra nei propri compiti, orari, etc.?

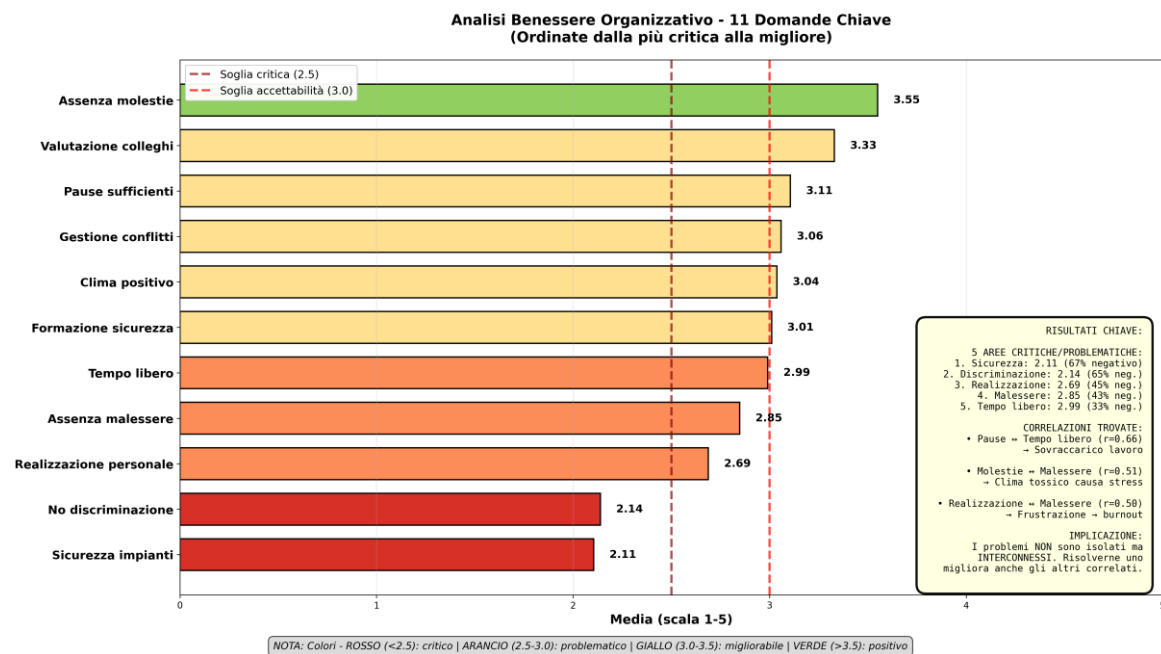
D22) Qual è la percezione dell'aiuto ricevuto dai colleghi, anche se non rientra negli altrui compiti, orari, etc.?

D23) L'identità di genere, l'età anagrafica, l'appartenenza sindacale, la religione, l'orientamento politico, etc. possono costituire un ostacolo alla valorizzazione sul lavoro?

D24) Ci si sente liberi di fare critiche, commenti, esprimere opinioni?

D33) Si ritiene ci sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro e nella distribuzione delle responsabilità?

Mettendo in relazione i dati emersi dal sondaggio, è stato elaborato il seguente grafico:



Il grafico a barre orizzontali, che usa le correlazioni di Pearson di statistica standard, è stato scelto perché consente di mettere in ordine crescente i dati più rilevanti, mostrando immediatamente le priorità di intervento.

Come si vede dalla legenda, il colore rosso indica un valore <2,5 ossia soglia critica; quindi, indica la necessità di intervento urgente; il colore arancio indica un valore tra 2,5 e 3,0 cioè sottosoglia di accettabilità, quindi indica un livello problematico a cui prestare attenzione; il colore giallo indica un valore fra 3,0 e 3,5 ossia appena sopra la soglia, quindi un livello migliorabile; il colore verde indica un valore >3,5 cioè valore positivo, essendo sopra la soglia di accettabilità.

Ciò evidenzia che quasi la metà del personale sente che il lavoro non incrementa la propria realizzazione professionale e che quasi la metà manifesta segnali di malessere psicofisico. Il punto centrale è che la correlazione ($r=0,50$) dimostra che non è una coincidenza: chi non si realizza sviluppa malessere, non è “normale insoddisfazione lavorativa”, bensì frustrazione sistemica, che può generare anche sintomi clinici.

4. CONCLUSIONI

Il benessere organizzativo non è un elemento accessorio, ma un prerequisito per l'efficacia della Pubblica Amministrazione e per il raggiungimento della missione istituzionale del MASE.

L'indagine sul benessere organizzativo 2025 fornisce un quadro articolato dello stato dell'organizzazione MASE, il quale ha attraversato due anni fa una riorganizzazione interna e sta ancora attraversando una ristrutturazione degli edifici che lo ospitano e dei relativi spazi di lavoro e di aggregazione. Tale circostanza si ritiene abbia avuto un impatto sull'esito del sondaggio, rendendo più evidenti e critiche le problematiche, tra cui quelle endemiche dell'Amministrazione, quale ad esempio la progressiva riduzione degli spazi, nonché dei servizi interni dedicati al personale.

Un risultato rilevante, fornito dalla bassa partecipazione al sondaggio, è quello relativo alla percezione di appartenenza e di *agency* (intesa come capacità di poter influire sul sistema del MASE), poiché mostra, se non disaffezione, quantomeno basso livello di fiducia nell'Amministrazione nel suo complesso.

La soddisfazione generale, pur attestandosi appena sopra la soglia di accettabilità (3,08/5), evidenzia delle fragilità sistemiche con il 37% delle domande in area problematica.

Tuttavia, le aree virtuose sono presenti e, in alcuni casi, ben radicate. Ad esempio, l'articolazione dell'orario di lavoro, la percezione di un clima positivo e di assenza di molestie indicano un ambiente di cooperazione fra la maggioranza dei dipendenti che deve essere utilizzato come *leverage point*.

Per quanto concerne i tre focus rappresentati a pagina 23, questi evidenziano una problematica sistemica e longitudinale, il che significa che il problema non si risolve con una attività di benessere generico, ma rimuovendo la causa, cioè la errata assegnazione nei dipartimenti rispetto a competenze e potenzialità e la conseguente mancanza di prospettive professionali.

Come suggerito da letteratura di settore e consuetudine professionale, gli strumenti più immediati per ottemperare alla situazione sono un intervento sulle politiche di selezione interna rispetto ai curricula e al potenziale, percorsi di carriera chiari e comunicati, *job rotation* per uscire dalla routine, ideazione e coinvolgimento in progetti stimolanti che permettano crescita, riconoscimento esplicito dei contributi individuali ed un sistema di *feedback* costruttivo. È in particolare quest'ultimo che risulta carente, come hanno evidenziato alcune risposte aperte.

Il grafico, presentato nella pagina seguente, consente di avere una visione immediata della situazione per Dipartimento, ognuno rapportato alla media generale del Ministero.

Come si vede nella legenda, i valori considerati emergono dalla elaborazione dei valori sottesi alle domande poste nel questionario e riguardano organizzazione, ruoli, mansioni e competenze con relativo grado di soddisfazione, equilibrio vita privata-lavoro, clima lavorativo con esclusione di molestie e *mobbing*, qualità delle strutture fisiche.

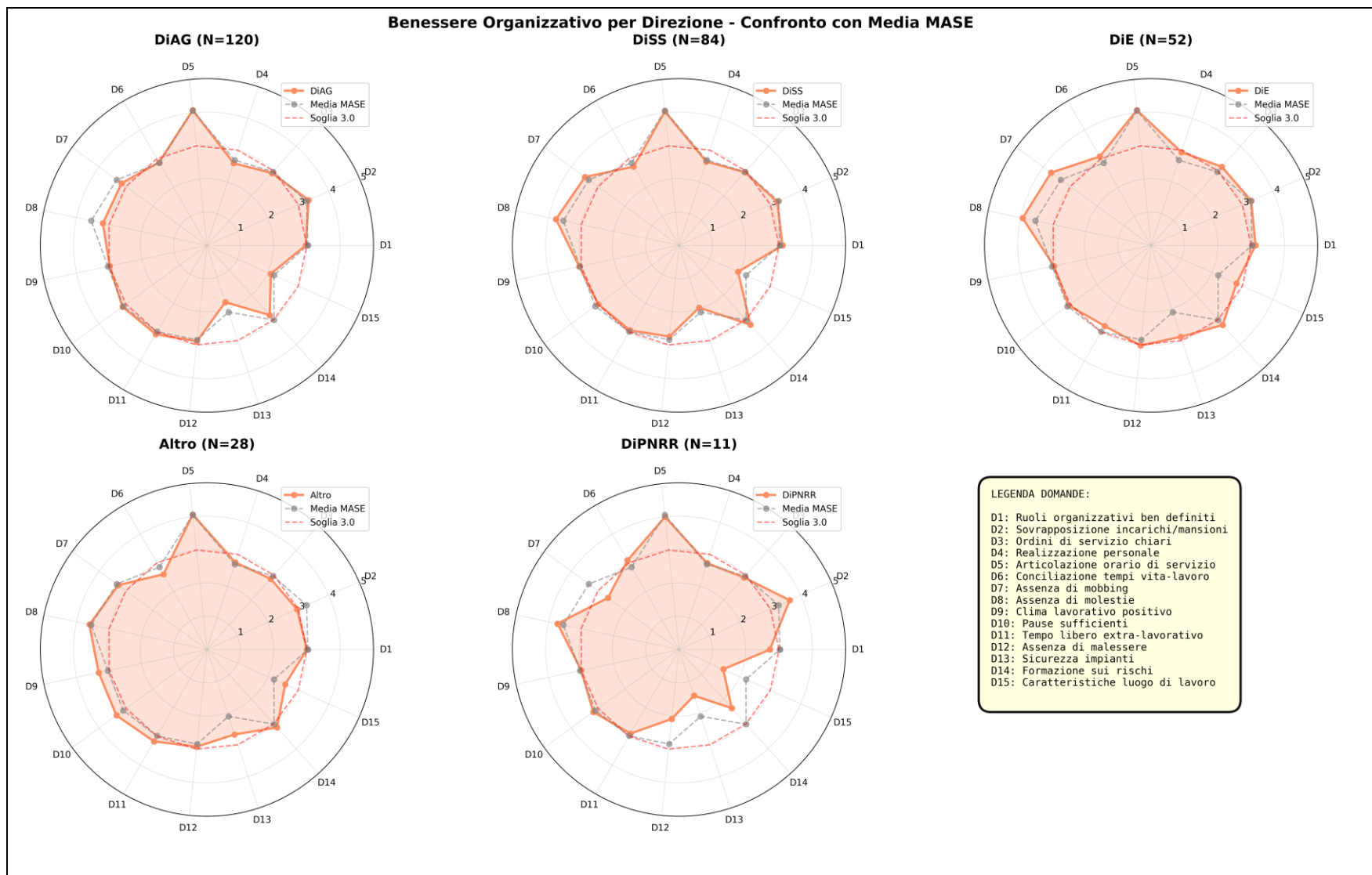


Grafico 14: Radar chart benessere per Dipartimenti vs. media MASE

I *finding* principali – gap competenze-valorizzazione, possibile demotivazione progressiva con anzianità, interconnessione dei problemi – convergono nell’indicare che le criticità non risiedono tanto nella qualità delle risorse umane, quanto nel potenziale miglioramento del sistema organizzativo di gestione e valorizzazione del personale.

In particolare, entro un biennio, si prevede l’uscita dal mondo del lavoro di un consistente numero di dipendenti del MASE e, per assicurare la continuità del flusso di lavoro, deve essere garantito un percorso di affiancamento adeguato in termini di tempo e strumenti a coloro che occuperanno le posizioni vacanti.

La non piena operatività degli organi paritetici ha probabilmente influito sul livello di adesione al sondaggio. Tale criticità, tuttavia, è in via di risoluzione e ciò consentirà di migliorare l’elaborazione del sondaggio e la condivisione del lavoro di miglioramento del benessere organizzativo.

La prossima somministrazione del questionario è prevista tra il mese di maggio e il mese di luglio 2026, accompagnata da un’adeguata campagna di comunicazione sia prima, sia in itinere. Successivamente, sarà pubblicizzata la relazione che illustrerà le risultanze dell’indagine e potrà offrire elementi di riflessione, per poter anche migliorare le eventuali aree critiche emerse.

Sarà valutata l’opportunità di coordinare la futura rilevazione con altre attività suscettibili di essere incluse nell’indagine sul benessere, come ad esempio quella sulla mobilità.

Il nuovo questionario terrà conto dei precedenti sondaggi elaborati dal MASE e di altri sondaggi elaborati da altre amministrazioni, in modo da garantire continuità col passato e recepire eventuali necessità emergenti.

Nello specifico, si intende elaborare, per la prossima rilevazione, un questionario sia di argomento, sia di dettaglio, con focus sulla circolazione delle informazioni, sulla formazione, sull’inclusione e valorizzazione delle differenze, per fornire elementi più precisi anche a coloro che saranno chiamati a provvedere ad affrontare le sfide connesse alle criticità emerse.

Si terrà conto dell’opportunità di inviare a direttori e dirigenti, in separata forma, il medesimo questionario, mantenendo tuttavia una sezione dedicata specificamente ai gradi gerarchici superiori.