

*Empowering lives through  
knowledge and imagination.*

MILANO | ITALY

# L'indagine di clima organizzativo

## Regione Toscana

Public Administration Human Resources Community

2014

## Indice

ANALISI DI CLIMA ORGANIZZATIVO – REGIONE TOSCANA.....	4
1. INTRODUZIONE.....	4
2. METODOLOGIA.....	5
3. DESCRIZIONE DEL CAMPIONE .....	8
4. L'ANALISI DI CLIMA .....	16
4.1 Giunta.....	19
4.1.1 Il dettaglio delle dimensioni .....	24
4.1.1.1 Senso di appartenenza.....	24
4.1.1.2 Organizzazione e cambiamento .....	25
4.1.1.3 Il mio lavoro.....	26
4.1.1.4 La mia remunerazione .....	27
4.1.1.5 Il mio capo .....	28
4.1.1.6 La mia unità.....	29
4.1.1.7 La mia formazione e la mia crescita .....	30
4.1.1.8 Inclusione e correttezza dei comportamenti .....	31
4.1.1.9 Stress.....	32
4.1.1.10 Valutazione.....	33
4.1.2 L'importanza delle diverse dimensioni per un buon clima organizzativo .....	34
4.2 Consiglio.....	36
4.2.1 Il dettaglio delle dimensioni .....	40
4.2.1.1 Senso di appartenenza.....	40
4.2.1.2 Organizzazione e cambiamento .....	41
4.2.1.3 Il mio lavoro.....	42
4.2.1.4 La mia remunerazione .....	43
4.2.1.5 Il mio capo .....	44
4.2.1.6 La mia unità.....	45
4.2.1.7 La mia formazione e la mia crescita .....	46
4.2.1.8 Inclusione e correttezza dei comportamenti .....	47
4.2.1.9 Stress.....	47
4.2.1.10 Valutazione.....	48
4.2.2 L'importanza delle diverse dimensioni per un buon clima organizzativo .....	49
4.3 Artea.....	51
4.3.1 Il dettaglio delle dimensioni .....	55
4.3.1.1 Senso di appartenenza.....	55
4.3.1.2 Organizzazione e cambiamento .....	56
4.3.1.3 Il mio lavoro.....	57
4.3.1.4 La mia remunerazione .....	58
4.3.1.5 Il mio capo .....	59

4.3.1.6. La mia unità.....	60
4.3.1.7. La mia formazione e la mia crescita .....	61
4.3.1.8. Inclusione e correttezza dei comportamenti .....	62
4.3.1.9. Stress.....	63
4.3.1.10. Valutazione.....	64
4.3.2. L'importanza delle diverse dimensioni per un buon clima organizzativo .....	65
4.4. Correlazioni .....	66
APPENDICE .....	81

# Analisi di clima organizzativo – Regione Toscana

## 1. Introduzione

La Regione Toscana ha deciso di svolgere un'indagine di clima organizzativo all'interno della propria organizzazione al fine di rilevare eventuali fabbisogni dei dipendenti cui in seguito far fronte attraverso la programmazione e l'attuazione di adeguate politiche aziendali.

Ma cos'è il clima organizzativo? Sicuramente qualche definizione preliminare e la descrizione delle possibili conseguenze di un'indagine di clima organizzativo possono aiutare nella lettura del presente documento.

Il clima è inteso come un attributo globale dell'organizzazione; esso è formato dall'insieme dei fattori che determinano i comportamenti delle persone in situazioni sociali reali e complesse. Tagiuri (1968) definisce il clima come una particolare configurazione di variabili proprie della situazione, determinata da caratteristiche, comportamenti, atteggiamenti, aspettative, realtà sociologiche e culturali. E' esterno alla persona ma questa può sentire di parteciparvi; è distinto dai fini e può essere condiviso da più persone nella stessa situazione. L'ampiezza e lo spessore di tale definizione giustificano il continuo susseguirsi di approcci diversi allo studio del clima organizzativo, ciascuno con caratteristiche differenti eppure non mutualmente escludentesi, tuttavia più vicini di quanto possa apparire. L'approccio che è stato adottato in questa sede è quello culturale, secondo cui il clima organizzativo (come variabile sociale) è la percezione collettiva che le persone hanno dell'organizzazione (Figura 1).

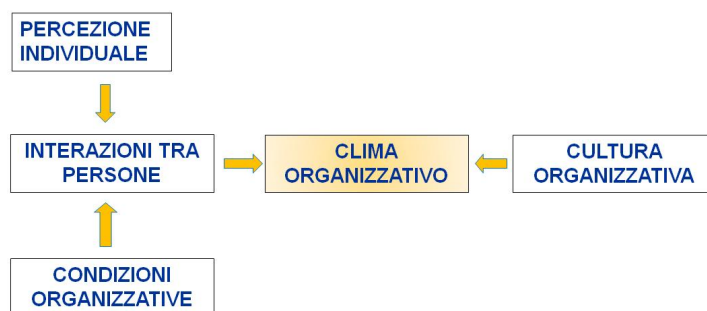


Figura 1 - L'approccio culturale al clima organizzativo

Lo scopo dell'analisi di clima è quello di fotografare una realtà organizzativa, individuando e diagnosticando i sintomi di eventuali problematiche organizzative interne e creando degli alert che catturino l'attenzione dei vertici aziendali. L'indagine di clima organizzativo ha in tal senso l'obiettivo di prendere coscienza del vissuto condiviso degli operatori con riguardo alle dimensioni organizzative rilevanti. In accordo con le diverse teorie motivazionali, il clima è riconosciuto essere un fattore

importante nel determinare il benessere organizzativo<sup>1</sup> il quale, a sua volta, è stato dimostrato empiricamente essere correlato con l'efficacia e l'efficienza organizzative (Majer e Marocci, 2003). I risultati dell'indagine possono così costituire un punto di partenza per la costruzione di strategie e politiche aziendali volte a creare un clima più "sereno" col fine ultimo di migliorare la performance complessiva dell'organizzazione.

## 2. Metodologia

Il questionario di clima organizzativo che è stato somministrato ai dipendenti è stato sviluppato congiuntamente con i docenti SDA Bocconi nell'ambito della PAHRC<sup>2</sup>. Il questionario è costituito da 70 domande (Tabella 1) che indagano sostanzialmente 10 dimensioni organizzative all'interno dell'ente e da alcune domande su informazioni generali del rispondente quali:

- l'età (divisa in 3 cluster: 20-40 anni, 41-50 anni e >50 anni);
- il genere;
- l'anzianità di servizio (anch'essa suddivisa in 3 cluster: 0-10 anni, 11-20 anni, >20 anni);
- la qualifica (Comparto, Giornalista, Dirigente);
- la direzione di appartenenza (Giunta – e tutte le sue direzioni, Consiglio e Artea).

Tabella 1 - Le domande del questionario di clima organizzativo

Dimensione organizzativa		Domanda
Senso di appartenenza	Q1	Sono orgoglioso quando dico di lavorare presso il mio Ente
	Q2	Raccomando il mio Ente come un buon posto presso cui lavorare
	Q3	Sento un forte senso di attaccamento al mio Ente
	Q4	Il mio Ente mi motiva a fare il meglio nel mio lavoro
	Q5	Il mio Ente mi sprona ad aiutarlo a raggiungere risultati sempre migliori
Organizzazione e cambiamento	Q6	Il mio Ente è organizzato e gestito al meglio
	Q7	Complessivamente ho fiducia nelle scelte dei dirigenti
	Q8	I comportamenti dei dirigenti sono coerenti con i valori che il mio Ente promuove
	Q9	I dirigenti hanno una visione chiara sul futuro del mio Ente

1 Capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori (da non confondere con il clima; è un concetto solo simile)

2 La Public Administration Human Resource Community (PAHRC) è la Community dei Direttori del Personale e della Formazione delle Amministrazioni Pubbliche, creata dall'Area Public Management & Policy SDA Bocconi. Obiettivo della Community è riunire competenze ed esperienze: le competenze di chi studia le innovazioni nella gestione del personale emergenti nel quadro nazionale e internazionale, le esperienze di chi nella pratica professionale quotidiana sperimenta nuove soluzioni e fronteggia le difficoltà del cambiamento negli Enti. La Community PAHRC è quindi uno spazio privilegiato di incontro e di approfondimento. L'approccio di lavoro si ispira alla metodologia del benchlearning, basata sullo scambio di esperienze all'interno di un network operativo di attori che desiderano imparare gli uni dagli altri e costruire insieme nuovi orizzonti di innovazione.

	Q10	Nel mio Ente, quando sono introdotti cambiamenti, generalmente sono per migliorare
	Q11	Nel mio Ente, i processi di cambiamento sono gestiti al meglio
	Q12	Gli obiettivi del mio Ente sono chiari
	Q13	Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi
	Q14	Nel mio Ente è facile avere le informazioni di cui si ha bisogno
	Q15	Nel mio Ente ci sono i mezzi e le risorse per svolgere il proprio lavoro
	Q16	Nel mio Ente i compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti
	Q17	Nel mio Ente esiste un buon livello di comunicazione tra gli uffici
	Q18	Il mio Ente si preoccupa della salute nei luoghi di lavoro
	Q19	Il mio ambiente di lavoro (pulizia, spazi, ventilazione, manutenzione, arredi, ecc.) è appropriato
Il mio lavoro	Q20	Sono coinvolto nelle decisioni che riguardano il mio lavoro
	Q21	Il mio lavoro è sufficientemente interessante
	Q22	Ho la possibilità di scegliere come svolgere il mio lavoro
	Q23	Sono interessato al mio lavoro
	Q24	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione
	Q25	Quando ho bisogno di informazioni so a chi chiederle
	Q26	So chiaramente che cosa il mio Ente si aspetta da me
	Q27	I miei compiti richiedono un carico di lavoro adeguato
	Q28	Il mio orario di lavoro è funzionale ad un buon equilibrio tra lavoro e vita privata
La mia remunerazione	Q29	Il mio stipendio rispecchia il livello della mia prestazione
	Q30	Il mio stipendio è ragionevole se comparato a posizioni similari in altre organizzazioni
Il mio capo	Q31	Il mio capo (la persona a cui rispondo nel mio lavoro quotidiano) mi motiva a svolgere in modo più efficiente ed efficace il mio lavoro
	Q32	Il mio capo è riguardoso delle mie esigenze di equilibrio tra lavoro e vita privata
	Q33	Il mio capo è aperto alle idee che propongo
	Q34	Il mio capo mi aiuta a comprendere come posso contribuire al raggiungimento degli obiettivi
	Q35	Complessivamente sono fiducioso delle scelte fatte dal mio capo
	Q36	Il mio capo riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
	Q37	Ricevo dal mio capo riscontri (feedback) regolari sul mio lavoro
	Q38	Posso contare sul supporto del mio capo quando si presenta un problema lavorativo
	Q39	Il mio capo mi incoraggia e mi agevola a partecipare a iniziative di formazione
	Q40	Penso che il mio lavoro sia valutato lealmente
	Q41	Il mio capo gestisce in modo adeguato coloro che offrono prestazioni

		insoddisfacenti
	Q42	Il mio capo gestisce le persone in modo equo
	Q43	Il mio capo gestisce in modo soddisfacente i conflitti
La mia unità	Q44	Le persone nella mia unità possono contare su un aiuto reciproco in caso di difficoltà
	Q45	Le persone della mia unità lavorano insieme per trovare il modo migliore di erogare attività e servizi
	Q46	Le persone della mia unità sono incoraggiate a trovare nuovi e migliori modi per fare le cose
	Q47	Mi trovo bene a lavorare nella mia unità organizzativa
La mia formazione e la mia crescita	Q48	Posso accedere ad iniziative formative adeguate ai miei fabbisogni
	Q49	Le iniziative formative degli ultimi 12 mesi mi hanno aiutato a migliorare il mio lavoro
	Q50	Nel mio Ente la formazione è uno strumento di sviluppo professionale
	Q51	Ci sono opportunità di sviluppo e di carriera per me, all'interno del mio Ente
Inclusione e correttezza dei comportamenti	Q52	Sono trattato equamente rispetto ai miei colleghi
	Q53	Sono trattato con rispetto dalle persone con cui lavoro
	Q54	Sono valorizzato per quello che faccio
	Q55	Credo che il mio Ente rispetti le differenze individuali (cultura, stili di lavoro, idee, valori, ecc.)
Stress	Q56	Non penso mai di cambiare lavoro
	Q57	Nel fine settimana (o nei giorni di riposo) non provo mai angoscia al pensiero di ritornare al lavoro
Valutazione	Q58	So all'inizio dell'anno su che cosa verrò valutato
	Q59	Ritengo sia importante che il merito sia riconosciuto anche con strumenti non monetari
	Q60	Impegnarmi nel mio lavoro aumenta la possibilità di avere una buona valutazione
Importanza delle dimensioni per un buon clima organizzativo	Q61	Senso di appartenenza
	Q62	Organizzazione e cambiamento
	Q63	Il mio lavoro
	Q64	La mia remunerazione
	Q65	Il mio capo
	Q66	La mia unità
	Q67	La mia formazione e la mia crescita
	Q68	Inclusione e correttezza dei comportamenti
	Q69	Stress
	Q70	Valutazione

A ciascuna domanda specifica sul clima si poteva rispondere attraverso una scala likert a 7 valori:

1. Fortemente in disaccordo

2. In disaccordo
3. Abbastanza in disaccordo
4. Neutrale
5. Abbastanza in accordo
6. In accordo
7. Fortemente in accordo.

La Regione Toscana, sulla base delle proprie disponibilità, ha deciso di procedere alla somministrazione del questionario a tutti dipendenti e a tutti i dirigenti del proprio ente (2.579 unità<sup>3</sup>). La Regione ha optato per una metodologia di somministrazione dell'indagine via web, gestita autonomamente e inviando successivamente i dati a SDA Bocconi. A conclusione dell'indagine i questionari compilati sono risultati essere 1.223, a fronte di una popolazione totale di 2.579 dipendenti. Il tasso di risposta è stato quindi del 47,42%. Tuttavia si è deciso di considerare nell'analisi solo i questionari per i quali erano state compilate tutte le risposte, pertanto i questionari utilizzabili che vanno a costituire il campione di riferimento sono 1.037, che rappresentano quindi il 40,21% della popolazione.

### 3. Descrizione del campione

Come anticipato, il campione oggetto di analisi è costituito da 1.037 questionari<sup>4</sup>. Le principali caratteristiche del campione<sup>5</sup> sono state sintetizzate nella Tabella 2 e rappresentate nei grafici del Box 1.

Tabella 2 - Le caratteristiche del campione

	Campione
Numero	1.037
Genere	
Uomini	36,84%
Donne	63,16%
Età	
20-40	21,79%
41-50	41,76%
>50	36,45%
Anzianità di servizio	
0-10	31,44%
11-20	35,39%

<sup>3</sup> Il numero di 2.579 unità si riferisce al totale della popolazione dei partecipanti all'indagine ed è relativo al periodo di apertura dell'indagine stessa.

La popolazione dei partecipanti comprende:

- dirigenti, dipendenti del comparto e giornalisti della Giunta Regionale e del Consiglio Regionale;
- dirigenti e dipendenti del Comparto di ARTEA;

Sono esclusi i Direttori Generali, il personale delle segreterie politiche e quello in aspettativa.

Fonte dati: Sistema Informativo di Supporto alle decisioni - Ufficio regionale di Statistica.

<sup>4</sup> D'ora in avanti la parola rispondenti sarà utilizzata per indicare coloro che hanno compilato interamente i questionari.

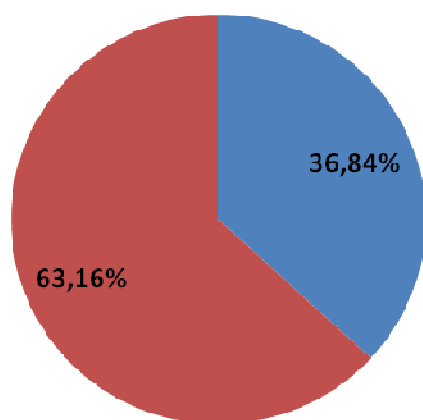
<sup>5</sup> Sulla base delle autodichiarazioni fatte in sede di compilazione del questionario.



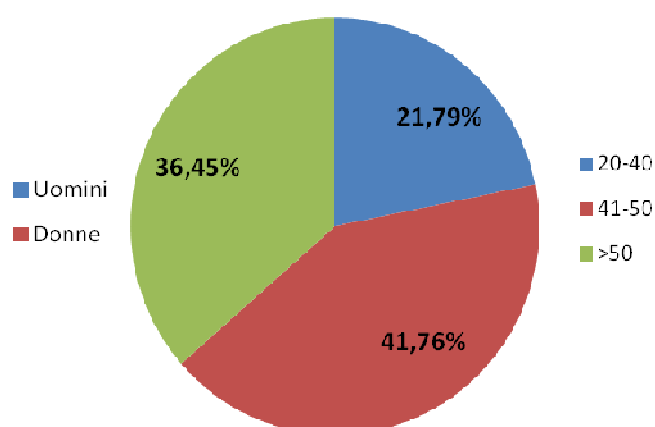
>20	33,17%	
Qualifica		
Comparto	94,41%	
Giornalista	0,87%	
Dirigente	4,73%	
Direzione di Appartenenza	Comparto e giornalisti	Dirigenti <sup>6</sup>
Direzione generale Presidenza	11,74%	-
Direzione generale Organizzazione	17,51%	-
Direzione generale Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	20,65%	-
Direzione generale Diritti di cittadinanza e coesione sociale	12,85%	-
Direzione generale Governo del Territorio	2,53%	-
Direzione generale Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici	10,22%	-
Direzione generale Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	4,55%	-
Direzione generale Avvocatura	0,91%	-
Artea	9,21%	8,16%
Giunta	-	85,71%
Consiglio	9,82%	6,12%

#### Box 1 – Caratteristiche generali del campione

##### Genere

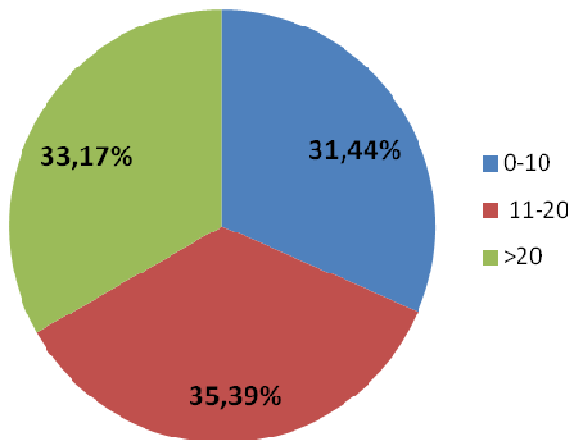


##### Età

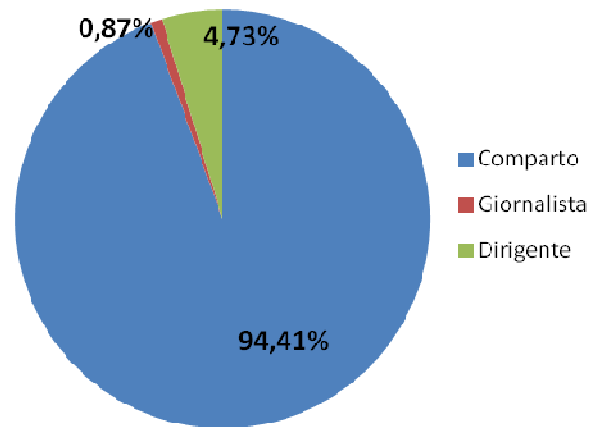


<sup>6</sup> Per la Dirigenza, visto l'esiguo numero, il dato è considerato disaggregato non per Direzione ma su Giunta, ARTEA e Consiglio, dal momento che dando il dato disaggregato, si sarebbero potute verificare possibili identificazioni.

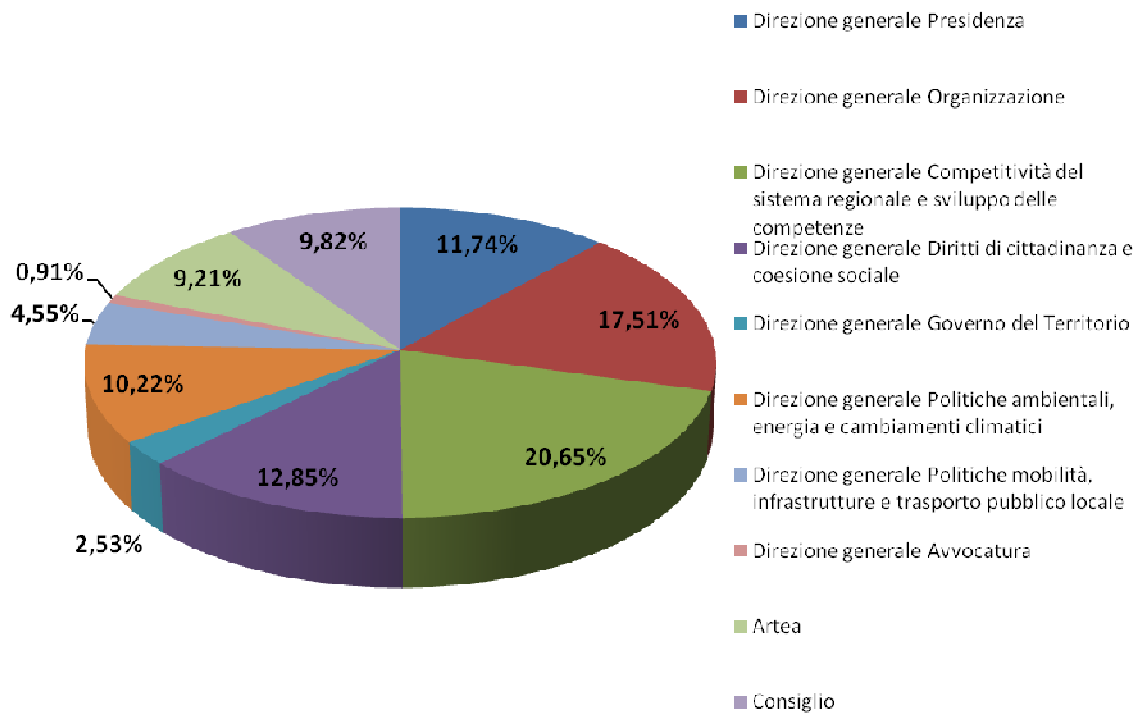
Anzianità di servizio



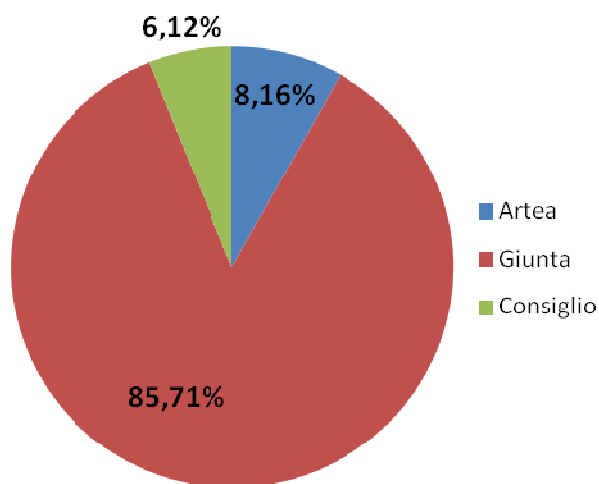
Qualifica



Direzione di appartenenza – Comparto e giornalisti



Direzione di appartenenza – Dirigenti



Il campione si caratterizza quindi per una massiccia presenza femminile (63,16%) e per un'elevata componente di individui che lavorano nell'ente da più di 10 anni (68,56%). La maggior parte del campione si colloca in una fascia di età media, tra i 40 e i 50 anni (41,76%).

Successivamente i dati e le informazioni generali raccolte dal campione sono stati confrontati con quelli della popolazione, al fine di verificare la rappresentatività dei rispondenti sulla base delle caratteristiche evidenziate (Tabella 3 e Box 2).

Tabella 3 - Confronto nella composizione del campione e della popolazione

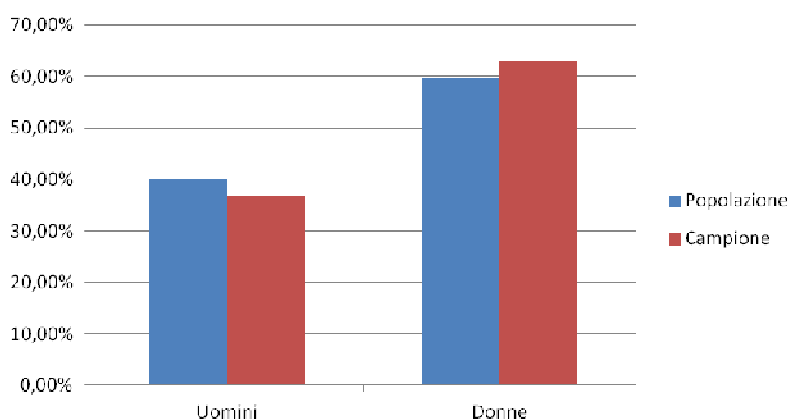
	Popolazione		Campione	
Numero dipendenti	2.579		1.037	
Genere				
Uomini	40,25%		36,84%	
Donne	59,75%		63,16%	
Età				
20-40	18,11%		21,79%	
41-50	39,63%		41,76%	
>50	42,26%		36,45%	
Anzianità di servizio				
0-10	35,79%		31,44%	
11-20	34,16%		35,39%	
>20	30,05%		33,17%	
Qualifica				
Comparto	95,08%		94,41%	
Giornalista			0,87%	
Dirigente	4,92%		4,73%	
Direzione di appartenenza	Comparto e giornalisti	Dirigenti	Comparto e giornalisti	Dirigenti
Direzione generale Presidenza	14,97%	-	11,74%	-
Direzione generale Organizzazione	17,50%	-	17,51%	-
Direzione generale Competitività del sistema regionale e sviluppo delle	16,68%	-	20,65%	-

competenze				
Direzione generale Diritti di cittadinanza e coesione sociale	10,64%	-	12,85%	-
Direzione generale Governo del Territorio	3,14%	-	2,53%	-
Direzione generale Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici	16,72%	-	10,22%	-
Direzione generale Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	3,34%	-	4,55%	-
Direzione generale Avvocatura	0,98%	-	0,91%	-
Artea	5,26%	4,72%	9,21%	8,16%
Giunta <sup>7</sup>	-	83,46%	-	85,71%
Consiglio	10,77%	11,81%	9,82%	6,12%

Un'analisi statistica specifica per il confronto delle proporzioni ha confermato la generale rappresentatività del campione per tutte le variabili considerate.

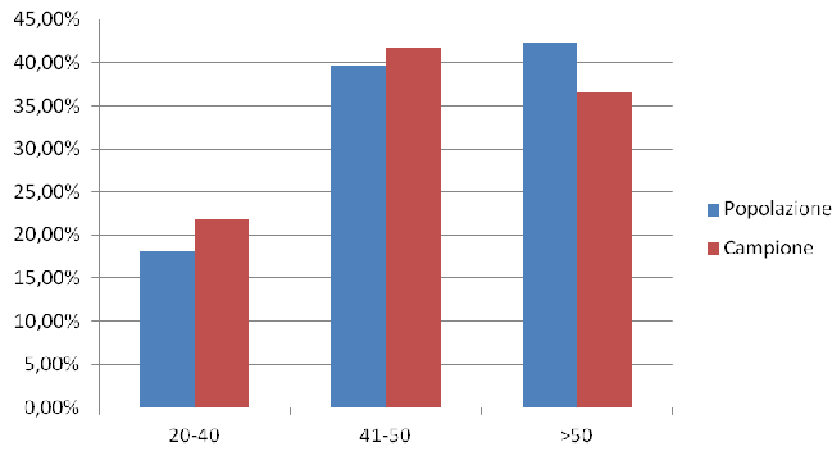
#### Box 2 – Caratteristiche generali del campione

##### Genere

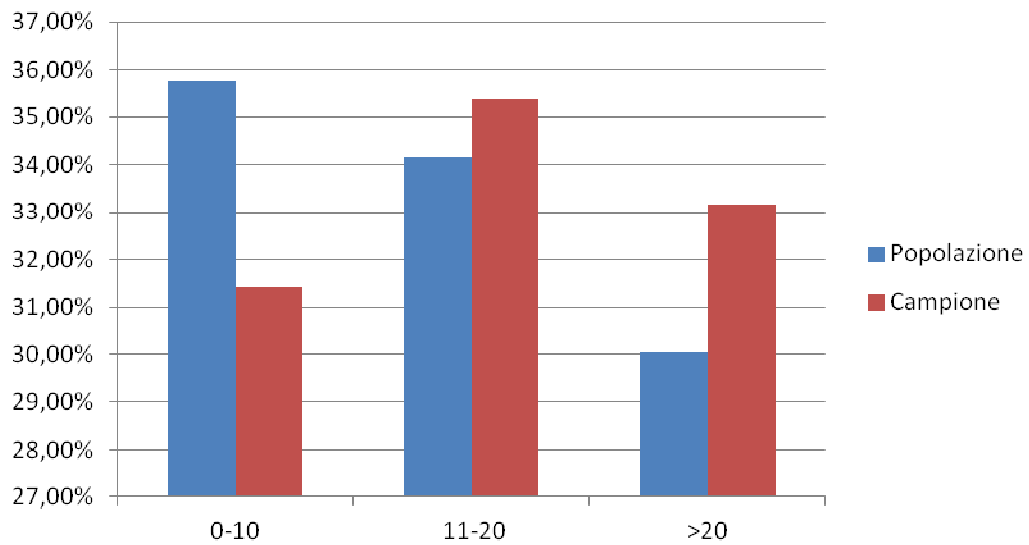


<sup>7</sup> Per la Dirigenza, visto l'esiguo numero, il dato è considerato disaggregato non per Direzione ma su Giunta, ARTEA e Consiglio.

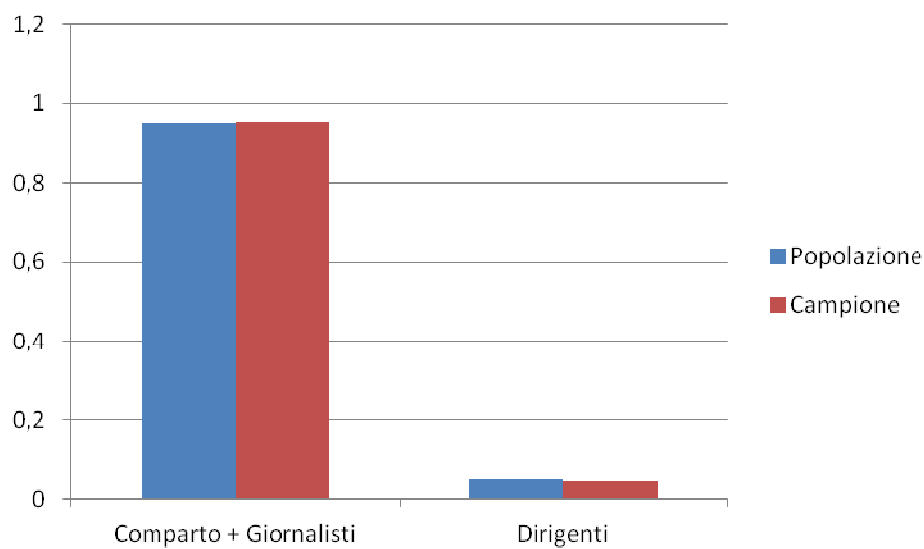
## Età



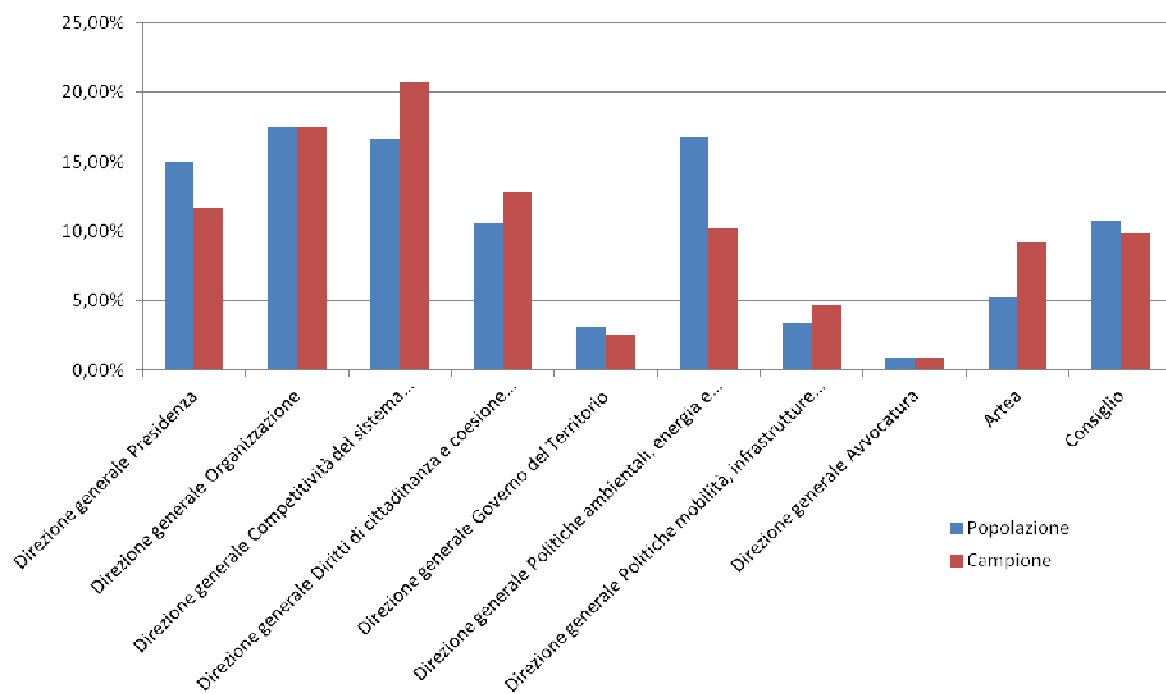
## Anzianità di servizio

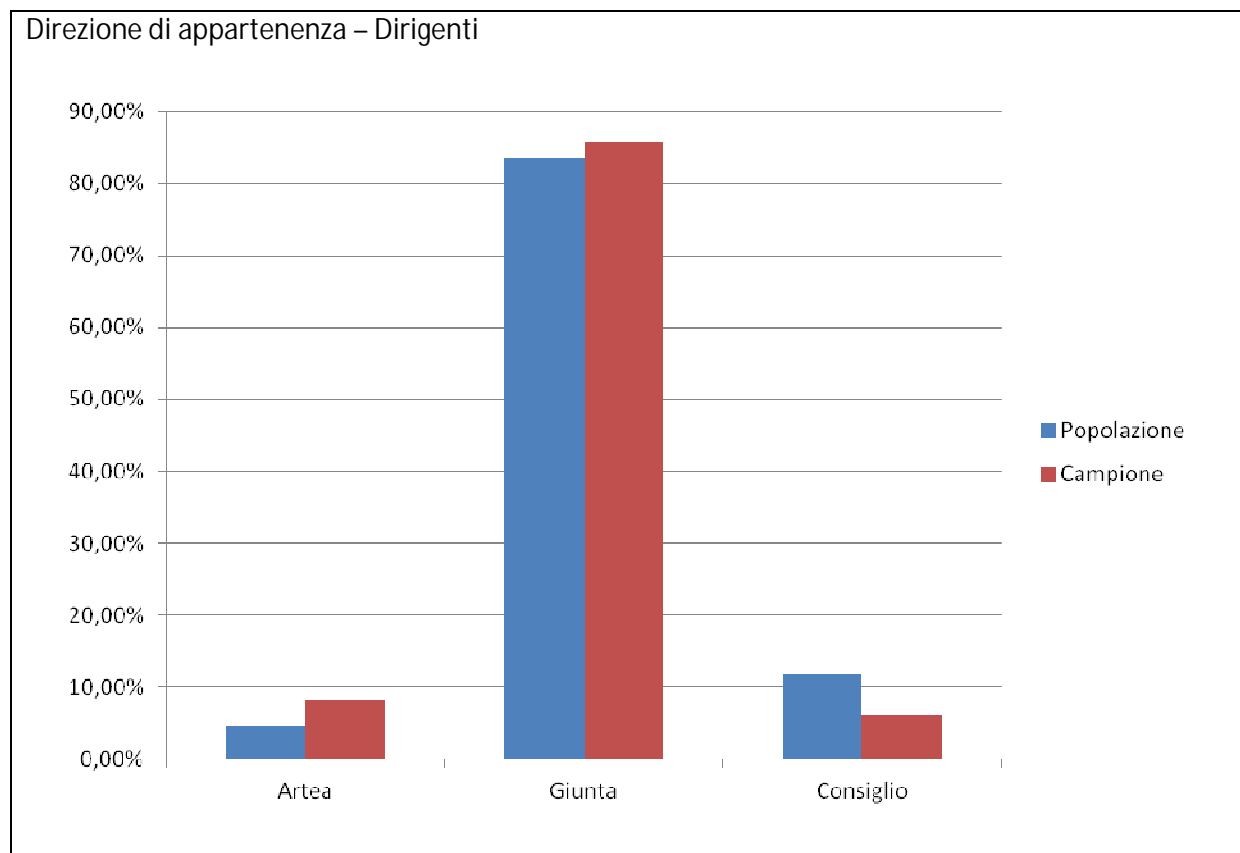


## Qualifica



Direzione di appartenenza – Comparto e giornalisti





Inoltre, con riferimento alle Direzioni, si ritiene importante anche evidenziare quante persone abbiano risposto. In particolare, si riporta una tabella in cui si esplicita la percentuale di rispondenti per comparto e dirigenti.

Tabella 4 - Percentuale di rispondenti (questionari interamente compilati) per direzione

Comparto	Numero rispondenti/Totale dipendenti
Direzione generale Presidenza	31,61%
Direzione generale Organizzazione	40,33%
Direzione generale Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	49,88%
Direzione generale Diritti di cittadinanza e coesione sociale	48,66%
Direzione generale Governo del Territorio	32,47%
Direzione generale Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici	24,63%
Direzione generale Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	54,88%
Direzione generale Avvocatura	37,50%
Artea	70,54%
Consiglio	36,74%
<b>Dirigenti</b>	<b>Numero rispondenti/Totale dipendenti</b>
Artea	66,67%
Giunta	39,62%
Consiglio	20,00%

## 4. L'analisi di clima

L'analisi di clima parte dall'identificazione del posizionamento generale dell'ente rispetto alla scala utilizzata e rispetto agli altri enti che finora hanno aderito all'indagine<sup>8</sup>, sulla base della media complessiva delle domande poste, secondo la logica del benchmarking<sup>9</sup>. A tal proposito quasi tutti gli enti si sono posizionati nel proprio giudizio complessivo sul clima intorno alla neutralità. In particolare, la Regione Toscana ha in generale ottenuto un giudizio totale leggermente superiore alla neutralità. In particolare, la Toscana ha ottenuto 4,20 quale punteggio medio della percezione del clima all'interno dell'ente, considerando tutte le 60 domande previste dal questionario. Di seguito si riporta l'analisi delle dimensioni considerando esclusivamente le domande comuni a tutti gli enti partecipanti all'indagine (54 domande).

Tabella 5 - Posizionamento complessivo dell'ente

Posizionamento <sup>10</sup>	Toscana	Media
	4,15	4,13

Più nel dettaglio possono essere analizzate le 10 dimensioni organizzative che sono state indagate attraverso il questionario (Tabella 6).

Tabella 6 - Le dimensioni organizzative analizzate

Dimensioni	Toscana	Media
Senso di appartenenza	4,06	4,25
Organizzazione e cambiamento	3,56	3,54
Il mio lavoro	4,73	4,74
La mia remunerazione	3,07	3,27
Il mio capo	4,39	4,34
La mia unità	4,97	4,84
La mia formazione e la mia crescita	3,85	3,66
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,58	4,52
Stress	4,25	4,34
Valutazione	4,61	4,55

L'analisi effettuata è stata riportata successivamente su un grafico "a radar" (Figura 2) che rende più immediata la percezione del posizionamento allo stesso tempo su tutte le dimensioni e confrontato con la media degli altri enti, sempre in una logica di possibile benchmarking. Da notare che la scala da 1 a 7 è stata ridotta ai fini della rappresentazione grafica per riuscire a "vedere più da vicino" le differenze tra la Regione Toscana e gli altri enti (dal momento che, come già detto, tutti gli enti si attestano intorno alla neutralità).

<sup>8</sup> Per il momento il clima organizzativo è stato analizzato in cinque enti: Pio Albergo Trivulzio, Provincia di Sassari, Comune di Olbia, Comune di Piacenza, AGCOM.

<sup>9</sup> Dal momento che la Regione Toscana ha deciso di inserire un maggior numero di domande, nelle medie generali di questo paragrafo esse non sono incluse nei conteggi, in modo da poter utilizzare correttamente la logica del benchmarking. Il dettaglio delle domande aggiuntive verrà esposto nel seguito del report.

<sup>10</sup> Si ricorda che la scala utilizzata va da 1 (Fortemente in disaccordo) a 7 (Fortemente in accordo).



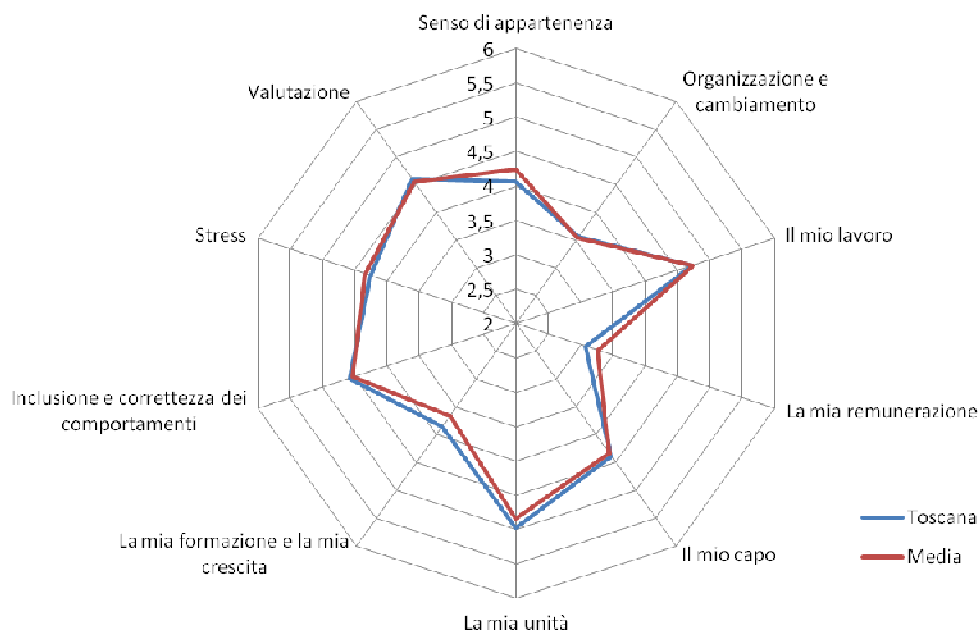


Figura 2 - L'analisi delle dimensioni organizzative

Il radar evidenzia come la regione Toscana si posizioni (descrittivamente parlando) quasi sempre in modo allineato rispetto alla media complessiva, con qualche dimensione più bassa (Senso di appartenenza e Remunerazione) e un paio più alte (Unità e Formazione e crescita) in termini di percezioni. Un'analisi statistica<sup>11</sup> ha mostrato in effetti una differenza con gli altri enti statisticamente significativa e non dovuta al caso per tali dimensioni. Per le altre dimensioni, invece, la differenza con la media degli enti non è risultata essere statisticamente significativa.

Concentrandosi esclusivamente sui risultati di Regione Toscana, appare opportuno riportare i risultati dell'analisi separatamente per Giunta, Consiglio e Artea. Pertanto, dopo il dato di sintesi descritto in Tabella 7 e in Figura 3, i tre paragrafi successivi elaborano i dati con riferimento a ciascuno dei suddetti enti<sup>12</sup>.

Tabella 7 - Le dimensioni organizzative analizzate in Regione Toscana e nei suoi diversi enti

Dimensioni	Giunta	Consiglio	Artea	Toscana
Senso di appartenenza	4,03	4,14	4,23	4,06
Organizzazione e cambiamento	3,57	3,74	3,91	3,62
Il mio lavoro	4,74	4,99	4,91	4,78
La mia remunerazione	3,07	2,94	3,17	3,07
Il mio capo	4,39	4,56	4,67	4,43
La mia unità	4,99	5,07	5,48	5,04
La mia formazione e la mia crescita	3,43	3,13	2,68	3,33
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,56	4,61	4,75	4,58
Stress	4,24	4,48	4,07	4,25
Valutazione	4,59	4,57	4,81	4,61

<sup>11</sup> t-test per il confronto tra medie

<sup>12</sup> Si considerano in questo caso tutte le domande (60)

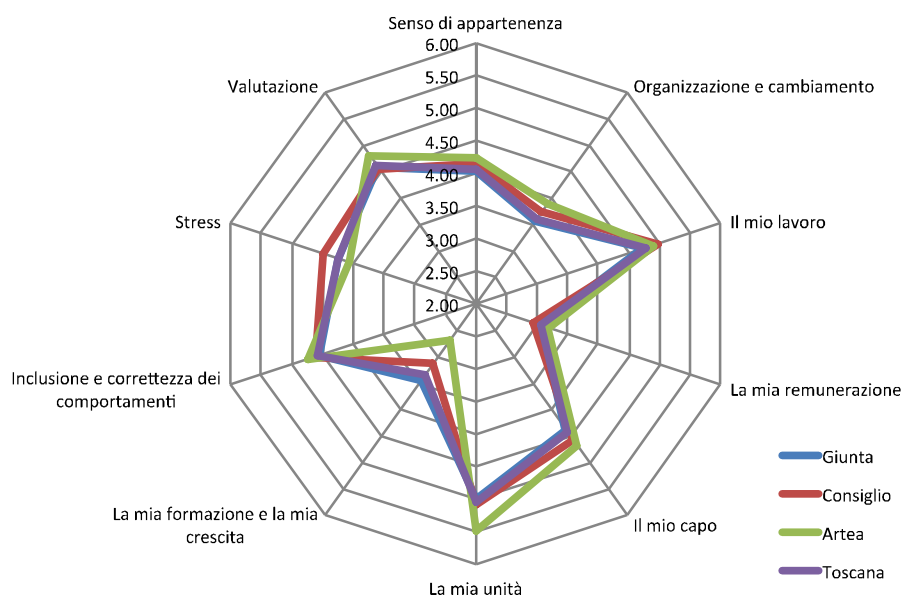


Figura 3 - Le dimensioni organizzative analizzate in Regione Toscana e nei suoi diversi enti

## 4.1 Giunta

Con riferimento alla Giunta, il campione ammonta a 842 compilazioni a fronte di un totale dipendenti pari a 2.165. Il campione rappresenta il 38,89% della popolazione di riferimento.

Complessivamente, la Giunta ha ottenuto 4,17 quale punteggio medio della percezione del clima, abbastanza in linea con il punteggio di Regione Toscana nel complesso.

Più nel dettaglio si possono analizzare i risultati della Giunta per ogni dimensione, comparati con la media complessiva di Regione Toscana (Tabella 8 e Figura 4).

Tabella 8 - Le dimensioni organizzative analizzate per la Giunta

Dimensioni	Giunta	Toscana
Senso di appartenenza	4,03	4,06
Organizzazione e cambiamento	3,57	3,62
Il mio lavoro	4,74	4,78
La mia remunerazione	3,07	3,07
Il mio capo	4,39	4,43
La mia unità	4,99	5,04
La mia formazione e la mia crescita	3,43	3,33
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,56	4,58
Stress	4,24	4,25
Valutazione	4,59	4,61

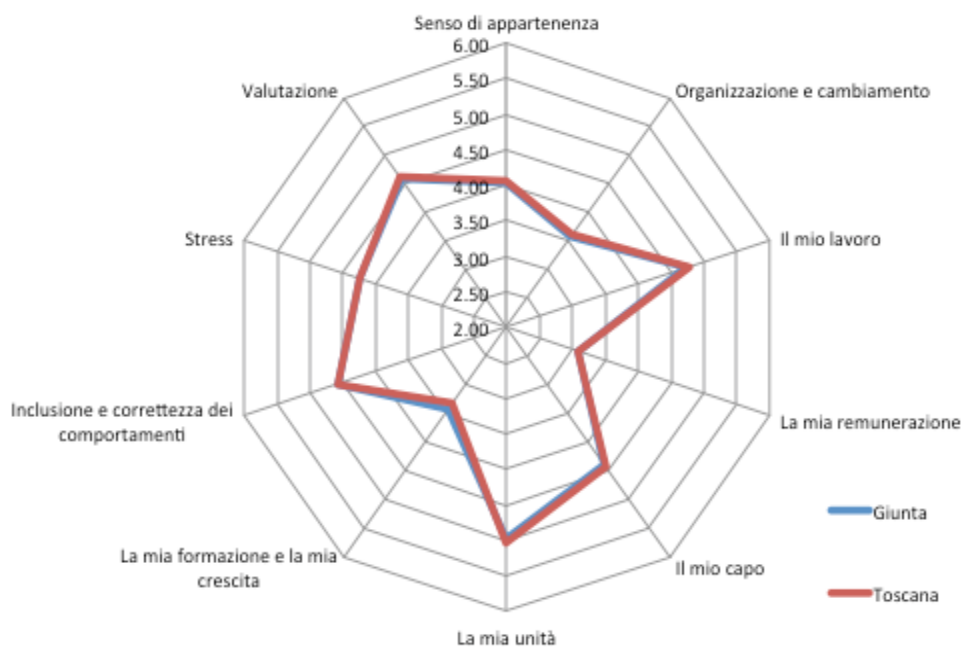


Figura 4 - Le dimensioni organizzative analizzate per la Giunta

Concentrandosi esclusivamente sui risultati della Giunta, è possibile rappresentare i valori attribuiti a ciascuna dimensione per ciascuna delle informazioni generali richieste e, in particolare, le dieci

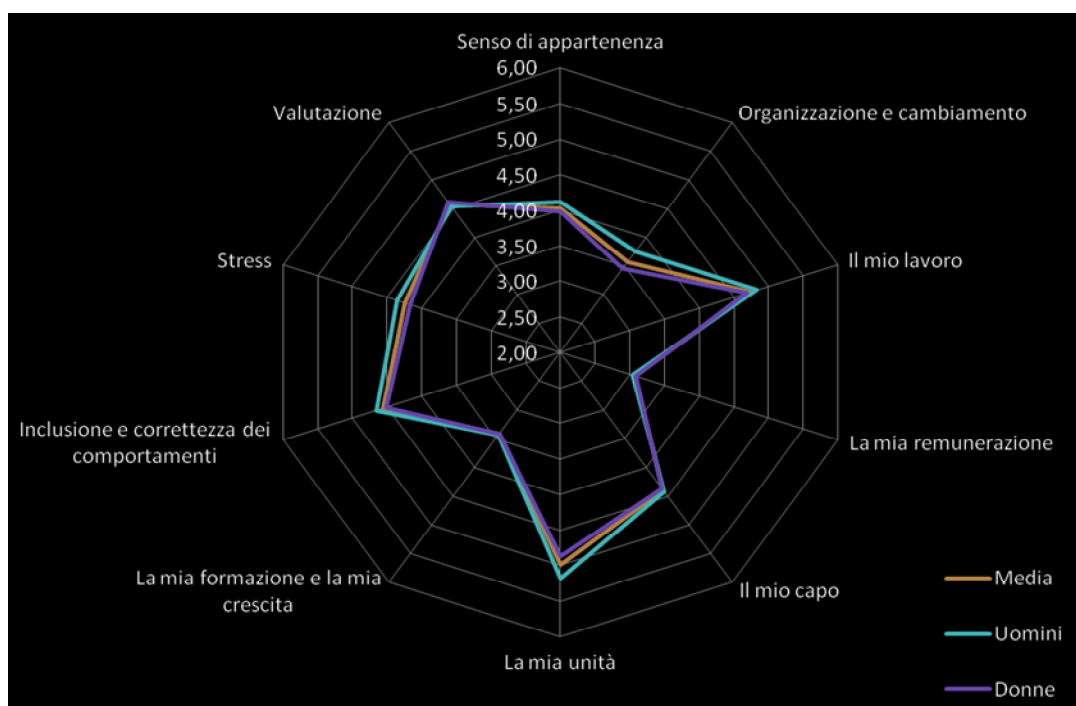
dimensioni sono state rilevate per genere, età, anzianità di servizio, qualifica e direzione di appartenenza (Box 3).

Box 3 – Le dimensioni declinate per le caratteristiche generali del campione (Giunta)

Genere

Gli uomini del campione attribuiscono un valore maggiore rispetto alle donne a molte delle dimensioni organizzative analizzate; possiedono quindi una migliore percezione del clima all'interno dell'ente. Le donne, tuttavia, mostrano una percezione leggermente migliore sulle dimensioni Remunerazione e Valutazione.

Dimensioni	Media	Genere	
		Uomini	Donne
Senso di appartenenza	4,03	4,12	3,99
Organizzazione e cambiamento	3,57	3,75	3,46
Il mio lavoro	4,74	4,83	4,68
La mia remunerazione	3,07	3,04	3,08
Il mio capo	4,39	4,42	4,36
La mia unità	4,99	5,19	4,87
La mia formazione e la mia crescita	3,43	3,44	3,42
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,56	4,65	4,51
Stress	4,24	4,36	4,16
Valutazione	4,59	4,55	4,62

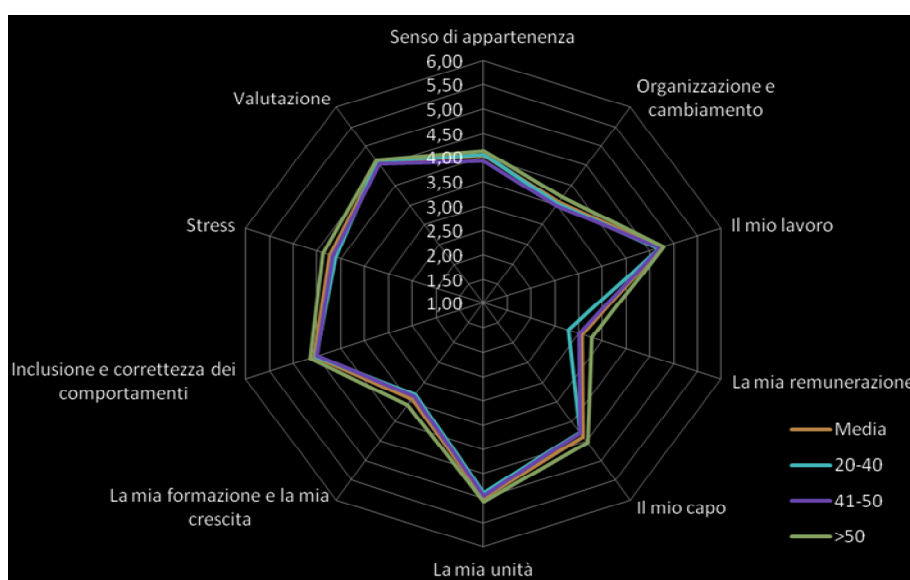


Età

Coloro che hanno più di 50 anni mostrano migliori percezioni rispetto a tutte le dimensioni analizzate. Per le altre due categorie di rispondenti si denota un sostanziale equilibrio nelle percezioni delle diverse dimensioni. Inoltre, le dimensioni Organizzazione e cambiamento,

Remunerazione, Formazione e Crescita presentano percezioni più negative per tutte le categorie di rispondenti, in quanto il valore medio si assesta al di sotto della neutralità.

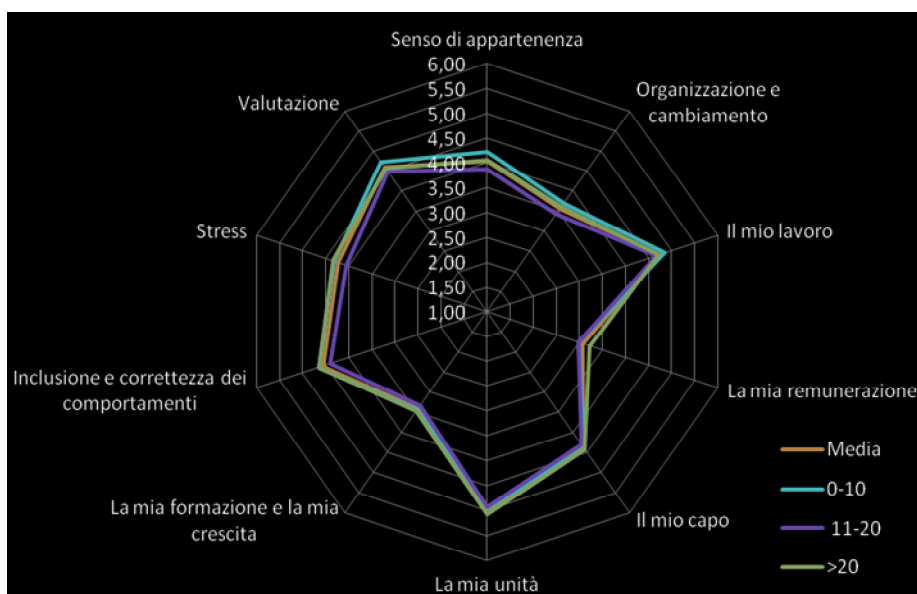
Dimensioni	Media	Età		
		20-40	41-50	>50
Senso di appartenenza	4,03	4,06	3,93	4,14
Organizzazione e cambiamento	3,57	3,53	3,48	3,69
Il mio lavoro	4,74	4,68	4,71	4,80
La mia remunerazione	3,07	2,79	3,02	3,28
Il mio capo	4,39	4,28	4,29	4,55
La mia unità	4,99	4,90	4,96	5,07
La mia formazione e la mia crescita	3,43	3,31	3,35	3,57
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,56	4,53	4,49	4,65
Stress	4,24	4,12	4,18	4,37
Valutazione	4,59	4,60	4,55	4,63



#### Anzianità di servizio nell'ente

Coloro che hanno un'anzianità di servizio compresa tra gli 11 e i 15 anni hanno percezioni più negative su tutte le dimensioni, ad eccezione della dimensione Remunerazione. Per le altre due categorie di rispondenti si denota un sostanziale equilibrio nelle percezioni delle diverse dimensioni.

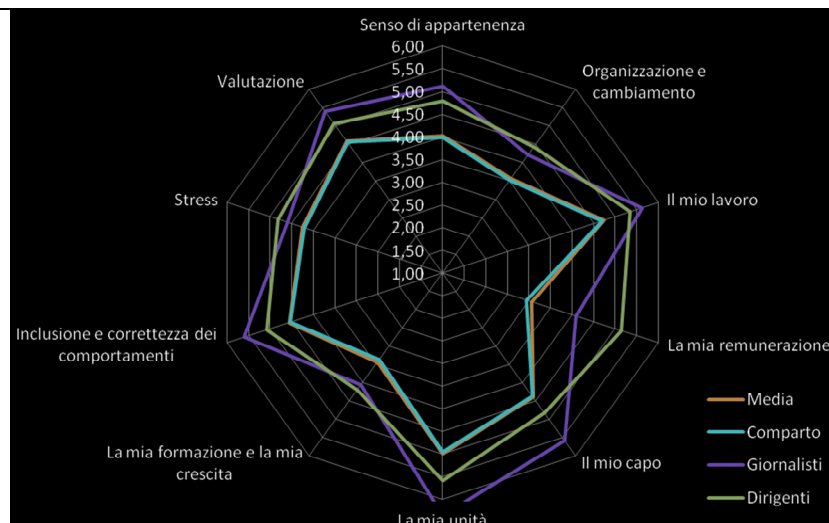
Dimensioni	Media	Anzianità di servizio		
		0-5	11-15	>15
Senso di appartenenza	4,03	4,21	3,86	4,06
Organizzazione e cambiamento	3,57	3,70	3,42	3,61
Il mio lavoro	4,74	4,85	4,67	4,72
La mia remunerazione	3,07	2,98	2,99	3,22
Il mio capo	4,39	4,42	4,31	4,43
La mia unità	4,99	4,96	4,93	5,08
La mia formazione e la mia crescita	3,43	3,46	3,34	3,48
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,56	4,65	4,40	4,64
Stress	4,24	4,31	4,06	4,35
Valutazione	4,59	4,73	4,49	4,57



## Qualifiche

I giornalisti mostrano percezioni molto positive su molte delle dimensioni analizzate. Inoltre, i dirigenti mostrano percezioni molto migliori rispetto al comparto su tutte le dimensioni analizzate.

Dimensioni	Media	Qualifica		
		Comparto	Giornalisti	Dirigenti
Senso di appartenenza	4,03	3,99	5,12	4,79
Organizzazione e cambiamento	3,57	3,52	4,20	4,43
Il mio lavoro	4,74	4,70	5,62	5,35
La mia remunerazione	3,07	2,95	4,10	5,15
Il mio capo	4,39	4,36	5,57	4,82
La mia unità	4,99	4,95	6,35	5,58
La mia formazione e la mia crescita	3,43	3,38	4,05	4,21
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,56	4,53	5,60	5,07
Stress	4,24	4,21	4,60	4,81
Valutazione	4,59	4,56	5,40	5,07

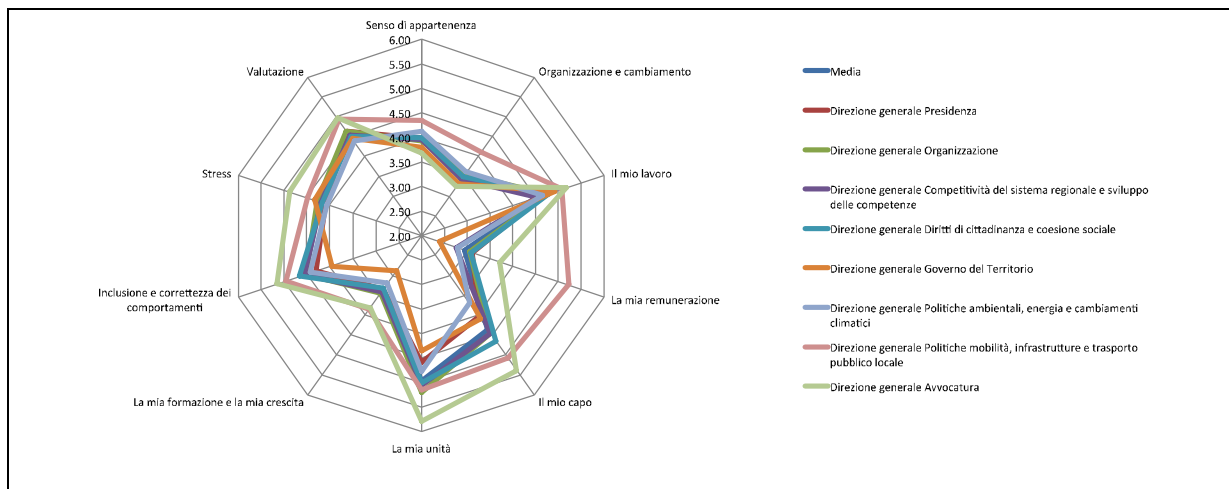


### Direzioni di appartenenza - Comparto e giornalisti

Per quanto riguarda il comparto (giornalisti compresi), si possono fare alcune riflessioni. In media il comparto mostra percezioni vicine alla neutralità o poco sotto. Per ciò che concerne le direzioni della Giunta, le direzioni Presidenza, Governo del Territorio e Politiche ambientali risultano quelle con le percezioni più basse su quasi tutte le dimensioni. Le direzioni Avvocatura e Infrastrutture invece sono quelle per cui sono state rilevate migliori percezioni. Tuttavia, a livello di temi, la dimensione in generale percepita peggio è quella relativa all'Organizzazione. Nella tabella seguente, in verde si riportano i valori sopra la media, in rosso quelli sotto la media e in blu quelli intorno alla media. In appendice si riportano poi i valori attribuiti ad ogni item per ciascuna direzione della giunta.

Legenda	
	Sopra la media
	Intorno la media ( $\pm 0,05$ )
	Sotto la media

Dimensioni	Media	Direzioni di appartenenza								
		Direzione generale Presidenza	Direzione generale Organizzazione	Direzione generale Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	Direzione generale Diritti di cittadinanza e coesione sociale	Direzione generale Governo del Territorio	Direzione generale Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici	Direzione generale Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	Direzione generale Avvocatura	
Senso di appartenenza	4,00	3,98	3,92	3,95	4,00	3,81	4,13	4,36	3,67	
Organizzazione e cambiamento	3,52	3,49	3,54	3,42	3,49	3,31	3,60	4,12	3,23	
Il mio lavoro	4,71	4,62	4,77	4,54	4,80	4,92	4,67	5,07	5,18	
La mia remunerazione	2,96	3,11	3,05	2,77	3,09	2,40	2,79	3,23	3,72	
Il mio capo	4,37	4,04	4,45	4,45	4,66	4,09	3,70	5,08	5,38	
La mia unità	4,96	4,58	5,19	5,04	5,00	4,35	4,77	5,14	5,78	
La mia formazione e la mia crescita	3,38	3,36	3,45	3,40	3,33	2,89	3,21	3,85	3,80	
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4,54	4,31	4,55	4,57	4,66	3,97	4,44	4,95	5,17	
Stress	4,21	4,10	4,28	4,19	4,17	4,34	4,07	4,49	4,89	
Valutazione	4,57	4,62	4,64	4,53	4,51	4,44	4,38	4,93	4,96	



#### 4.1.1 Il dettaglio delle dimensioni

Secondo la logica a cannocchiale, ciascuna dimensione è stata esplosa, evidenziando i risultati delle singole domande che la compongono, e comparandoli con la media di Regione Toscana e la media di tutti gli altri enti che hanno partecipato all'indagine. I paragrafi successivi mostrano il dettaglio delle dimensioni analizzate, riportando sia i risultati numerici che i grafici a radar.

##### 4.1.1.1 Senso di appartenenza

La tabella 9 e la Figura 5 mostrano come sostanzialmente vi sia un certo allineamento dei risultati della Giunta con quelli di regione Toscana; si evidenzia invece un certo scostamento in negativo su tutte le domande che indagano la dimensione Senso di appartenenza tra la Giunta (e Regione Toscana) e la media complessiva; tuttavia i primi tre item si posizionano al di sopra del giudizio di neutralità. Inoltre, va prestata particolare attenzione al fatto che i valori che sono stati attribuiti soprattutto alle domande "Il mio Ente mi motiva a fare il meglio nel mio lavoro" e "Il mio Ente mi sprona ad aiutarlo a raggiungere risultati sempre migliori" evidenziano un certo disaccordo da parte dei dipendenti della Giunta.

Tabella 9 - Il dettaglio della dimensione Senso di appartenenza

Senso di appartenenza	Giunta	Toscana	Media
Sono orgoglioso quando dico di lavorare presso il mio Ente	4.62	4.65	4.78
Il mio Ente è un buon posto presso cui lavorare	4.63	4.64	4.96
Sento un forte senso di attaccamento al mio Ente	4.63	4.62	4.73
Il mio Ente mi motiva a fare il meglio nel mio lavoro	3.14	3.19	3.41
Il mio Ente mi sprona ad aiutarlo a raggiungere risultati sempre migliori	3.15	3.21	3.40



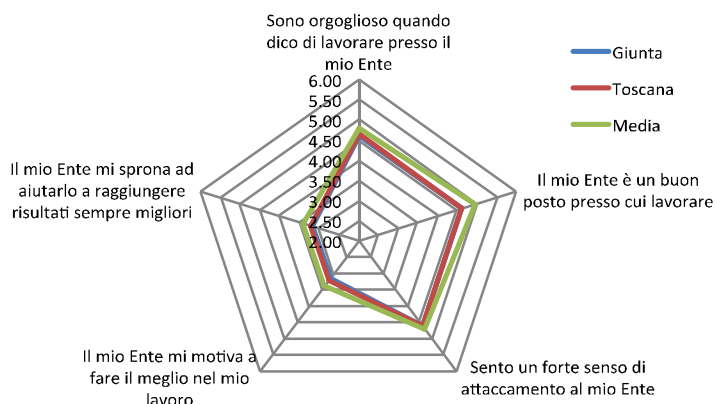


Figura 5 - Il dettaglio della dimensione Senso di appartenenza

#### 4.1.1.2. Organizzazione e cambiamento

La dimensione dell'organizzazione e della gestione del cambiamento risulta senz'altro, per la Giunta, un punto di attenzione. Infatti pur essendoci alcuni item che si posizionano indicativamente attorno alle medie ("Complessivamente ho fiducia nelle scelte dei dirigenti" e "I comportamenti dei dirigenti sono coerenti con i valori che il mio Ente promuove"), ce ne sono altri che presentano valori inferiori ("Il mio Ente è organizzato e gestito al meglio", "I dirigenti hanno una visione chiara sul futuro del mio Ente", "Nel mio Ente, quando sono introdotti cambiamenti, generalmente sono per migliorare", "Nel mio Ente, i processi di cambiamento sono gestiti al meglio", "Gli obiettivi del mio Ente sono chiari", "Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi", "Nel mio Ente i compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti" e "Nel mio Ente esiste un buon livello di comunicazione tra gli uffici"). Sono presenti anche alcuni item che si posizionano al di sopra della media (ma al di sotto di Regione Toscana), tuttavia sempre con percezioni vicine o inferiori alla neutralità ("Nel mio Ente è facile avere le informazioni di cui si ha bisogno", "Nel mio Ente ci sono i mezzi e le risorse per svolgere il proprio lavoro", "Il mio Ente si preoccupa della salute nei luoghi di lavoro"). Tuttavia, molti dei valori espressi oscillano nell'intervallo inferiore rispetto alla percezione di neutralità, pertanto, in generale, per tutti gli enti, la dimensione Organizzazione e cambiamento costituisce un punto critico.

Tabella 10 - Il dettaglio della dimensione Organizzazione e cambiamento

Organizzazione e cambiamento	Giunta	Toscana	Media
Il mio Ente è organizzato e gestito al meglio	2.73	2.75	2.87
Complessivamente ho fiducia nelle scelte dei dirigenti	3.46	3.46	3.45
I comportamenti dei dirigenti sono coerenti con i valori che il mio Ente promuove	3.58	3.59	3.59
I dirigenti hanno una visione chiara sul futuro del mio Ente	3.12	3.13	3.22
Nel mio Ente, quando sono introdotti cambiamenti, generalmente sono per migliorare	3.07	3.11	3.25
Nel mio Ente, i processi di cambiamento sono gestiti al meglio	2.81	2.83	2.94
Gli obiettivi del mio Ente sono chiari	3.39	3.47	3.55
Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi	4.19	4.28	4.39

Nel mio Ente è facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	3.79	3.84	3.65
Nel mio Ente ci sono i mezzi e le risorse per svolgere il proprio lavoro	4.14	4.22	4.02
Nel mio Ente i compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti	3.47	3.54	3.53
Nel mio Ente esiste un buon livello di comunicazione tra gli uffici	3.31	3.38	3.36
Il mio Ente si preoccupa della salute nei luoghi di lavoro	4.71	4.75	4.20
Il mio ambiente di lavoro (pulizia, spazi, ventilazione manutenzione, arredi, ecc.) è appropriato	4.23	4.31	-

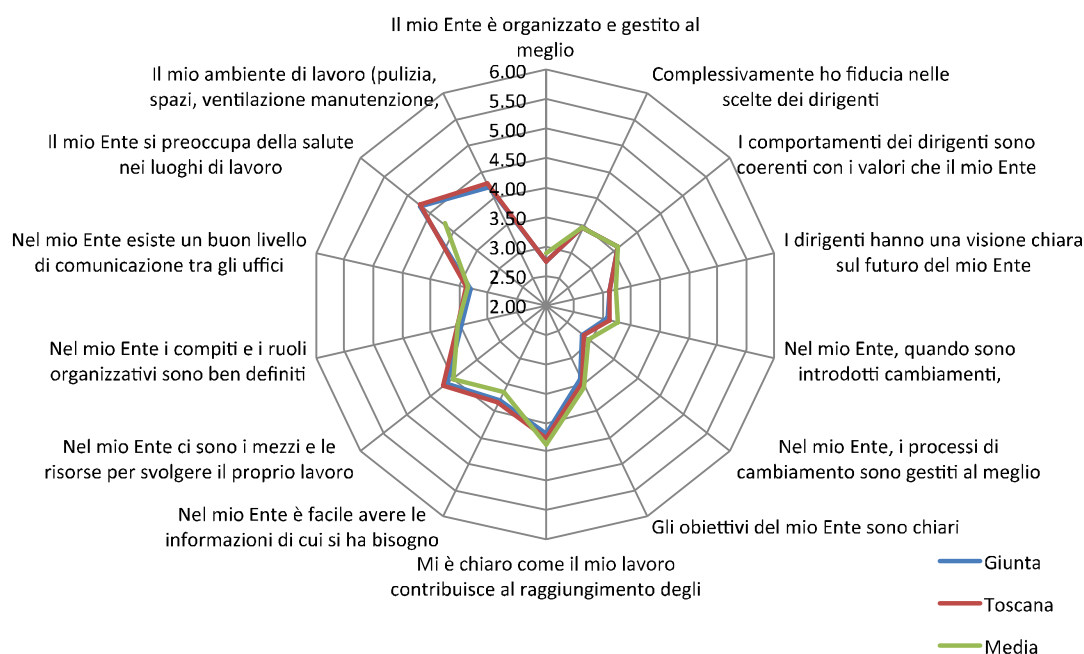


Figura 6 - Il dettaglio della dimensione Organizzazione e cambiamento

#### 4.1.1.3. Il mio lavoro

Sulla dimensione Il mio lavoro la Giunta risulta allineato o leggermente inferiore alla media di Regione Toscana; con riferimento al confronto con la media degli altri enti la Giunta si posiziona spesso al di sotto della media, mentre si posiziona al di sopra della media per "Sono coinvolto nelle decisioni che riguardano il mio lavoro", "Ho la possibilità di scegliere come svolgere il mio lavoro" e "Quando ho bisogno di informazioni so a chi chiederle". In valore assoluto comunque, i valori attribuiti alle sotto-dimensioni inerenti il proprio lavoro risultano positivi, indicando che i dipendenti della Giunta attribuiscono molto valore al proprio lavoro.

Tabella 11 - Il dettaglio della dimensione il mio lavoro

Lavoro	Giunta	Toscana	Media
Sono coinvolto nelle decisioni che riguardano il mio lavoro	4.23	4.25	4.13
Il mio lavoro è sufficientemente interessante	5.08	5.11	5.22
Ho la possibilità di scegliere come svolgere il mio lavoro	4.95	4.99	4.86
Sono interessato al mio lavoro	5.58	5.61	5.71

Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione	4.55	4.56	4.74
Quando ho bisogno di informazioni so a chi chiederle	4.64	4.70	4.59
So chiaramente che cosa il mio Ente si aspetta da me	4.16	4.25	4.31
I miei compiti richiedono un carico di lavoro adeguato	4.32	4.36	4.36
Il mio orario di lavoro è funzionale ad un buon equilibrio tra lavoro e vita privata	5.14	5.19	-

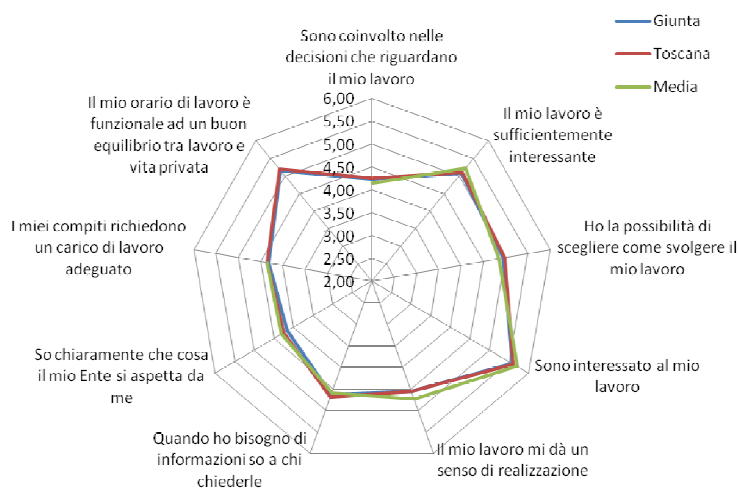


Figura 7 - Il dettaglio della dimensione Il mio lavoro

#### 4.1.1.4 La mia remunerazione

Per quanto riguarda il tema della Remunerazione, i rispondenti della Giunta (e di Regione Toscana in generale) percepiscono un maggior grado di inadeguatezza della remunerazione rispetto alla media degli altri enti coinvolti nell'indagine che risulta comunque piuttosto bassa.

Tabella 12 - Il dettaglio della dimensione La mia remunerazione

La mia remunerazione	Giunta	Toscana	Media
Il mio stipendio rispecchia il livello della mia prestazione	3.05	3.05	3.21
Il mio stipendio è ragionevole se comparato a posizioni simili in altre organizzazioni	3.08	3.09	3.33

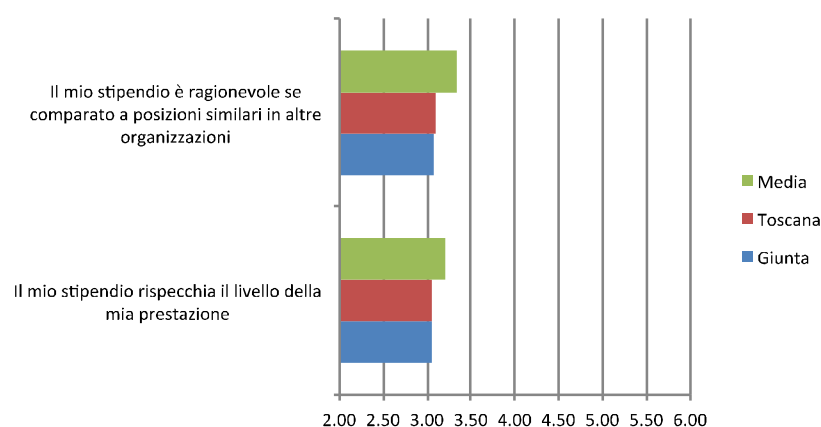


Figura 8 - Il dettaglio della dimensione La mia remunerazione

#### 4.1.1.5 Il mio capo

Per la dimensione Il mio capo, in nessun caso la Giunta si posiziona al di sopra delle medie (di Regione Toscana e degli altri enti). In particolare, la Giunta si colloca sempre al di sotto della media di Regione Toscana, tranne per 4 item (“Il mio capo è riguardoso delle mie esigenze di equilibrio tra lavoro e vita privata”, “Il mio capo è aperto alle idee che propongo”, “Il mio capo riconosce quando svolgo bene il mio lavoro” e “Penso che il mio lavoro sia valutato lealmente”) per cui è allineata alla media e uno per cui è al di sopra della media (“Il mio capo mi incoraggia e mi agevola a partecipare a iniziative di formazione”).

Tabella 13 - Il dettaglio della dimensione Il mio capo

Il mio capo	Giunta	Toscana	Media
Il mio capo (la persona a cui rispondo nel mio lavoro quotidiano) mi motiva a svolgere in modo più efficiente ed efficace il mio lavoro	4.23	4.28	4.30
Il mio capo è riguardoso delle mie esigenze di equilibrio tra lavoro e vita privata	5.01	5.05	4.93
Il mio capo è aperto alle idee che propongo	4.82	4.86	4.77
Il mio capo mi aiuta a comprendere come posso contribuire al raggiungimento degli obiettivi	4.39	4.45	4.42
Complessivamente sono fiducioso delle scelte fatte dal mio capo	4.40	4.44	4.41
Il mio capo riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	4.83	4.86	4.79
Ricevo dal mio capo riscontri (feedback) regolari sul mio lavoro	4.21	4.24	4.23
Posso contare sul supporto del mio capo quando si presenta un problema lavorativo	4.76	4.82	-
Il mio capo mi incoraggia e mi agevola a partecipare a iniziative di formazione	4.47	4.44	-
Penso che il mio lavoro sia valutato lealmente	4.53	4.58	4.41
Il mio capo gestisce in modo adeguato coloro che offrono prestazioni insoddisfacenti	3.58	3.64	3.64
Il mio capo gestisce le persone in modo equo	3.89	3.96	3.91
Il mio capo gestisce in modo soddisfacente i conflitti	3.89	3.94	3.92

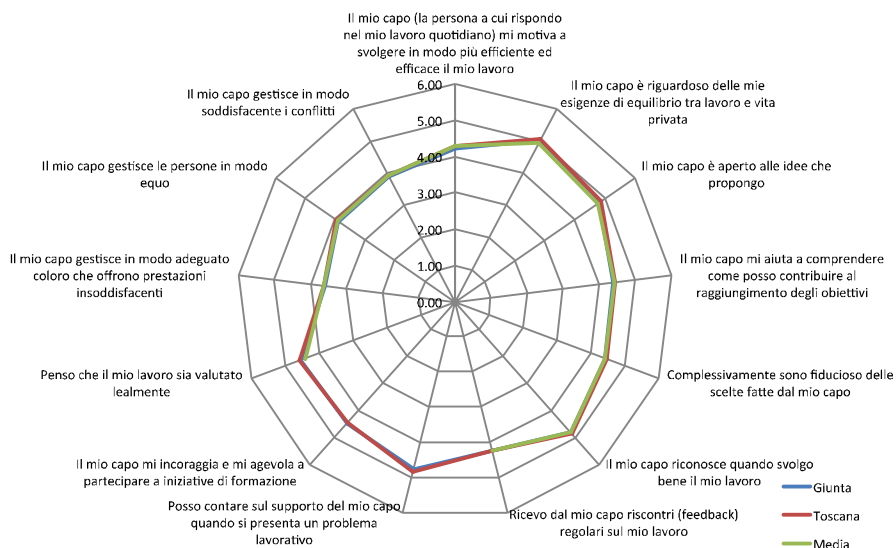


Figura 9 - Il dettaglio della dimensione Il mio capo

#### 4.1.1.6. La mia unità

Il livello di accordo con le affermazioni che indagano il clima all'interno dell'Unità organizzativa mostra valori abbastanza positivi per le domande poste. In particolare, i risultati della Giunta si posizionano sempre al di sopra rispetto alla media e risultano generalmente allineati con quelli di Regione Toscana nel suo complesso. L'informazione che si rileva è comunque che le dinamiche di gruppo sono forti e ben sviluppate.

Tabella 14 - Il dettaglio de La mia unità

La mia unità	Giunta	Toscana	Media
Le persone nella mia unità possono contare su un aiuto reciproco in caso di difficoltà	5.22	5.28	5.12
Le persone della mia unità lavorano insieme per trovare il modo migliore di erogare attività e servizi	5.05	5.09	4.98
Le persone della mia unità sono incoraggiate a trovare nuovi e migliori modi per fare le cose	4.46	4.53	4.41
Mi trovo bene a lavorare nella mia unità organizzativa	5.23	5.27	-

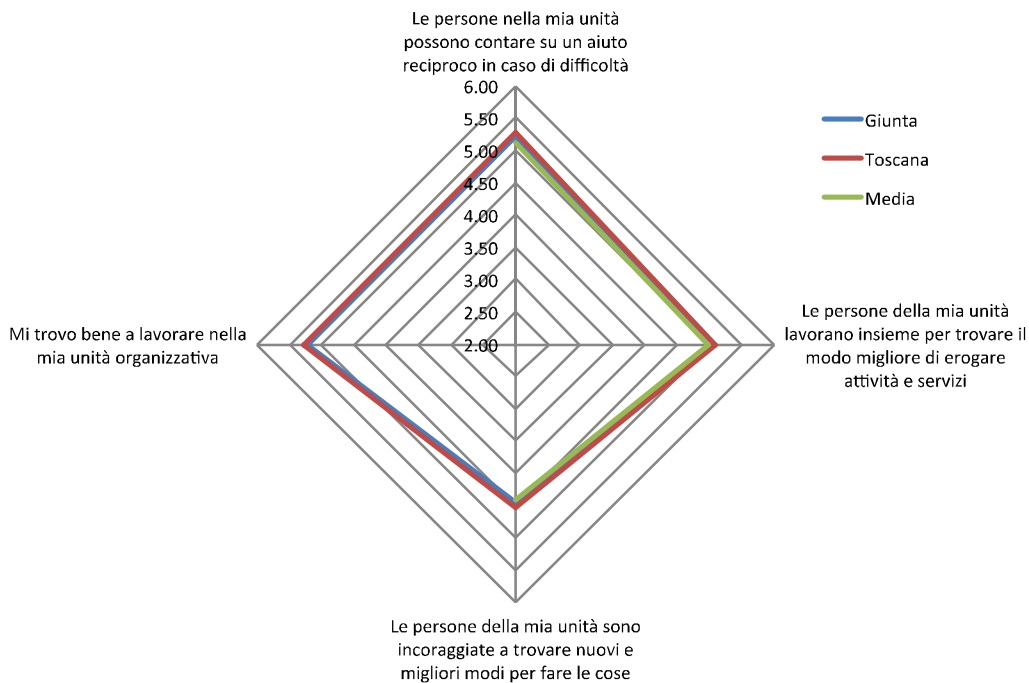


Figura 10 - Il dettaglio de La mia unità

#### 4.1.1.7. La mia formazione e la mia crescita

La Formazione e la crescita delle persone rappresentano sicuramente un punto di attenzione all'interno dell'organizzazione, come del resto per tutte le organizzazioni analizzate, dal momento che i valori si attestano al di sotto della percezione di neutralità. In effetti, sebbene i risultati della Giunta risultino più o meno allineati ai valori medi di Regione Toscana e leggermente superiori a quelli medi degli altri enti, emerge una percezione limitata delle opportunità di formazione e di sviluppo di carriera.

Tabella 15 - Il dettaglio de La mia formazione e la mia crescita

La mia formazione e la mia crescita	Giunta	Toscana	Media
Posso accedere ad iniziative formative adeguate ai miei fabbisogni	3.98	3.85	3.66
Le iniziative formative degli ultimi 12 mesi mi hanno aiutato a migliorare il mio lavoro	3.65	3.54	3.55
Nel mio Ente la formazione è uno strumento di sviluppo professionale	3.70	3.60	-
Ci sono opportunità di sviluppo e di carriera per me, all' interno del mio Ente	2.37	2.33	2.52

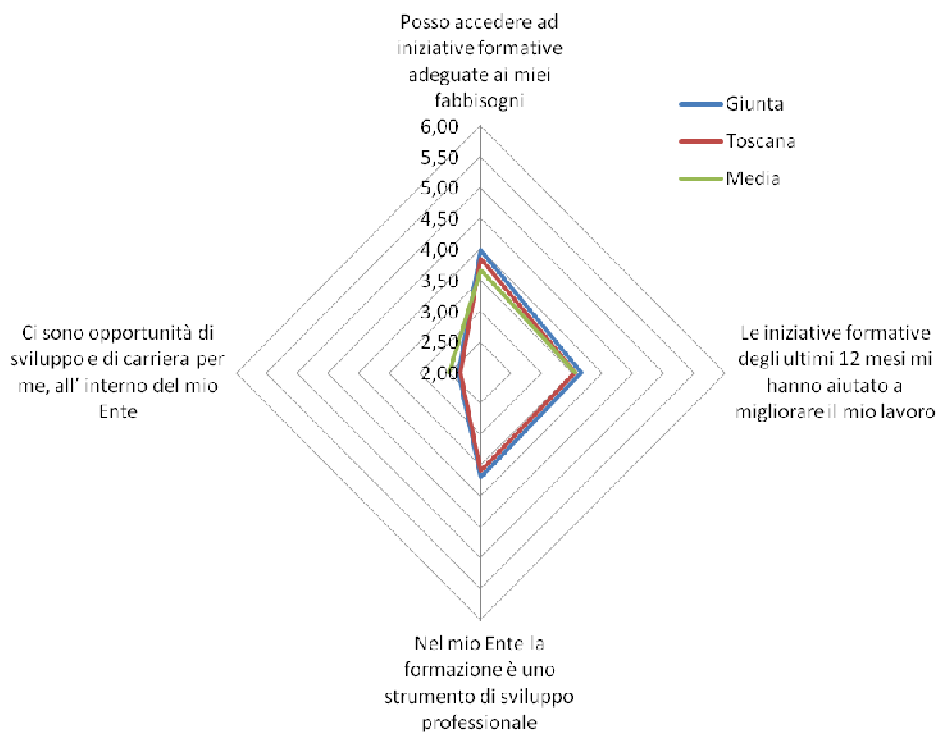


Figura 11 - Il dettaglio della dimensione la mia formazione e la mia crescita

#### 4.1.1.8. Inclusione e correttezza dei comportamenti

La dimensione Inclusione e correttezza dei comportamenti è percepita in maniera abbastanza positiva dai dipendenti della Giunta. In particolare i valori sono allineati alla media degli altri enti per ciò che riguarda il rispetto da parte dei colleghi e la valorizzazione del proprio lavoro, mentre sono superiori alla media per quanto concerne l'equità e il rispetto delle differenze individuali. I valori attribuiti dalla Giunta, sebbene leggermente inferiori, sono da ritenersi allineati a quelli di Regione Toscana.

Tabella 16 - Il dettaglio della dimensione Inclusione e correttezza dei comportamenti

Inclusione e correttezza dei comportamenti	Giunta	Toscana	Media
Sono trattato equamente rispetto ai miei colleghi	4.49	4.53	4.37
Sono trattato con rispetto dalle persone con cui lavoro	5.49	5.51	5.50
Sono valorizzato per quello che faccio	4.06	4.08	4.08
Credo che il mio Ente rispetti le differenze individuali (cultura, stili di lavoro, idee, valori, ecc.)	4.20	4.22	4.11

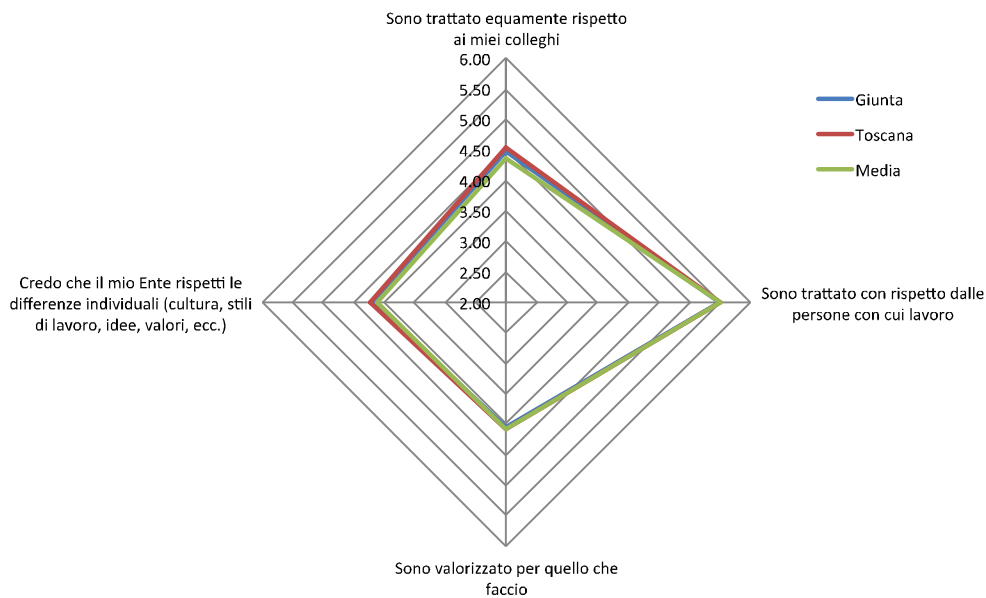


Figura 12 - Il dettaglio della dimensione Inclusionione e correttezza dei comportamenti

#### 4.1.1.9. Stress

I rispondenti percepiscono un maggior livello di stress con riguardo al proprio lavoro rispetto alla media. In effetti, i valori attribuiti alle domande poste indicano un lieve grado di accordo con il pensiero di cambiare lavoro e un lieve grado di disaccordo con il provare angoscia prima di tornare al lavoro. I risultati di Giunta e Regione Toscana risultano allineati.

Tabella 17 - Il dettaglio della dimensione Stress

Stress	Giunta	Toscana	Media
Non penso mai di cambiare lavoro	3.88	3.89	4.13
Nel fine settimana (o nei giorni di riposo) non provo mai angoscia al pensiero di ritornare al lavoro	4.59	4.61	4.56



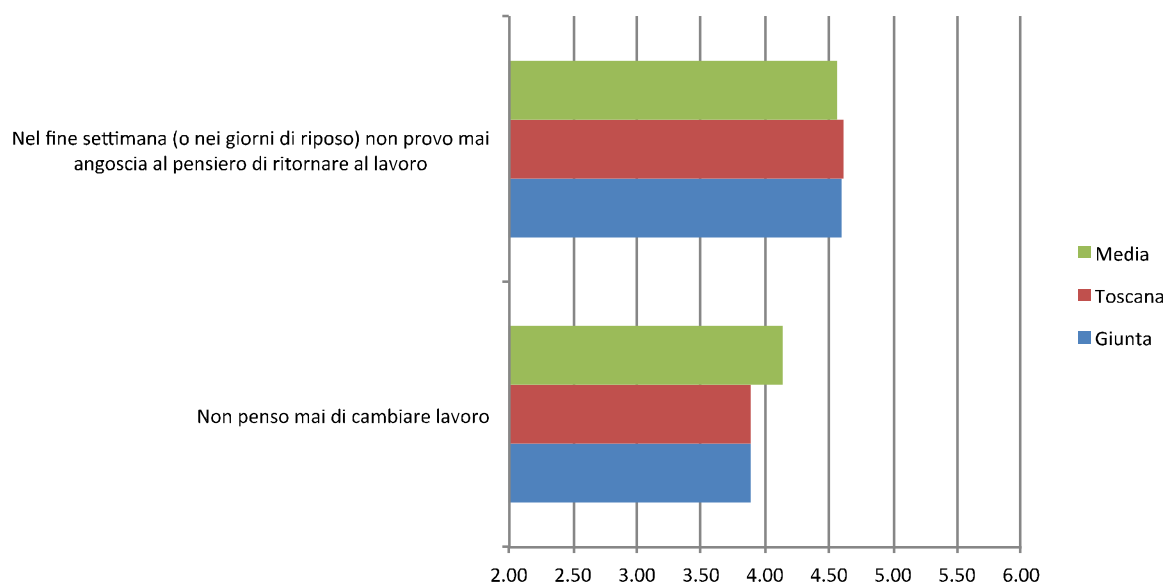


Figura 13 - Il dettaglio della dimensione Stress

#### 4.1.1.10. Valutazione

In Giunta, la dimensione Valutazione è percepita sostanzialmente in modo positivo ed è allineata ai valori medi. Inoltre, è importante notare come si attribuisca un valore molto positivo agli strumenti premianti non monetari.

Tabella 18 - Il dettaglio della dimensione Valutazione

Valutazione	Giunta	Toscana	Media
So all'inizio dell'anno su che cosa verrò valutato	4.03	4.00	3.75
Ritengo sia importante che il merito sia riconosciuto anche con strumenti non monetari	5.30	5.36	5.40
Impegnarmi nel mio lavoro aumenta la possibilità di avere una buona valutazione	4.45	4.47	4.49

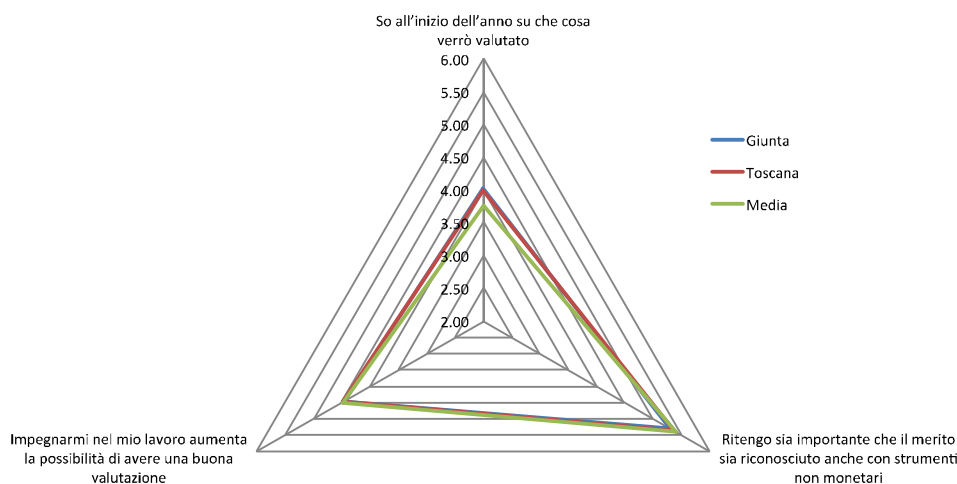


Figura 14 - Il dettaglio della dimensione Valutazione

#### 4.1.2. L'importanza delle diverse dimensioni per un buon clima organizzativo

All'interno del questionario, la Regione Toscana ha deciso di inserire alcune domande volte ad indagare l'importanza delle diverse dimensioni per i rispondenti. Come si nota dai valori nella tabella tutte le dimensioni nell'ambito della Giunta sono ritenute molto importanti.

Tabella 19 - L'importanza delle diverse dimensioni ai fini di un buon clima organizzativo

Dimensioni	Importanza
Senso di appartenenza	5,39
Organizzazione e cambiamento	5,65
Il mio lavoro	5,73
La mia remunerazione	5,50
Il mio capo	5,84
La mia unità	5,88
La mia formazione e la mia crescita	5,62
Inclusione e correttezza dei comportamenti	6,04
Stress	5,31
Valutazione	5,33

Nella tabella seguente le diverse dimensioni analizzate sono elencate in ordine a partire dal valore più alto assegnato, in termini di percezione ed importanza. Si propone quindi un confronto tra le dimensioni che sono meglio percepite e quelle che sono ritenute più importanti. Si nota come, tra le prime cinque dimensioni ritenute maggiormente importanti ai fini di un buon clima organizzativo, ben quattro si collocano nelle prime cinque posizioni nelle percezioni dei rispondenti (La mia unità, Il mio lavoro, Inclusione e correttezza dei comportamenti e Il mio capo). L'unica dimensione che presenta uno scostamento più marcato tra importanza (5° posto) e percezioni (8° posto) è quella relativa all'Organizzazione e al cambiamento.

Tabella 20 - Il ranking comparativo tra percezione e importanza delle diverse dimensioni

Ranking	Dimensioni	Importanza dimensioni
1	La mia unità	Inclusione e correttezza dei comportamenti
2	Il mio lavoro	La mia unità
3	Valutazione	Il mio capo
4	Inclusione e correttezza dei comportamenti	Il mio lavoro
5	Il mio capo	Organizzazione e cambiamento
6	Stress	La mia formazione e la mia crescita
7	Senso di appartenenza	La mia remunerazione
8	Organizzazione e cambiamento	Senso di appartenenza
9	La mia formazione e la mia crescita	Valutazione
10	La mia remunerazione	Stress

## 4.2. Consiglio

Con riferimento al Consiglio, il campione ammonta a 100 compilazioni a fronte di un totale dipendenti pari a 279. Il campione rappresenta il 35,84% della popolazione di riferimento.

Complessivamente, il Consiglio ha ottenuto 4,28 quale punteggio medio della percezione del clima all'interno dell'ente, leggermente al di sopra del punteggio di Regione Toscana nel complesso.

Più nel dettaglio si possono analizzare i risultati del Consiglio per ogni dimensione, comparati con la media complessiva di Regione Toscana (Tabella 21 e Figura 15).

Tabella 21 - Le dimensioni organizzative analizzate per il Consiglio

Dimensioni	Consiglio	Toscana
Senso di appartenenza	4.14	4.06
Organizzazione e cambiamento	3.74	3.62
Il mio lavoro	4.99	4.78
La mia remunerazione	2.94	3.07
Il mio capo	4.56	4.43
La mia unità	5.07	5.04
La mia formazione e la mia crescita	3.13	3.33
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4.61	4.58
Stress	4.48	4.25
Valutazione	4.57	4.61

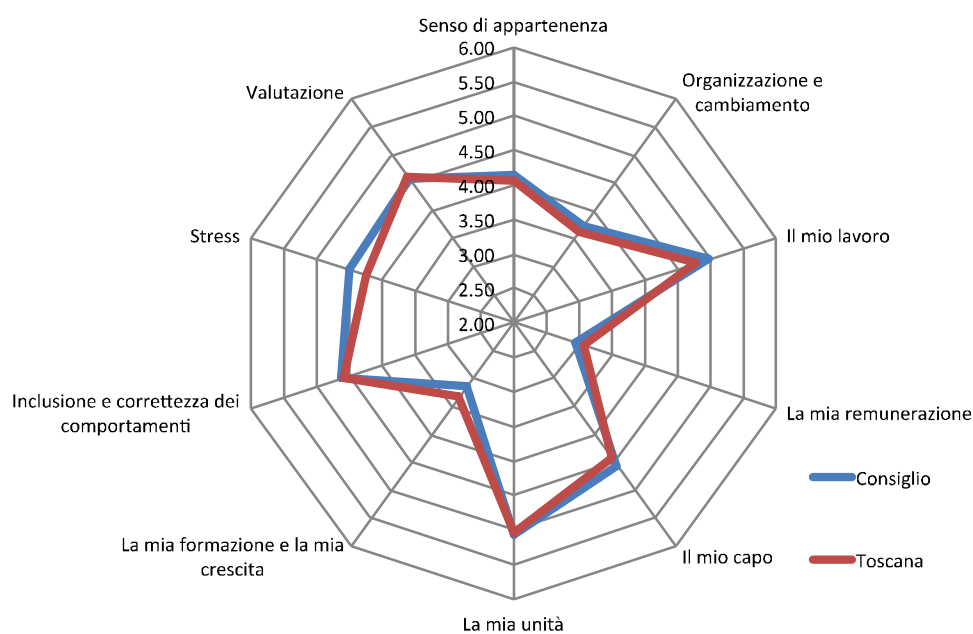


Figura 15 - Le dimensioni organizzative analizzate per il Consiglio

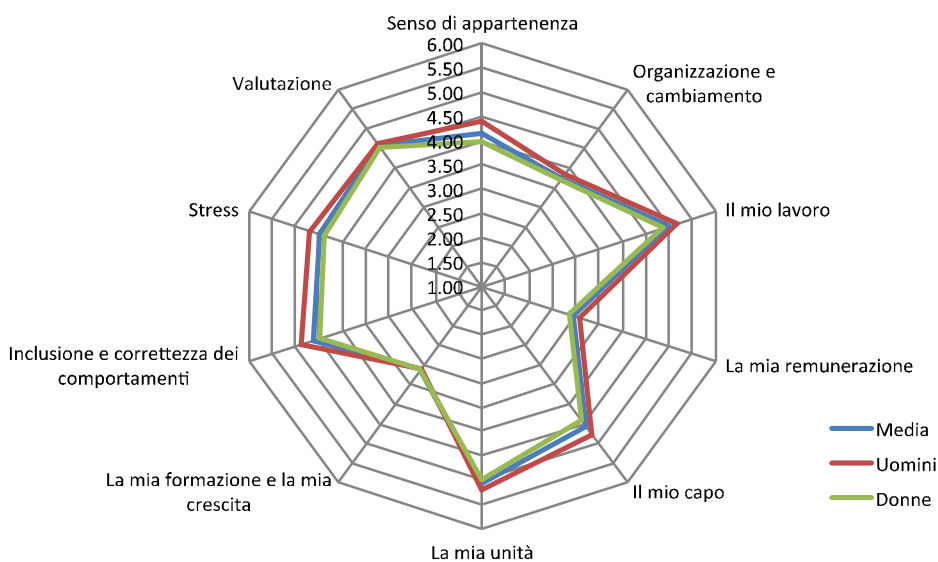
Concentrandosi esclusivamente sui risultati del Consiglio, è possibile rappresentare i valori attribuiti a ciascuna dimensione per ciascuna delle informazioni generali richieste e, in particolare, le dieci dimensioni sono state rilevate per genere, età, anzianità di servizio e qualifica (Box 4).

Box 4 – Le dimensioni declinate per le caratteristiche generali del campione (Consiglio)

Genere

Gli uomini del campione attribuiscono un valore maggiore rispetto alle donne a tutte (ad eccezione della dimensione La mia formazione e la mia crescita) le dimensioni organizzative analizzate; possiedono quindi una migliore percezione del clima all'interno dell'ente.

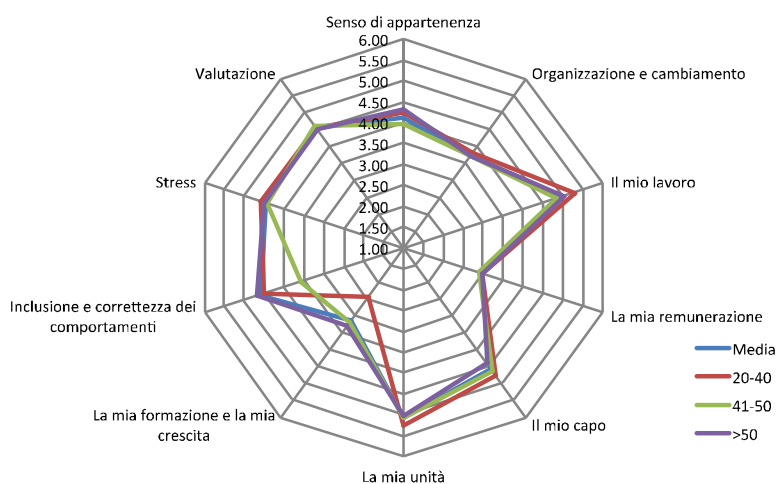
Dimensioni	Media	Genere	
		Uomini	Donne
Senso di appartenenza	4.14	4.42	3.99
Organizzazione e cambiamento	3.74	3.84	3.69
Il mio lavoro	4.99	5.19	4.88
La mia remunerazione	2.94	3.10	2.86
Il mio capo	4.56	4.78	4.44
La mia unità	5.07	5.20	5.00
La mia formazione e la mia crescita	3.13	3.09	3.14
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4.61	4.89	4.47
Stress	4.48	4.68	4.39
Valutazione	4.57	4.62	4.54



Età

Coloro che hanno tra i 41 e 51 anni mostrano valori più bassi su tutti gli item rispetto ai colleghi delle altre due fasce di età ad eccezione della dimensione Valutazione. Inoltre, le dimensioni Organizzazione e cambiamento, Remunerazione, Formazione e Crescita risultano con percezioni più negative per tutte le categorie di rispondenti, in quanto il valore medio si assesta al di sotto della neutralità.

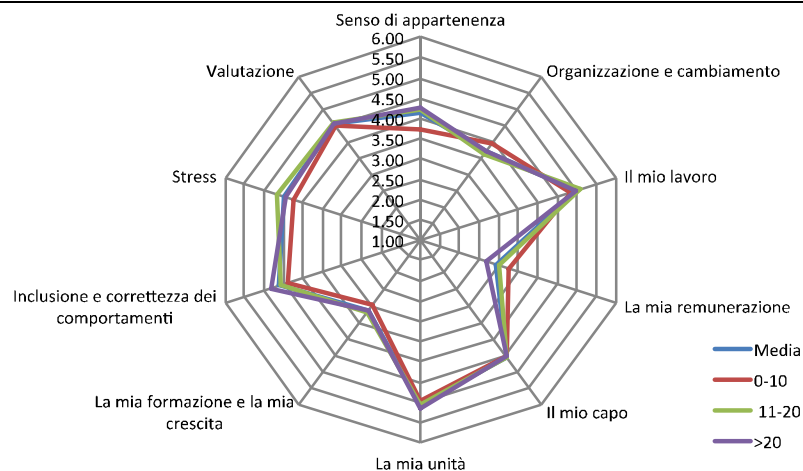
		20-40	41-50	>50
Senso di appartenenza	4.14	4.23	3.94	4.33
Organizzazione e cambiamento	3.74	3.81	3.73	3.72
Il mio lavoro	4.99	5.31	4.84	5.04
La mia remunerazione	2.94	2.96	2.89	2.99
Il mio capo	4.56	4.77	4.62	4.41
La mia unità	5.07	5.25	5.07	5.01
La mia formazione e la mia crescita	3.13	2.45	3.18	3.30
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4.61	4.50	3.58	4.69
Stress	4.48	4.61	4.41	4.52
Valutazione	4.57	4.55	4.63	4.50



#### Anzianità di servizio nell'ente

Coloro che hanno un'anzianità di servizio compresa tra gli 0 e i 5 anni hanno percezioni leggermente più negative su molte delle dimensioni analizzate (ad eccezione delle dimensioni Organizzazione, Remunerazione e Capo). Per le altre due categorie di rispondenti si denota un sostanziale equilibrio nelle percezioni delle diverse dimensioni.

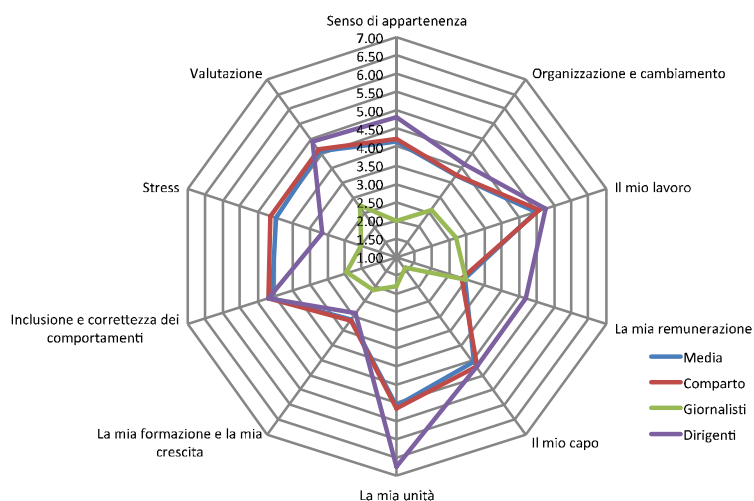
Dimensioni	Media	Anzianità di servizio		
		0-5	11-15	>15
Senso di appartenenza	4.14	3.74	4.24	4.26
Organizzazione e cambiamento	3.74	3.96	3.63	3.72
Il mio lavoro	4.99	4.85	5.09	4.97
La mia remunerazione	2.94	3.23	3.00	2.70
Il mio capo	4.56	4.54	4.58	4.54
La mia unità	5.07	4.98	5.05	5.15
La mia formazione e la mia crescita	3.13	2.99	3.20	3.13
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4.61	4.40	4.56	4.80
Stress	4.48	4.23	4.66	4.44
Valutazione	4.57	4.51	4.60	4.56



## Qualifiche

Con riferimento alle qualifiche, si nota che i dirigenti mostrano percezioni migliori rispetto al comparto su tutte le dimensioni analizzate, ad eccezione delle dimensioni Formazione e Comportamenti. Infatti, persino sulla dimensione valutazione, spesso quella percepita in modo peggiore, i dirigenti hanno espresso un giudizio molto positivo. I giornalisti invece mostrano percezioni molto negative su tutte le dimensioni.

Dimensioni	Media	Qualifica		
		Comparto	Giornalisti	Dirigenti
Senso di appartenenza	4.14	4.21	2.00	4.80
Organizzazione e cambiamento	3.74	3.78	2.59	4.12
Il mio lavoro	4.99	5.08	2.69	5.26
La mia remunerazione	2.94	2.88	3.00	4.67
Il mio capo	4.56	4.69	1.38	4.72
La mia unità	5.07	5.15	1.81	6.75
La mia formazione e la mia crescita	3.13	3.18	2.12	2.92
Inclusion e correttezza dei comportamenti	4.61	4.70	2.44	4.67
Stress	4.48	4.63	2.00	3.17
Valutazione	4.57	4.63	2.75	4.89



#### 4.2.1. Il dettaglio delle dimensioni

Secondo la logica a cannocchiale, ciascuna dimensione è stata esplosa, evidenziando i risultati delle singole domande che la compongono, e comparandoli con la media di Regione Toscana e la media di tutti gli altri enti che hanno partecipato all'indagine. I paragrafi successivi mostrano il dettaglio delle dimensioni analizzate, riportando sia i risultati numerici che i grafici a radar.

##### 4.2.1.6. Senso di appartenenza

La tabella 22 e la Figura 16 mostrano come sostanzialmente vi sia uno scostamento in negativo su tutte le domande che indagano la dimensione Senso di appartenenza tra il Consiglio la media complessiva; lo scostamento è positivo rispetto alle medie di Regione Toscana. Tuttavia, i primi tre item si posizionano al di sopra del giudizio di neutralità. Inoltre, va prestata particolare attenzione al fatto che i valori che sono stati attribuiti soprattutto alle domande "Il mio Ente mi motiva a fare il meglio nel mio lavoro" e "Il mio Ente mi sprona ad aiutarlo a raggiungere risultati sempre migliori" evidenziano un certo disaccordo da parte dei dipendenti.

Tabella 22 - Il dettaglio della dimensione Senso di appartenenza

Senso di appartenenza	Consiglio	Toscana	Media
Sono orgoglioso quando dico di lavorare presso il mio Ente	4.71	4.65	4.78
Il mio Ente è un buon posto presso cui lavorare	4.83	4.64	4.96
Sento un forte senso di attaccamento al mio Ente	4.62	4.62	4.73
Il mio Ente mi motiva a fare il meglio nel mio lavoro	3.24	3.19	3.41
Il mio Ente mi sprona ad aiutarlo a raggiungere risultati sempre migliori	3.29	3.21	3.40

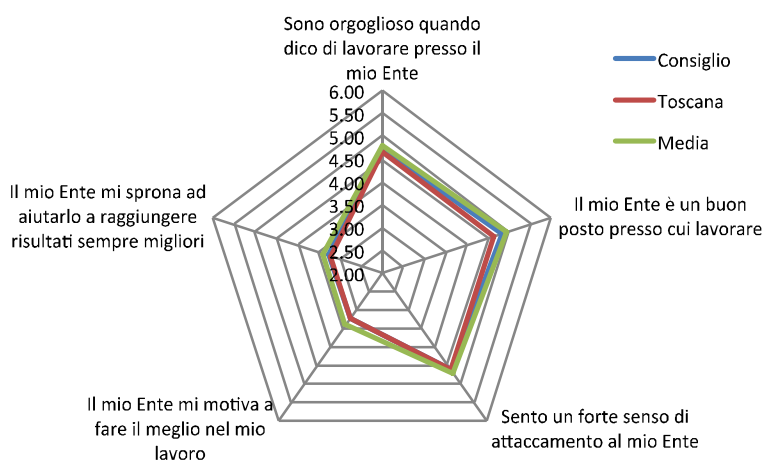


Figura 16 - Il dettaglio della dimensione Senso di appartenenza



#### 4.2.1.2. Organizzazione e cambiamento

La dimensione dell'organizzazione e della gestione del cambiamento risulta senz'altro, per il Consiglio (e anche per la Regione Toscana in generale), un punto di attenzione. Infatti pur essendoci alcuni item che, per il Consiglio, si posizionano al di sopra delle medie ("Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi", "Nel mio Ente è facile avere le informazioni di cui si ha bisogno", "Nel mio Ente ci sono i mezzi e le risorse per svolgere il proprio lavoro", "Nel mio Ente i compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti", "Nel mio Ente esiste un buon livello di comunicazione tra gli uffici"), ce ne sono altri che presentano valori inferiori ("Complessivamente ho fiducia nelle scelte dei dirigenti", "I comportamenti dei dirigenti sono coerenti con i valori che il mio Ente promuove", "I dirigenti hanno una visione chiara sul futuro del mio Ente", "Gli obiettivi del mio Ente sono chiari"). Negli altri casi i valori attribuiti dal Consiglio si collocano nel mezzo delle medie di Regione Toscana e Media complessiva. Inoltre, molti dei valori espressi oscillano nell'intervallo inferiore rispetto alla percezione di neutralità, pertanto, in generale, per tutti gli enti, la dimensione Organizzazione e cambiamento costituisce un punto critico.

Tabella 23 - Il dettaglio della dimensione Organizzazione e cambiamento

Organizzazione e cambiamento	Consiglio	Toscana	Media
Il mio Ente è organizzato e gestito al meglio	2.82	2.75	2.87
Complessivamente ho fiducia nelle scelte dei dirigenti	3.26	3.46	3.45
I comportamenti dei dirigenti sono coerenti con i valori che il mio Ente promuove	3.40	3.59	3.59
I dirigenti hanno una visione chiara sul futuro del mio Ente	3.02	3.13	3.22
Nel mio Ente, quando sono introdotti cambiamenti, generalmente sono per migliorare	3.22	3.11	3.25
Nel mio Ente, i processi di cambiamento sono gestiti al meglio	2.86	2.83	2.94
Gli obiettivi del mio Ente sono chiari	3.44	3.47	3.55
Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi	4.52	4.28	4.39
Nel mio Ente è facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	4.17	3.84	3.65
Nel mio Ente ci sono i mezzi e le risorse per svolgere il proprio lavoro	4.87	4.22	4.02
Nel mio Ente i compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti	3.91	3.54	3.53
Nel mio Ente esiste un buon livello di comunicazione tra gli uffici	3.65	3.38	3.36
Il mio Ente si preoccupa della salute nei luoghi di lavoro	4.62	4.75	4.20
Il mio ambiente di lavoro (pulizia, spazi, ventilazione manutenzione, arredi, ecc.) è appropriato	4.59	4.31	-

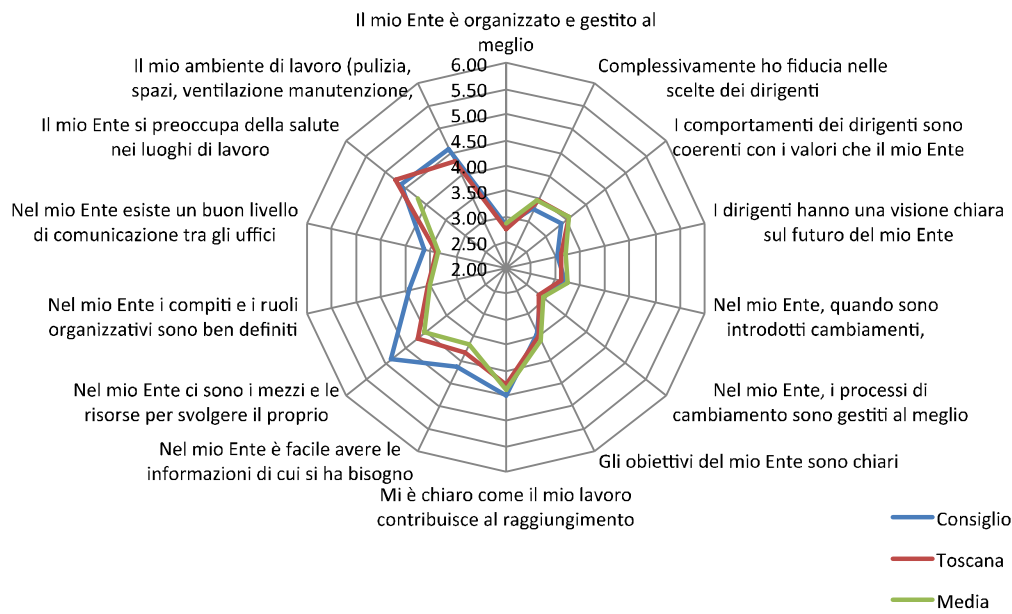


Figura 17 - Il dettaglio della dimensione Organizzazione e cambiamento

#### 4.2.1.3. Il mio lavoro

Sulla dimensione Il mio lavoro il Consiglio si colloca al di sopra della media di Regione Toscana e degli altri enti per quasi tutte le dimensioni, ad eccezione dell'item "Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione". In valore assoluto, i valori attribuiti alle sotto-dimensioni inerenti il proprio lavoro risultano positivi, indicando che i dipendenti dell'ente attribuiscono molto valore al proprio lavoro.

Tabella 24 - Il dettaglio della dimensione il mio lavoro

Lavoro	Consiglio	Toscana	Media
Sono coinvolto nelle decisioni che riguardano il mio lavoro	4.33	4.25	4.13
Il mio lavoro è sufficientemente interessante	5.37	5.11	5.22
Ho la possibilità di scegliere come svolgere il mio lavoro	5.20	4.99	4.86
Sono interessato al mio lavoro	5.89	5.61	5.71
Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione	4.68	4.56	4.74
Quando ho bisogno di informazioni so a chi chiederle	5.04	4.70	4.59
So chiaramente che cosa il mio Ente si aspetta da me	4.66	4.25	4.31
I miei compiti richiedono un carico di lavoro adeguato	4.68	4.36	4.36
Il mio orario di lavoro è funzionale ad un buon equilibrio tra lavoro e vita privata	5.05	5.19	-



Figura 18 - Il dettaglio della dimensione Il mio lavoro

#### 4.2.1.4. La mia remunerazione

Per quanto riguarda il tema della Remunerazione, i rispondenti percepiscono un importante grado di inadeguatezza della remunerazione rispetto alle medie. Comunque anche il valore medio degli enti coinvolti nell'indagine risulta piuttosto basso.

Tabella 25 - Il dettaglio della dimensione La mia remunerazione

La mia remunerazione	Consiglio	Toscana	Media
Il mio stipendio rispecchia il livello della mia prestazione	2.92	3.05	3.21
Il mio stipendio è ragionevole se comparato a posizioni similari in altre organizzazioni	2.96	3.09	3.33

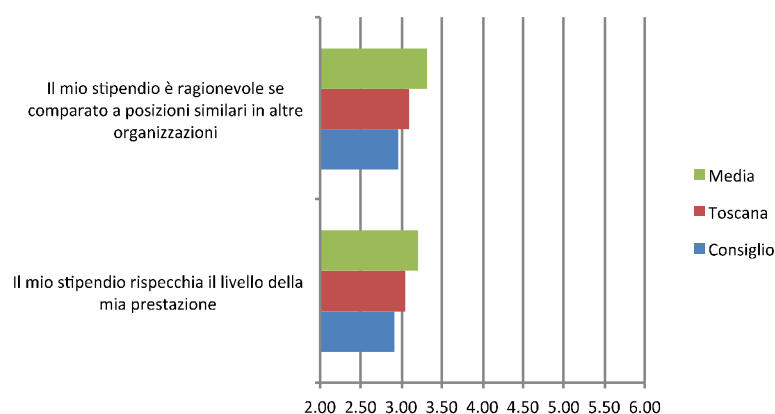


Figura 19 - Il dettaglio della dimensione La mia remunerazione

#### 4.2.1.5. Il mio capo

La dimensione Il mio capo si assesta per quanto riguarda il Consiglio al di sopra della media di Regione Toscana e degli altri enti per tutti gli item. La dimensione Il mio capo quindi, nel Consiglio, è percepita molto positivamente.

Tabella 26 - Il dettaglio della dimensione Il mio capo

Il mio capo	Consiglio	Toscana	Media
Il mio capo (la persona a cui rispondo nel mio lavoro quotidiano) mi motiva a svolgere in modo più efficiente ed efficace il mio lavoro	4.52	4.28	4.30
Il mio capo è riguardoso delle mie esigenze di equilibrio tra lavoro e vita privata	5.14	5.05	4.93
Il mio capo è aperto alle idee che propongo	4.93	4.86	4.77
Il mio capo mi aiuta a comprendere come posso contribuire al raggiungimento degli obiettivi	4.60	4.45	4.42
Complessivamente sono fiducioso delle scelte fatte dal mio capo	4.51	4.44	4.41
Il mio capo riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	4.93	4.86	4.79
Ricevo dal mio capo riscontri (feedback) regolari sul mio lavoro	4.41	4.24	4.23
Posso contare sul supporto del mio capo quando si presenta un problema lavorativo	4.93	4.82	-
Il mio capo mi incoraggia e mi agevola a partecipare a iniziative di formazione	4.47	4.44	-
Penso che il mio lavoro sia valutato lealmente	4.70	4.58	4.41
Il mio capo gestisce in modo adeguato coloro che offrono prestazioni insoddisfacenti	3.80	3.64	3.64
Il mio capo gestisce le persone in modo equo	4.23	3.96	3.91
Il mio capo gestisce in modo soddisfacente i conflitti	4.06	3.94	3.92

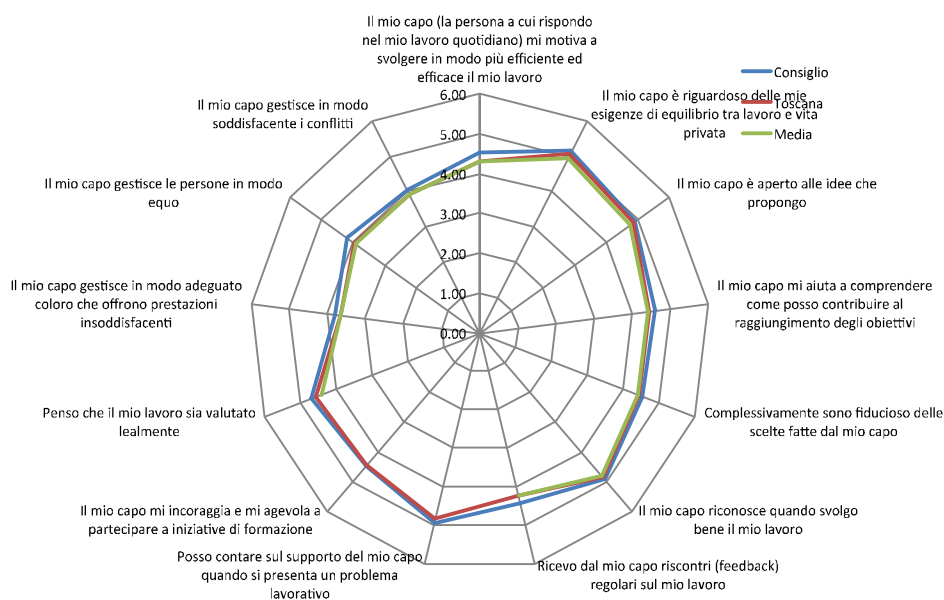


Figura 20 - Il dettaglio della dimensione Il mio capo

#### 4.2.1.6. La mia unità

Il livello di accordo con le affermazioni che indagano il clima all'interno dell'Unità organizzativa mostra valori abbastanza positivi per le domande poste. In particolare, i risultati del Consiglio sono in linea o superiori a quelli di Regione Toscana e degli altri enti. L'informazione che si rileva è comunque che le dinamiche di gruppo sono forti e ben sviluppate.

Tabella 27 - Il dettaglio de La mia unità

La mia unità	Consiglio	Toscana	Media
Le persone nella mia unità possono contare su un aiuto reciproco in caso di difficoltà	5.31	5.28	5.12
Le persone della mia unità lavorano insieme per trovare il modo migliore di erogare attività e servizi	5.01	5.09	4.98
Le persone della mia unità sono incoraggiate a trovare nuovi e migliori modi per fare le cose	4.67	4.53	4.41
Mi trovo bene a lavorare nella mia unità organizzativa	5.29	5.27	-

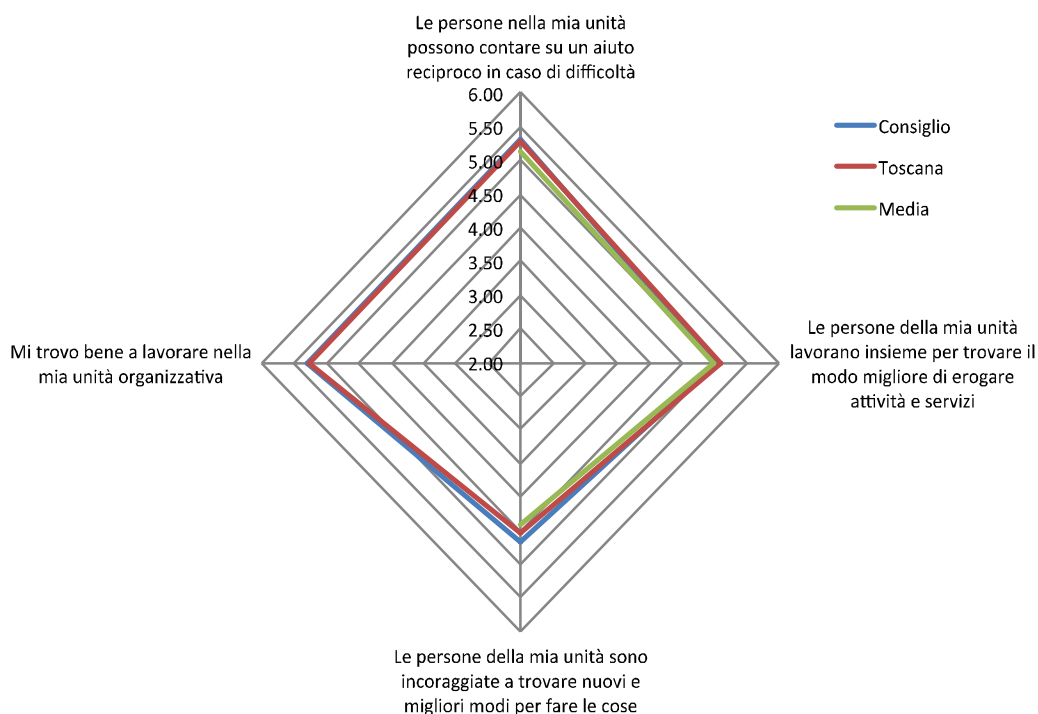


Figura 21 - Il dettaglio de La mia unità

#### 4.2.1.7. La mia formazione e la mia crescita

La Formazione e la crescita delle persone rappresentano sicuramente un punto di attenzione all'interno del Consiglio, come del resto per tutte le altre organizzazioni analizzate, dal momento che i valori si attestano al di sotto della percezione di neutralità. Per i primi 3 item i valori risultano inferiori alle medie. L'item "Nel mio Ente la formazione è uno strumento di sviluppo professionale" risulta leggermente inferiore alla media di Regione Toscana e sulle opportunità di sviluppo e carriera il Consiglio è tendenzialmente allineato ai valori medi.

Tabella 28 - Il dettaglio de La mia formazione e la mia crescita

La mia formazione e la mia crescita	Consiglio	Toscana	Media
Posso accedere ad iniziative formative adeguate ai miei fabbisogni	3.48	3.85	3.66
Le iniziative formative degli ultimi 12 mesi mi hanno aiutato a migliorare il mio lavoro	3.23	3.54	3.55
Nel mio Ente la formazione è uno strumento di sviluppo professionale	3.46	3.60	-
Ci sono opportunità di sviluppo e di carriera per me, all' interno del mio Ente	2.34	2.33	2.52

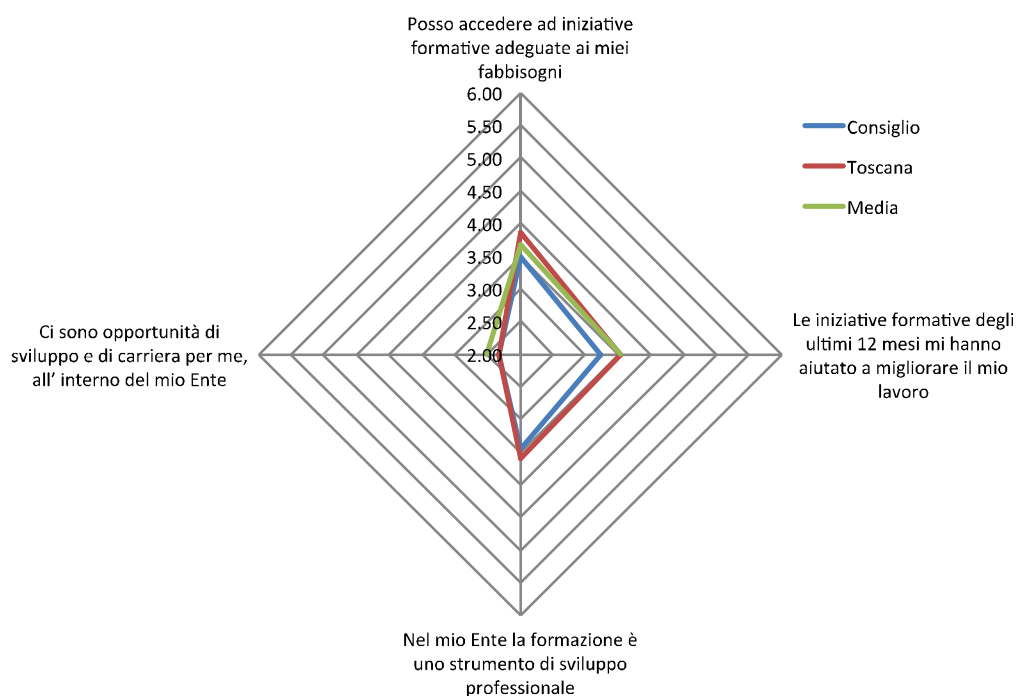


Figura 22 - Il dettaglio della dimensione la mia formazione e la mia crescita

#### 4.2.1.8. Inclusione e correttezza dei comportamenti

La dimensione Inclusione e correttezza dei comportamenti è percepita in maniera abbastanza positiva dai dipendenti del Consiglio. In particolare i valori sono superiori alla media di Regione Toscana e degli altri enti per ciò che riguarda l'equità di trattamento, la valorizzazione del proprio lavoro e il rispetto delle differenze individuali, mentre sono inferiori alla media per quanto concerne il rispetto da parte dei colleghi.

Tabella 29 - Il dettaglio della dimensione Inclusione e correttezza dei comportamenti

Inclusione e correttezza dei comportamenti	Consiglio	Toscana	Media
Sono trattato equamente rispetto ai miei colleghi	4.63	4.53	4.37
Sono trattato con rispetto dalle persone con cui lavoro	5.44	5.51	5.50
Sono valorizzato per quello che faccio	4.14	4.08	4.08
Credo che il mio Ente rispetti le differenze individuali (cultura, stili di lavoro, idee, valori, ecc.)	4.24	4.22	4.11

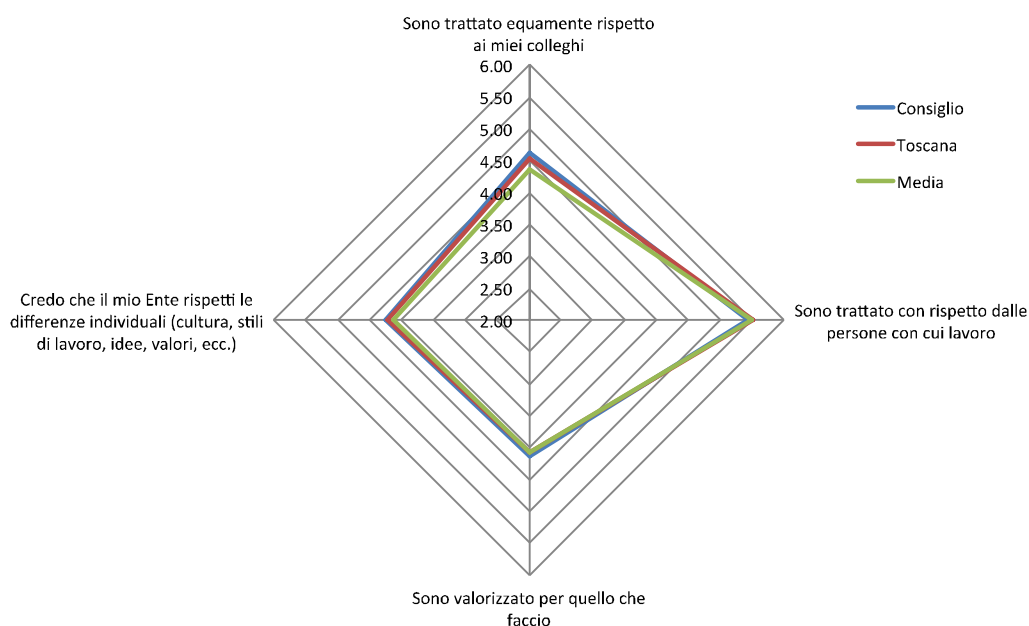


Figura 23 - Il dettaglio della dimensione Inclusione e correttezza dei comportamenti

#### 4.2.1.9. Stress

I rispondenti non percepiscono particolari livelli di stress o angoscia con riguardo al proprio lavoro. Infatti, rispetto alla Regione o agli altri enti, le percezioni sono decisamente più positive.

Tabella 30 - Il dettaglio della dimensione Stress

Stress	Consiglio	Toscana	Media
--------	-----------	---------	-------

Non penso mai di cambiare lavoro	4.28	3.89	4.13
Nel fine settimana (o nei giorni di riposo) non provo mai angoscia al pensiero di ritornare al lavoro	4.69	4.61	4.56

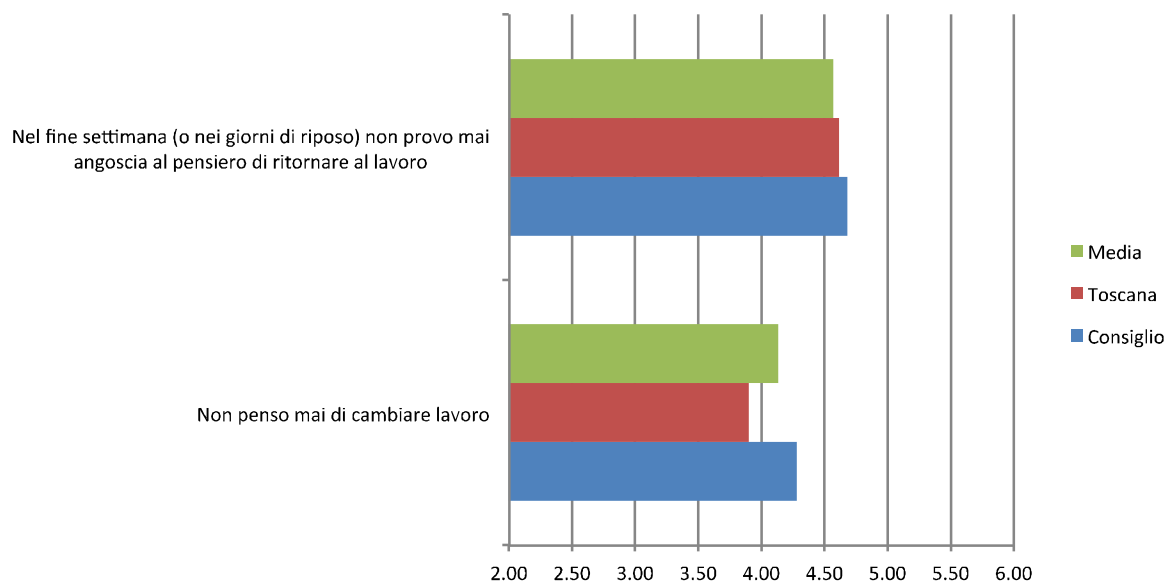


Figura 24 - Il dettaglio della dimensione Stress

#### 4.2.1.10. Valutazione

Nel Consiglio, la dimensione Valutazione è percepita sostanzialmente in modo positivo ed è allineata ai valori medi, ad eccezione che per la definizione degli obiettivi, che costituisce uno spazio di possibile miglioramento. Inoltre, è importante notare come si attribuisca un valore molto positivo agli strumenti premianti non monetari.

Tabella 31 - Il dettaglio della dimensione Valutazione

Valutazione	Consiglio	Toscana	Media
So all'inizio dell'anno su che cosa verrò valutato	3.51	4.00	3.75
Ritengo sia importante che il merito sia riconosciuto anche con strumenti non monetari	5.67	5.36	5.40
Impegnarmi nel mio lavoro aumenta la possibilità di avere una buona valutazione	4.52	4.47	4.49



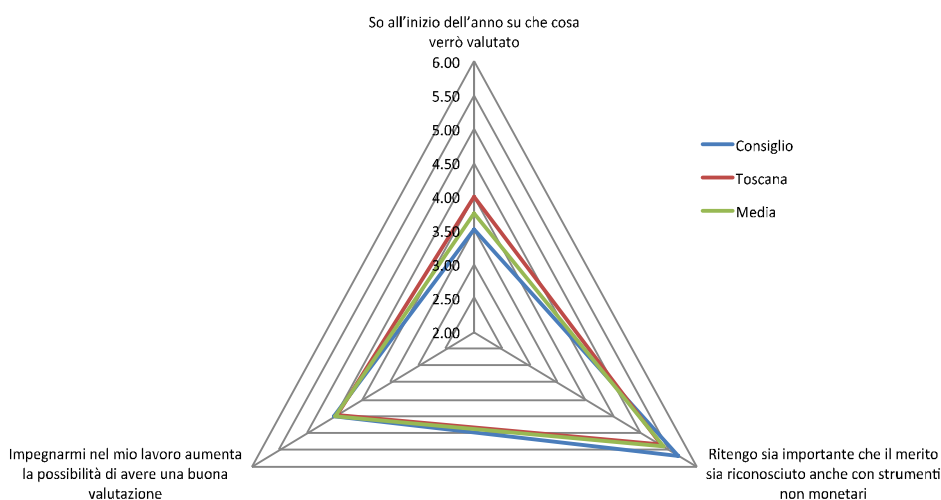


Figura 25 - Il dettaglio della dimensione Valutazione

#### 4.2.2. L'importanza delle diverse dimensioni per un buon clima organizzativo

All'interno del questionario, la Regione Toscana ha deciso di inserire alcune domande volte ad indagare l'importanza delle diverse dimensioni per i rispondenti. Come si nota dai valori nella tabella tutte le dimensioni nell'ambito del Consiglio sono ritenute molto importanti.

Tabella 32 - L'importanza delle diverse dimensioni ai fini di un buon clima organizzativo

Dimensioni	Importanza
Senso di appartenenza	5,65
Organizzazione e cambiamento	5,99
Il mio lavoro	6,04
La mia remunerazione	5,55
Il mio capo	5,93
La mia unità	5,93
La mia formazione e la mia crescita	5,97
Inclusione e correttezza dei comportamenti	6,32
Stress	5,70
Valutazione	5,61

Nella tabella seguente le diverse dimensioni analizzate sono elencate in ordine a partire dal valore più alto assegnato, in termini di percezione ed importanza. Si propone quindi un confronto tra le dimensioni che sono meglio percepite e quelle che sono ritenute più importanti. Si nota come, tra le prime cinque dimensioni ritenute maggiormente importanti ai fini di un buon clima organizzativo, tre si collocano nelle prime cinque posizioni nelle percezioni dei rispondenti (Il mio lavoro, Inclusione e correttezza dei comportamenti e Il mio capo). Due dimensioni invece presentano uno scostamento

più marcato tra importanza (3° e 4° posto) e percezioni (8° e 9° posto): Organizzazione e cambiamento e La mia formazione e la mia crescita.

Tabella 33 - Il ranking comparativo tra percezione e importanza delle diverse dimensioni

Ranking	Dimensioni	Importanza dimensioni
1	La mia unità	Inclusione e correttezza dei comportamenti
2	Il mio lavoro	Il mio lavoro
3	Inclusione e correttezza dei comportamenti	Organizzazione e cambiamento
4	Valutazione	La mia formazione e la mia crescita
5	Il mio capo	Il mio capo
6	Stress	La mia unità
7	Senso di appartenenza	Stress
8	Organizzazione e cambiamento	Senso di appartenenza
9	La mia formazione e la mia crescita	Valutazione
10	La mia remunerazione	La mia remunerazione

### 4.3. Artea

Con riferimento ad Artea, il campione ammonta a 95 compilazioni a fronte di un totale dipendenti pari a 135. Il campione rappresenta il 70,37% della popolazione di riferimento.

Complessivamente, Artea ha ottenuto 4,35 quale punteggio medio della percezione del clima all'interno dell'ente, abbastanza al di sopra del punteggio di Regione Toscana nel complesso.

Più nel dettaglio si possono analizzare i risultati di Artea per ogni dimensione, comparati con la media complessiva di Regione Toscana (Tabella 34 e Figura 26).

Tabella 34 - Le dimensioni organizzative analizzate per Artea

Dimensioni	Artea	Toscana
Senso di appartenenza	4.23	4.03
Organizzazione e cambiamento	3.91	3.57
Il mio lavoro	4.91	4.74
La mia remunerazione	3.17	3.07
Il mio capo	4.67	4.39
La mia unità	5.48	4.99
La mia formazione e la mia crescita	2.68	3.43
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4.75	4.56
Stress	4.07	4.24
Valutazione	4.81	4.59

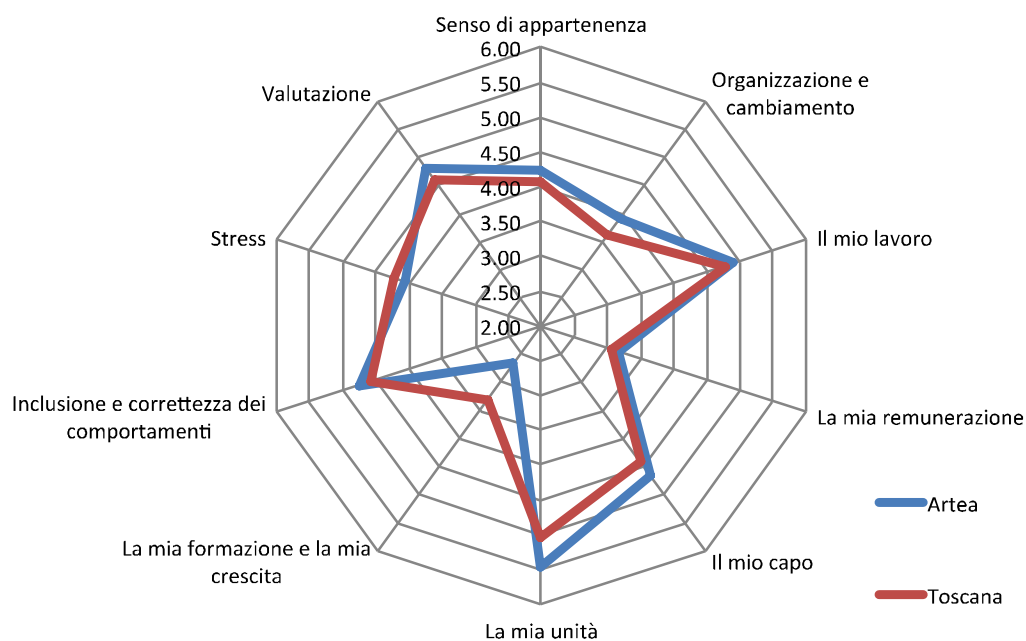


Figura 26 - Le dimensioni organizzative analizzate per Artea

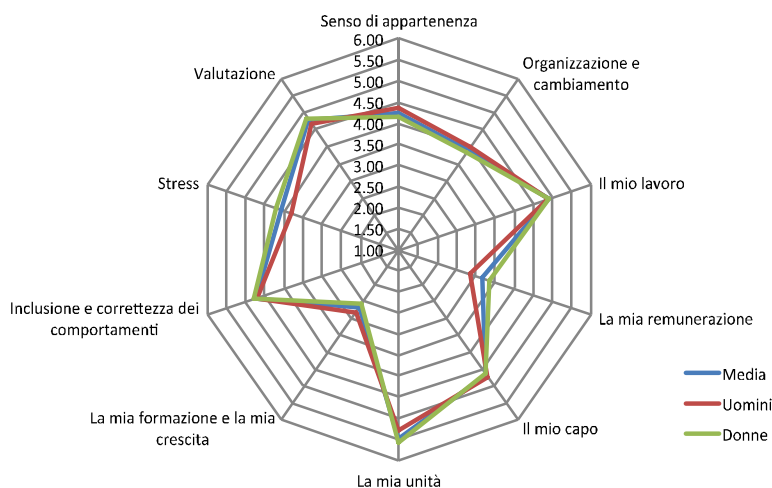
Concentrandosi esclusivamente sui risultati di Artea, è possibile rappresentare i valori attribuiti a ciascuna dimensione per ciascuna delle informazioni generali richieste e, in particolare, le dieci dimensioni sono state rilevate per genere, età, anzianità di servizio e qualifica (Box 5).

Box 5 – Le dimensioni declinate per le caratteristiche generali del campione (Artea)

Genere

L'analisi per genere evidenzia un certo equilibrio nelle percezioni da parte di uomini e donne in Artea. In particolare, gli uomini attribuiscono un valore maggiore rispetto alle donne alle dimensioni Senso di appartenenza, Organizzazione e Cambiamento, Il mio capo, Formazione e crescita. Le donne, invece, mostrano una percezione migliore sulle dimensioni Lavoro, Remunerazione, Unità, Comportamenti, Stress e Valutazione.

Dimensioni	Media	Genere	
		Uomini	Donne
Senso di appartenenza	4.23	4.38	4.16
Organizzazione e cambiamento	3.91	3.98	3.87
Il mio lavoro	4.91	4.89	4.92
La mia remunerazione	3.17	2.85	3.33
Il mio capo	4.67	4.73	4.64
La mia unità	5.48	5.29	5.58
La mia formazione e la mia crescita	2.68	2.84	2.61
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4.75	4.71	4.76
Stress	4.07	3.82	4.19
Valutazione	4.81	4.69	4.86

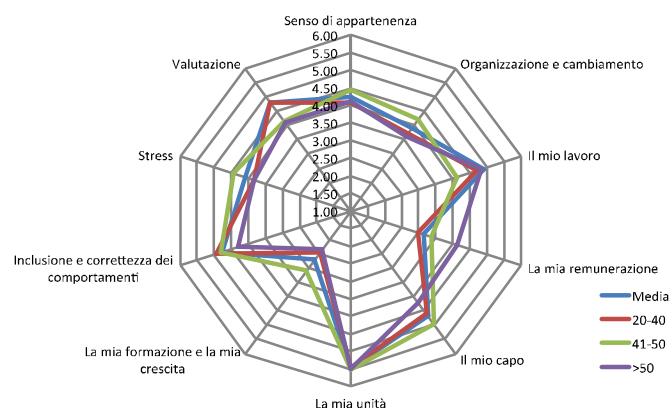


Età

Coloro che hanno tra 41 e 50 anni mostrano migliori percezioni rispetto a molte delle dimensioni analizzate. Tuttavia, la dimensione Formazione e Crescita risulta con percezioni più negative per tutte le categorie di rispondenti, in quanto il valore medio si assesta al di sotto della neutralità.

Dimensioni	Media	Età		
		20-40	41-50	>50

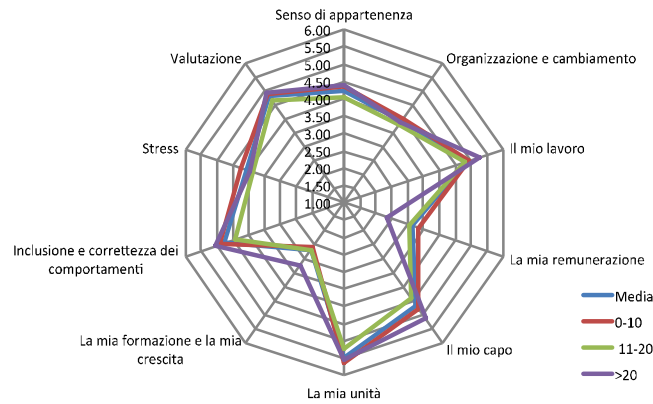
Senso di appartenenza	4.23	4.08	4.44	4.13
Organizzazione e cambiamento	3.91	3.74	4.20	3.64
Il mio lavoro	4.91	4.71	4.13	4.83
La mia remunerazione	3.17	3.00	3.37	4.12
Il mio capo	4.67	4.59	4.98	4.22
La mia unità	5.48	5.46	5.51	5.49
La mia formazione e la mia crescita	2.68	2.44	3.10	2.35
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4.75	4.92	4.81	4.29
Stress	4.07	3.82	4.43	3.85
Valutazione	4.81	4.81	4.17	4.10



### Anzianità di servizio nell'ente

Coloro che hanno un'anzianità di servizio compresa tra i 0 e i 5 anni hanno percezioni superiori alla media su quasi tutte le dimensioni, ad eccezione della dimensione Formazione e Crescita. Per le altre due categorie di rispondenti si denota un sostanziale equilibrio nelle percezioni delle diverse dimensioni.

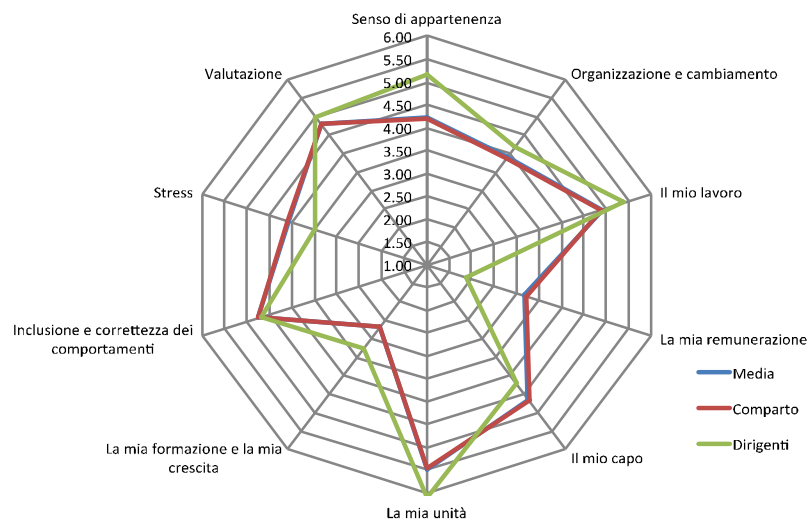
Dimensioni	Media	Anzianità di servizio		
		0-5	11-15	>15
Senso di appartenenza	4.23	4.35	4.03	4.40
Organizzazione e cambiamento	3.91	4.00	3.77	3.86
Il mio lavoro	4.91	4.92	4.81	5.26
La mia remunerazione	3.17	3.35	3.08	2.37
Il mio capo	4.67	4.77	4.41	5.13
La mia unità	5.48	5.64	5.24	5.53
La mia formazione e la mia crescita	2.68	2.60	2.68	3.22
Inclusione e correttezza dei comportamenti	4.75	4.92	4.42	5.06
Stress	4.07	4.24	3.86	3.94
Valutazione	4.81	4.88	4.67	4.92



## Qualifiche

Con riferimento alle qualifiche, si nota che i dirigenti mostrano percezioni molto migliori rispetto al comparto su quasi tutte le dimensioni analizzate, ad eccezione delle dimensioni Remunerazione, Il mio capo, Comportamenti e Stress.

Dimensioni	Media	Qualifica	
		Comparto	Dirigenti
Senso di appartenenza	4.23	4.19	5.15
Organizzazione e cambiamento	3.91	3.89	4.16
Il mio lavoro	4.91	4.89	5.39
La mia remunerazione	3.17	3.23	1.88
Il mio capo	4.67	4.69	4.21
La mia unità	5.48	5.46	6.12
La mia formazione e la mia crescita	2.68	2.66	3.25
Inclusion e correttezza dei comportamenti	4.75	4.75	4.69
Stress	4.07	4.10	3.50
Valutazione	4.81	4.80	5.00



### 4.3.1. Il dettaglio delle dimensioni

Secondo la logica a cannocchiale, ciascuna dimensione è stata esplosa, evidenziando i risultati delle singole domande che la compongono, e comparandoli con la media di Regione Toscana e la media di tutti gli altri enti che hanno partecipato all'indagine. I paragrafi successivi mostrano il dettaglio delle dimensioni analizzate, riportando sia i risultati numerici che i grafici a radar.

#### 4.3.1.1. Senso di appartenenza

Per quanto riguarda la dimensione Senso di appartenenza Artea si posiziona al di sopra delle medie per gli item "Sono orgoglioso quando dico di lavorare presso il mio Ente", "Il mio Ente mi motiva a fare il meglio nel mio lavoro" e "Il mio Ente mi sprona ad aiutarlo a raggiungere risultati sempre migliori". Invece, le domande "Il mio Ente è un buon posto presso cui lavorare" e "Sento un forte senso di attaccamento al mio Ente" si posizionano al di sotto delle medie. Inoltre, va prestata particolare attenzione al fatto che i valori che sono stati attribuiti alle domande "Il mio Ente mi motiva a fare il meglio nel mio lavoro" e "Il mio Ente mi sprona ad aiutarlo a raggiungere risultati sempre migliori" evidenziano un certo disaccordo da parte dei dipendenti.

Tabella 35 - Il dettaglio della dimensione Senso di appartenenza

Senso di appartenenza	Artea	Toscana	Media
Sono orgoglioso quando dico di lavorare presso il mio Ente	4.90	4.65	4.78
Il mio Ente è un buon posto presso cui lavorare	4.49	4.64	4.96
Sento un forte senso di attaccamento al mio Ente	4.56	4.62	4.73
Il mio Ente mi motiva a fare il meglio nel mio lavoro	3.50	3.19	3.41
Il mio Ente mi sprona ad aiutarlo a raggiungere risultati sempre migliori	3.71	3.21	3.40

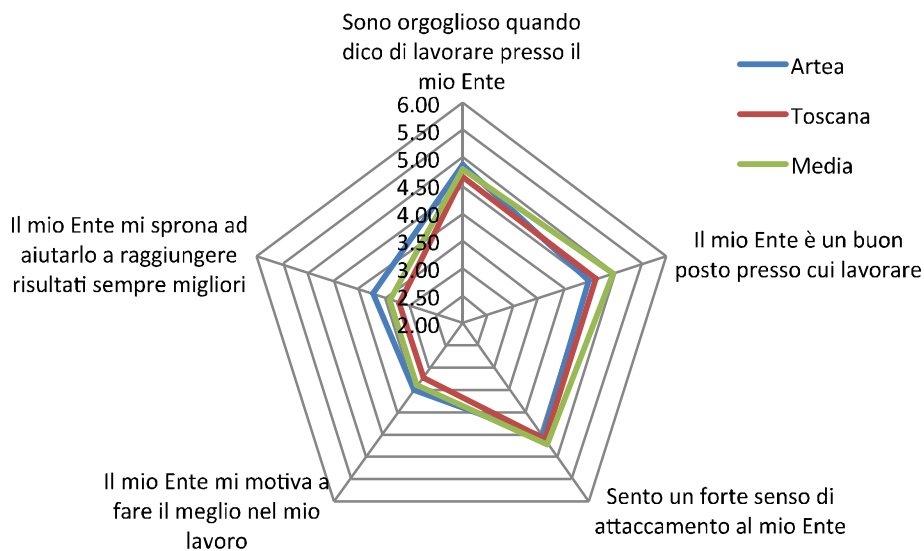


Figura 27 - Il dettaglio della dimensione Senso di appartenenza

#### 4.3.1.2. Organizzazione e cambiamento

La dimensione dell'organizzazione e della gestione del cambiamento ha ottenuto percezioni quasi sempre maggiori rispetto a Regione Toscana e alla media degli altri enti, ad eccezione di pochi item che risultano invece allineati alle medie ("Il mio Ente è organizzato e gestito al meglio", "Nel mio Ente, i processi di cambiamento sono gestiti al meglio"). Ad ogni modo, la dimensione Organizzazione e cambiamento costituisce comunque un punto di attenzione, dal momento che la maggior parte dei valori attribuiti si assestano comunque al di sotto della percezione di neutralità.

Tabella 36 - Il dettaglio della dimensione Organizzazione e cambiamento

Organizzazione e cambiamento	Artea	Toscana	Media
Il mio Ente è organizzato e gestito al meglio	2.85	2.75	2.87
Complessivamente ho fiducia nelle scelte dei dirigenti	3.58	3.46	3.45
I comportamenti dei dirigenti sono coerenti con i valori che il mio Ente promuove	3.87	3.59	3.59
I dirigenti hanno una visione chiara sul futuro del mio Ente	3.28	3.13	3.22
Nel mio Ente, quando sono introdotti cambiamenti, generalmente sono per migliorare	3.35	3.11	3.25
Nel mio Ente, i processi di cambiamento sono gestiti al meglio	2.94	2.83	2.94
Gli obiettivi del mio Ente sono chiari	4.23	3.47	3.55
Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi	4.87	4.28	4.39
Nel mio Ente è facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	3.87	3.84	3.65
Nel mio Ente ci sono i mezzi e le risorse per svolgere il proprio lavoro	4.28	4.22	4.02
Nel mio Ente i compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti	3.82	3.54	3.53
Nel mio Ente esiste un buon livello di comunicazione tra gli uffici	3.75	3.38	3.36
Il mio Ente si preoccupa della salute nei luoghi di lavoro	5.22	4.75	4.20
Il mio ambiente di lavoro (pulizia, spazi, ventilazione manutenzione, arredi, ecc.) è appropriato	4.76	4.31	-



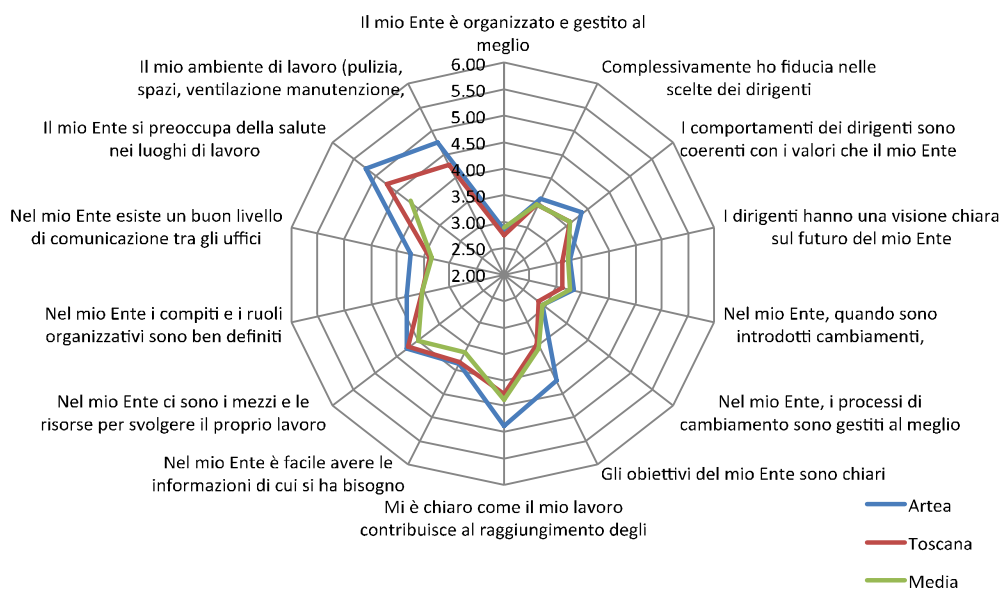


Figura 28 - Il dettaglio della dimensione Organizzazione e cambiamento

#### 4.3.1.3. Il mio lavoro

Sulla dimensione Il mio lavoro Artea si posiziona in linea (per gli item "Il mio lavoro è sufficientemente interessante", "Sono interessato al mio lavoro", "Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione" e "I miei compiti richiedono un carico di lavoro adeguato") o al di sopra della media di Regione Toscana e degli altri enti. In valore assoluto, comunque, i valori attribuiti alle sotto-dimensioni inerenti il proprio lavoro risultano positivi, indicando che i dipendenti dell'ente attribuiscono molto valore al proprio lavoro.

Tabella 37 - Il dettaglio della dimensione il mio lavoro

Lavoro	Artea	Toscana	Media
Sono coinvolto nelle decisioni che riguardano il mio lavoro	4.38	4.25	4.13
Il mio lavoro è sufficientemente interessante	5.05	5.11	5.22
Ho la possibilità di scegliere come svolgere il mio lavoro	5.11	4.99	4.86
Sono interessato al mio lavoro	5.62	5.61	5.71
Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione	4.51	4.56	4.74
Quando ho bisogno di informazioni so a chi chiederle	4.83	4.70	4.59
So chiaramente che cosa il mio Ente si aspetta da me	4.63	4.25	4.31
I miei compiti richiedono un carico di lavoro adeguato	4.30	4.36	4.36
Il mio orario di lavoro è funzionale ad un buon equilibrio tra lavoro e vita privata	5.71	5.19	-

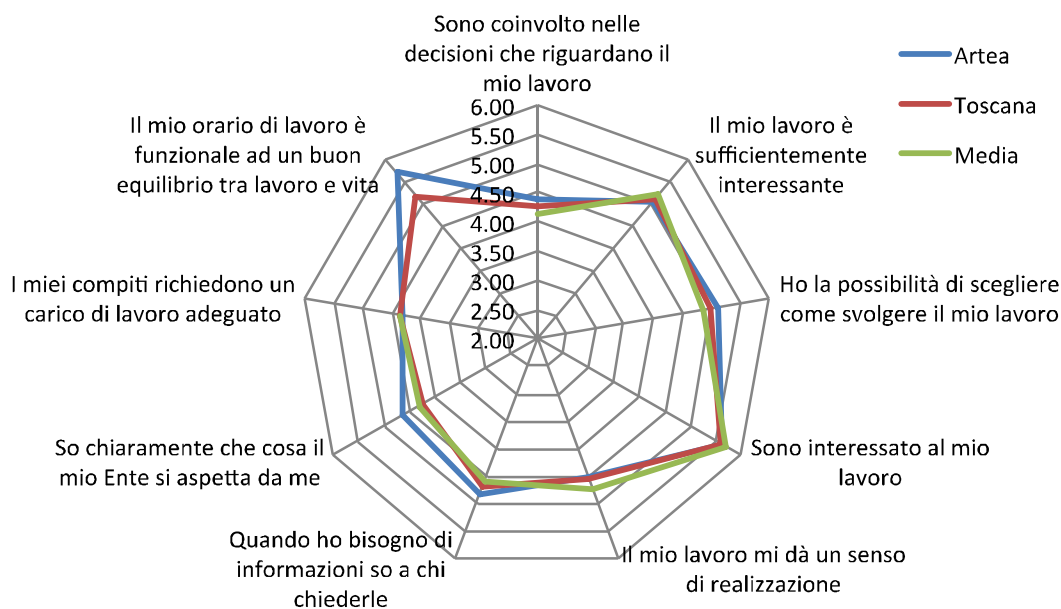


Figura 29 - Il dettaglio della dimensione Il mio lavoro

#### 4.3.1.4. La mia remunerazione

Per quanto riguarda il tema della Remunerazione, i rispondenti percepiscono un certo grado di inadeguatezza della propria remunerazione rispetto alla media degli enti (tuttavia le percezioni all'interno di Artea sono superiori rispetto a quelle medie di Regione Toscana). Comunque il valore medio degli enti coinvolti nell'indagine risulta piuttosto basso.

Tabella 38 - Il dettaglio della dimensione La mia remunerazione

La mia remunerazione	Artea	Toscana	Media
Il mio stipendio rispecchia il livello della mia prestazione	3.09	3.05	3.21
Il mio stipendio è ragionevole se comparato a posizioni simili in altre organizzazioni	3.25	3.09	3.33

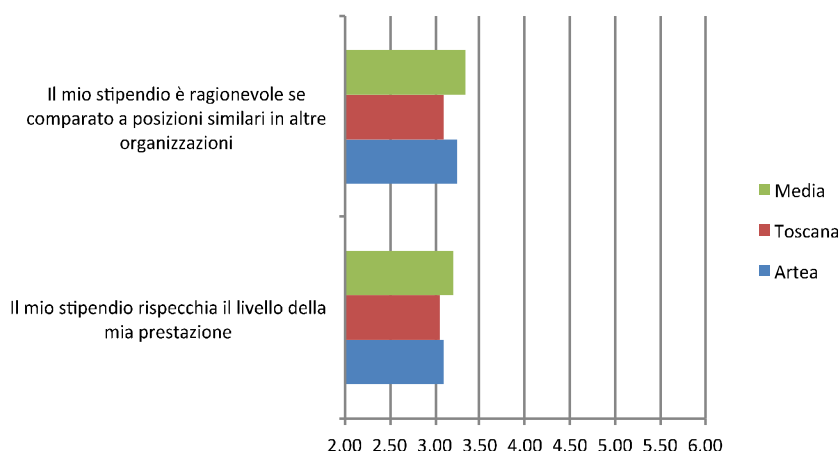


Figura 30 - Il dettaglio della dimensione La mia remunerazione

#### 4.3.1.5. Il mio capo

La dimensione Il mio capo si posiziona per tutti gli item considerati al di sopra della media di Regione Toscana e degli altri enti, ad eccezione dell'item "Il mio capo mi incoraggia e mi agevola a partecipare a iniziative di formazione". La formazione, come emergerà in seguito, costituisce infatti un punto di particolare attenzione all'interno di Artea.

Tabella 39 - Il dettaglio della dimensione Il mio capo

Il mio capo	Artea	Toscana	Media
Il mio capo (la persona a cui rispondo nel mio lavoro quotidiano) mi motiva a svolgere in modo più efficiente ed efficace il mio lavoro	4.53	4.28	4.30
Il mio capo è riguardoso delle mie esigenze di equilibrio tra lavoro e vita privata	5.39	5.05	4.93
Il mio capo è aperto alle idee che propongo	5.16	4.86	4.77
Il mio capo mi aiuta a comprendere come posso contribuire al raggiungimento degli obiettivi	4.75	4.45	4.42
Complessivamente sono fiducioso delle scelte fatte dal mio capo	4.68	4.44	4.41
Il mio capo riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	5.00	4.86	4.79
Ricevo dal mio capo riscontri (feedback) regolari sul mio lavoro	4.36	4.24	4.23
Posso contare sul supporto del mio capo quando si presenta un problema lavorativo	5.28	4.82	-
Il mio capo mi incoraggia e mi agevola a partecipare a iniziative di formazione	4.18	4.44	-
Penso che il mio lavoro sia valutato lealmente	4.86	4.58	4.41
Il mio capo gestisce in modo adeguato coloro che offrono prestazioni insoddisfacenti	3.99	3.64	3.64
Il mio capo gestisce le persone in modo equo	4.30	3.96	3.91
Il mio capo gestisce in modo soddisfacente i conflitti	4.25	3.94	3.92

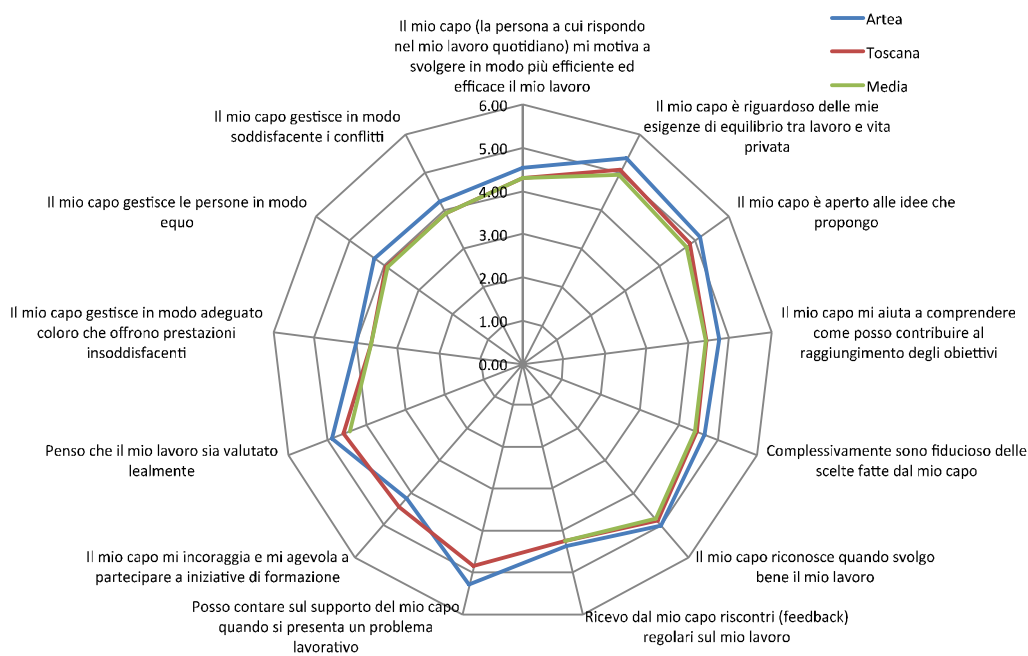


Figura 31 - Il dettaglio della dimensione Il mio capo

#### 4.3.1.6. La mia unità

Gli item che indagano il clima all'interno dell'Unità organizzativa hanno ottenuto valori molto positivi e, in particolare, sempre al di sopra rispetto alle medie. L'informazione che si rileva è quindi che le dinamiche di gruppo sono forti e ben sviluppate.

Tabella 40 - Il dettaglio de La mia unità

La mia unità	Artea	Toscana	Media
Le persone nella mia unità possono contare su un aiuto reciproco in caso di difficoltà	5.73	5.28	5.12
Le persone della mia unità lavorano insieme per trovare il modo migliore di erogare attività e servizi	5.60	5.09	4.98
Le persone della mia unità sono incoraggiate a trovare nuovi e migliori modi per fare le cose	5.02	4.53	4.41
Mi trovo bene a lavorare nella mia unità organizzativa	5.59	5.27	-

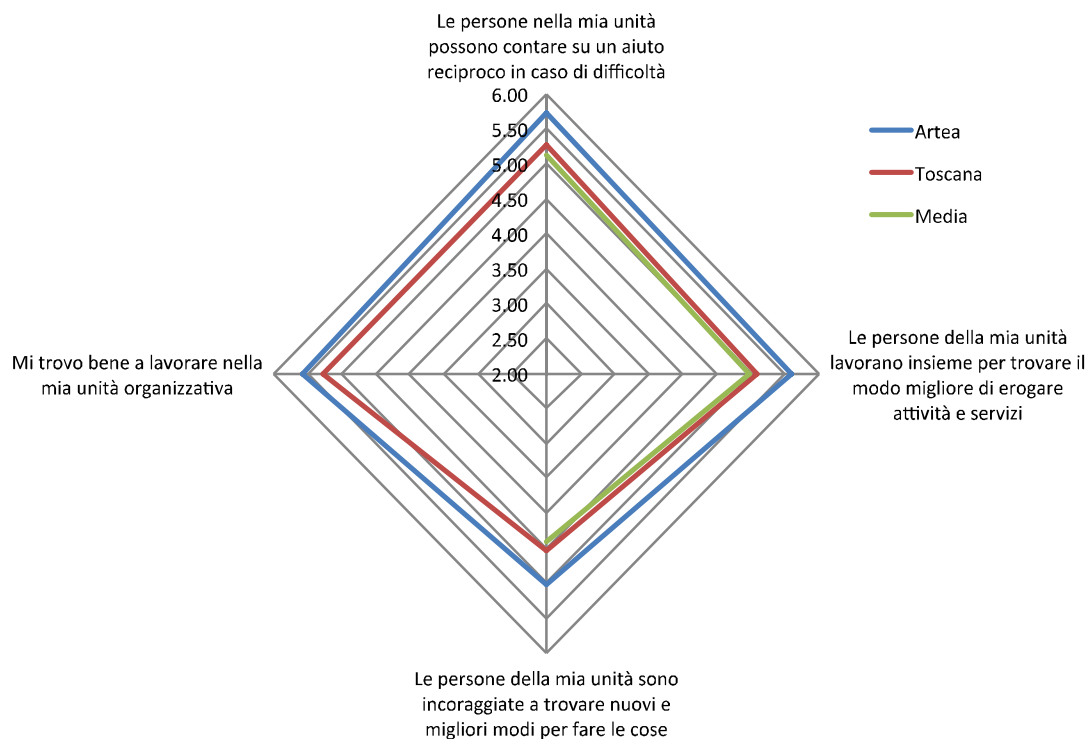


Figura 32 - Il dettaglio de La mia unità

#### 4.3.1.7. La mia formazione e la mia crescita

La Formazione e la crescita delle persone rappresentano sicuramente un punto di attenzione all'interno di Artea, come del resto per tutte le organizzazioni analizzate, dal momento che i valori si attestano abbastanza al di sotto della percezione di neutralità. In particolare, per Artea i risultati sono costantemente inferiori alle medie di Regione Toscana e degli altri enti.

Tabella 41 - Il dettaglio de La mia formazione e la mia crescita

La mia formazione e la mia crescita	Artea	Toscana	Media
Posso accedere ad iniziative formative adeguate ai miei fabbisogni	3.13	3.85	3.66
Le iniziative formative degli ultimi 12 mesi mi hanno aiutato a migliorare il mio lavoro	2.84	3.54	3.55
Nel mio Ente la formazione è uno strumento di sviluppo professionale	2.84	3.60	-
Ci sono opportunità di sviluppo e di carriera per me, all'interno del mio Ente	1.93	2.33	2.52

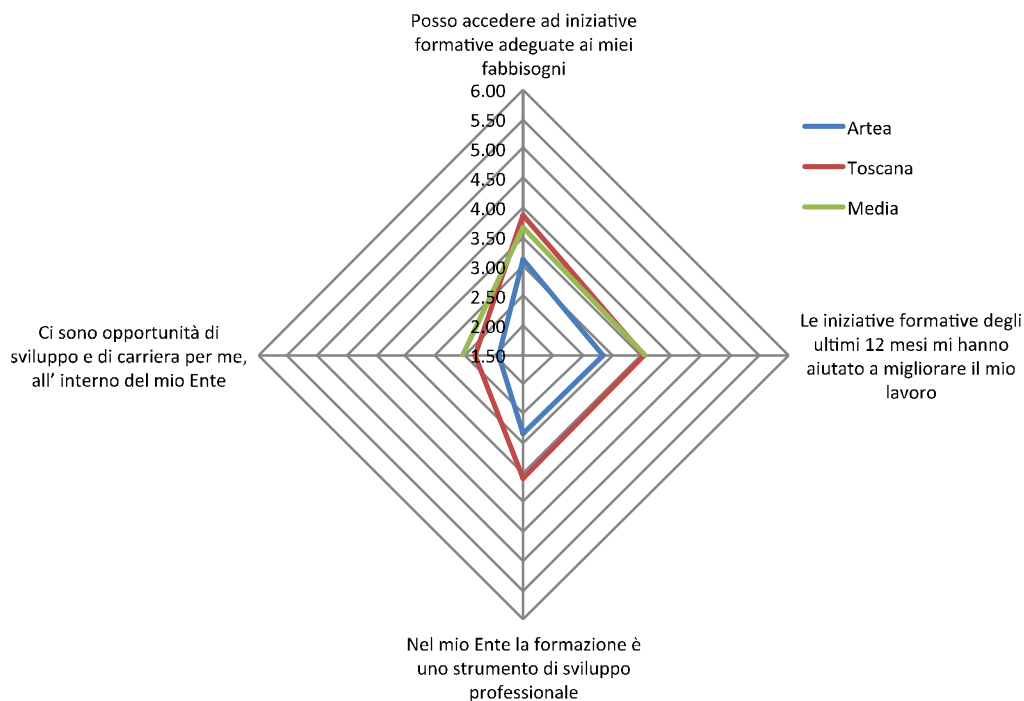


Figura 33 - Il dettaglio della dimensione la mia formazione e la mia crescita

#### 4.3.1.8. Inclusione e correttezza dei comportamenti

La dimensione Inclusione e correttezza dei comportamenti è percepita in maniera molto positiva dai dipendenti di Artea. In particolare i valori sono superiori alla media di Regione Toscana e degli altri enti per tutti gli item.

Tabella 42 - Il dettaglio della dimensione Inclusione e correttezza dei comportamenti

Inclusione e correttezza dei comportamenti	Artea	Toscana	Media
Sono trattato equamente rispetto ai miei colleghi	4.74	4.53	4.37
Sono trattato con rispetto dalle persone con cui lavoro	5.75	5.51	5.50
Sono valorizzato per quello che faccio	4.11	4.08	4.08
Credo che il mio Ente rispetti le differenze individuali (cultura, stili di lavoro, idee, valori, ecc.)	4.39	4.22	4.11

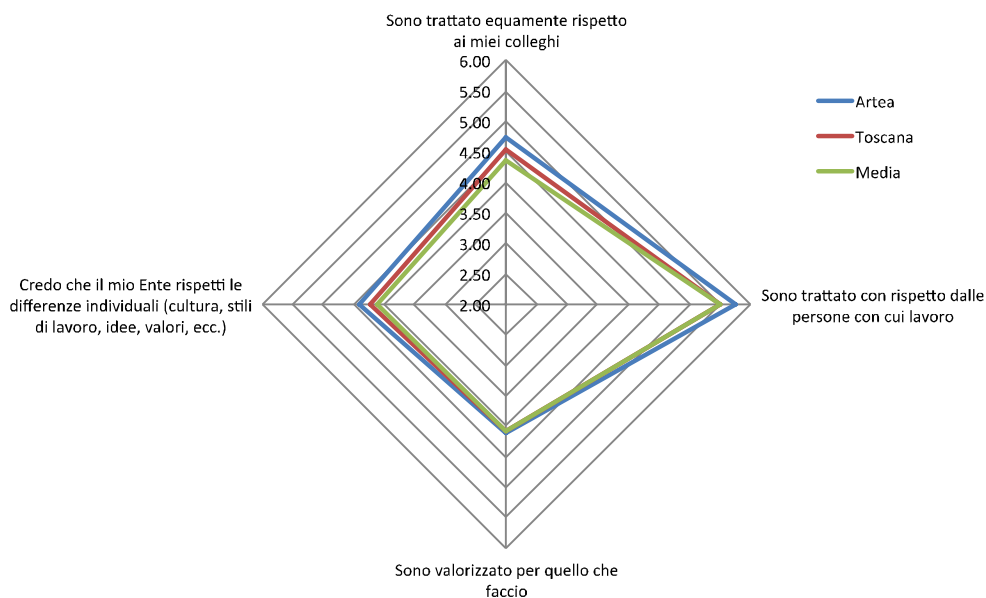


Figura 34 - Il dettaglio della dimensione Inclusionione e correttezza dei comportamenti

#### 4.3.1.9. Stress

I rispondenti percepiscono un importante livello di stress con riguardo al proprio lavoro rispetto alle medie, tuttavia risultano meno angosciati al pensiero di cambiare lavoro rispetto ai risultati medi di Regione Toscana e degli altri enti. In effetti, i valori attribuiti alle domande poste indicano un deciso grado di accordo con il pensiero di cambiare lavoro e un certo grado di disaccordo con il provare angoscia prima di tornare al lavoro.

Tabella 43 - Il dettaglio della dimensione Stress

Stress	Artea	Toscana	Media
Non penso mai di cambiare lavoro	3.51	3.89	4.13
Nel fine settimana (o nei giorni di riposo) non provo mai angoscia al pensiero di ritornare al lavoro	4.63	4.61	4.56

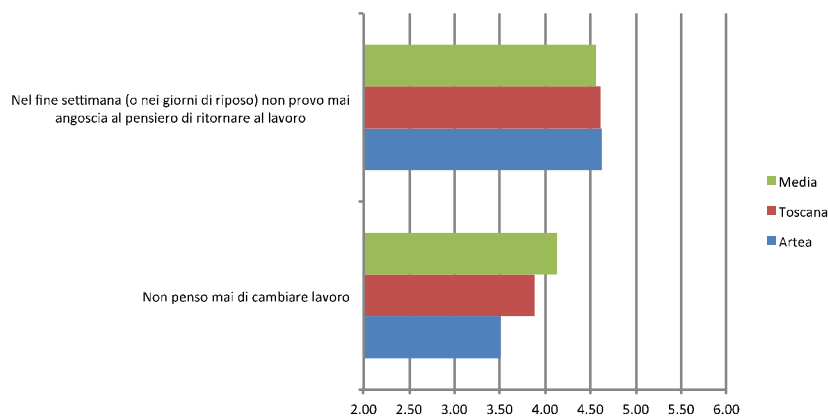


Figura 35 - Il dettaglio della dimensione Stress

#### 4.3.1.10. Valutazione

In Artea, la dimensione Valutazione è percepita sostanzialmente in modo molto positivo e si posiziona al di sopra della media non solo di Regione Toscana nel complesso, ma anche degli altri enti. È importante notare come si attribuisca un valore molto positivo agli strumenti premianti non monetari.

Tabella 44 - Il dettaglio della dimensione Valutazione

Valutazione	Artea	Toscana	Media
So all'inizio dell'anno su che cosa verrò valutato	4.27	4.00	3.75
Ritengo sia importante che il merito sia riconosciuto anche con strumenti non monetari	5.57	5.36	5.40
Impegnarmi nel mio lavoro aumenta la possibilità di avere una buona valutazione	4.58	4.47	4.49

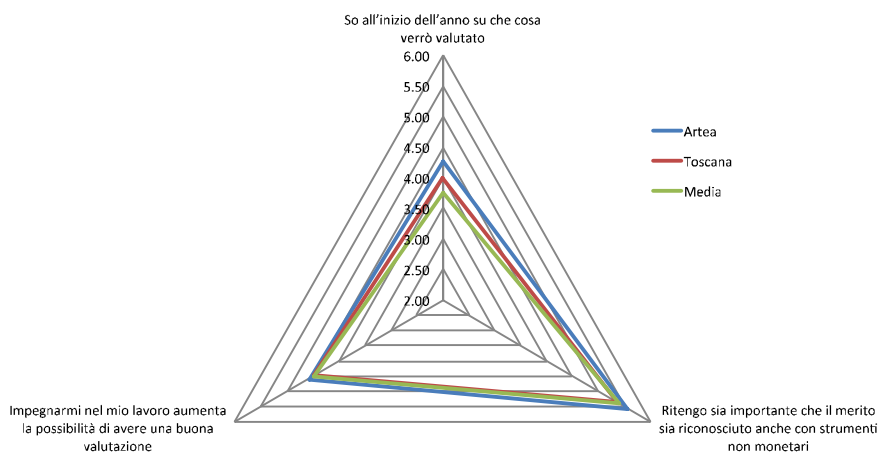


Figura 36 - Il dettaglio della dimensione Valutazione



#### 4.3.2. L'importanza delle diverse dimensioni per un buon clima organizzativo

All'interno del questionario, la Regione Toscana ha deciso di inserire alcune domande volte ad indagare l'importanza delle diverse dimensioni per i rispondenti. Come si nota dai valori nella tabella tutte le dimensioni nell'ambito di Artea sono ritenute molto importanti.

Tabella 45 - L'importanza delle diverse dimensioni ai fini di un buon clima organizzativo

Dimensioni	Importanza
Senso di appartenenza	5,53
Organizzazione e cambiamento	5,90
Il mio lavoro	5,83
La mia remunerazione	5,64
Il mio capo	6,15
La mia unità	6,18
La mia formazione e la mia crescita	5,93
Inclusione e correttezza dei comportamenti	6,20
Stress	5,30
Valutazione	5,54

Nella tabella seguente le diverse dimensioni analizzate sono elencate in ordine a partire dal valore più alto assegnato, in termini di percezione ed importanza. Si propone quindi un confronto tra le dimensioni che sono meglio percepite e quelle che sono ritenute più importanti. Si nota come, tra le prime cinque dimensioni ritenute maggiormente importanti ai fini di un buon clima organizzativo, tre si collocano nelle prime cinque posizioni nelle percezioni dei rispondenti (La mia unità, Inclusione e correttezza dei comportamenti e Il mio capo). Due dimensioni presentano uno scostamento più marcato tra importanza (4° e 5° posto) e percezioni (8° e 10° posto): si tratta delle dimensioni Organizzazione e cambiamento e La mia formazione e la mia crescita.

Tabella 46 - Il ranking comparativo tra percezione e importanza delle diverse dimensioni

Ranking	Dimensioni	Importanza dimensioni
1	La mia unità	Inclusione e correttezza dei comportamenti
2	Il mio lavoro	La mia unità
3	Valutazione	Il mio capo
4	Inclusione e correttezza dei comportamenti	La mia formazione e la mia crescita
5	Il mio capo	Organizzazione e cambiamento
6	Senso di appartenenza	Il mio lavoro
7	Stress	La mia remunerazione
8	Organizzazione e cambiamento	Valutazione
9	La mia remunerazione	Senso di appartenenza
10	La mia formazione e la mia crescita	Stress

#### 4.4. Correlazioni

La tabella delle correlazioni sotto riportata (che fa riferimento a tutti i questionari completamente compilati in Regione Toscana) evidenzia come alcune dimensioni abbiano una relazione statisticamente significativa con le caratteristiche del campione. Questo implica che le differenze emerse non possono essere considerate casuali ma, allo stesso tempo, alle variabili in oggetto non può essere imputata una relazione di causalità.

Dalla Tabella 47 emergono diverse correlazioni.

Tabella 47 - Le correlazioni<sup>13</sup> tra le dimensioni indagate e le caratteristiche del campione

		Età	Genere	Anzianità di servizio	Categoria
Senso di appartenenza	Coeff.	0,0201	-0,0573*	-0,0330	0,1229***
	Sig.	0,5181	0,0653	0,2891	0,0001
Organizzazione e cambiamento	Coeff.	0,0347	-0,1052***	-0,0495	0,1502***
	Sig.	0,2648	0,0007	0,1108	0,0000
Il mio lavoro	Coeff.	0,0345	-0,0643**	-0,0400	0,1137***
	Sig.	0,2665	0,0386	0,1986	0,0002
La mia remunerazione	Coeff.	0,0934***	0,0153	0,0238	0,2554***
	Sig.	0,0025	0,6216	0,4436	0,0000
Il mio capo	Coeff.	0,0403	-0,0277	-0,0072	0,0491
	Sig.	0,1950	0,3730	0,8168	0,1138
La mia unità	Coeff.	0,0195	-0,0882***	0,0077	0,1024***
	Sig.	0,5307	0,0045	0,8032	0,0010
La mia formazione e la mia crescita	Coeff.	0,0957***	-0,0188	0,0426	0,1156***
	Sig.	0,0020	0,5446	0,1703	0,0002
Inclusione e correttezza dei comportamenti	Coeff.	0,0106	-0,0556*	0,0005	0,0741**
	Sig.	0,7336	0,0735	0,9882	0,0169
Stress	Coeff.	0,0571*	-0,0470	0,0142	0,0437
	Sig.	0,0659	0,1307	0,6481	0,1594
Valutazione	Coeff.	-0,0137	0,0280	-0,0540*	0,0779**
	Sig.	0,6593	0,3685	0,0819	0,0121

<sup>13</sup> \*Significatività allo 10%

\*\*Significatività al 5%

\*\*\*Significatività all'1% (risultato migliore)

Il senso di appartenenza è, ad esempio, correlato positivamente alla qualifica. Una relazione diretta è stata dunque rilevata tra qualifica (dirigente o comparto) e senso di appartenenza: all'aumentare dell'una, anche l'altra aumenta (Figura 37 e Tabella 48).

Tabella 48 - Il senso di appartenenza nell'ente per qualifica

Senso di appartenenza	Media	Qualifica		
		Comparto	Giornalisti	Dirigenti
Sono orgoglioso quando dico di lavorare presso il mio Ente	4,65	4,62	4,11	5,53
Il mio Ente è un buon posto presso cui lavorare	4,64	4,61	4,11	5,28
Sento un forte senso di attaccamento al mio Ente	4,62	4,58	4,33	5,65
Il mio Ente mi motiva a fare il meglio nel mio lavoro	3,19	3,16	2,78	3,86
Il mio Ente mi sprona ad aiutarlo a raggiungere risultati sempre migliori	3,21	3,18	3,33	3,77

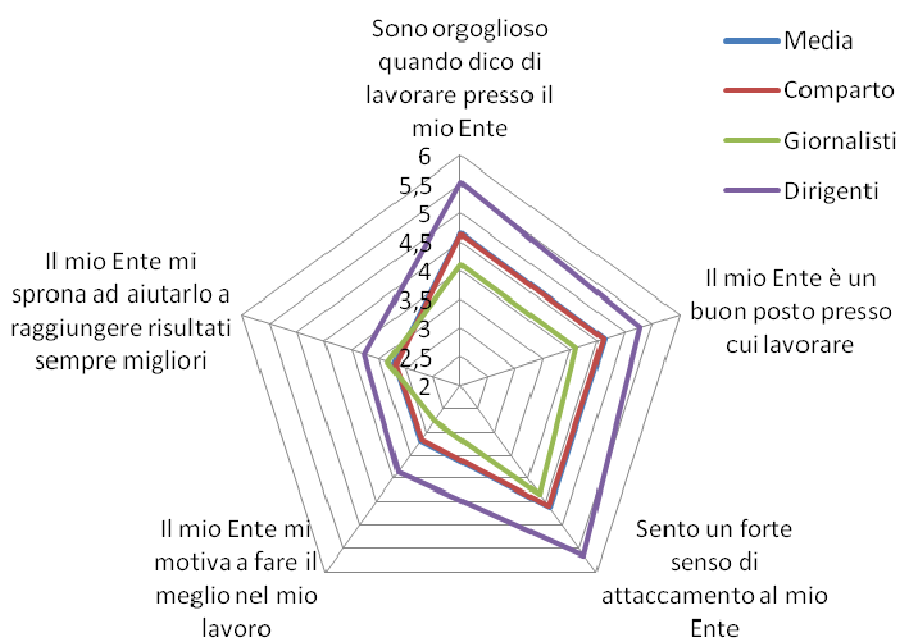


Figura 37 - Il senso di appartenenza nell'ente per qualifica

Inoltre, la dimensione Senso di appartenenza risulta percepita in modo più positivo dagli uomini piuttosto che dalle donne. In particolare, la Tabella 49 e la Figura 38 mostrano i valori riscontrati.

Tabella 49 - Il senso di appartenenza nell'ente per genere

Senso di appartenenza	Media	Genere	
		Uomini	Donne
Sono orgoglioso quando dico di lavorare presso il mio Ente	4,65	4,90	4,51
Il mio Ente è un buon posto presso cui lavorare	4,64	4,71	4,60
Sento un forte senso di attaccamento al mio Ente	4,62	4,78	4,53
Il mio Ente mi motiva a fare il meglio nel mio lavoro	3,19	3,19	3,18
Il mio Ente mi sprona ad aiutarlo a raggiungere risultati sempre migliori	3,21	3,24	3,19

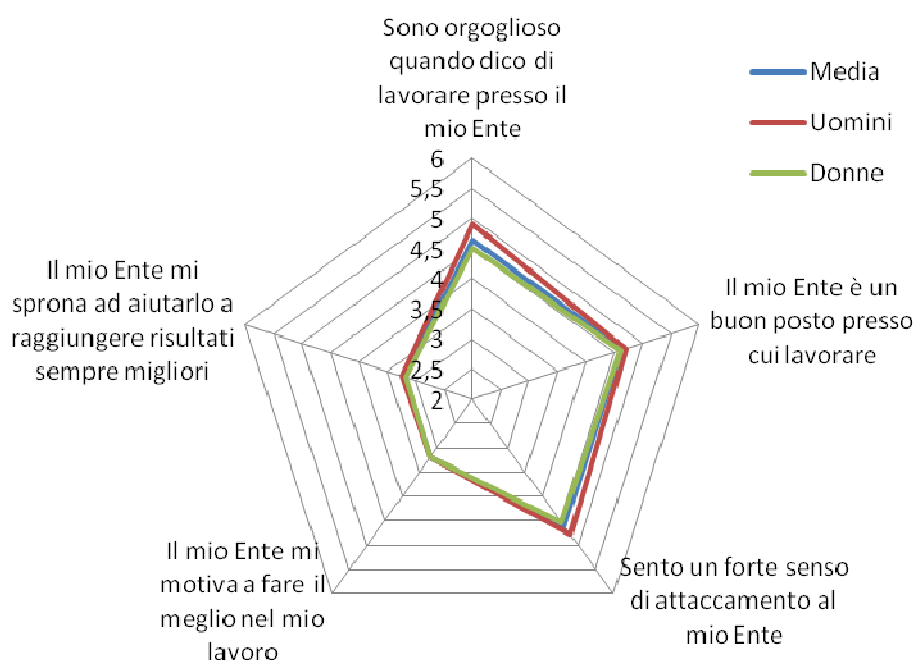


Figura 38 - Il senso di appartenenza nell'ente per genere

La dimensione Organizzazione e cambiamento evidenzia una differenza nelle percezioni a seconda del genere e della qualifica. Dalla Figura 39 e dalla Tabella 50 emergono valori più elevati attribuiti dagli uomini alle domande sull'Organizzazione e la gestione del cambiamento rispetto alle donne.

Tabella 50 - L'organizzazione e il cambiamento per genere

Organizzazione e cambiamento	Media	Genere	
		Uomini	Donne
Il mio Ente è organizzato e gestito al meglio	2,75	2,94	2,64
Complessivamente ho fiducia nelle scelte dei dirigenti	3,46	3,58	3,38
I comportamenti dei dirigenti sono coerenti con i valori che il mio Ente promuove	3,59	3,66	3,55
I dirigenti hanno una visione chiara sul futuro del mio Ente	3,13	3,08	3,15
Nel mio Ente, quando sono introdotti cambiamenti, generalmente sono per migliorare	3,11	3,32	2,98

Nel mio Ente, i processi di cambiamento sono gestiti al meglio	2,83	2,95	2,75
Gli obiettivi del mio Ente sono chiari	3,47	3,68	3,35
Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi	4,28	4,44	4,19
Nel mio Ente è facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	3,84	3,97	3,75
Nel mio Ente ci sono i mezzi e le risorse per svolgere il proprio lavoro	4,22	4,31	4,17
Nel mio Ente i compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti	3,54	3,64	3,48
Nel mio Ente esiste un buon livello di comunicazione tra gli uffici	3,38	3,48	3,32
Il mio Ente si preoccupa della salute nei luoghi di lavoro	4,75	5,06	4,57
Il mio ambiente di lavoro (pulizia, spazi, ventilazione manutenzione, arredi, ecc.) è appropriato	4,31	4,70	4,08

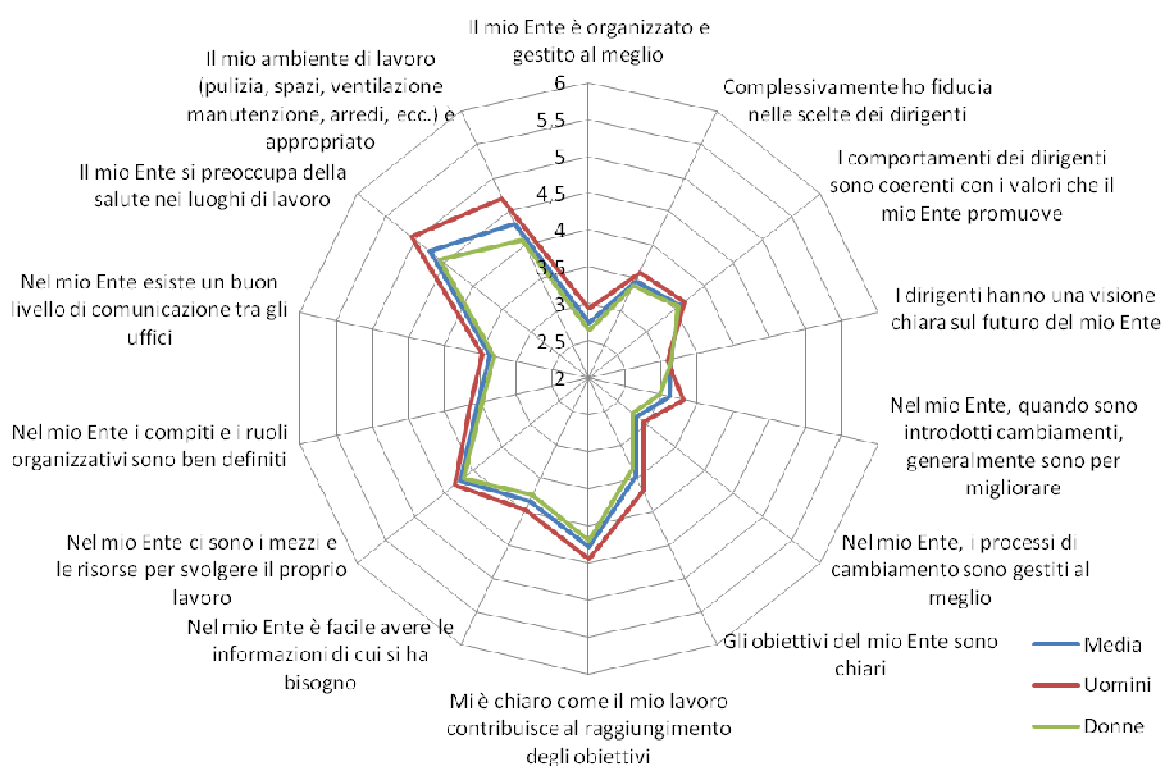


Figura 39 - L'organizzazione e il cambiamento per genere

La relazione tra la dimensione Organizzazione e cambiamento e la qualifica si è rivelata essere positiva. In particolare, i dirigenti percepiscono in modo più positivo la dimensione analizzata rispetto ai dipendenti.

Tabella 51 - L'organizzazione e il cambiamento per qualifica

Organizzazione e cambiamento	Media	Qualifica		
		Comparto	Giornalisti	Dirigenti
Il mio Ente è organizzato e gestito al meglio	2,75	2,72	2,44	3,49
Completivamente ho fiducia nelle scelte dei dirigenti	3,46	3,40	3,11	4,63
I comportamenti dei dirigenti sono coerenti con i valori che il mio Ente promuove	3,59	3,53	3,33	4,71
I dirigenti hanno una visione chiara sul futuro del mio Ente	3,13	3,08	2,78	4,02

Nel mio Ente, quando sono introdotti cambiamenti, generalmente sono per migliorare	3,11	3,06	2,89	4,04
Nel mio Ente, i processi di cambiamento sono gestiti al meglio	2,83	2,80	2,55	3,45
Gli obiettivi del mio Ente sono chiari	3,47	3,43	3,67	4,31
Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi	4,28	4,24	4,00	5,12
Nel mio Ente è facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	3,84	3,81	4,00	4,22
Nel mio Ente ci sono i mezzi e le risorse per svolgere il proprio lavoro	4,22	4,21	4,44	4,43
Nel mio Ente i compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti	3,54	3,51	4,44	3,92
Nel mio Ente esiste un buon livello di comunicazione tra gli uffici	3,38	3,35	3,00	3,96
Il mio Ente si preoccupa della salute nei luoghi di lavoro	4,75	4,70	3,89	5,82
Il mio ambiente di lavoro (pulizia, spazi, ventilazione manutenzione, arredi, ecc.) è appropriato	4,31	4,26	4,22	5,31

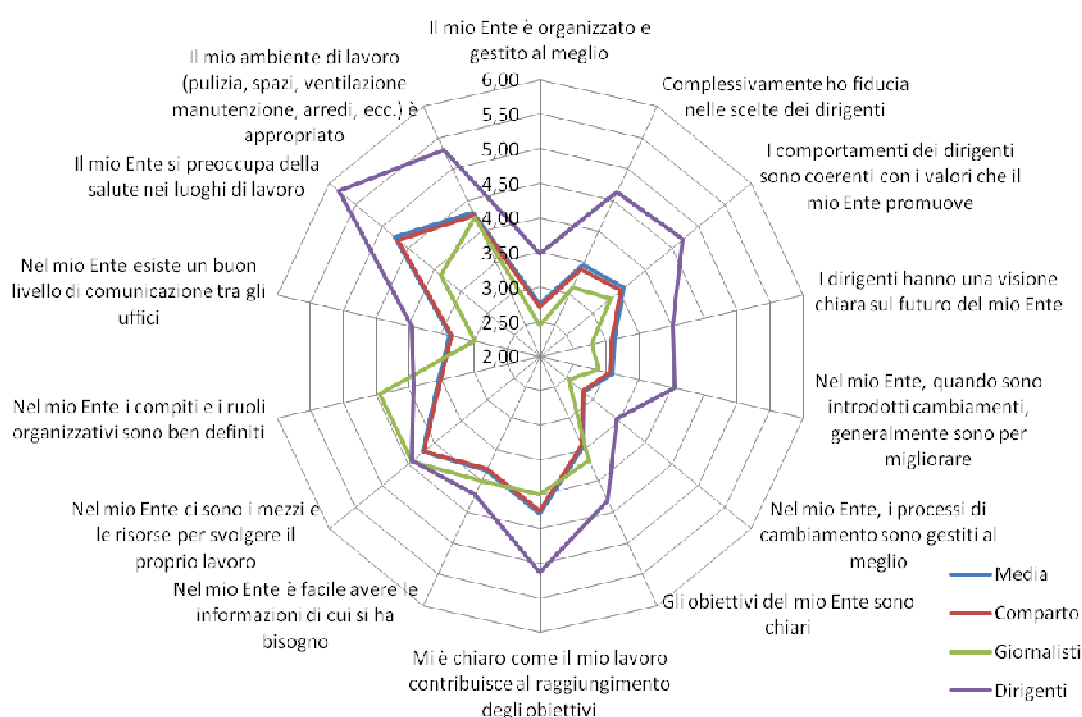


Figura 40 - L'organizzazione e il cambiamento per qualifica

I dati analizzati hanno mostrato inoltre una relazione significativa tra la dimensione Il mio lavoro e il genere e la categoria. In particolare, gli item legati alla dimensione Il mio lavoro sono percepiti meglio dagli uomini rispetto alle donne.

Tabella 52 – Il mio lavoro per genere

Il mio lavoro	Media	Genere	
		Uomini	Donne
Sono coinvolto nelle decisioni che riguardano il mio lavoro	4,25	4,37	4,19
Il mio lavoro è sufficientemente interessante	5,11	5,23	5,04
Ho la possibilità di scegliere come svolgere il mio lavoro	4,99	5,09	4,93
Sono interessato al mio lavoro	5,61	5,67	5,58
Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione	4,56	4,67	4,50

Quando ho bisogno di informazioni so a chi chiederle	4,70	4,77	4,65
So chiaramente che cosa il mio Ente si aspetta da me	4,25	4,34	4,20
I miei compiti richiedono un carico di lavoro adeguato	4,36	4,58	4,22
Il mio orario di lavoro è funzionale ad un buon equilibrio tra lavoro e vita privata	5,19	5,10	5,24

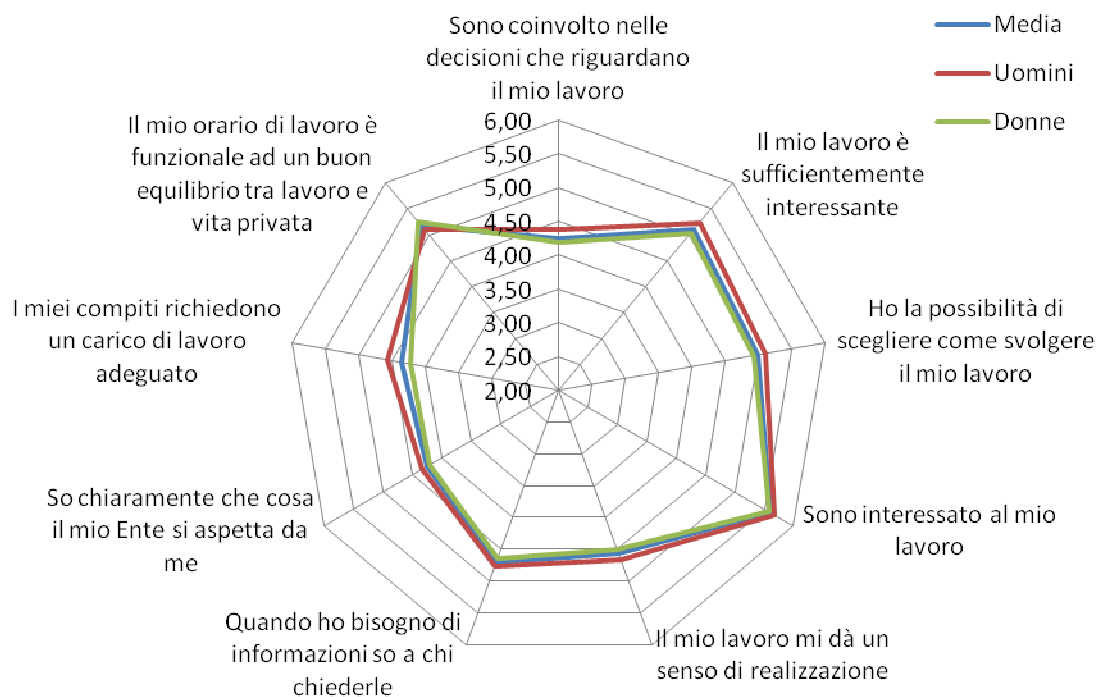


Figura 41 - Il mio lavoro per genere

La relazione tra la dimensione Il mio lavoro e la categoria si è rivelata essere positiva. In particolare, i dipendenti percepiscono in modo più negativo la dimensione analizzata rispetto ai dirigenti.

Tabella 53 - Il mio lavoro per qualifica

Il mio lavoro	Media	Categoria		
		Comparto	Giornalisti	Dirigenti
Sono coinvolto nelle decisioni che riguardano il mio lavoro	4,25	4,22	3,33	5,06
Il mio lavoro è sufficientemente interessante	5,11	5,07	5,11	5,92
Ho la possibilità di scegliere come svolgere il mio lavoro	4,99	4,96	3,67	5,84
Sono interessato al mio lavoro	5,61	5,58	5,78	6,16
Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione	4,56	4,51	4,33	5,59
Quando ho bisogno di informazioni so a chi chiederle	4,70	4,67	4,67	5,20
So chiaramente che cosa il mio Ente si aspetta da me	4,25	4,22	4,44	4,90
I miei compiti richiedono un carico di lavoro adeguato	4,36	4,34	3,78	4,79
Il mio orario di lavoro è funzionale ad un buon equilibrio tra lavoro e vita privata	5,19	5,23	3,78	4,63

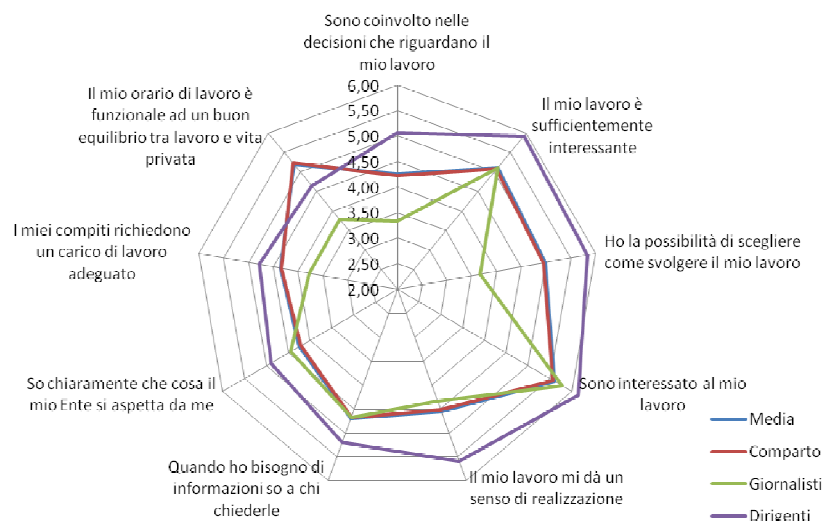


Figura 42 - Il mio lavoro per qualifica

La percezione dei livelli di Remunerazione rispetto al proprio lavoro e alla comparazione con altre figure professionali simili risulta correlata in maniera significativa con l'età; in particolare, maggiore è l'età, maggiore risulta la percezione positiva sul fattore remunerazione. Tuttavia, è evidente come il giudizio generale sulla Remunerazione evidenzia valori piuttosto bassi.

Tabella 54 - La remunerazione per età

Remunerazione	Media	Età		
		20-40	41-50	>50
Il mio stipendio rispecchia il livello della mia prestazione	3,05	2,76	3,05	3,21
Il mio stipendio è ragionevole se comparato a posizioni similari in altre organizzazioni	3,09	2,91	3,02	3,26

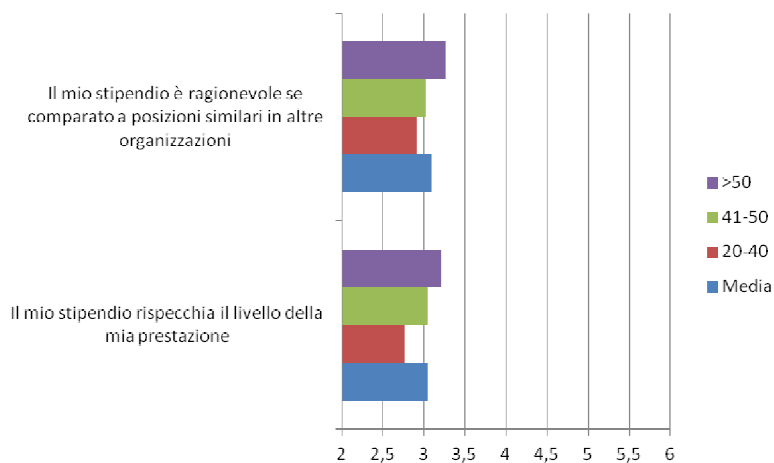


Figura 43 - La remunerazione per età



La dimensione Remunerazione ha, inoltre, una significativa relazione diretta con la qualifica; in particolare, i dirigenti hanno una percezione più positiva sul fattore remunerazione, rispetto ai dipendenti.

Tabella 55 - La remunerazione per qualifica

Remunerazione	Media	Qualifica		
		Comparto	Giornalisti	Dirigenti
Il mio stipendio rispecchia il livello della mia prestazione	3,05	2,95	4,00	4,86
Il mio stipendio è ragionevole se comparato a posizioni simili in altre organizzazioni	3,09	3,00	3,22	4,86

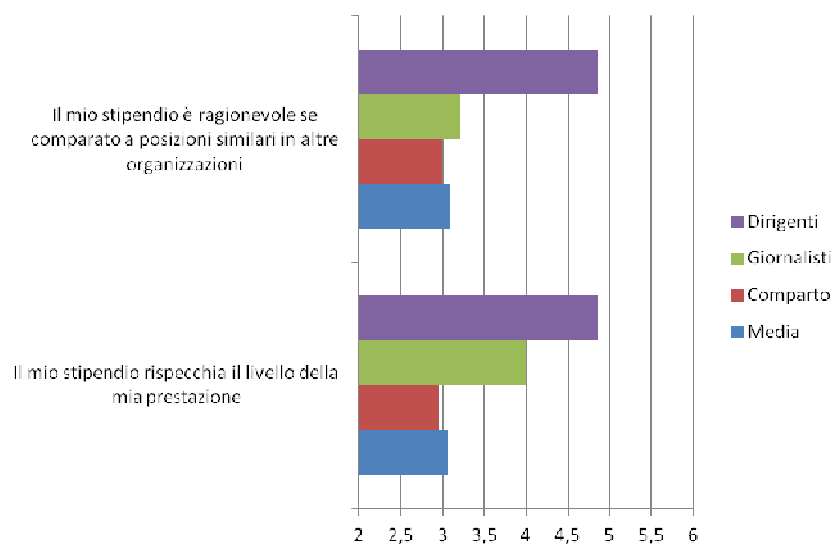


Figura 44 - La remunerazione per qualifica

La dimensione Unità si è rivelata essere significativamente correlata al genere e alla qualifica. In particolare, i rispondenti di genere maschile hanno evidenziato percezioni più positive rispetto alle donne rispetto a tutti gli item della dimensione analizzata.

Tabella 56 - La mia unità per genere

Unità	Media	Genere	
		Uomini	Donne
Le persone nella mia unità possono contare su un aiuto reciproco in caso di difficoltà	5,28	5,43	5,19
Le persone della mia unità lavorano insieme per trovare il modo migliore di erogare attività e servizi	5,09	5,27	4,99
Le persone della mia unità sono incoraggiate a trovare nuovi e migliori modi per fare le cose	4,53	4,67	4,45
Mi trovo bene a lavorare nella mia unità organizzativa	5,27	5,42	5,18

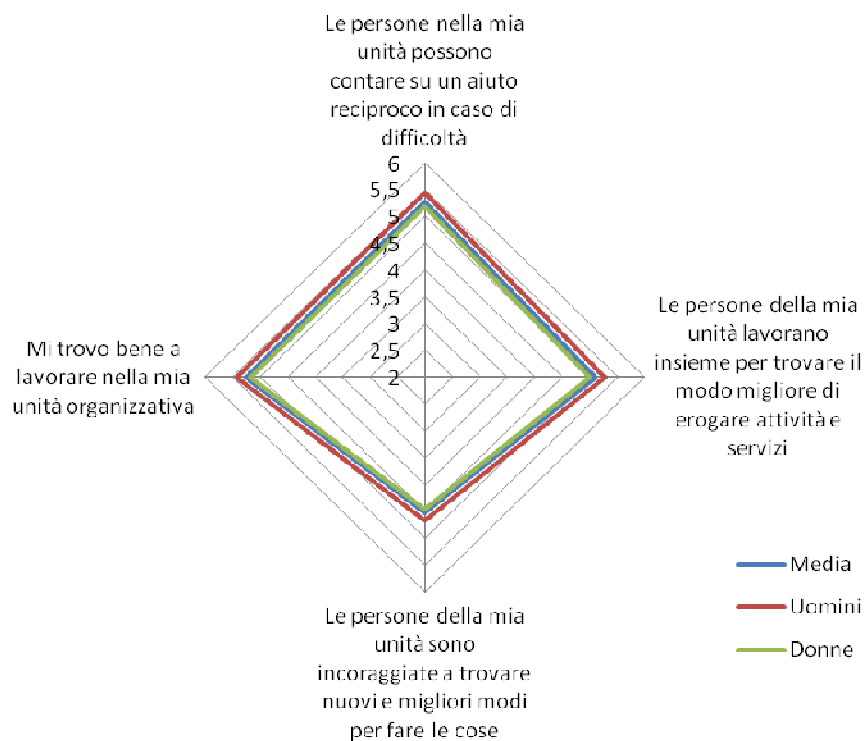


Figura 45 - La mia unità per genere

Per quanto riguarda invece la relazione tra Unità e qualifica, sebbene le percezioni risultino molto positive da tutte le categorie di rispondenti, i dirigenti mostrano una migliore percezione rispetto ai dipendenti. I giornalisti si collocano invece, nelle loro percezioni, più sulla neutralità.

Tabella 57 - La mia unità per qualifica

Unità	Media	Qualifica		
		Comparto	Giornalisti	Dirigenti
Le persone nella mia unità possono contare su un aiuto reciproco in caso di difficoltà	5,28	5,26	4,55	5,65
Le persone della mia unità lavorano insieme per trovare il modo migliore di erogare attività e servizi	5,09	5,08	4,33	5,55
Le persone della mia unità sono incoraggiate a trovare nuovi e migliori modi per fare le cose	4,53	4,48	3,78	5,67
Mi trovo bene a lavorare nella mia unità organizzativa	5,27	5,24	4,67	5,92

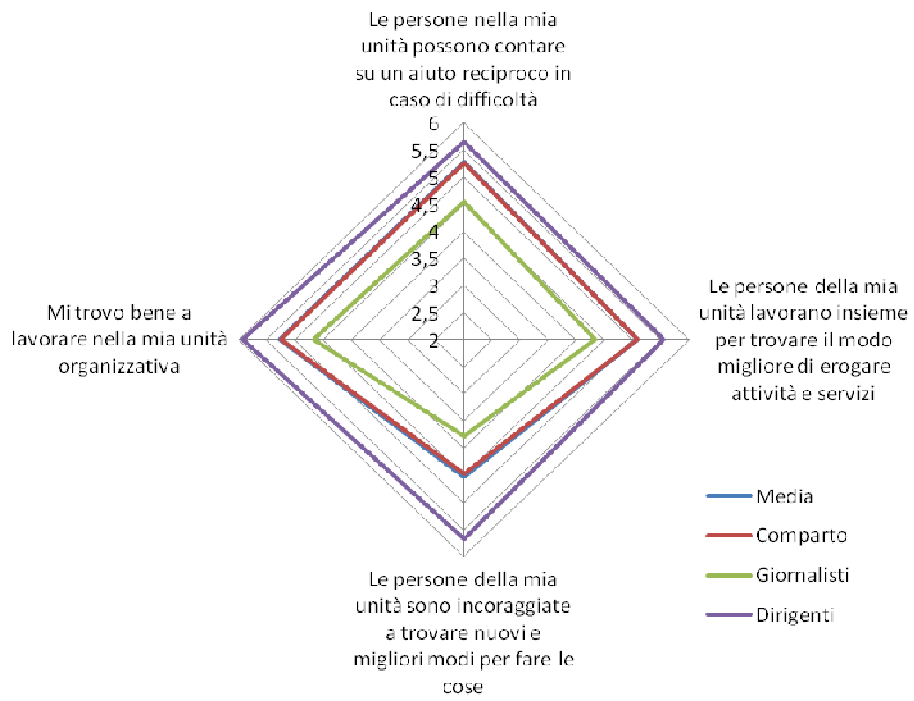


Figura 46 - La mia unità per qualifica

Sulla dimensione Formazione e crescita si evidenzia una differenza nelle percezioni a seconda della fascia d'età e della qualifica. Per quanto riguarda il primo aspetto, dalla Tabella 58 e dalla Figura 47 emergono valori più elevati attribuiti dai dipendenti con più di 50 anni alle domande in questione rispetto alle categorie di dipendenti più giovani. In effetti, coloro che hanno tra 20 e 40 anni percepiscono tutte le dimensioni in maniera più negativa. L'item che ha ottenuto i giudizi più bassi per tutte le categorie è "Ci sono opportunità di sviluppo e di carriera per me, all'interno del mio Ente".

Tabella 58 - La mia formazione e la mia crescita per età

Formazione	Media	Età		
		20-40	41-50	>50
Posso accedere ad iniziative formative adeguate ai miei fabbisogni	3,85	3,55	3,83	4,07
Le iniziative formative degli ultimi 12 mesi mi hanno aiutato a migliorare il mio lavoro	3,54	3,28	3,60	3,61
Nel mio Ente la formazione è uno strumento di sviluppo professionale	3,60	3,34	3,54	3,81
Ci sono opportunità di sviluppo e di carriera per me, all' interno del mio Ente	2,33	2,30	2,27	2,42

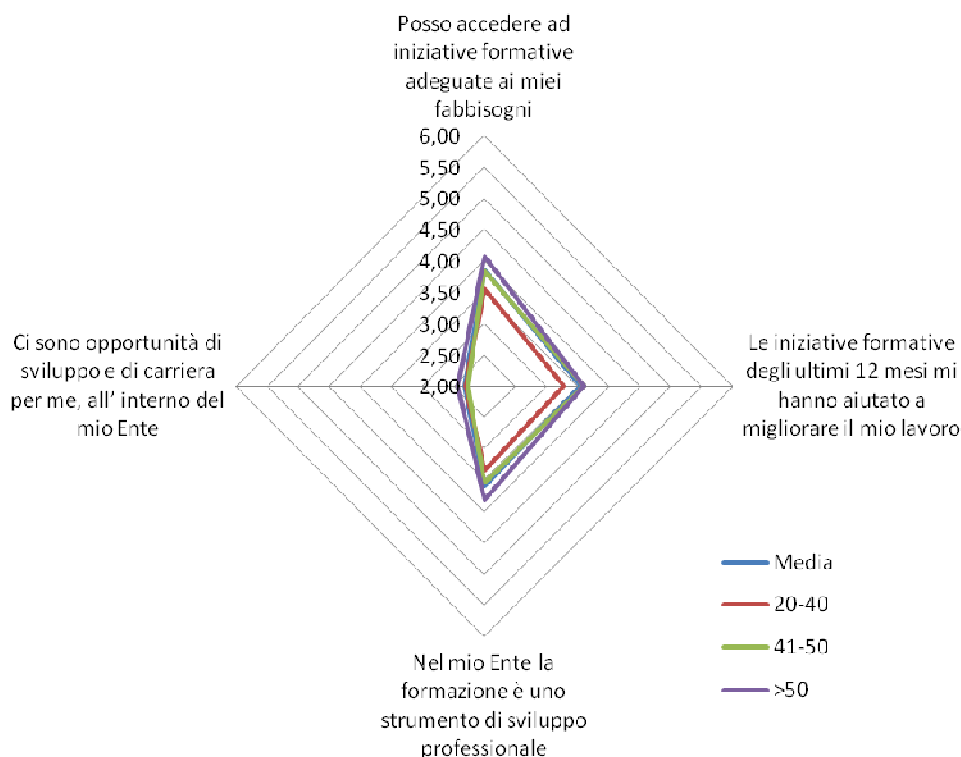


Figura 47 - La mia formazione e la mia crescita per età

Per quanto riguarda invece la relazione tra Formazione e crescita e qualifica, la correlazione emersa risulta positiva. Infatti, i profili dirigenziali mostrano percezioni più positive sul tema rispetto alle altre categorie, tuttavia attestandosi su un valore neutrale. L'item che ha ottenuto i giudizi più bassi per tutte le categorie è, anche in questo caso, "Ci sono opportunità di sviluppo e di carriera per me, all'interno del mio Ente".

Tabella 59 - La mia formazione e la mia crescita per qualifica

Formazione	Media	Qualifica		
		Comparto	Giornalisti	Dirigenti
Posso accedere ad iniziative formative adeguate ai miei fabbisogni	3,85	3,83	3,78	4,24
Le iniziative formative degli ultimi 12 mesi mi hanno aiutato a migliorare il mio lavoro	3,54	3,52	3,33	3,98
Nel mio Ente la formazione è uno strumento di sviluppo professionale	3,60	3,57	3,33	4,18
Ci sono opportunità di sviluppo e di carriera per me, all' interno del mio Ente	2,33	2,25	2,33	3,82

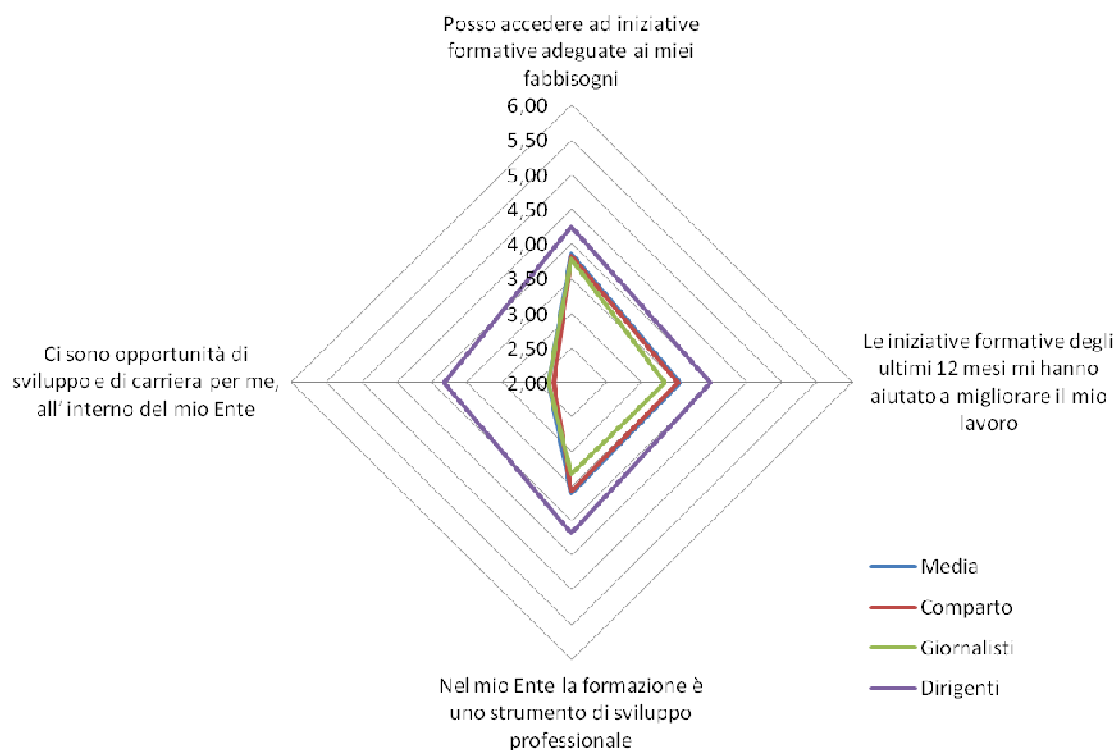


Figura 48 - La mia formazione e la mia crescita per qualifica

Anche la correlazione tra Comportamenti e genere è risultata significativa. In particolare, gli uomini mostrano percezioni più positive rispetto alla correttezza dei comportamenti rispetto alle donne.

Tabella 60 - Inclusione e correttezza dei comportamenti per genere

Comportamenti	Media	Genere	
		Uomini	Donne
Sono trattato equamente rispetto ai miei colleghi	4,53	4,60	4,49
Sono trattato con rispetto dalle persone con cui lavoro	5,51	5,58	5,47
Sono valorizzato per quello che faccio	4,08	4,11	4,06
Credo che il mio Ente rispetti le differenze individuali (cultura, stili di lavoro, idee, valori, ecc.)	4,22	4,40	4,11

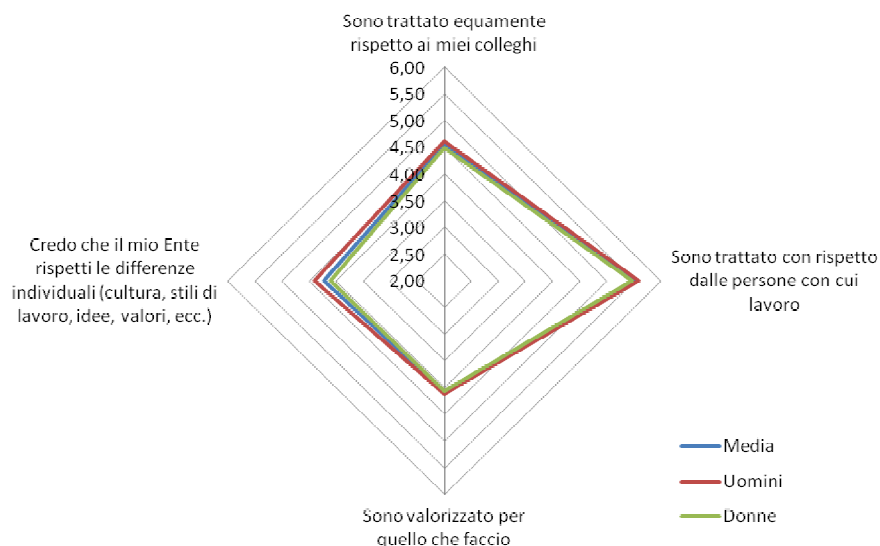


Figura 49 - Inclusion e correttezza dei comportamenti per genere

La correlazione tra Comportamenti e qualifica risulta positiva, ossia i dirigenti percepiscono i comportamenti come più corretti rispetto ai dipendenti e ai giornalisti (Tabella 61 e Figura 50).

Tabella 61 - Inclusion e correttezza dei comportamenti per qualifica

Comportamenti	Media	Qualifica		
		Comparto	Giornalisti	Dirigenti
Sono trattato equamente rispetto ai miei colleghi	4,53	4,52	3,89	4,82
Sono trattato con rispetto dalle persone con cui lavoro	5,51	5,51	4,55	5,69
Sono valorizzato per quello che faccio	4,08	4,04	4,11	4,82
Credo che il mio Ente rispetti le differenze individuali (cultura, stili di lavoro, idee, valori, ecc.)	4,22	4,19	4,22	4,73

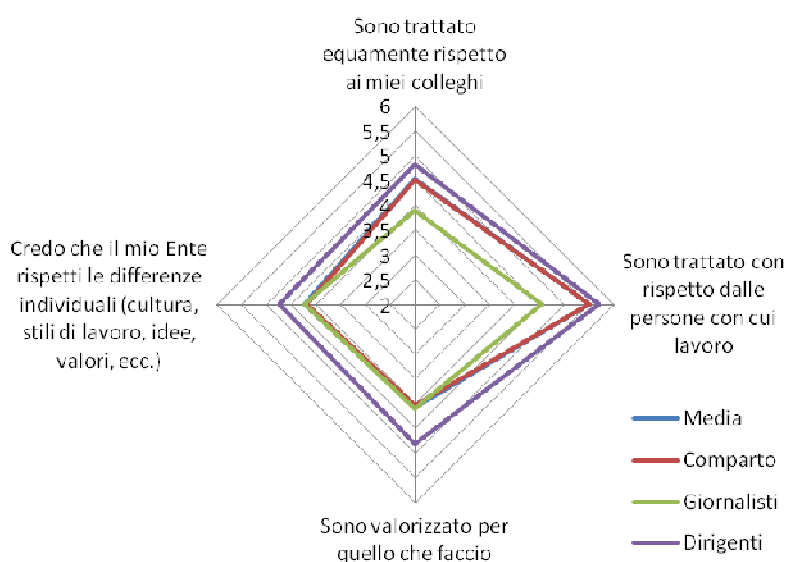


Figura 50 - Inclusion e correttezza dei comportamenti per qualifica

La dimensione Stress ha una relazione inversa con l'età: all'aumentare degli anni, la percezione dello stress diminuisce (Tabella 62 e Figura 51).

Tabella 62 - Stress per età

Stress	Media	Età		
		20-40	41-50	>50
Non penso mai di cambiare lavoro	3,89	3,62	3,77	4,18
Nel fine settimana (o nei giorni di riposo) non provo mai angoscia al pensiero di ritornare al lavoro	4,61	4,59	4,68	4,53

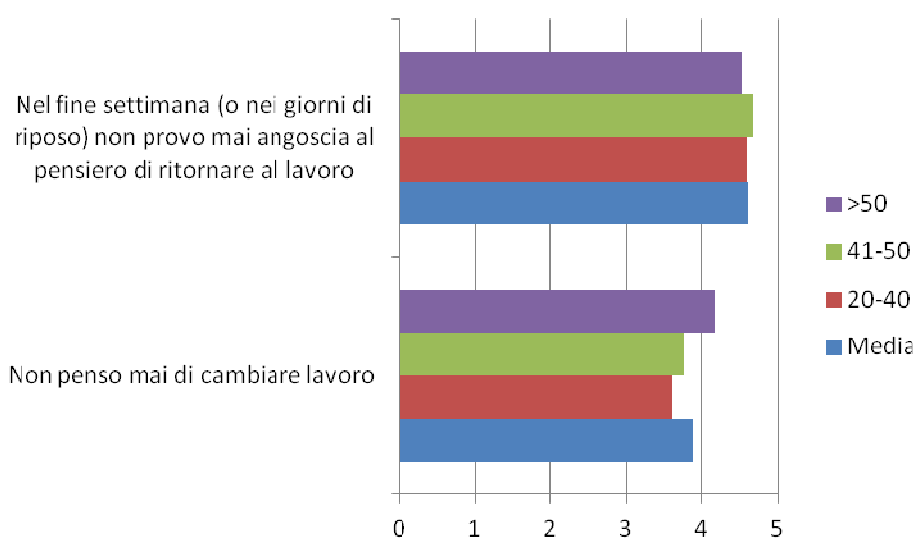


Figura 51 - Stress per età

Infine, la dimensione Valutazione risulta correlata con l'età e la qualifica. La relazione tra gli item sulla valutazione e l'età è inversa. I più giovani attribuiscono valori maggiori alle domande sulla valutazione rispetto ai meno giovani.

Tabella 63 - La valutazione per età

Valutazione	Media	Età		
		20-40	41-50	>50
So all'inizio dell'anno su che cosa verrò valutato	4,00	3,98	3,94	4,08
Ritengo sia importante che il merito sia riconosciuto anche con strumenti non monetari	5,36	5,36	5,47	5,24
Impegnarmi nel mio lavoro aumenta la possibilità di avere una buona valutazione	4,47	4,57	4,44	4,44

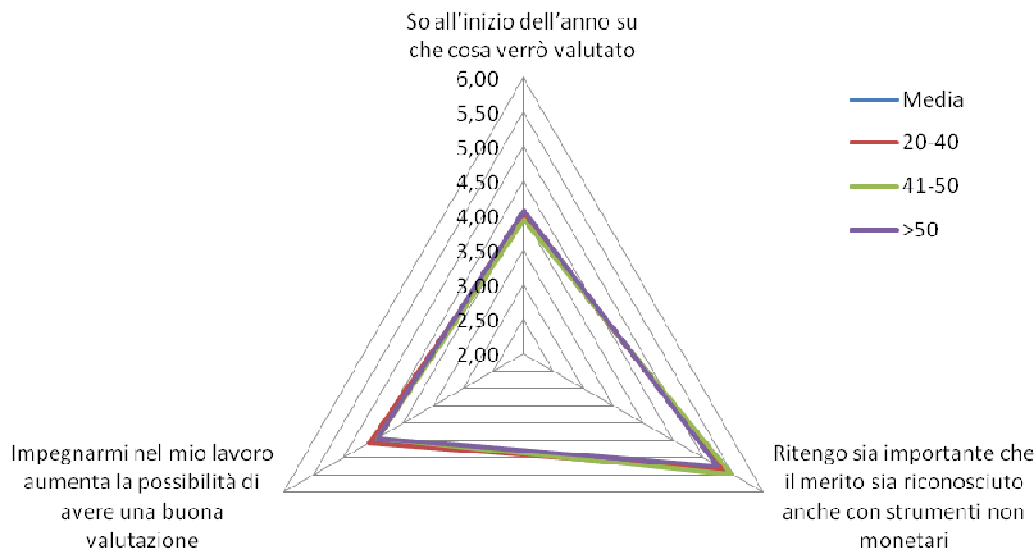


Figura 52 - La valutazione per età

Per concludere, la Valutazione e la qualifica sono risultate essere correlate significativamente e in maniera positiva. Infatti, i dirigenti hanno attribuito valori più elevati alle domande poste rispetto profili più bassi.

Tabella 64 - La valutazione per qualifica

Valutazione	Media	Qualifica		
		Comparto	Giornalisti	Dirigenti
So all'inizio dell'anno su che cosa verrò valutato	4,00	3,99	3,33	4,24
Ritengo sia importante che il merito sia riconosciuto anche con strumenti non monetari	5,36	5,33	5,78	5,94
Impegnarmi nel mio lavoro aumenta la possibilità di avere una buona valutazione	4,47	4,45	3,55	4,98

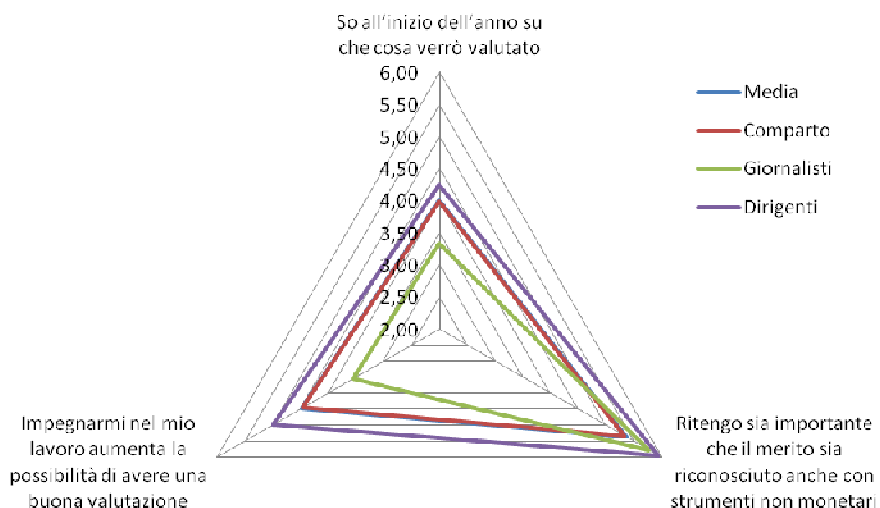


Figura 53 - La valutazione per qualifica



## Appendice

Le percezioni sui singoli item per le diverse direzioni della Giunta.

Legenda	
	Sopra la media
	Intorno la media ( $\pm 0,05$ )
	Sotto la media

Dimensione organizzativa	Domanda	Media Giunta	DG Presidenza	DG Organizzazione	DG Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	DG Diritti di cittadinanza e coesione sociale	DG Governo del Territorio	DG Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici	DG Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	DG Avvocatura	Dirigenti
Senso di appartenenza	Sono orgoglioso quando dico di lavorare presso il mio Ente	4,62	4,57	4,41	4,65	4,56	4,36	4,81	4,67	4,00	5,48
	Raccomando il mio Ente come un buon posto presso cui lavorare	4,63	4,65	4,53	4,52	4,62	4,52	4,77	4,78	4,11	5,31
	Sento un forte senso di attaccamento al mio Ente	4,63	4,52	4,37	4,53	4,75	4,56	4,83	4,89	3,89	5,59
	Il mio Ente mi motiva a fare il meglio nel mio lavoro	3,14	3,05	3,18	3,02	2,98	2,80	3,16	3,75	3,22	3,83
	Il mio Ente mi sprona ad aiutarlo a raggiungere risultati sempre migliori	3,15	3,09	3,12	3,05	3,09	2,80	3,09	3,73	3,11	3,74
Organizzazione e cambiamento	Il mio Ente è organizzato e gestito al meglio	2,73	2,72	2,77	2,48	2,60	2,20	2,91	3,35	2,33	3,57
	Complessivamente ho fiducia nelle scelte dei dirigenti	3,46	3,21	3,36	3,36	3,64	3,20	3,16	4,22	3,22	4,71
	I comportamenti dei dirigenti sono coerenti con i valori che il mio Ente promuove	3,58	3,37	3,40	3,51	3,67	3,00	3,47	4,35	3,00	4,81
	I dirigenti hanno una visione chiara sul futuro del mio Ente	3,12	3,02	2,99	3,02	3,07	2,64	3,07	3,98	3,11	4,07
	Nel mio Ente, quando sono introdotti cambiamenti, generalmente sono per migliorare	3,07	2,85	3,02	2,92	3,05	2,84	3,14	3,67	2,44	4,07
	Nel mio Ente, i processi di cambiamento sono gestiti al meglio	2,81	2,73	2,74	2,65	2,81	2,56	2,87	3,42	2,33	3,52
	Gli obiettivi del mio Ente sono chiari	3,39	3,30	3,33	3,17	3,36	3,36	3,45	4,00	2,67	4,38
	Mi è chiaro come il mio lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi	4,19	3,98	4,24	4,07	4,16	3,92	4,11	4,53	4,44	5,07

Dimensione organizzativa	Domanda	Media Giunta	DG Presidenza	DG Organizzazione	DG Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	DG Diritti di cittadinanza e coesione sociale	DG Governo del Territorio	DG Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici	DG Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	DG Avvocatura	Dirigenti
	Nel mio Ente è facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	3,79	3,75	3,79	3,72	3,57	3,36	4,00	4,24	3,44	4,26
	Nel mio Ente ci sono i mezzi e le risorse per svolgere il proprio lavoro	4,14	4,38	4,27	3,99	4,02	4,20	3,67	4,64	4,44	4,45
	Nel mio Ente i compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti	3,47	3,36	3,67	3,29	3,21	3,00	3,44	4,20	3,89	3,98
	Nel mio Ente esiste un buon livello di comunicazione tra gli uffici	3,31	3,19	3,21	3,25	3,12	3,00	3,65	3,62	2,78	3,95
	Il mio Ente si preoccupa della salute nei luoghi di lavoro	4,71	4,60	4,73	4,42	4,53	4,76	5,10	5,04	3,55	5,83
	Il mio ambiente di lavoro (pulizia, spazi, ventilazione, manutenzione, arredi, ecc.) è appropriato	4,23	4,37	4,12	4,06	3,97	4,28	4,41	4,44	3,55	5,31
Il mio lavoro	Sono coinvolto nelle decisioni che riguardano il mio lavoro	4,23	3,90	4,31	3,96	4,53	4,36	4,02	4,73	5,11	4,95
	Il mio lavoro è sufficientemente interessante	5,08	4,77	5,05	4,95	5,27	5,64	4,93	5,27	5,78	5,86
	Ho la possibilità di scegliere come svolgere il mio lavoro	4,95	4,68	4,91	4,79	5,09	5,24	4,81	5,29	5,78	5,86
	Sono interessato al mio lavoro	5,58	5,31	5,58	5,48	5,73	5,92	5,34	5,93	6,11	6,14
	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione	4,55	4,21	4,67	4,40	4,65	4,48	4,34	4,78	5,67	5,57
	Quando ho bisogno di informazioni so a chi chiederle	4,64	4,54	4,73	4,45	4,53	4,56	4,67	5,04	5,11	5,24
	So chiaramente che cosa il mio Ente si aspetta da me	4,16	4,38	4,20	3,90	3,93	4,08	4,23	4,62	4,22	4,83
	I miei compiti richiedono un carico di lavoro adeguato	4,32	4,40	4,32	4,06	4,18	4,72	4,50	4,53	4,55	4,88
	Il mio orario di lavoro è funzionale ad un buon equilibrio tra lavoro e vita privata	5,14	5,44	5,13	4,90	5,26	5,32	5,24	5,42	4,33	4,78
La mia remunerazione	Il mio stipendio rispecchia il livello della mia prestazione	3,05	3,11	3,09	2,74	3,09	2,44	2,67	3,20	3,67	5,14
	Il mio stipendio è ragionevole se comparato a posizioni similari in altre organizzazioni	3,08	3,11	3,01	2,80	3,09	2,36	2,90	3,27	3,78	5,17
Il mio capo	Il mio capo (la persona a cui rispondo nel mio lavoro)	4,23	3,65	4,40	4,29	4,50	4,16	3,42	5,22	5,11	4,71

Dimensione organizzativa	Domanda	Media Giunta	DG Presidenza	DG Organizzazione	DG Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	DG Diritti di cittadinanza e coesione sociale	DG Governo del Territorio	DG Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici	DG Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	DG Avvocatura	Dirigenti
	quotidiano) mi motiva a svolgere in modo più efficiente ed efficace il mio lavoro										
	Il mio capo è riguardoso delle mie esigenze di equilibrio tra lavoro e vita privata	5,01	5,02	4,95	4,99	5,24	5,00	4,48	5,64	5,22	5,09
	Il mio capo è aperto alle idee che propongo	4,82	4,43	4,83	4,81	5,17	4,96	4,18	5,67	5,67	5,28
	Il mio capo mi aiuta a comprendere come posso contribuire al raggiungimento degli obiettivi	4,39	4,06	4,54	4,39	4,64	4,00	3,63	5,33	5,33	4,88
	Complessivamente sono fiducioso delle scelte fatte dal mio capo	4,40	3,94	4,53	4,40	4,70	4,04	3,67	5,29	5,55	5,02
	Il mio capo riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	4,83	4,58	4,77	4,88	5,24	4,92	4,05	5,67	5,78	5,14
	Ricevo dal mio capo riscontri (feedback) regolari sul mio lavoro	4,21	3,91	4,24	4,33	4,42	3,96	3,57	4,91	5,55	4,36
	Posso contare sul supporto del mio capo quando si presenta un problema lavorativo	4,76	4,36	4,97	4,88	5,01	4,44	3,81	5,42	5,89	5,09
	Il mio capo mi incoraggia e mi agevola a partecipare a iniziative di formazione	4,47	4,10	4,47	4,62	4,80	4,28	3,86	5,04	5,67	4,45
	Penso che il mio lavoro sia valutato lealmente	4,53	4,28	4,49	4,59	4,78	4,36	3,91	5,09	5,55	5,17
	Il mio capo gestisce in modo adeguato coloro che offrono prestazioni insoddisfacenti	3,58	3,23	3,74	3,66	3,76	2,60	2,93	3,98	4,78	4,38
	Il mio capo gestisce le persone in modo equo	3,89	3,52	4,06	3,99	4,07	3,20	3,26	4,22	4,89	4,59
	Il mio capo gestisce in modo soddisfacente i conflitti	3,89	3,42	3,89	4,04	4,20	3,20	3,26	4,53	4,89	4,52
La mia unità	Le persone nella mia unità possono contare su un aiuto reciproco in caso di difficoltà	5,22	4,84	5,44	5,26	5,29	4,76	5,11	5,11	5,89	5,52
	Le persone della mia unità lavorano insieme per trovare il modo migliore di erogare attività e servizi	5,05	4,71	5,28	5,10	4,97	4,40	4,92	5,18	5,67	5,40
	Le persone della mia unità sono incoraggiate a trovare nuovi e migliori	4,46	4,02	4,72	4,57	4,38	3,48	3,93	4,84	5,44	5,57

Dimensione organizzativa	Domanda	Media Giunta	DG Presidenza	DG Organizzazione	DG Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	DG Diritti di cittadinanza e coesione sociale	DG Governo del Territorio	DG Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici	DG Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	DG Avvocatura	Dirigenti
	modi per fare le cose										
	Mi trovo bene a lavorare nella mia unità organizzativa	5,23	4,75	5,33	5,24	5,35	4,76	5,11	5,44	6,11	5,83
La mia formazione e la mia crescita	Posso accedere ad iniziative formative adeguate ai miei fabbisogni	3,98	3,92	3,96	4,02	3,90	3,60	3,71	4,40	4,89	4,45
	Le iniziative formative degli ultimi 12 mesi mi hanno aiutato a migliorare il mio lavoro	3,65	3,71	3,77	3,59	3,58	3,00	3,40	3,91	4,33	4,09
	Nel mio Ente la formazione è uno strumento di sviluppo professionale	3,70	3,57	3,73	3,70	3,54	3,32	3,65	4,07	3,67	4,36
	Ci sono opportunità di sviluppo e di carriera per me, all'interno del mio Ente	2,37	2,22	2,35	2,31	2,28	1,64	2,06	3,02	2,33	3,95
Inclusione e correttezza dei comportamenti	Sono trattato equamente rispetto ai miei colleghi	4,49	4,21	4,57	4,54	4,56	4,08	4,23	4,73	5,67	4,93
	Sono trattato con rispetto dalle persone con cui lavoro	5,49	5,25	5,42	5,56	5,65	5,12	5,41	5,67	6,33	5,69
	Sono valorizzato per quello che faccio	4,06	3,76	4,05	4,07	4,14	3,32	3,84	4,71	4,89	4,81
	Credo che il mio Ente rispetti le differenze individuali (cultura, stili di lavoro, idee, valori, ecc.)	4,20	4,02	4,16	4,11	4,30	3,36	4,27	4,69	3,78	4,86
Stress	Non penso mai di cambiare lavoro	3,88	3,55	3,92	3,90	3,90	3,72	3,68	4,38	4,00	4,55
	Nel fine settimana (o nei giorni di riposo) non provo mai angoscia al pensiero di ritornare al lavoro	4,59	4,65	4,65	4,48	4,44	4,96	4,45	4,60	5,78	5,07
Valutazione	So all'inizio dell'anno su che cosa verrò valutato	4,03	4,20	4,05	4,08	3,83	3,52	3,57	4,80	4,33	4,36
	Ritengo sia importante che il merito sia riconosciuto anche con strumenti non monetari	5,30	5,40	5,34	5,11	5,38	5,44	5,16	5,24	5,44	5,83
	Impegnarmi nel mio lavoro aumenta la possibilità di avere una buona valutazione	4,45	4,24	4,53	4,41	4,31	4,36	4,40	4,75	5,11	5,02