

Direzione Generale  
Ufficio di segreteria, supporto e strategie della Direzione

## INDAGINE SULLA CULTURA ORGANIZZATIVA E IN PARTICOLARE SULL'AREA DEL RUOLO

*Progetto, rilevazione e risultati dell'indagine – anno 2024*

ODR n. 20240001  
OGO n. 202400016

## Sommario

Premessa.....	3
Relazione tra benessere, clima e cultura organizzativa.....	3
Riferimenti normativi.....	6
Finalità dell'indagine.....	7
Principi generali .....	7
Il metodo di indagine.....	8
Risultati dell'indagine .....	10
Conclusioni.....	27

## Premessa

La parola *benessere*, da ben – essere, ovvero “stare bene” o “esistere bene”, significa coinvolgere quegli aspetti che caratterizzano la qualità della vita sotto ogni punto di vista, di ogni singola persona all’interno di un gruppo o di una società di riferimento. Nell’ambito lavorativo può essere visto come “la capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno” (Avallone F., Bonaretti M. - 2003).

Ricerche ed analisi di piccole e medio-grandi imprese nell’ambito privato o nella pubblica amministrazione, hanno evidenziato come un ambiente di lavoro sano e positivo porti non solo benefici dal punto di vista economico, ma anche in termini relazionali tra dipendenti, clienti, immagine sociale, produttività, connessione tra enti e collaborazione tra settori della struttura stessa.

L’Agenzia Sarda delle Entrate nella prospettiva di migliorare l’efficienza, l’efficacia e la qualità dei servizi pone la valorizzazione del lavoratore come ruolo centrale nella propria organizzazione e la realizzazione di questo obiettivo richiede la consapevolezza di una adeguata considerazione della persona proiettata nell’ambiente di lavoro. In questa ottica, si inquadrano le indagini sul benessere organizzativo, che iniziate nell’anno 2023, con la somministrazione di un sondaggio relativo a “Lavoro agile e benessere organizzativo”, proseguono nel corso dell’anno corrente con un’indagine su “Cultura organizzativa e in particolare sull’area del ruolo”. Con questo obiettivo, l’ASE ha rafforzato la volontà di dare piena attuazione alle disposizioni di legge che prevedono la valutazione ed il monitoraggio periodico del benessere organizzativo, dettando delle linee di indirizzo con dei criteri finalizzati a questo scopo, come previsto dall’art.11 del *Contratto collettivo integrativo del personale dipendente dell’ASE*, adottato nel mese di maggio 2024. Con la stessa finalità, nel corso dell’anno sono stati promossi due incontri formativi, di cui uno dedicato a “I ruoli e le mansioni nel Sistema Regione” che ha riguardato significativi aspetti legati al “ruolo” e uno intitolato “Le competenze nella P.A.: l’ingresso delle soft skills”, ovvero come le competenze trasversali risultino cruciali elementi di differenziazione e successo in una pubblica amministrazione.

## Relazione tra benessere, clima e cultura organizzativa

Per descrivere e caratterizzare in modo puntuale l’argomento del sondaggio di quest’anno, si è ritenuto opportuno richiamare alcuni concetti riferiti al benessere organizzativo che diversi autori hanno avuto modo di approfondire e resi noti attraverso studi sociologici.

Una prima distinzione è quella tra clima e cultura organizzativa. Secondo Denison (1996), è possibile distinguere i ricercatori “della cultura” rispetto a quelli “del clima” in base ad alcuni fattori. I ricercatori della cultura si sono occupati più dell’evoluzione dei sistemi sociali nel tempo, laddove quelli del clima sono stati, invece, più attenti all’impatto che tali sistemi sociali avevano sui gruppi e gli individui; i ricercatori interessati alla cultura organizzativa hanno sostenuto l’importanza di una comprensione profonda delle assunzioni di base, del significato individuale e del punto di vista interno delle organizzazioni, mentre quelli interessati al clima, hanno posto grande enfasi alla percezione dei membri dell’organizzazione delle pratiche e delle procedure osservabili.

La distinzione più largamente accettata in letteratura tra cultura e clima sembra essere, comunque, la seguente: la cultura si riferisce alla struttura profonda delle organizzazioni, che ha le sue radici nei valori, nelle convinzioni e nelle posizioni assunte dai membri dell'organizzazione stessa. Alla cultura viene dato significato attraverso la socializzazione, ovvero attraverso la partecipazione a gruppi con spiccata identità sul posto di lavoro. L'interazione riproduce un mondo simbolico che dà alla cultura sia grande stabilità, sia una natura in qualche modo fragile e precaria fondata sulla dipendenza del sistema dalle conoscenze e dall'azione degli individui; il clima, viceversa, rappresenta gli ambienti organizzativi come fondati nel sistema di valori dell'organizzazione, ma tende a presentare questi ambienti sociali in termini relativamente statici, descrivendoli in termini di un numero fissato di dimensioni. Quindi il clima è spesso considerato come relativamente temporaneo, con un carattere di transitorietà, soggettività e mutevolezza, largamente limitato a quegli aspetti dell'ambiente sociale che sono consciamente percepiti dai membri dell'organizzazione.

Secondo la tesi fondamentale (elaborata nel 1984-1986) di Edgar H. Schein psicologo organizzativo, la cultura organizzativa è il risultato di un processo di apprendimento condiviso all'interno di un'organizzazione ed è profondamente radicata nel concetto di apprendimento e nella comprensione dei modi in cui i membri di un'organizzazione interpretano e affrontano le sfide. La visione di Schein sulla cultura organizzativa pone l'accento sulla comprensione dei livelli sottostanti che influenzano il comportamento visibile e tangibile, identificando tre livelli di cultura organizzativa:

1. **artefatti e creazioni visibili:** il livello più esterno e tangibile della cultura organizzativa. Include elementi visibili come il linguaggio, i simboli, i rituali, i vestiti e l'architettura. Si tratta di aspetti facilmente osservabili.
2. **valori condivisi:** un livello più profondo che comprende i valori condivisi, le credenze e le norme sociali all'interno dell'organizzazione. Questi elementi non sono sempre facilmente visibili, ma sono essenziali per comprendere il comportamento e le decisioni degli individui nell'organizzazione. Schein sostiene che tali valori emergono spesso attraverso un processo di apprendimento sociale e di interazione.
3. **credenze di base e assunti fondamentali:** il livello più profondo e radicato della cultura organizzativa. Le credenze di base sono le convinzioni fondamentali che i membri dell'organizzazione hanno sul mondo e su come dovrebbe funzionare l'organizzazione. Sono spesso impliciti e non espressi apertamente, ma influenzano profondamente il comportamento e la percezione degli individui

Schein sottolinea che la cultura organizzativa è un processo in evoluzione e può essere difficile da cambiare. Le organizzazioni sviluppano una cultura nel corso del tempo attraverso le esperienze condivise e l'apprendimento sociale. Per cambiare la cultura organizzativa, secondo Schein, è necessario affrontare i livelli più profondi delle credenze di base e degli assunti fondamentali. Tale prospettiva fornisce uno strumento utile per esplorare in profondità la complessità della cultura all'interno di un'organizzazione e per guidare il cambiamento culturale attraverso una comprensione approfondita degli assunti e delle credenze di base.

Schneider e Rentsch (1987) riassumono la differenza, sostenendo che «il clima si riferisce ai modi in cui le organizzazioni rendono operativi i temi che pervadono i comportamenti quotidiani: le routine

dell'organizzazione e i comportamenti che l'organizzazione stessa premia, supporta e si aspetta (ossia ciò

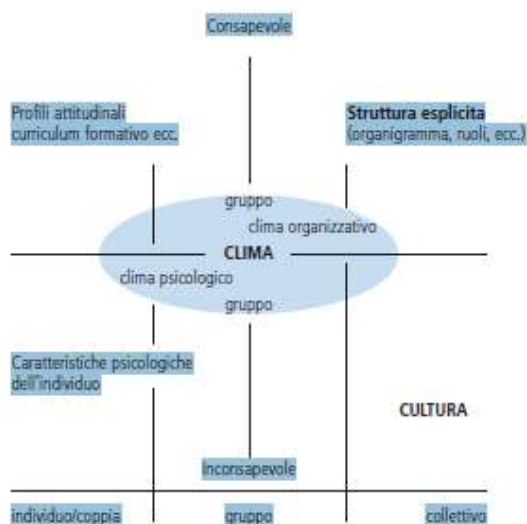
che accade qui). La cultura si riferisce alla storia, alle norme e ai valori che i membri di un'organizzazione ritengono siano alla base del clima (ossia perché le cose accadono nel modo in cui accadono) e i significati che i membri dell'organizzazione ritengono imperativi per l'organizzazione».

Lo studio della cultura si fa risalire agli studi di Mead (1934) e Berger e Luckmann (1966). Lewin esprime le sue teorie attraverso la nota equazione:  $B = f(P, E)$  dove B è il comportamento, P è la persona ed E è l'ambiente, sostenendo implicitamente che la persona è analiticamente separata dal contesto sociale. Gli "agenti" di un'organizzazione, come ad esempio i manager, creano il clima nel quale altri lavorano. I "soggetti" del sistema, ad esempio i dipendenti, i lavoratori, i subordinati, lavorano nel clima ma non lo creano.

Un altro punto di vista interessante è quello espresso da Formisano (2009), che analizza la relazione tra clima e benessere organizzativo. Formisano fa dipendere tale relazione dalle seguenti caratteristiche:

1. la soddisfazione sul lavoro
2. la motivazione del personale
3. la valutazione della performance

La figura che segue rappresenta la distinzione tra clima e cultura evidenziando che il primo è sviluppato dal gruppo, mentre la seconda riguarda la dimensione collettiva. In alto sono rappresentati gli elementi oggettivi di cui si è consapevoli, in basso viene raffigurata la dimensione soggettiva più inconsapevole (e forse inconscia) dell'organizzazione:



Contribuiscono alla soddisfazione sul luogo di lavoro i valori personali che vengono riversati in ciò che si fa concretamente al lavoro, l'importanza attribuita dal dipendente alle sue mansioni e al lavoro generalmente svolto e la percezione del lavoro. Possibili fonti di insoddisfazione sono invece il contenuto del lavoro, la natura del compito, le modalità di svolgimento dello stesso, l'ambiente fisico in cui ci si trova ad operare, l'ambiente sociale, la dinamica dei ruoli organizzativi e le differenze tra gli individui che possono generare problemi relazionali. Il termine motivazione indica, invece, il complesso insieme di

Viale Trieste, 186 - 09123 Cagliari - tel. +39 070 606 4655

[agenziasardaentrate@regione.sardegna.it](mailto:agenziasardaentrate@regione.sardegna.it) - [agenziasardaentrate@pec.regione.sardegna.it](mailto:agenziasardaentrate@pec.regione.sardegna.it)

variabili che attivano, dirigono e sostengono nel tempo il comportamento, conducendo l'individuo ad applicarsi con impegno nel lavoro.

La letteratura indica le caratteristiche organizzative che connotano un contesto capace di motivare i lavoratori. Tali elementi possono essere classificati in quattro aree principali (Anna Tancredi, 2008):

- area dello sviluppo, riferita all'impegno dell'azienda per la crescita della persona attraverso i sistemi di valutazione e formazione.
- area delle relazioni, legata agli aspetti di comunicazione interna, di rapporti con colleghi e superiori, di clima.
- area del ruolo, riferita ai contenuti del lavoro, alle tecnologie a disposizione e alle responsabilità.
- area della gestione, tra cui troviamo la retribuzione, i benefit, gli interventi per le miglorie nell'area welfare.

I primi tre gruppi sono riferiti agli aspetti della motivazione intrinseca e sono oggetto di maggiore attenzione in una moderna gestione delle risorse umane, poiché è sempre più richiesto un reale coinvolgimento delle persone nell'organizzazione. L'ultima area è legata ai fattori di remunerazione e, dunque, alla motivazione come componente estrinseca.

Gli aspetti di motivazione si intrecciano successivamente con quelli di gratificazione del personale: nelle organizzazioni animate da un ambiente di lavoro attivo e positivo, ogni dipendente è parte di un tutto ma viene valorizzato per la sua peculiare individualità.

L'Agenzia ASE, per stimolare la giusta motivazione professionale dei lavoratori, ha tra i propri obiettivi quello di adoperarsi nel conseguire le condizioni organizzative favorevoli alla creazione di un clima volto a conseguire una reale crescita psicologica, al di là dei legami con i colleghi e con l'organizzazione (che costituisce il maggior punto di forza dell'ente), attraverso le azioni di formazione, aggiornamento continuo, comunicazione e progressivo allargamento dell'area di responsabilità individuale per ogni singolo collaboratore.

## Riferimenti normativi

[Decreto legislativo n. 81/2008](#) - ha introdotto l'obbligo di valutare i rischi stress lavoro correlato (cosiddetto Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro).

[Decreto legislativo n. 150/2009](#) - ha attribuito agli Organismi Interni di Valutazione (OIV) il compito di condurre indagini sul benessere organizzativo (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni).

[Decreto legislativo n. 33/2013](#) - ha stabilito l'obbligo di pubblicazione dei risultati delle indagini sul benessere organizzativo (cosiddetto Testo Unico in materia di trasparenza delle pubbliche

Viale Trieste, 186 - 09123 Cagliari - tel. +39 070 606 4655

[agenziasardaentrate@regione.sardegna.it](mailto:agenziasardaentrate@regione.sardegna.it) - [agenziasardaentrate@pec.regione.sardegna.it](mailto:agenziasardaentrate@pec.regione.sardegna.it)

amministrazioni).

[Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri](#) recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

## Finalità dell'indagine

L'Agenzia Sarda delle Entrate (ASE) è stata istituita con legge regionale n. 25 del 28/10/2016 con lo scopo di potenziare e razionalizzare il governo delle entrate della Regione Sardegna, ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è dotata di autonomia finanziaria, organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile e gestionale. Fa parte del sistema Regione di cui all'art. 1, comma 2 bis, della legge regionale 13/11/1998 n. 31.

Come indicato, l'ASE, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, e di valorizzare il ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione, ha rafforzato, nel corso di questi due anni di vita, la volontà di dare piena attuazione alle disposizioni di legge che prevedono la valutazione ed il monitoraggio periodico del benessere organizzativo, dettando delle linee di indirizzo finalizzate a questo scopo, come anche previsto dal Contratto Collettivo Integrativo del personale dipendente dell'ASE, adottato nel mese di maggio 2024.

Quest'anno è stato individuato un case study con l'obiettivo primario di monitorare e verificare quanto la cultura organizzativa cioè quell'insieme di valori, norme, credenze e comportamenti condivisi all'interno di un'organizzazione, sia radicata all'interno dell'ASE e al tempo stesso, si è cercato di far emergere come i collaboratori vedono nei loro leader l'espressione dei valori dell'ente, di come si sentano ispirati e guidati, contribuendo a consolidare la cultura aziendale. Infine, un terzo elemento essenziale oggetto della rilevazione è riferito alla "comunicazione aperta": in una organizzazione solida e motivante, la comunicazione non è solo un flusso di informazioni dall'alto verso il basso, ma un dialogo bidirezionale, con un flusso circolare. Dunque, la trasparenza crea un senso di coinvolgimento e responsabilità, facendo sì che i dipendenti si sentano parte integrante del processo decisionale.

## Principi generali

Nello sviluppo dell'indagine sul personale dipendente sono stati rispettati i seguenti principi generali:

1. anonimato della rilevazione;
  2. trasparenza dei risultati.
- 
1. **anonimato della rilevazione:** nel garantire a ciascun dipendente il principio irrinunciabile dell'anonimato, sono stati approntati alcuni accorgimenti di tipo tecnico nella compilazione del questionario:
    - a) non personalizzazione del questionario evitando una pre - compilazione dei dati anagrafici;

- b) è stata consentita la compilazione del questionario in ambiente riservato, senza l'osservazione diretta da parte di rilevatori/incaricati della raccolta del questionario;
  - c) è stato garantito l'anonimato durante l'elaborazione dei dati, anche attraverso il ricorso a procedure informatiche.
2. **trasparenza dei risultati:** i dati saranno pubblicati sul sito istituzionale dell'Agenzia Sarda delle Entrate nella sezione dedicata all'Amministrazione Trasparente/Performance/Benessere organizzativo.

## Il metodo di indagine

### IL QUESTIONARIO

Lo studio ha previsto lo sviluppo e l'erogazione di un questionario finalizzato ad indagare sulla percezione della cultura organizzativa e del ruolo all'interno dell'Agenzia Sarda delle Entrate.

La somministrazione del questionario è stata effettuata nel mese di dicembre 2024 sia in modalità online, sia attraverso la compilazione di un questionario cartaceo, in entrambi i casi con garanzia di anonimato.

Il questionario è composto da n. 37 domande organizzate in due sezioni:

- area cultura organizzativa;
- area del ruolo.

I quesiti sono stati formulati tenendo in considerazione i modelli che erano stati proposti alcuni anni fa, ma tutt'ora attuali, alle Amministrazioni pubbliche da parte della *Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche*, per la realizzazione di indagini sul personale. Il questionario è stato modificato e adattato in relazione al contesto lavorativo e alle finalità dell'indagine dell'ASE.

### GLI AMBITI DI INDAGINE

Ogni ambito prende in considerazione alcuni degli aspetti più rappresentativi della specifica indagine e l'insieme degli ambiti descrive l'intero fenomeno analizzato. Nello specifico, al fine di una più dettagliata analisi e interpretazione dei dati, i due ambiti di inchiesta sono stati ulteriormente suddivisi come di seguito rappresentato:

- area cultura organizzativa:
  - ✓ la mia organizzazione;
  - ✓ l'equità nella mia amministrazione;
  - ✓ le discriminazioni;
  - ✓ l'immagine della mia amministrazione;
  - ✓ il senso di appartenenza;
  - ✓ i miei colleghi.

- area del ruolo:
  - ✓ il contesto del mio lavoro;
  - ✓ il mio lavoro;
  - ✓ il mio superiore gerarchico e la mia crescita;
  - ✓ il mio superiore gerarchico e l'equità;
  - ✓ carriera e sviluppo professionale.

Sono stati formulati infine tre quesiti di autovalutazione riguardanti le capacità di adattamento, di gestione del tempo e di flessibilità in ambito lavorativo.

### LA SCALA DI MISURAZIONE

L'obiettivo dell'indagine è principalmente quello di misurare nel tempo fenomeni complessi, al fine di attivare opportune azioni di miglioramento. Per tale motivo, è necessario l'utilizzo di metodologie, tratte dalla ricerca sociale, che consentano di misurare concetti complessi e non direttamente osservabili, come nel caso del benessere organizzativo. Si fa riferimento, in particolare, all'utilizzo delle cosiddette "tecniche delle scale" (scaling).

In questa rilevazione si è utilizzata la scala Likert che consente, al pari delle altre, la misurazione degli atteggiamenti e/o delle percezioni dei dipendenti rispetto agli ambiti di indagine:

- > è una scala facilmente applicabile e, quindi, utilizzabile per qualunque modalità di distribuzione del questionario che l'amministrazione deciderà di utilizzare;
- > l'ampiezza delle alternative rende tale scala più flessibile rispetto a quelle che prevedono soltanto una risposta dicotomica e, quindi, fornisce maggiori informazioni e dati da elaborare;
- > il formato delle singole domande della scala Likert è rappresentato da una serie di affermazioni per ognuna delle quali l'intervistato deve rispondere se e in che misura è d'accordo.

Oltre che valutare affermazioni positive e negative, un sondaggio in scala Likert può essere utile per valutare frequenza, qualità o percezione di importanza. Il livello di dettaglio offerto da questo metodo, rispetto alle risposte di tipo "sì/no" consente di apprezzare diversi gradi di giudizio e di avere una comprensione precisa e rappresentativa del feedback ricevuto.

Il formato delle singole domande della scala Likert è rappresentato da una serie di affermazioni per ognuna delle quali l'intervistato deve rispondere se e in che misura è d'accordo. Generalmente le alternative di risposta sono cinque o sette, da "molto d'accordo" a "fortemente contrario", consentendo anche di poter esprimere una posizione di "incertezza". Nella scelta operata nel presente sondaggio, come suggerito dal modello della *Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche* si è optato per l'utilizzo di un numero di risposte pari (n. sei), con esclusione, quindi, di un elemento centrale, al fine di favorire la polarizzazione delle risposte.

A ciascuna opzione di risposta è stato, quindi, assegnato un numero crescente che consentirà di determinare il punteggio. Lo schema di valutazione è così strutturato:

- da 1 a 2 totalmente negativo
- 3 più negativo che positivo
- da 4 a 5 più positivo che negativo
- 6 totalmente positivo

#### **TIPO DI RILEVAZIONE**

L'indagine ha coinvolto tutti i dipendenti dell'Agenzia Sarda delle Entrate, che al momento attuale sono diciassette, di cui dodici di genere femminile e cinque di genere maschile. Il personale è stato informato con una comunicazione inviata al proprio indirizzo di posta elettronica delle finalità dell'indagine ed è stato invitato alla compilazione del questionario, raggiungibile on line oppure in forma cartacea.

La disponibilità di un sistema online di compilazione del questionario e la scelta, viste le ridotte dimensioni dell'organico, di un'indagine totale e non a campione offre misure più precise e non affette da errore campionario, oltre a fornire l'opportunità a tutti i dipendenti di esprimere le proprie opinioni, senza generare diffidenza e percezione di esclusione "mirata", con conseguente demotivazione degli esclusi.

L'indagine è stata avviata il giorno 3 dicembre e si è conclusa il giorno 13 dicembre 2024. La successiva fase di lettura dei dati raccolti ha evidenziato che hanno risposto n. 17 dipendenti su 17, con un tasso di adesione pari al 100%.

#### **TECNICHE DI RILEVAZIONE**

La modalità proposta è stata quella dell'auto-compilazione del questionario, al fine di garantire la necessaria riservatezza delle informazioni acquisite, mediante l'utilizzo di un'applicazione resa disponibile gratuitamente sul Web. I vantaggi di tale soluzione sono: la riduzione dei costi di rilevazione, la realizzazione di alcuni controlli di coerenza delle risposte in fase di acquisizione, l'attivazione dei necessari meccanismi per assicurare la più totale riservatezza dei dati acquisiti e la compilazione univoca da parte di ogni singolo dipendente e infine la riduzione di errori di rilevazione. Lo stesso questionario è stato poi reso disponibile anche in modalità cartacea, e raccolto in un apposito contenitore, reso disponibile in una stanza dell'Agenzia, in modo da garantire l'anonimato anche nella fase di raccolta dei dati.

I partecipanti al sondaggio sono stati informati che la diffusione dei risultati avverrà in forma aggregata, in modo da non consentire la possibilità d'identificazione del rispondente.

## **Risultati dell'indagine**

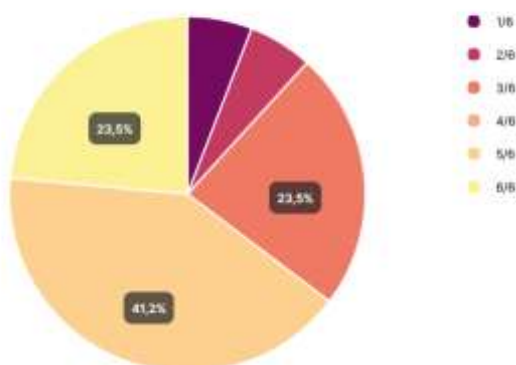
Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprime il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

Esempio:

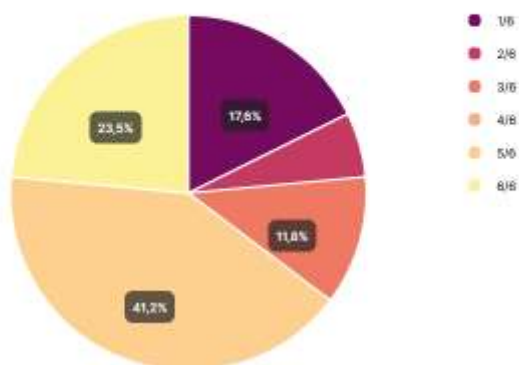
Per nulla					Del tutto
1	2	3	4	5	6
<b>Minimo grado importanza attribuito</b>					<b>Massimo grado di importanza attribuito</b>
<b>In totale disaccordo con l'affermazione</b>					<b>In totale accordo con l'affermazione</b>

**Area cultura organizzativa – la mia organizzazione**

1. A1 Conosco le strategie della mia amministrazione.

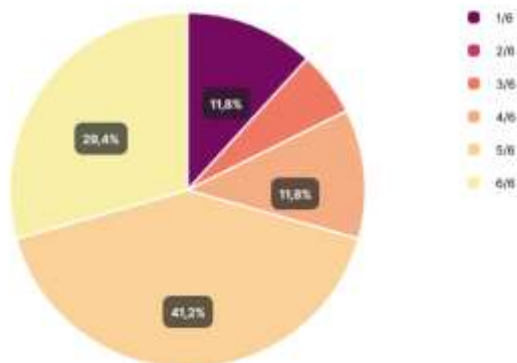


2. A2 Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione



64,7% degli intervistati ha espresso complessivamente un giudizio positivo e ha dichiarato di conoscere le strategie dell'amministrazione e di condividerle, di cui il 41,2% ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il 23,5% un parere totalmente positivo. Il 35,30% raggruppa un parere negativo.

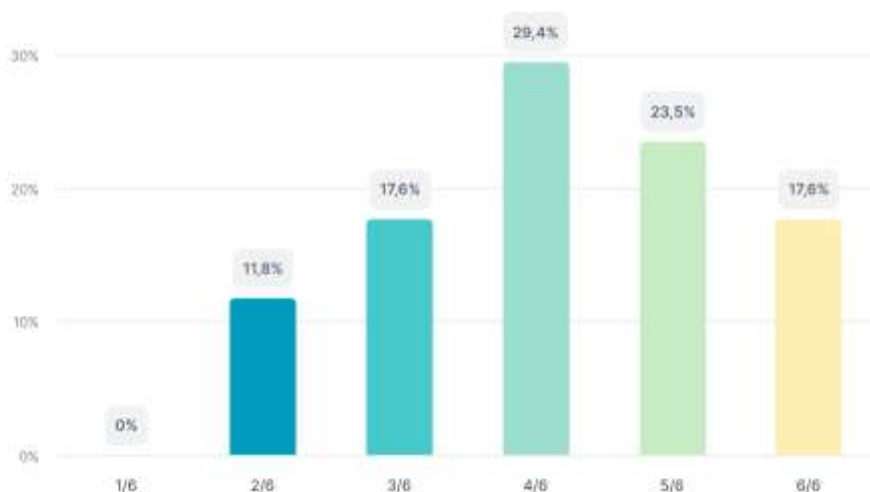
**3. A.3 Il mio contributo e le mie idee sono considerate dalla amministrazione a cui appartengo.**



L'**82,4%** dei dipendenti considerano che il proprio contributo e le proprie idee siano tenute in considerazione dalla amministrazione in cui lavora. Di cui il **53%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **29,4%** un parere totalmente positivo.

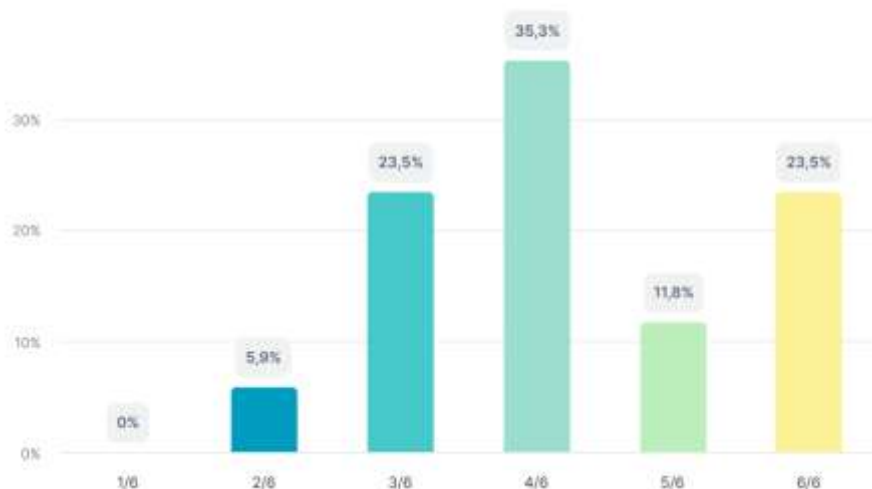
**Area cultura organizzativa – l'equità nella mia amministrazione**

**4. B1 Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro**



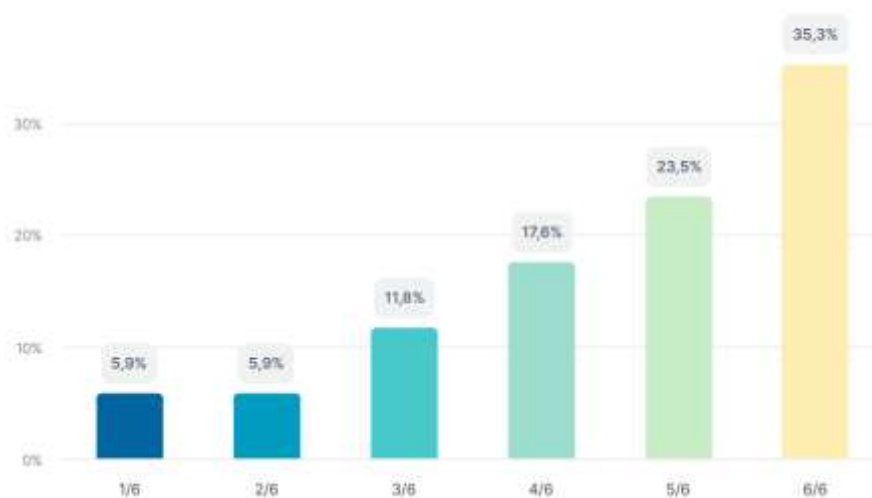
Il **70,5 %** degli intervistati ha espresso un parere positivo circa l'equità nell'assegnazione del carico di lavoro, Di cui il **52,9%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo mentre il **17,6%** un parere totalmente positivo.

## 5. B2 Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità



Per quanto riguarda la distribuzione delle responsabilità, il **70,6%** ritiene che sia equa, di cui il **47,1%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **23,5%** un parere totalmente positivo.

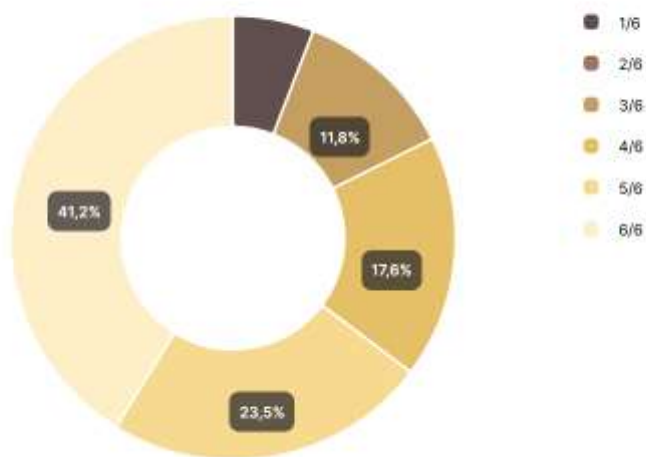
## 6. B3 Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione



Il **76,4%** ritiene la retribuzione equa rispetto all'impegno lavorativo richiesto. Di cui il **41,1%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **35,3%** un parere totalmente positivo. Solo il **5,9%** esprime un giudizio completamente in disaccordo con l'affermazione.

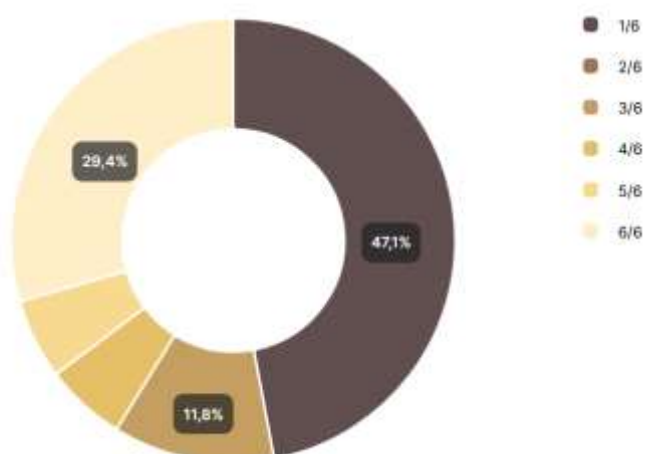
**Area cultura organizzativa – le discriminazioni**

**7. C1 La diversità e l'inclusione sono valorizzate e promosse all'interno dell'Agenzia**



Diversità e inclusione sono ritenute valorizzate e promosse dal **82,3%** dei dipendenti, di cui il **41,1%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **41,2%** un parere totalmente positivo.

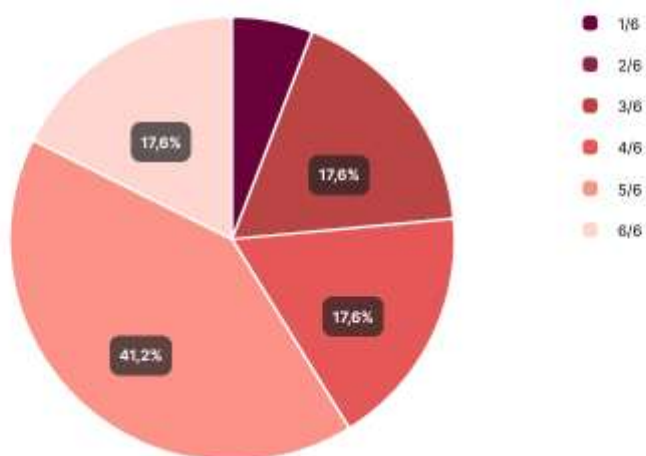
**8. C2 La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro**



Il **58,9%** giudica che l'identità di genere non costituisca un ostacolo alla propria valorizzazione sul lavoro, mentre si rileva che complessivamente il **41,2%** lo considera un impedimento.

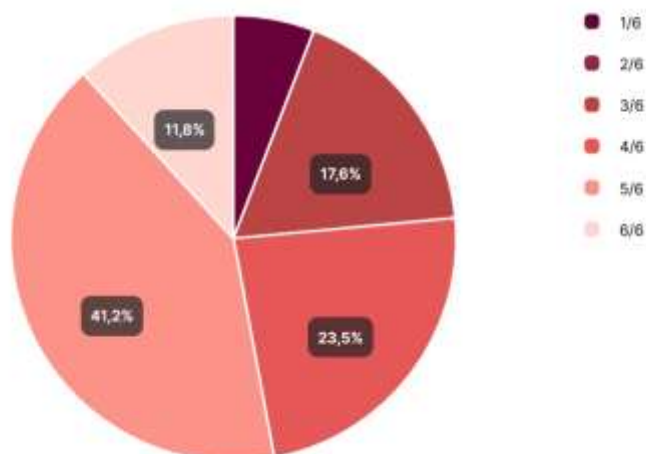
**Area cultura organizzativa – l'immagine della mia amministrazione**

9. D1 La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia importante per la collettività.



Complessivamente, si evidenzia che il **76,4%** ritiene che il proprio nucleo familiare consideri l'attività svolta dall'ente come utile alla collettività, di cui il **58,8%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **17,6%** un parere totalmente positivo.

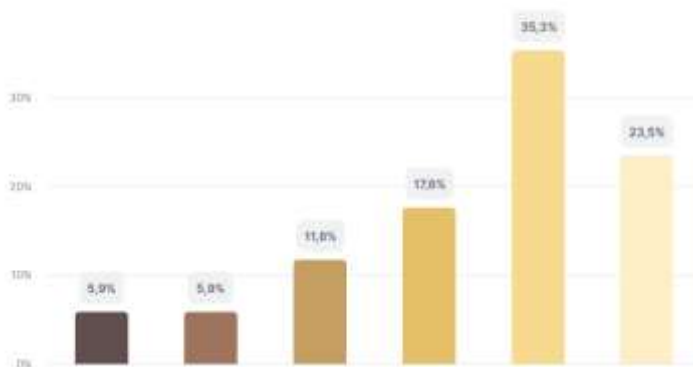
10. D2 Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia importante per loro e per la collettività



Il **76,5%** ritiene che gli utenti abbiano una considerazione positiva dell'attività svolta dall'ente, di cui il **64,7%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **11,8%** un parere totalmente positivo.

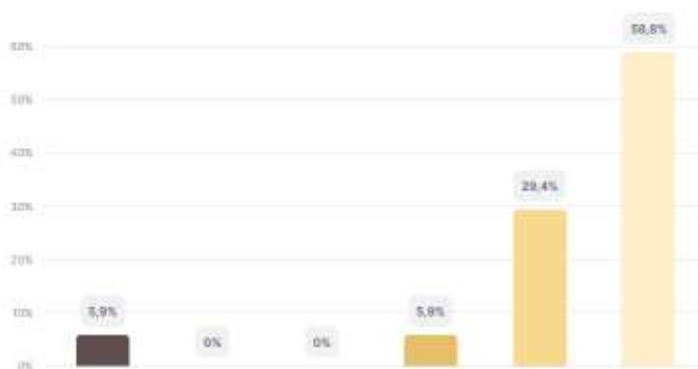
**Area cultura organizzativa – il senso di appartenenza**

**11. E1 Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente**



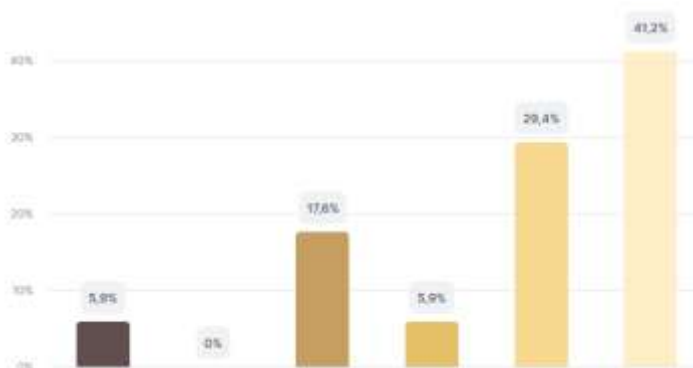
Il **76,4%** degli intervistati sono d'accordo con l'affermazione ed esprimono una sensazione di orgoglio nel comunicare all'esterno il nome dell'ente in cui lavorano, di cui il **52,9%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **23,5%** un parere totalmente positivo.

**12. E2 Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato**



Il **94,10%** dei dipendenti esprime sentimento di orgoglio quando l'ente raggiunge dei risultati positivi e in particolare il **58,8%** è completamente d'accordo con l'affermazione.

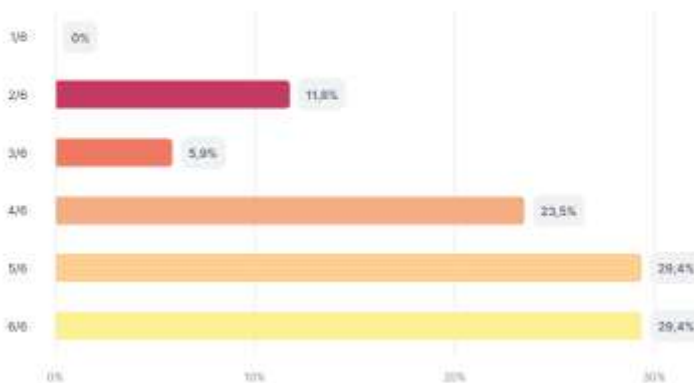
**13. E3 I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali**



Per il **76,5%** valori e comportamenti dell'ente rispecchiano e sono coerenti con i valori personali, di cui il **35,3%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **41,2%** un parere totalmente positivo.

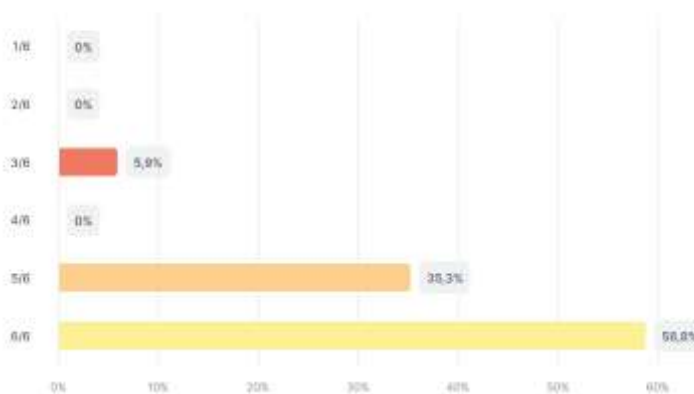
**Area cultura organizzativa – i miei colleghi**

**14. F1 L'organizzazione è orientata al lavoro di gruppo e alla collaborazione**



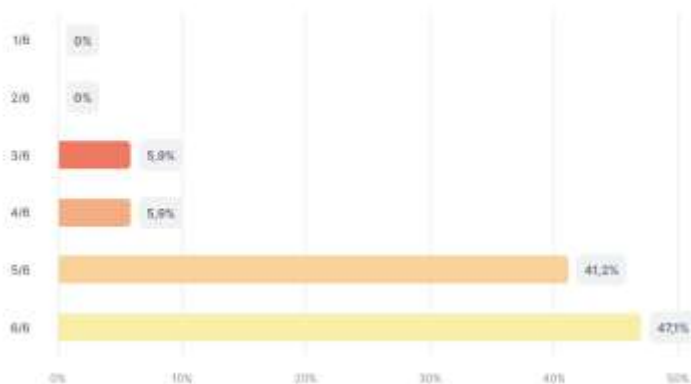
Secondo l'**82,3%** dei dipendenti nell'organizzazione è diffusa l'attitudine al lavoro di gruppo e alla collaborazione, di cui il **52,9%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **29,4%** un parere totalmente positivo.

**15. F2 I componenti del mio gruppo di lavoro rendono disponibili le informazioni**



Il **94,1%** indica che all'interno del proprio gruppo di lavoro le informazioni vengono rese disponibili, di cui il **35,3%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **58,8%** un parere totalmente positivo. Il **5,9%** ha espresso un parere negativo.

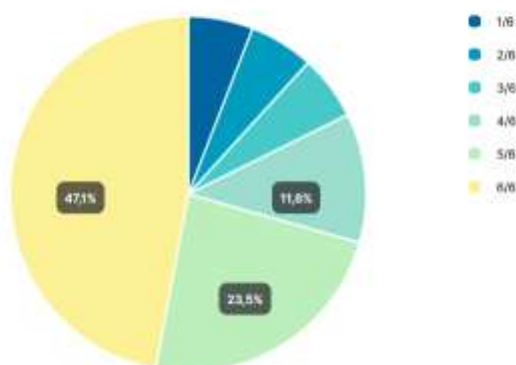
**16. F3 Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi**



Complessivamente il **94,2%** degli intervistati ha la percezione di essere stimato e trattato con rispetto dai colleghi di lavoro, di cui il **47,1%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **47,1%** un parere totalmente positivo.

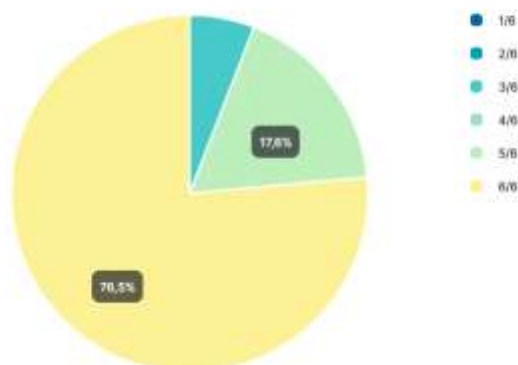
**Area del ruolo – il contesto del mio lavoro**

**17. G1 L'organizzazione investe sul personale, anche con adeguati corsi di formazione**



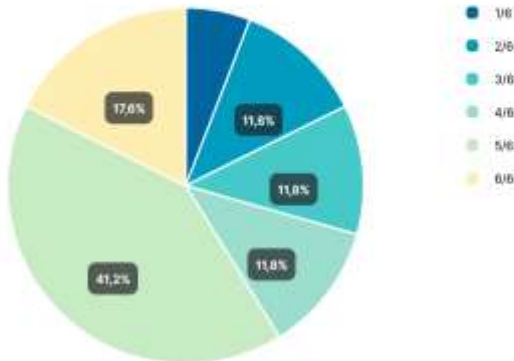
L'**82,4%** considera che l'organizzazione investa sul personale anche attraverso corsi di formazione, di cui il **35,3%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **47,1%** un parere totalmente positivo.

**18. G2 L'organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita**



Il **94,1%** degli intervistati considera che l'organizzazione mette in atto azioni per promuovere la conciliazione dei tempi di lavoro con quelli di vita personale, di cui il **17,6%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **76,5%** un parere totalmente positivo.

**19. G3 La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata**



Complessivamente il **70,6%** reputa positivamente la circolazione delle informazioni, di cui il **53%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **17,6%** un parere totalmente positivo. Da rilevare che il **29,5%** ha espresso un giudizio negativo.

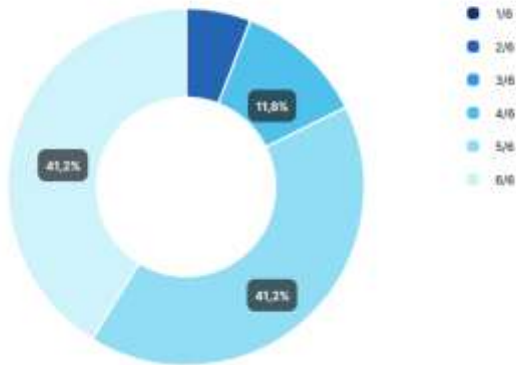
**20. G4 Compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti**



Il **70,5%** esprime totalmente un giudizio positivo sulla definizione dei ruoli e compiti organizzativi, di cui il **52,9%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **17,6%** un parere totalmente positivo. L'**11,8%** è in totale disaccordo con l'affermazione.

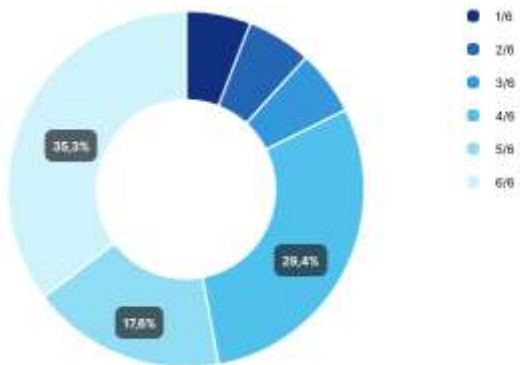
**Area del ruolo – il mio lavoro**

**21. H1 Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro**



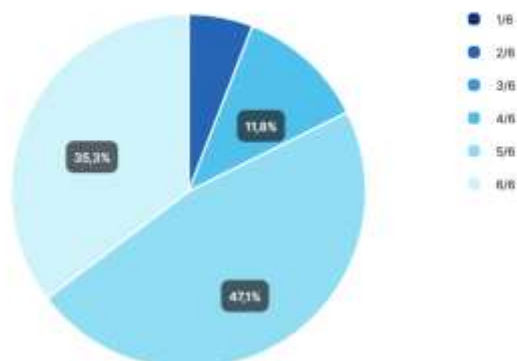
Il **94,20%** dei dipendenti ritiene di avere le necessarie competenze per svolgere il proprio lavoro, di cui il **53%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **41,2%** un parere totalmente positivo.

**22. H2 Possiedo le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro**



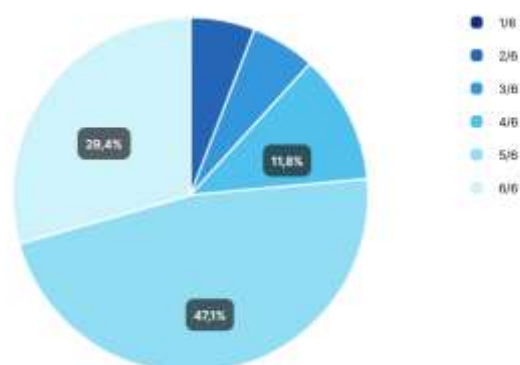
L'**82,3%** ritiene di possedere risorse e strumenti necessari per svolgere il proprio lavoro, di cui il **47%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **35,3%** un parere totalmente positivo.

**23. H3 Possiedo un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro**



Il **94,2%** possiede un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del proprio lavoro, di cui il **58,9%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **35,3%** un parere totalmente positivo.

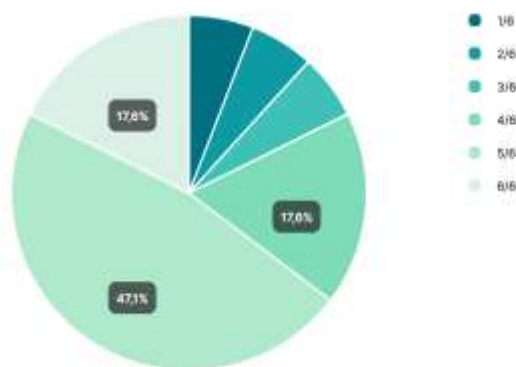
**24. H4 Il mio lavoro dà un senso alla mia realizzazione personale**



L'**88,3%** considera che il lavoro dia un senso alla propria realizzazione personale, di cui il **58,9%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **29,4%** un parere totalmente positivo.

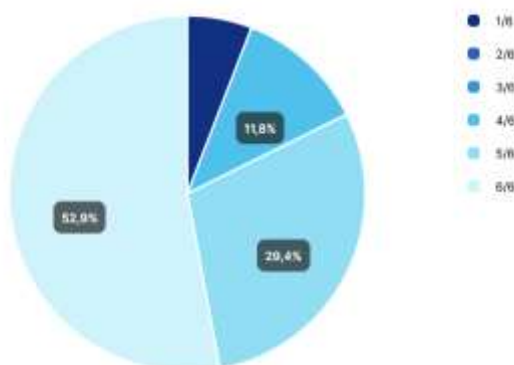
**Area del ruolo – il mio superiore gerarchico e la mia crescita**

25. I1 Il mio superiore riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro



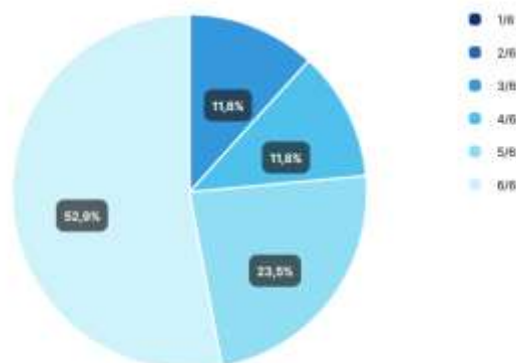
L'**82,3%** ritiene che il proprio superiore riesca a dare le giuste motivazioni per raggiungere il massimo nella prestazione lavorativa, di cui il **64,7%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **17,6%** un parere totalmente positivo.

26. I2 Il mio superiore è attento ai miei bisogni personali



Complessivamente il **94,1%** ritiene che il superiore sia attento alle esigenze personali del collaboratore, di cui il **41,2%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **52,9%** un parere totalmente positivo.

27. I3 Il mio superiore mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte



L'**88,2%** complessivamente, di cui il **52,9%** in misura massima, considera il proprio superiore capace all'ascolto e disponibile a valutare le eventuali idee e proposte.

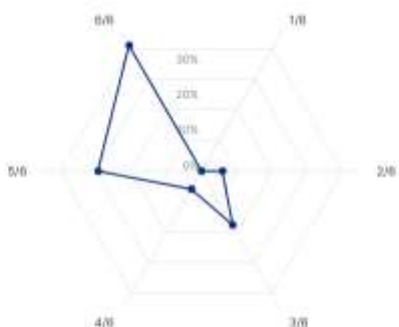
**Area del ruolo – il mio superiore gerarchico e l'equità**

**28. L1 Il mio superiore agisce con imparzialità, in base alla mia percezione**



In base alla percezione degli intervistati, il **76,5%** pensa che il proprio superiore agisca con imparzialità nelle decisioni lavorative. Si rileva che il **23,5%** esprime un parere negativo.

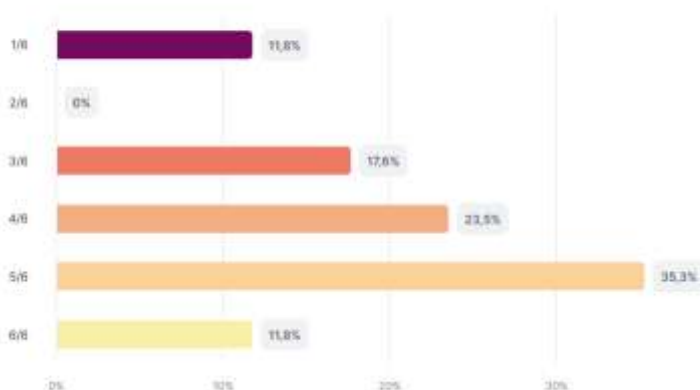
**29. L2 Il mio superiore ha dimostrato di gestire efficacemente problemi, criticità e conflitti.**



La capacità del proprio superiore di gestire problemi, criticità e conflitti è vista positivamente dal **76,5%** degli intervistati, di cui il **35,3%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **41,2%** un parere totalmente positivo.

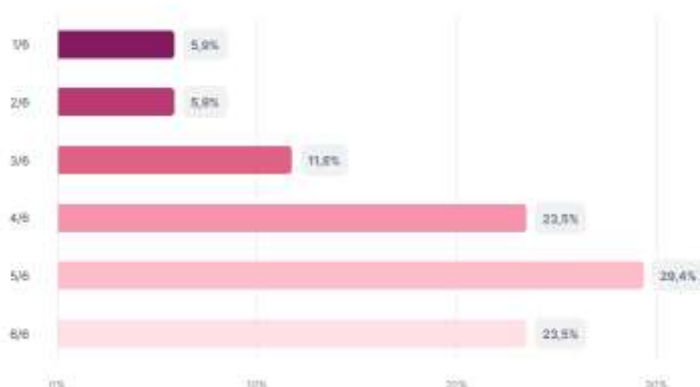
**Area del ruolo – carriera e sviluppo professionale**

**30. M1 Nella mia agenzia il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato**



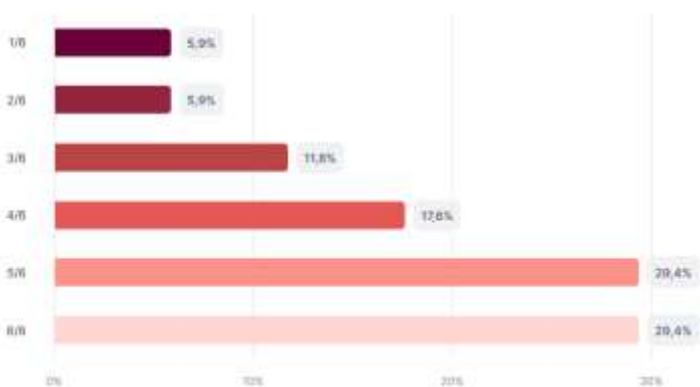
Il **70,6%** ritiene che il proprio percorso sia ben delineato all'interno dell'Agenzia, di cui il **58,8%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e l'**11,8%** un parere totalmente positivo. Il **19,4%** esprime un giudizio negativo.

**31. M2 Ritengo che la possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito**



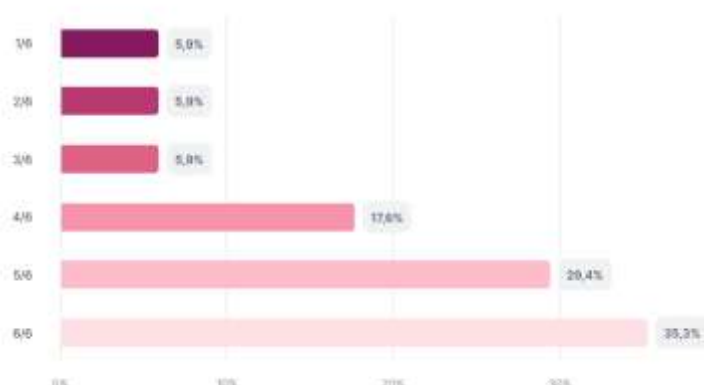
Il **76,4%** ritiene complessivamente che la possibilità di fare carriera all'interno della propria organizzazione sia legata al merito, di cui il **52,9%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **23,5%** un parere totalmente positivo. Il **23,6%** esprime un giudizio negativo.

**32. M3 Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli**



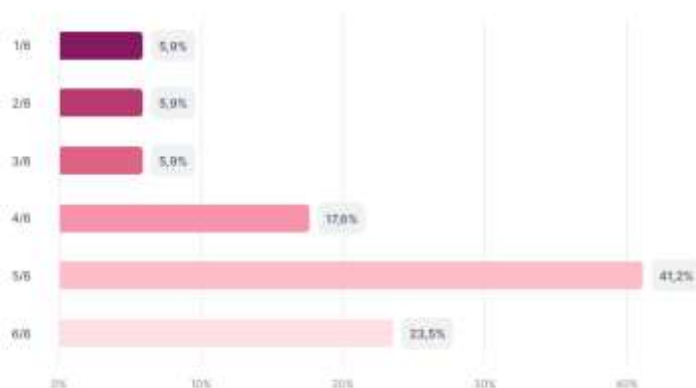
Il **76,4%** pensa che il proprio ente dia la possibilità di sviluppare capacità e attitudini in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli di cui il **47%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **29,4%** un parere totalmente positivo.

**33. M4 Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale**



L'**82,3%** esprime un giudizio positivo circa l'adeguatezza del ruolo ricoperto rispetto al proprio profilo professionale di cui il **47%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **35,3%** un parere totalmente positivo.

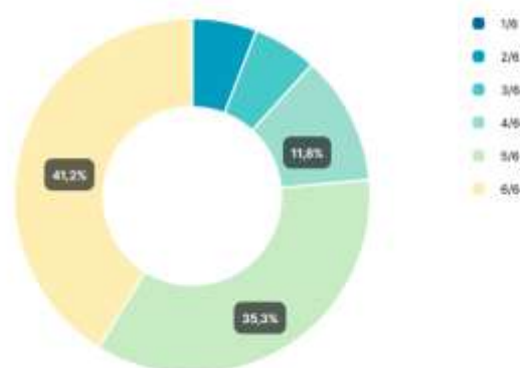
**34. M5 Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente**



L'**82,3%** dei dipendenti si ritiene positivamente soddisfatto del percorso compiuto all'interno dell'agenzia, di cui il **58,8%** ha espresso un giudizio più positivo che negativo e il **23,5%** un parere totalmente positivo.

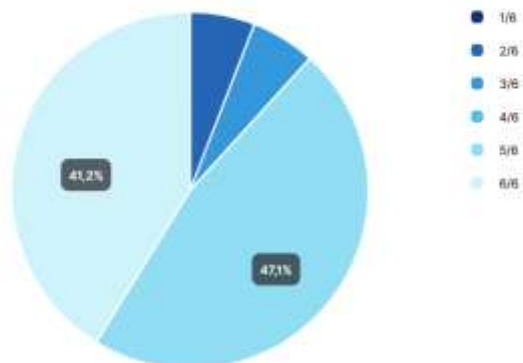
**Area del ruolo – immagine del sé**

**35. N.1 Quanto è sviluppata in me la capacità di trovare uno spazio di azione all'interno della mia organizzazione che sia coerente con le mie aspettative e attitudini?**



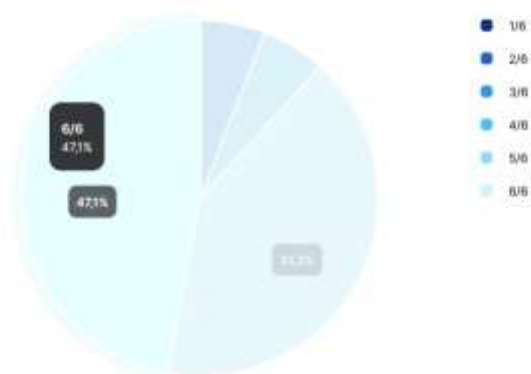
L'**88,3%**, di cui il **41,2%** in modo assoluto, pensa di avere la capacità di trovare all'interno dell'ente una collocazione adeguata, coerentemente con le proprie aspettative e attitudini.

36. N.2 Quanto è presente in me la capacità di gestire il tempo in modo efficace ed efficiente, al fine di completare il mio lavoro nei tempi previsti?



L'**88,3%**, di cui il **41,2%** in modo assoluto, pensa di avere la capacità di gestire il tempo in modo efficace ed efficiente, al fine di completare il proprio lavoro nelle scadenze previste.

37. N.3 Quanto è radicata in me la capacità di essere flessibile e adattabile nell'assunzione di ulteriori carichi di lavoro, anche imprevisti?



L'**88,3%**, di cui il **47,1%** in modo assoluto, ritiene di essere flessibile e adattabile nel caso in cui ci siano nuovi carichi di lavoro, anche di tipo imprevisto.

## Conclusioni

L'indagine effettuata, a cui ha partecipato la totalità del personale dell'Agenzia Sarda delle Entrate, ha fatto emergere dati e osservazioni significative su come viene percepito il benessere organizzativo, declinato nell'ambito della cultura organizzativa e dell'area del ruolo.

I trentasette quesiti formulati e sottoposti ai dipendenti hanno cercato di indagare in modo puntuale e analitico aspetti della vita lavorativa che hanno effetti diretti sul benessere organizzativo, utilizzando la scala Likert, al fine di valutarne la reale percezione.

Nella sezione riguardante l'area della **cultura organizzativa**, emerge che gli intervistati conoscono le strategie dell'amministrazione e le condividono (complessivamente positivo per il 64,7%), anche se si evidenzia un disaccordo con tali affermazioni per il 35,3%. La maggior parte dei dipendenti considera che il proprio contributo e le proprie idee siano tenute in considerazione dalla amministrazione in cui lavora (positivo 82,4%).

Giudizio positivo riguardo l'equità nell'assegnazione del carico di lavoro (70,5%) la distribuzione delle responsabilità (positiva 70,6%) e nel considerare equilibrato il rapporto tra impegno richiesto e retribuzione (positivo 76,4%).

Nell'ambito delle discriminazioni, la diversità e l'inclusione sono ritenute valorizzate e promosse all'interno dell'organizzazione (positivo 82,3%), anche se il 41,2% considera ancora la propria identità di genere come un ostacolo alla valorizzazione sul lavoro.

L'importanza dell'agenzia per la collettività è vista in termini positivi sia nell'ambito familiare del dipendente (76,4%), sia rapportata alla visione che percepiscono gli utenti esterni (76,5%), come pure il senso di appartenenza e di orgoglio che lega il lavoratore al proprio ente (positivo 76,4%). Socialmente rilevante è che il 94,1% dei dipendenti esprima un sentimento di orgoglio quando l'ente raggiunge dei risultati positivi e in particolare osservare che il 58,8% è completamente d'accordo con questa affermazione. Inoltre, per il 76,5% valori e comportamenti dell'ente rispecchiano e sono coerenti con i valori personali.

L'82,3% dei dipendenti considera che sia diffusa all'interno dell'organizzazione l'attitudine al lavoro di gruppo e alla collaborazione, e il 94,1% indica che all'interno del proprio contesto di lavoro le informazioni vengono rese disponibili. La percezione di essere stimato e trattato con rispetto dai colleghi di lavoro viene stimata complessivamente in modo positivo dal 94,2%.

Nella sezione riguardante **l'area del ruolo**, l'82,4% dei dipendenti considera che l'organizzazione sia in grado di investire sullo sviluppo del personale anche attraverso corsi di formazione e il 94,1%, di cui il 76,5% con un parere totalmente positivo, la ritiene capace di mettere in atto azioni per promuovere la conciliazione dei tempi di lavoro con quelli di vita personale. Complessivamente il 70,6% reputa positivamente la circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione, anche se si osserva come 29,5% non sia della stessa opinione. Il 70,5% esprime totalmente un giudizio positivo sulla definizione dei ruoli e compiti organizzativi.

Nell'ambito specifico del proprio lavoro svolto, il 94,2% dei dipendenti ritiene di avere le necessarie competenze per svolgerlo, l'82,3% ritiene di possedere le risorse e gli strumenti necessari e il 94,2% dichiara di possiede un adeguato livello di autonomia nello svolgimento delle proprie attività. L'88,3% considera che il lavoro dia un senso alla propria realizzazione personale.

Nell'ambito delle relazioni gerarchiche ed in particolare sui rapporti con la dirigenza, l'82,3% ritiene che il proprio superiore riesca a dare le giuste motivazioni per raggiungere il massimo nella prestazione lavorativa e complessivamente il 94,1% ritiene che il superiore sia attento alle esigenze personali del collaboratore, con il 52,9% di pareri totalmente positivi. Significativo è che l'88,2% complessivamente, di cui il 52,9% in misura massima, considera il proprio superiore capace all'ascolto e disponibile a valutare le eventuali idee e proposte. In base alla percezione degli intervistati, il 76,5% pensa che il proprio superiore agisca con imparzialità nelle decisioni lavorative, anche se il restante 23,5% esprime un parere negativo in proposito. La capacità del proprio superiore di gestire problemi, criticità e conflitti è vista positivamente dal 76,5% degli intervistati.

Per quanto riguarda la carriera e lo sviluppo professionale, il 70,6% ritiene che il proprio percorso sia ben delineato all'interno dell'Agenzia, mentre il 19,4% si trova in disaccordo con quanto espresso e il 76,4% ritiene complessivamente che la possibilità di fare carriera all'interno della propria organizzazione sia legata al merito, con un giudizio negativo registrato dal 23,6%. La stessa percentuale di intervistati (76,4%) pensa che il proprio ente dia la possibilità di sviluppare capacità e attitudini in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli.

L'82,3% esprime un giudizio positivo circa l'adeguatezza del ruolo ricoperto rispetto al proprio profilo professionale e si ritiene positivamente soddisfatto del percorso compiuto all'interno dell'agenzia.

Gli ultimi tre quesiti hanno riguardato l'immagine che ogni dipendente ha di se stesso in alcuni precisi aspetti della vita lavorativa e si è potuto rilevare che l'88,3%, di cui il 41,2% in modo assoluto, pensa di avere la capacità di trovare all'interno dell'ente una collocazione adeguata, coerentemente con le proprie aspettative e attitudini, oltre che pensare di avere la capacità di gestire il tempo in modo efficace ed efficiente, al fine di completare il proprio lavoro nelle scadenze previste. Infine, l'88,3%, di cui il 47,1% in modo assoluto, ritiene di essere flessibile e adattabile nel caso in cui ci siano nuovi carichi di lavoro, anche di tipo imprevisto.

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

1. un elevato senso di appartenenza e di commitment all'Amministrazione da parte di tutto il personale rispondente;
2. una percezione positiva di sé e delle proprie possibilità di agire al meglio la propria funzione, grazie ad un bagaglio di competenze più che adeguato per gestire le attività di servizio. Positiva anche la valutazione che i dipendenti hanno del proprio lavoro;
3. una considerazione delle azioni messe in campo dall'amministrazione per favorire la conciliazione vita-lavoro del personale;
4. un grado di positività riguardo al livello di collaborazione tra colleghi e uffici;
5. una percezione positiva riguardo la circolazione delle informazioni, anche se con un margine di miglioramento, e della comunicazione interna;

6. una particolare percezione positiva di trasmissione da parte dell'organizzazione di obiettivi chiari e definiti;
7. un riconoscimento generalmente positivo della linea di comando/direzione, anche in termini di equità;
8. la sensazione positiva di poter intraprendere un percorso di crescita e sviluppo, con la valorizzazione del personale e di un trattamento equo, anche in termini economici, da parte dell'Amministrazione.

L'indagine evidenzia alcuni punti deboli, in particolare:

1. la non completa conoscenza e condivisione delle strategie dell'amministrazione da parte di alcuni dipendenti;
2. nell'ambito delle discriminazioni, il considerare, da parte di una minoranza, la propria identità di genere come un ostacolo alla valorizzazione sul lavoro;
3. la percezione, da parte di una parte degli intervistati, che il proprio superiore agisca non con imparzialità nelle decisioni lavorative.

In conclusione, i risultati del questionario, compilato dal 100% del personale, mostrano una percezione del benessere organizzativo costantemente posizionata su una scala di giudizio più positivo che negativo (valori 4/5), in base alla sommatoria delle valutazioni, ma con evidenti gradi di giudizio espressi in termini totalmente positivi (valore 6).

I giudizi negativi espressi in pochissimi ambiti, descritti dettagliatamente in precedenza, sono rilevati con basse percentuali, anche nei casi più significativi. Prendendo atto di ciò, l'Amministrazione presterà particolare attenzione dei risultati registrati, al fine di evitare che quello che può essere considerato uno scostamento poco rilevante, non diventi sintomo di una tendenza consolidata che possa peggiorare la percezione di benessere da parte del personale tutto.

L'ASE, impegnandosi a realizzare annualmente questa tipologia di indagine sul benessere organizzativo, potrà effettuare valutazioni di benchmarking nel tempo e un'analisi dei trend, al fine di recepire sufficienti informazioni per avviare attività in grado di adeguare le procedure interne alle aspettative del personale. Un focus sarà posto sulla valorizzazione del personale attraverso dei percorsi di crescita e sviluppo, dei momenti formativi, nonché con l'istituzione di prassi interne uniformi, tenendo presenti le eventuali differenti situazioni ed esigenze e perseguendo l'impegno di soddisfare le esigenze di trasparenza e meritocrazia.