

# REPORT

## Indagine di Benessere Organizzativo per le Direzioni Strategiche

Anno 2025

*A cura di Sara Brecciaroli, Viviana Cardone e Laura Borgogni (Responsabile scientifico) – **Sapienza Università di Roma***

*in collaborazione con Fabrizio d'Alba, Sara Albolino - **Federsanità***

# ROAD MAP

## 1. INTRODUZIONE E OBIETTIVI

## 2. MODELLO, DIMENSIONI E STRUMENTO

## 3. SURVEY ALLE DIREZIONI STRATEGICHE

- Campione
- Profilo medio 2025 e confronto con la prima rilevazione 2023
- Confronti tra sottogruppi sociodemografici nelle dimensioni oggetto di indagine
- Impatto sugli esiti

## 4. CONSIDERAZIONI FINALI

- Punti di forza, punti di attenzione e da migliorare
- Prospettive future

In continuità con la survey condotta nel 2023, Federsanità ha promosso una **seconda rilevazione** con l'obiettivo di **rivalutare il livello di benessere (e altri esiti)** delle Direzioni Strategiche. Elemento innovativo della survey è l'approfondimento sulla **padronanza dei processi di digitalizzazione e nella gestione delle tecnologie**.

I risultati **hanno** aggiunto nuove evidenze sul **rapporto con le tecnologie** come **leva per lo sviluppo degli esiti organizzativi** indagati.

## OBIETTIVI... nel dettaglio

- Esplorare il punto di vista della Direzione Strategica rilevando dimensioni riconducibili alle **risorse personali, al proprio stile di leadership, alla capacità di gestione delle tecnologie, insieme alla percezione del contesto sociale e delle attività e il loro impatto su engagement, benessere, resilienza organizzativa**
- Analizzare il **profilo medio complessivo** in relazione a **tutte le dimensioni indagate**, evidenziando punti di forza, di attenzione e da migliorare
- **Confrontare** i punteggi delle singole dimensioni con quelli rilevati nell'indagine del **2023**
- Identificare la presenza di **differenze significative** nelle dimensioni indagate per variabili socio-demografiche e/o organizzative (e.g. genere, età, area geografica ecc.)
- Identificare, sulla base dei risultati ottenuti, i principali **punti di forza e le aree di miglioramento** per il futuro

## IL MODELLO

### PERSONA

- Leadership
- Autoefficacia lavorativa
- Autoefficacia nella gestione delle emozioni negative
- Autoefficacia relazionale
- Resilienza
- Gestione dei conflitti

**NEW**

- **Organizzazione del lavoro e time management**

### PERCEZIONI DI CONTESTO

#### Sociale

- Direzione Strategica
- Colleghi di altre strutture (Direzioni Strategiche)
- Pazienti
- Regioni
- Organi di controllo
- Organi di stampa
- Enti locali
- Associazioni dei pazienti e del terzo settore
- MMG
- Rappresentanze sindacali

#### Attività -Ruolo

- Carico di lavoro
- Significato del lavoro
- Conflitto lavoro-famiglia
- Peso decisionale

**NEW**

### RAPPORTO CON LE TECNOLOGIE

- Gestione delle tecnologie
- Technostress
- Technical Support
- Utilità delle attuali tecnologie
- Collaborazione con l'IT
- Cyber security
- Digitalizzazione dei processi
- Normative e compliance

**ESITI** Engagement, Benessere e Resilienza Organizzativa

# SEZIONE SOCIO - DEMOGRAFICA

- **Genere** (Uomo, Donna)
- **Età** (fino ai 40 anni, dai 41 ai 50 anni, dai 51 ai 60 anni, oltre i 60 anni)
- **Anzianità di servizio nel ruolo di Direzione** (fino a 5 anni, da 6 a 10 anni, da 11 a 15 anni, da 16 a 20 anni, oltre i 20 anni)
- **Area geografica** (Sud, Centro, Nord)
- **Tipologia di organizzazione** (Azienda sanitaria territoriale o Ospedaliera o Ospedaliero-universitaria o Altri enti del SSN)



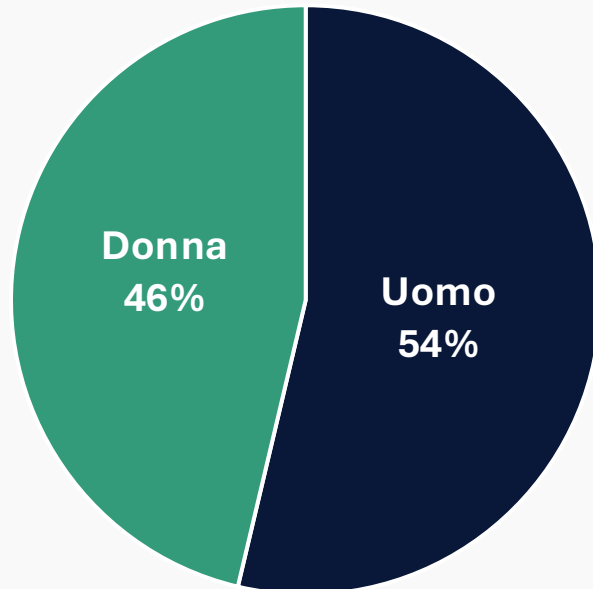
## IL CAMPIONE

**95 persone** hanno risposto alla *survey*

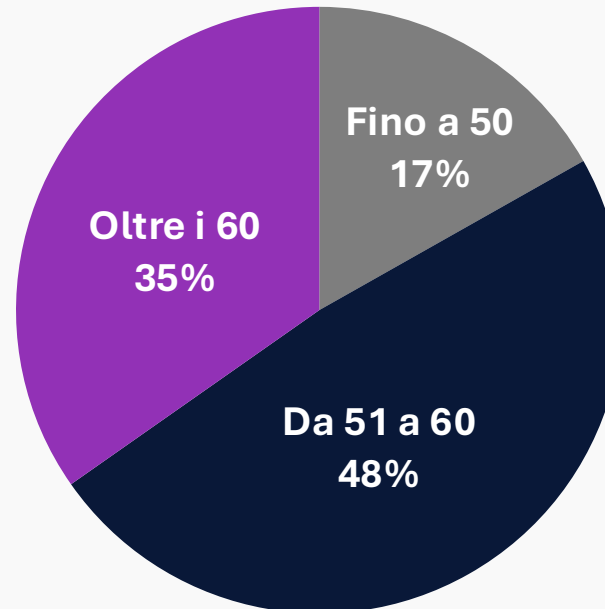
*9 persone in più rispetto al 2023!*

## LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

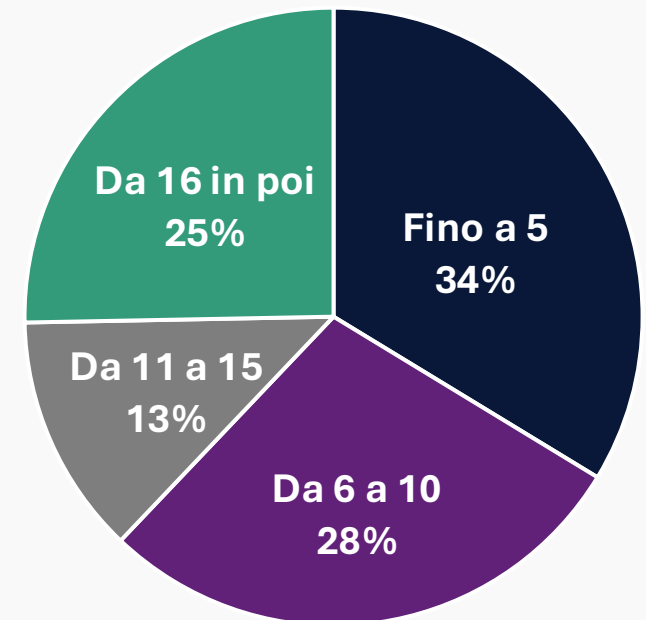
**GENERE**



**ETÀ**



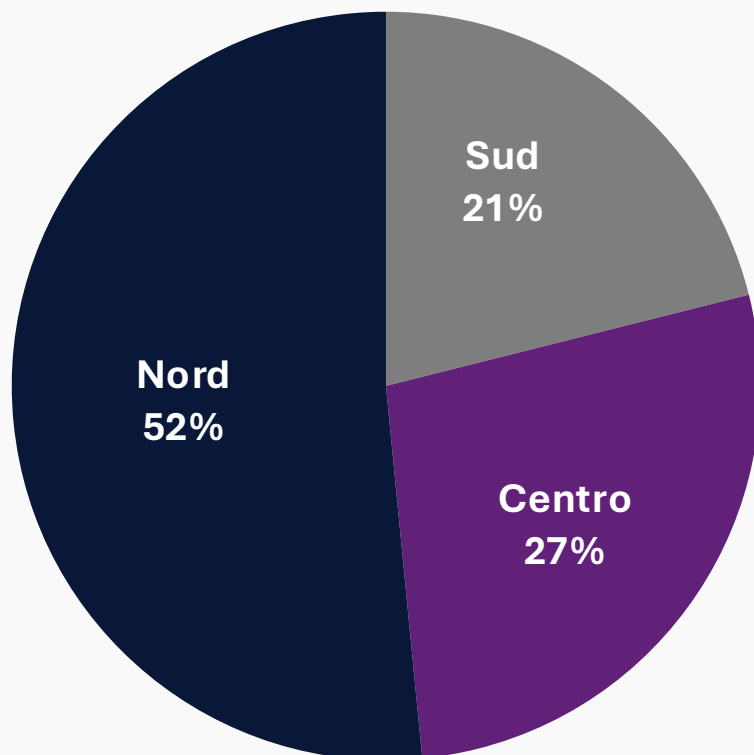
**ANZIANITÀ ORGANIZZATIVA**



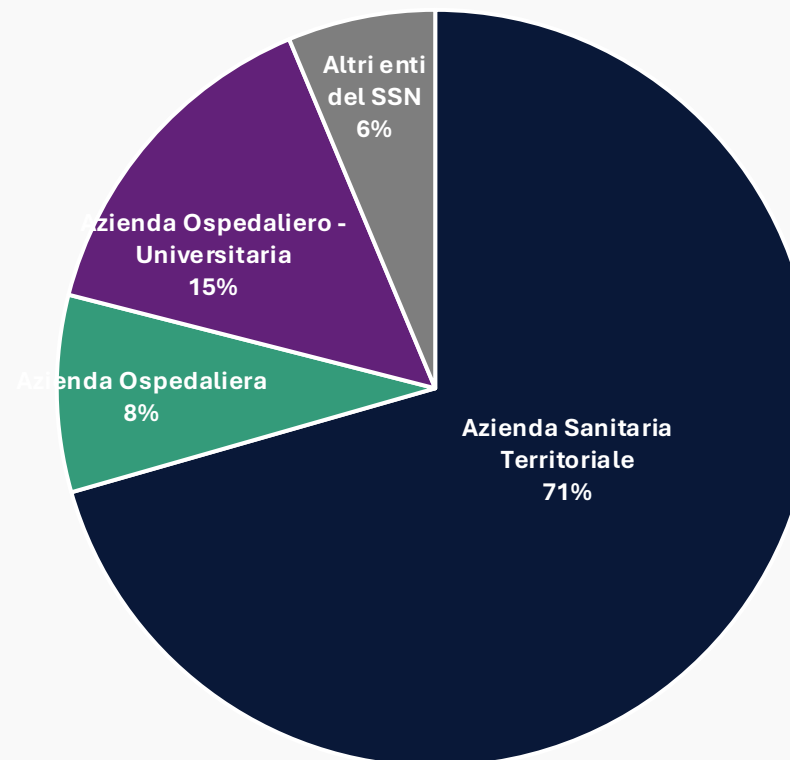


# LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

**AREA**



**TIPOLOGIA DI AZIENDA**



## IL PROFILO MEDIO

Di seguito sono riportati i **valori medi di tutte le variabili analizzate** e la relativa **variabilità dei punteggi intorno alla media** (deviazione standard).

Le dimensioni vengono evidenziate in base a:

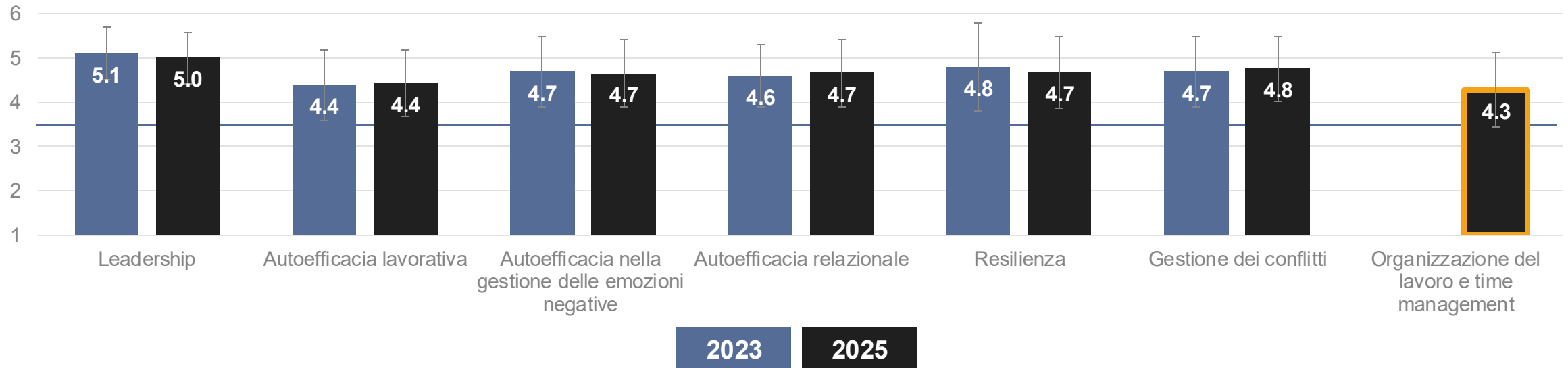
- **Punti di attenzione:** valori medi da monitorare e/o ampia variabilità che comprende punteggi inferiori alla media, da approfondire
- **Punti da migliorare:** valori medi bassi e molto convergenti, su cui è opportuno intervenire

*Nota: le dimensioni non evidenziate rappresentano punti di forza*

**I dati del 2025 sono inoltre confrontati con quelli del 2023.** Le differenze statisticamente significative sono indicate da frecce che segnalano il trend di miglioramento o peggioramento del punteggio medio.

Le frequenze di risposta agli item delle dimensioni considerate punti di attenzione o da migliorare sono approfondite in appendice.

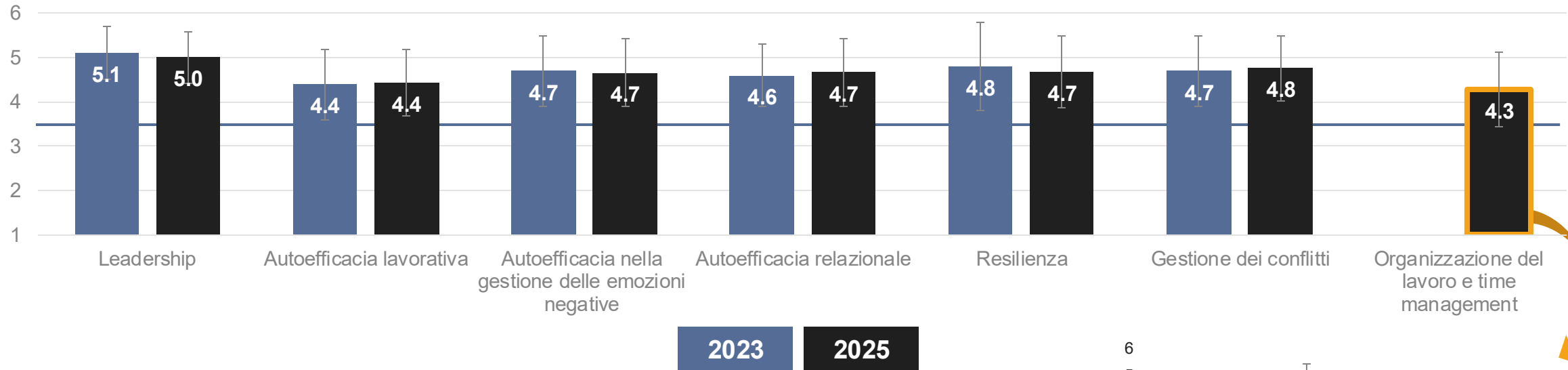
## LA PERSONA



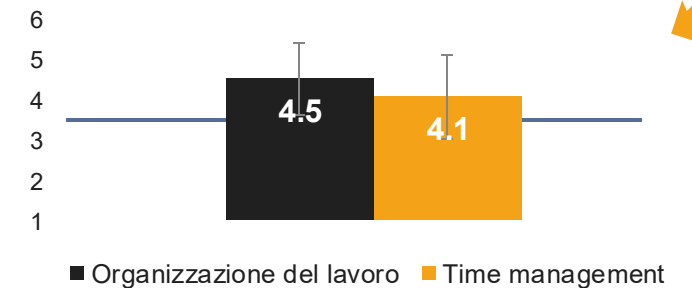
**Punti di forza:** Il profilo 2025 mostra una **buona stabilità complessiva** rispetto al 2023, con **punteggi mediamente elevati su tutte le dimensioni**. Si confermano come **punti di forza** le dimensioni relative alla persona.

**Punto di attenzione:** **Organizzazione del lavoro e time management** presenta valori poco superiori alla media e una variabilità che intercetta punteggi al limite della media.

# LA PERSONA

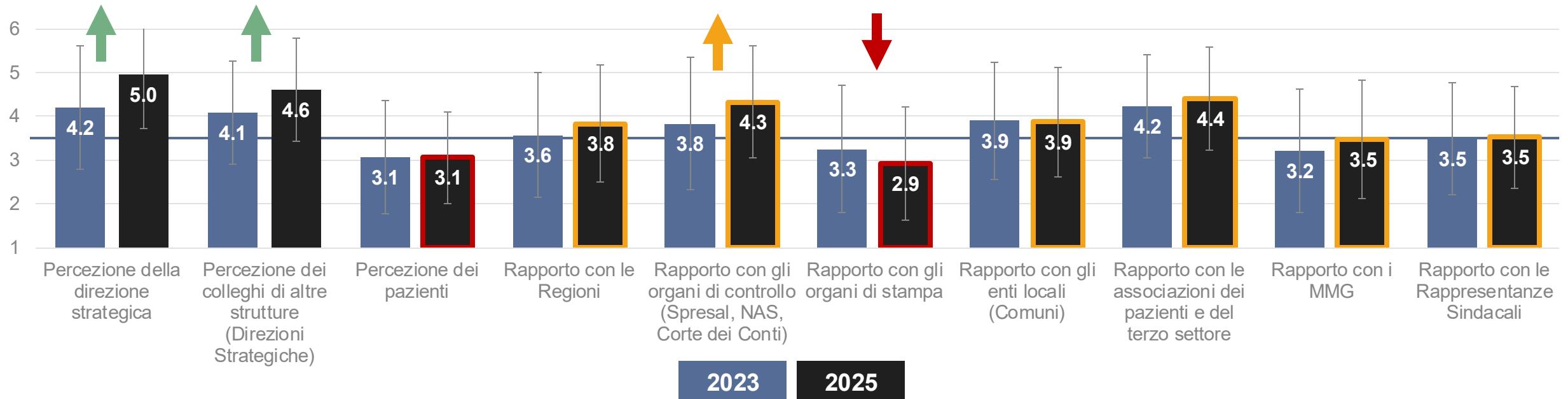


In particolare, rispetto alla dimensione complessiva, a differenza dell'organizzazione del lavoro, **è da monitorare solo il time management** che presenta valori poco superiori alla media e una variabilità che intercetta punteggi anche inferiori



**Punto di attenzione**

## IL CONTESTO SOCIALE

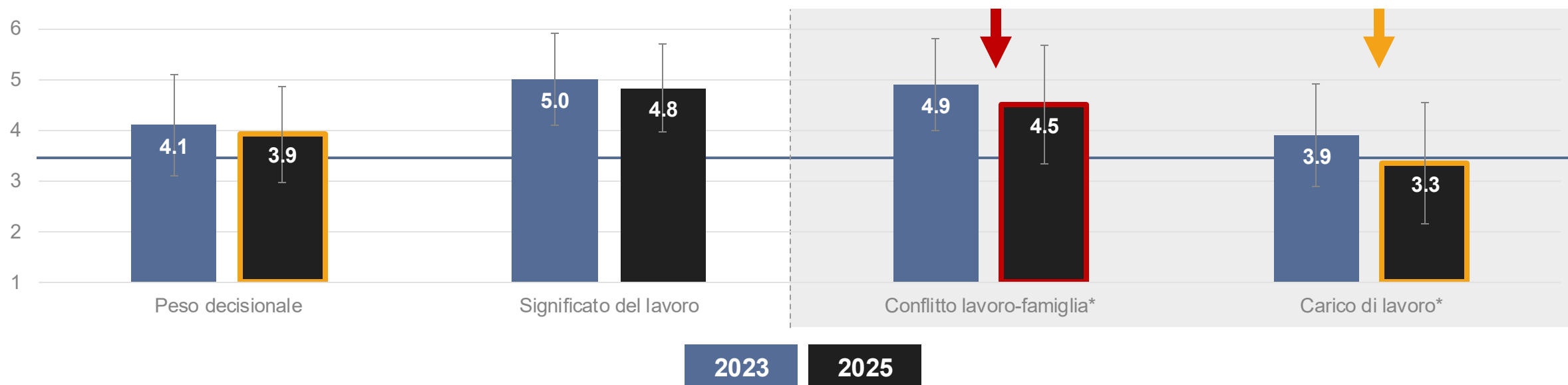


**Punti di forza:** Il profilo 2025 evidenzia un **miglioramento nella percezione della Direzione Strategica e dei colleghi di altre strutture.**

**Punti di attenzione:** I rapporti istituzionali e territoriali, coerentemente con il 2023, presentano **valori poco superiori alla media** e con una **variabilità che intercetta punteggi anche inferiori**. Fanno eccezione i rapporti con gli **organi di controllo**, che **migliorano significativamente rispetto al 2023** pur restando un'area da monitorare.

**Punti da migliorare:** presentando **punteggi inferiori alla media**, coerentemente con il 2023 resta critica la **percezione dei pazienti** mentre diminuisce significativamente la percezione dei **rapporti con gli organi di stampa**.

## IL CONTESTO ATTIVITÀ-RUOLO



**Punti di forza:** Il significato attribuito al proprio lavoro resta positivo nel tempo con valori medio alti.

**Punti di attenzione:** il **peso decisionale** ovvero il grado di influenza e impatto nella presa di decisioni, coerentemente con il 2023, presenta **valori poco superiori alla media** e una **variabilità che intercetta punteggi anche inferiori**. Positivamente, il **carico di lavoro** percepito nel 2025 risulta significativamente **inferiore al 2023**, scendendo anche sotto alla media, **pur rimanendo da monitorare**

**Punti da migliorare:** positivamente, il **conflitto lavoro-famiglia** percepito nel 2025 risulta significativamente **inferiore rispetto al 2023**, seppure i valori restano superiori alla media teorica.

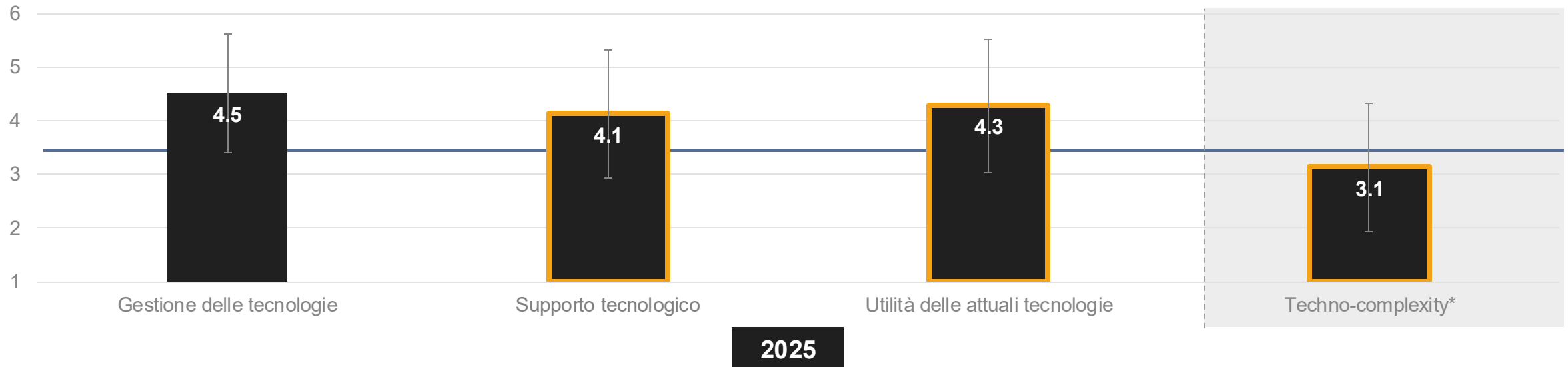


# IL RAPPORTO CON LE TECNOLOGIE

In riferimento a due ambiti tecnologici principali:

- a. **Tecnologie di supporto**, ad esempio dispositivi per la firma digitale (token), dashboard e piattaforme per il monitoraggio dei processi decisionali
- b. **Tecnologie di sistema**, ad esempio sistemi di gestione documentale, clinico-diagnostica, logistica e logistica del farmaco, ERP (anche solo amministrativo-contabile), soluzioni per la gestione di atti, protocollazione, ciclo attivo, presenze del personale e percorso del paziente (tassi di ricovero e ambulatorio)

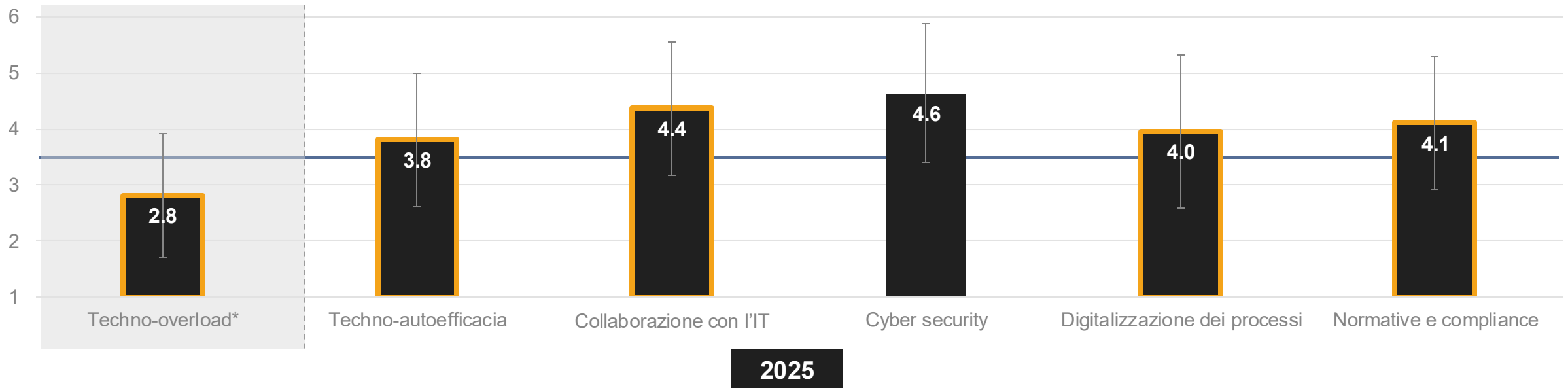
## IL RAPPORTO CON LE TECNOLOGIE (1/2)



**Punto di forza:** i leader hanno una **percezione positiva** rispetto alla **presenza e disponibilità di competenze tecnologiche** nel proprio team di lavoro

**Punti di attenzione:** la possibilità di ricevere **supporto da parte dell'azienda per le problematiche tecnologiche** e il grado in cui si ritiene che **l'utilizzo delle tecnologie migliori le proprie prestazioni lavorative** sono dimensioni **da monitorare** presentano **valori poco superiori alla media** e una **variabilità che intercetta punteggi anche inferiori**. Allo stesso modo, risulta da monitorare anche la **complessità delle tecnologie** poiché seppure inferiore alla media teorica, la variabilità dei punteggi intercetta valori anche superiori.

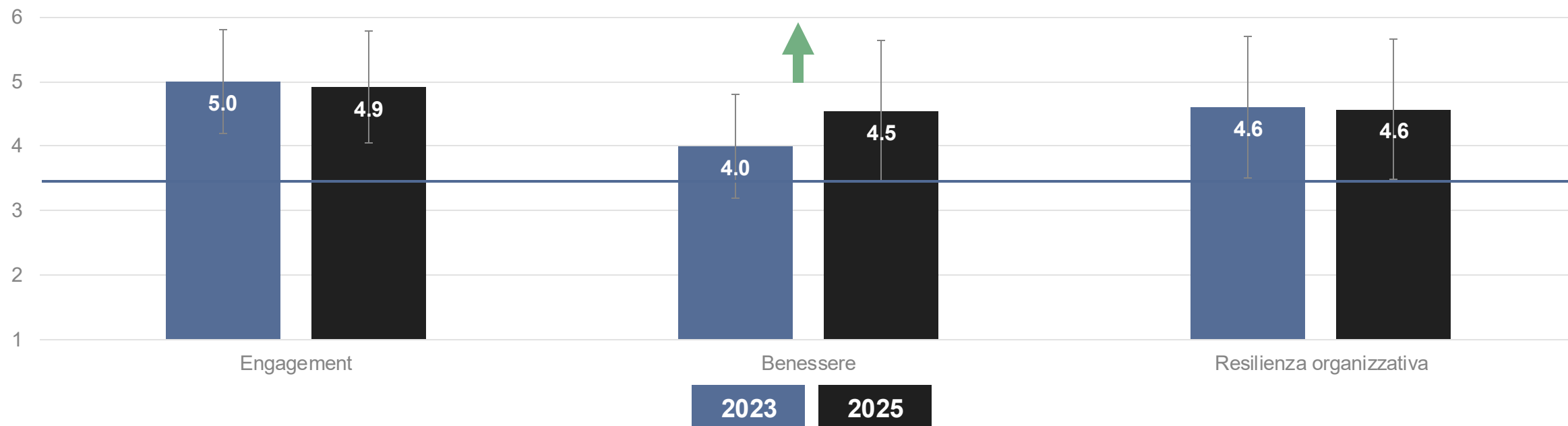
## IL RAPPORTO CON LE TECNOLOGIE (2/2)



**Punto di forza:** è **positiva** e superiore alla media teorica la **percezione del livello di sicurezza dei processi aziendali**

**Punti di attenzione:** il **carico di lavoro dovuto dalla complessità delle tecnologie** è da **monitorare** poiché la variabilità dei punteggi intercetta valori anche superiori alla media teorica. Allo stesso modo anche la **convinzione - diffusa nelle Direzioni - di saper padroneggiare le tecnologie**, la **percezione della collaborazione con gli esperti dell'IT**, del livello di **digitalizzazione dei processi** e della **diffusione delle norme** che incidono su di essi, sono da **monitorare** poiché la loro variabilità intercetta punteggi inferiori alla media.

## GLI ESITI



**Punti di forza:** Il profilo 2025 evidenzia una **buona stabilità complessiva rispetto al 2023**, con **punteggi mediamente elevati su tutte le dimensioni**. Si confermano come punti di forza gli esiti di **engagement** e **resilienza organizzativa**. In particolare, il **benessere** registra un **miglioramento significativo rispetto al 2023**, diventando anch'esso un **punto di forza**.

# CONFRONTI TRA GRUPPI

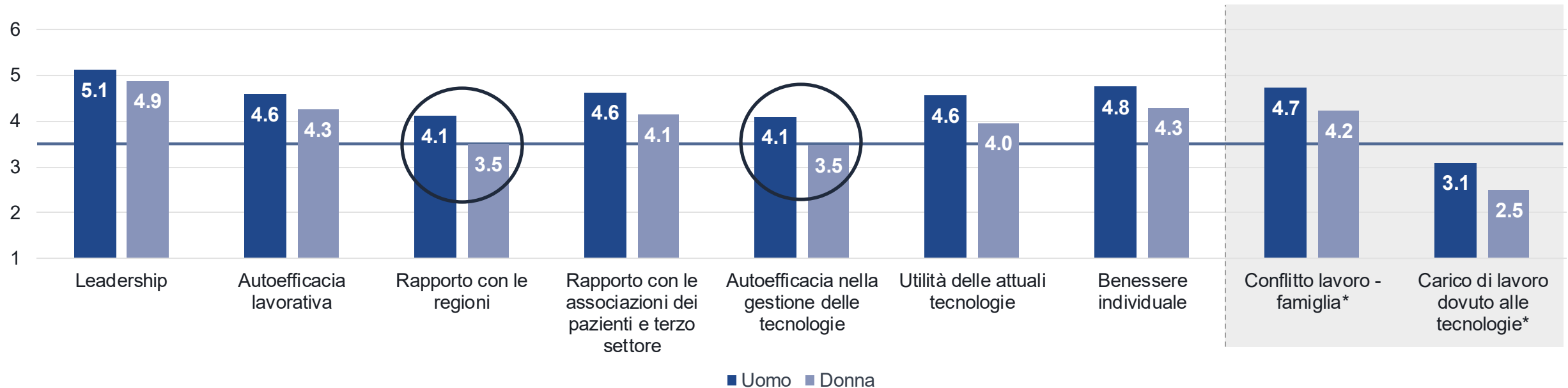
## NOTA METODOLOGICA

I confronti tra le medie dei sottogruppi per le variabili socio-demografiche sono stati effettuati attraverso la tecnica dell'**Analisi della Varianza (ANOVA)**

Verranno riportate solo le  **differenze statisticamente significative**

Le differenze statisticamente significative tra specifici sottogruppi sono segnalate graficamente attraverso l'**utilizzo di lettere diverse (a,b)**

## CONFRONTI IN BASE AL GENERE

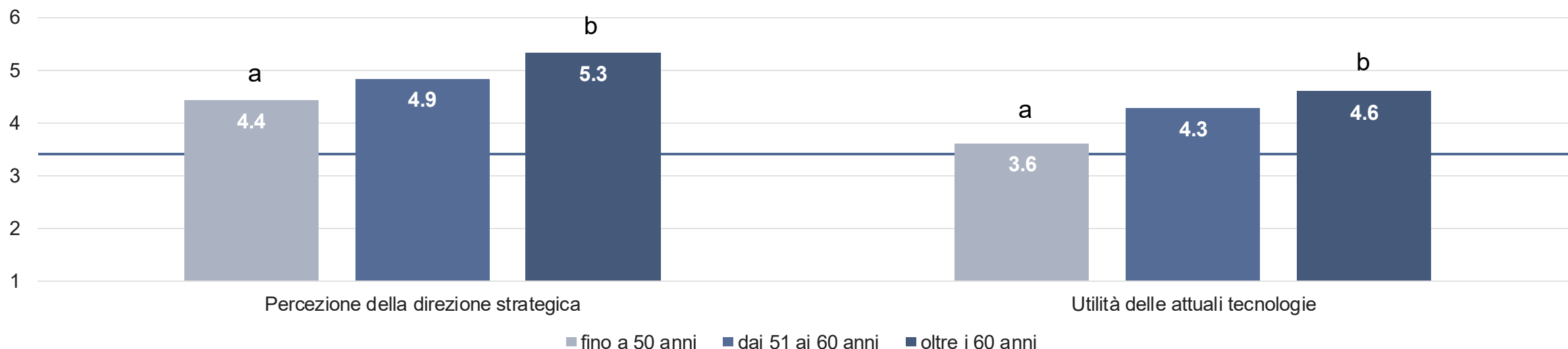


Complessivamente, gli **uomini** presentano un **profilo medio più elevato nelle aree a valenza positiva**. Gli scarti più marcati rispetto alle donne si osservano nella gestione delle tecnologie e nel rapporto con le Regioni.

*Nota: sono cerchiati i confronti che richiedono maggiore attenzione, in quanto mostrano differenze tra i sottogruppi rispetto alla media teorica.*



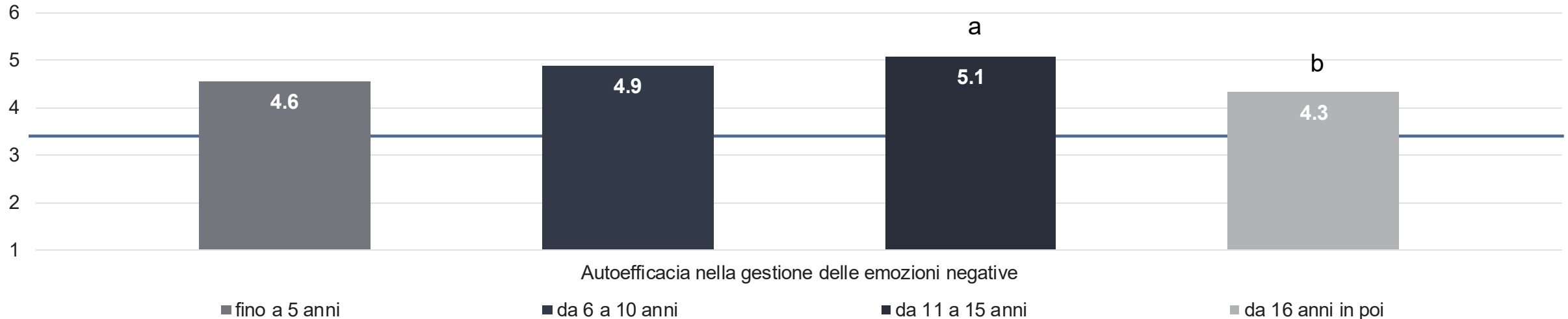
## CONFRONTI IN BASE ALL'ETÀ



**Con l'aumentare dell'età, cresce la percezione positiva della direzione strategica rispetto alla fattiva collaborazione e sostegno reciproco con i colleghi e dell'utilità delle tecnologie attualmente impiegate nel lavoro.**

*Nota: Lettere diverse (a, b) indicano medie statisticamente diverse; l'assenza di lettere indica che la media di quella categoria non differisce statisticamente dalle altre categorie rappresentate.*

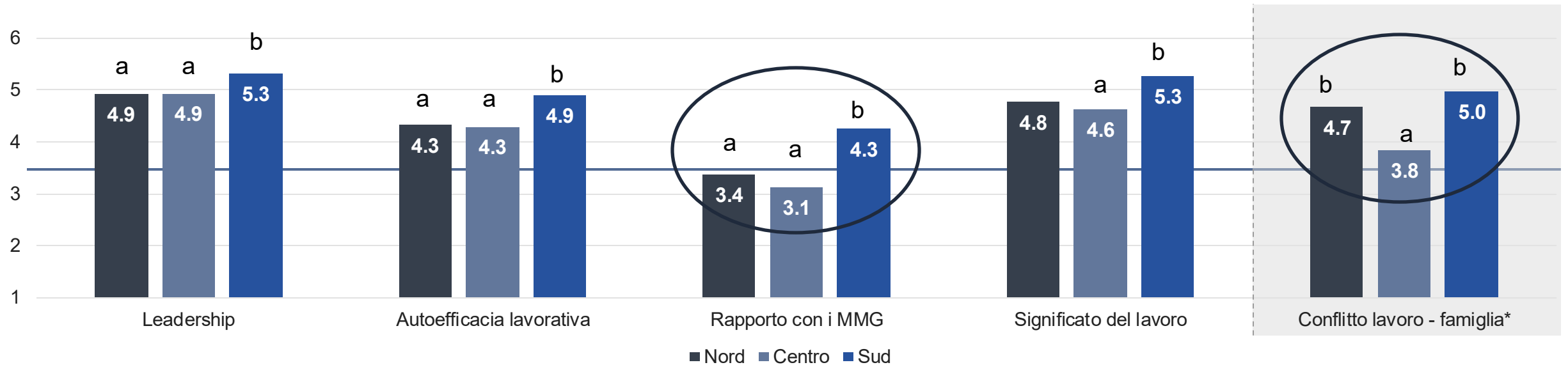
# CONFRONTI IN BASE ALL'ANZIANITÀ ORGANIZZATIVA



**Livelli più elevati** di autoefficacia nella gestione delle emozioni negative si osservano tra **chi lavora nell'azienda da 11 a 15 anni** - a indicare una maggiore maturità emotiva e capacità di autoregolazione acquisita con l'esperienza – **rispetto a chi ha maggiore anzianità organizzativa (da 16 anni in poi).**

*Nota: Lettere diverse (a, b) indicano medie statisticamente diverse; l'assenza di lettere indica che la media di quella categoria non differisce statisticamente dalle altre categorie rappresentate.*

## CONFRONTI IN BASE AL TERRITORIO



Complessivamente, le aziende del **Sud riportano punteggi più elevati in tutte le dimensioni a valenza positiva**, In particolare nel rapporto con i MMG, dove Nord e Centro si collocano al di sotto della media. Rispetto al conflitto lavoro-famiglia, **sia Nord che Sud mostrano valori più alti** rispetto al Centro, indicando una maggiore percezione di interferenza tra sfera lavorativa e personale.

*Nota: Lettere diverse (a, b) indicano medie statisticamente diverse; l'assenza di lettere indica che la media di quella categoria non differisce statisticamente dalle altre categorie rappresentate. Sono cerchiati i confronti che richiedono maggiore attenzione, in quanto mostrano differenze tra i sottogruppi rispetto alla media teorica.*

# IMPATTO SUGLI ESITI

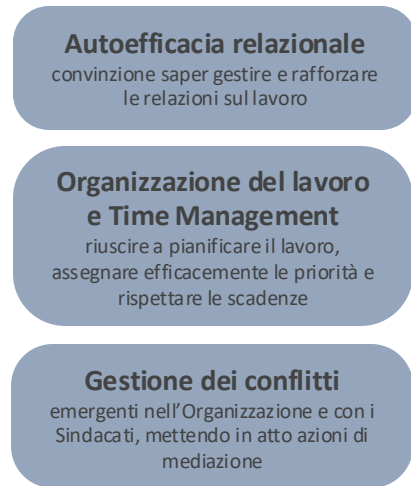
## NOTA METODOLOGICA

Le **relazioni tra dimensioni antecedenti e gli esiti** osservati sono state indagate conducendo delle **analisi di regressione**.

Verranno presentate solo le relazioni significative.

# COSA DETERMINA IL WORK ENGAGEMENT?

## PERSONA



## TECNOLOGIE



## CONTESTO

**WORK ENGAGEMENT**

Impatto maggiore:

- il **significato del lavoro** (coerentemente con il 2023)
- la **disponibilità di competenze tecnologiche** nel proprio team

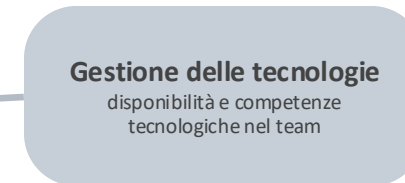
*Nota: Le frecce delle determinanti più importanti sono evidenziate in grassetto. Il segno + / - indica la direzione della relazione. Sono cerchiare le dimensioni che impattano maggiormente sul work engagement.*

# COSA DETERMINA LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA?

## PERSONA



## TECNOLOGIE



## CONTESTO

### RESILIENZA ORGANIZZATIVA

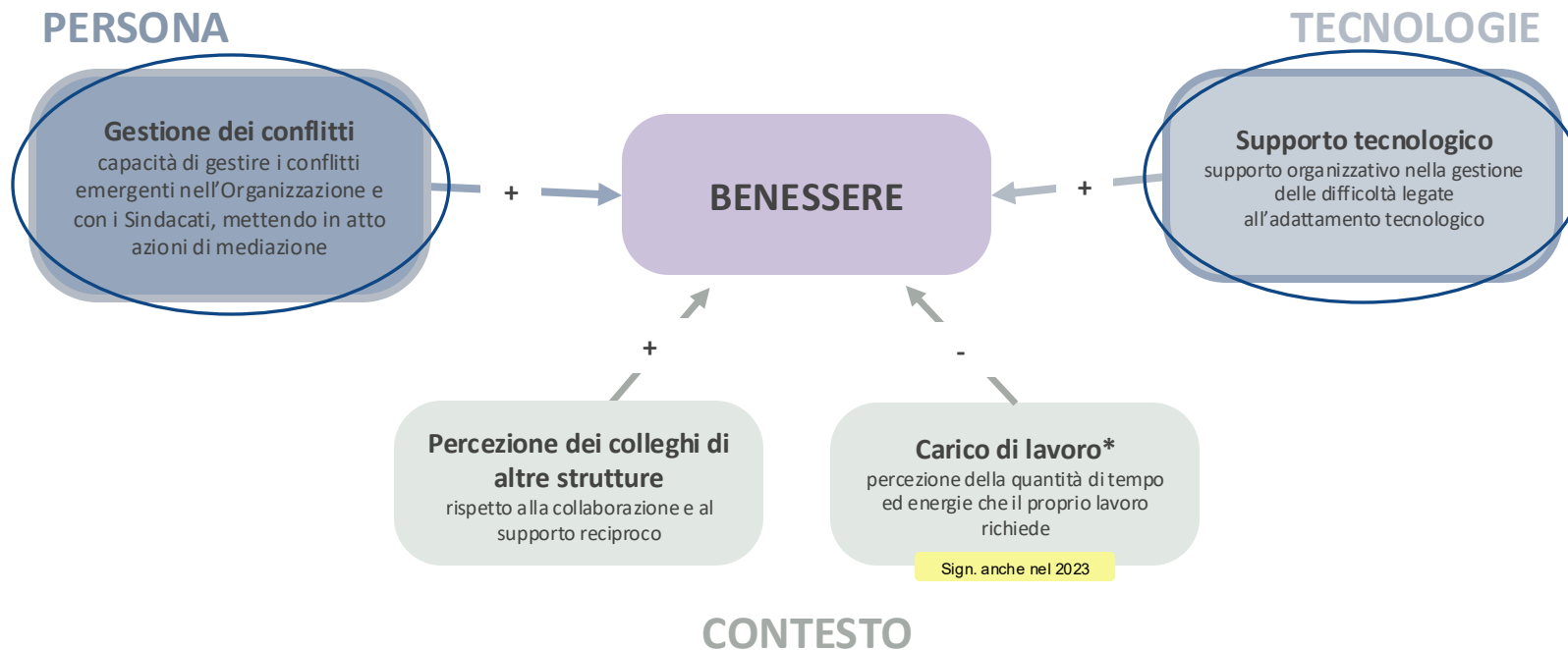
Impatto maggiore:

- **l'autoefficacia relazionale e la capacità di gestire i conflitti** (quest'ultima coerentemente con il 2023)
- la percezione della **collaborazione all'interno della direzione strategica**

Nota: Le frecce delle determinanti più importanti sono evidenziate in grassetto. Il segno + / - indica la direzione della relazione. Sono cerchiare le dimensioni che impattano maggiormente sulla resilienza organizzativa.



# COSA DETERMINA IL BENESSERE?



Impatto maggiore:

- **la capacità di gestire i conflitti**
- **il supporto ricevuto dall'azienda nella gestione delle difficoltà legate all'adattamento tecnologico**

*Nota: Le frecce delle determinanti più importanti sono evidenziate in grassetto. Il segno + / - indica la direzione della relazione. Sono cerchiare le dimensioni che impattano maggiormente sul benessere.*



**Forum Risk Management**

**obiettivo** sanità & salute

**25-28 NOVEMBRE 2025**  
**AREZZO** FIERE E CONGRESSI



# CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

# CONCLUSIONI

## PUNTI DI FORZA

- Il profilo 2025 mostra **buona stabilità complessiva** rispetto al 2023, con punteggi mediamente elevati su tutte le dimensioni
- Migliora la **percezione della Direzione Strategica, colleghi di altre strutture** e il grado di **benessere**
- I rispondenti percepiscono una **buona competenza tecnologica nel loro team** che risponde alle loro necessità (impatta sull'engagement)

## PUNTI DI ATTENZIONE

da monitorare prioritariamente:

- **Time management** - percezione della gestione del tempo, degli imprevisti e delle richieste
- **Rapporti istituzionali e territoriali** - in particolare il rapporto con le Regioni, i comuni, i MMG e le rappresentanze sindacali
- **Peso decisionale e carico di lavoro**
- **La maggior parte degli aspetti legati alle Tecnologie** - in particolare il supporto tecnologico ricevuto dall'azienda (impatta sul benessere), l'utilità delle attuali tecnologie, percezione della propria autoefficacia, digitalizzazione dei processi, complessità e carico di lavoro

## PUNTI DA MIGLIORARE

- **Percezione dei pazienti e rapporti con gli organi di stampa**, inferiori alla media e stabili nel tempo
- **Conflitto lavoro-famiglia**, in calo ma ancora sopra la media teorica

# PROPOSTE PER IL FUTURO

1. **Formazione residenziale in tema «Organizzazione del lavoro e Time Management»** si prevedono tre edizioni, una per macroarea geografica (Nord, Centro e Sud - max di 20 partecipanti per gruppo) al fine di **migliorare la qualità del servizio reso e ridurre il conflitto lavoro-famiglia**
2. **Collaborazione con l'ordine dei giornalisti: si intende sottoscrivere un codice etico condiviso e una collaborazione più stretta** al fine di **migliorare** il rapporto con gli **organi di stampa** e anche – indirettamente – la **percezione dei pazienti** rispetto alle criticità della struttura
3. **Focus Group centrati sulle Tecnologie:** si intende **approfondire** quali siano le **tecnologie più utili**, le **difficoltà** riscontrate nel loro impiego e le **possibili azioni** che si possono **intraprendere**