

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)

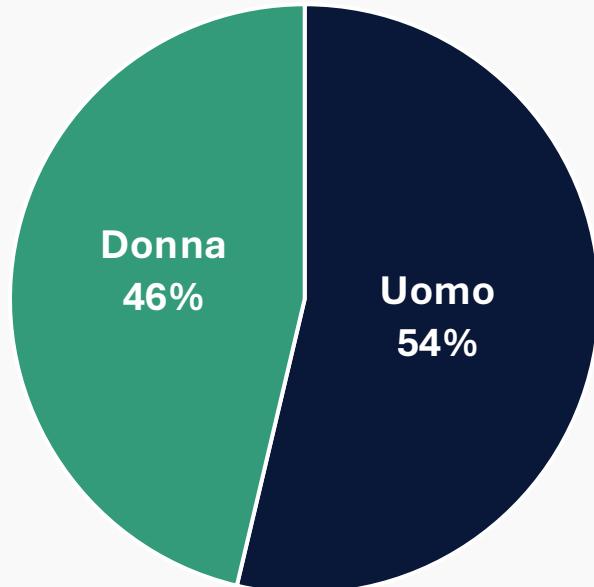
IL CAMPIONE

95 persone hanno risposto alla survey

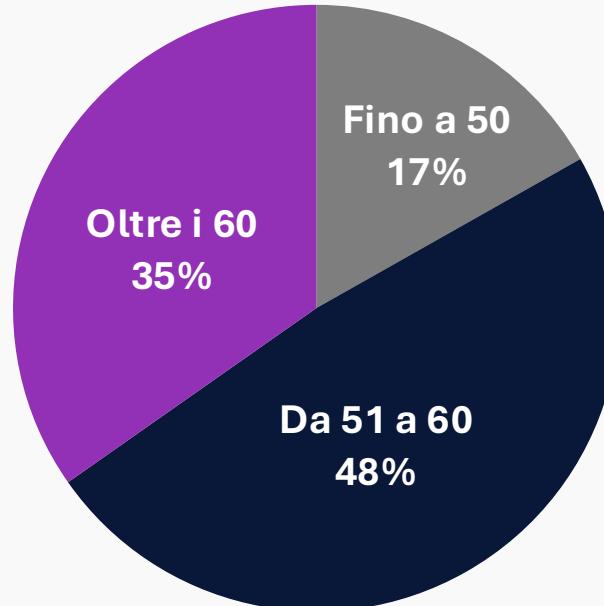
9 persone in più rispetto al 2023!

LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

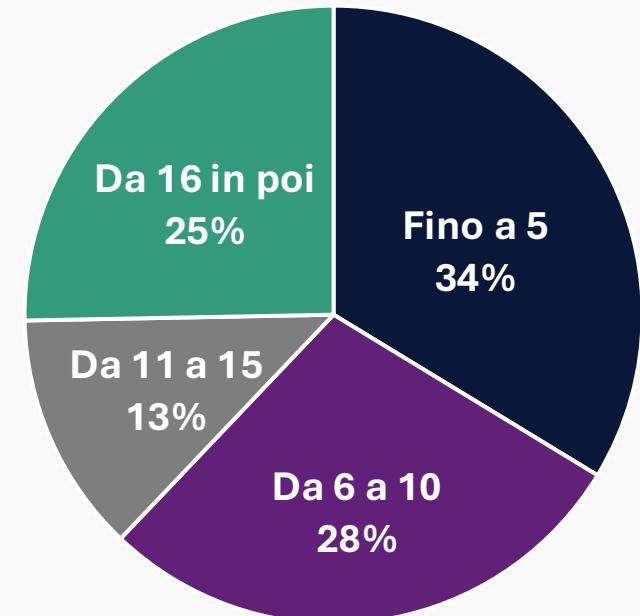
GENERE



ETÀ

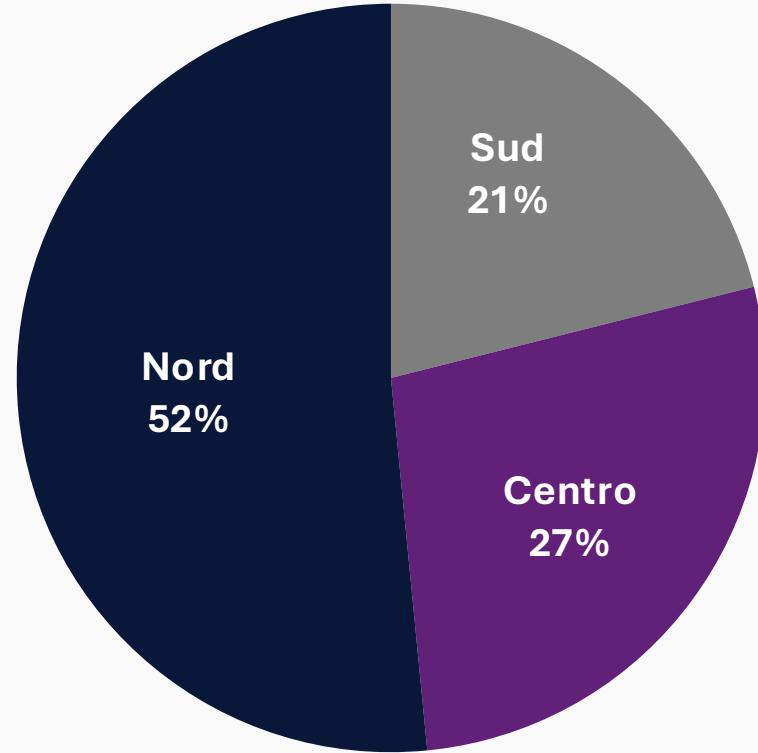


ANZIANITÀ ORGANIZZATIVA

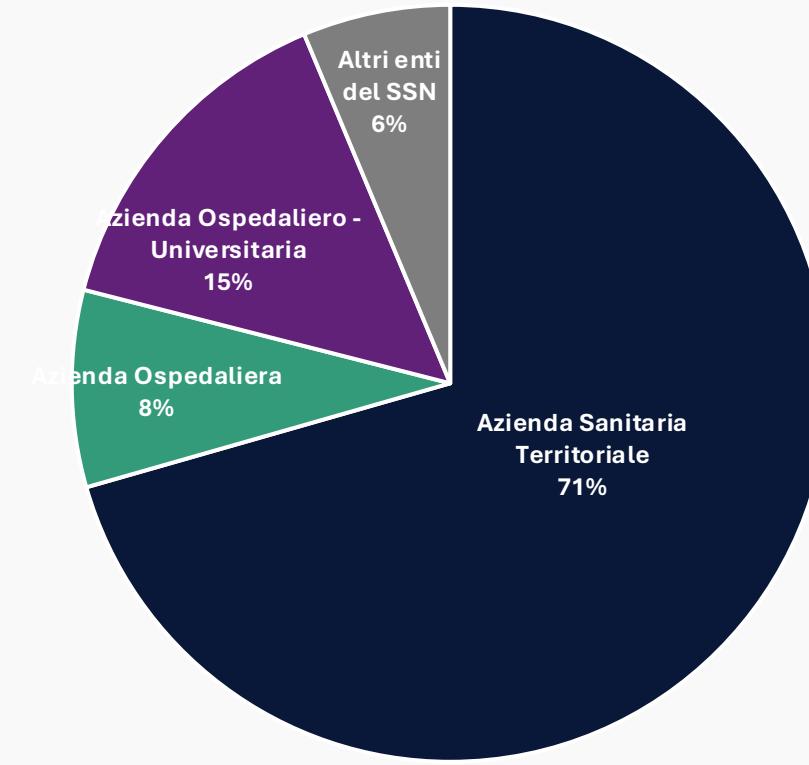


LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

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:

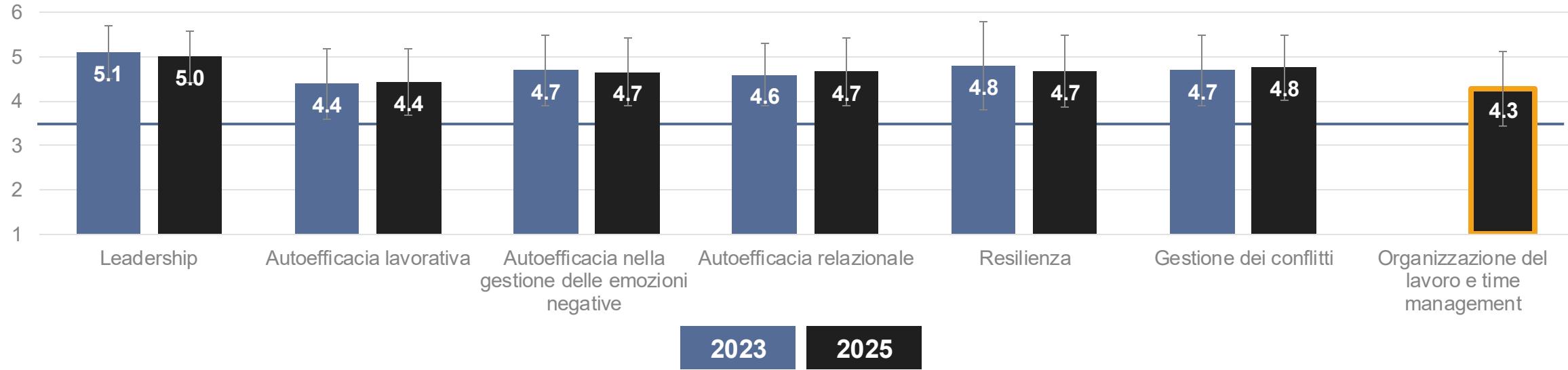
- **Punti di attenzione**: valori medi da monitorare e/o ampia variabilità che comprende punteggi inferiori alla media, da approfondire
- **Punti da migliorare**: valori medi bassi e molto convergenti, su cui è opportuno intervenire

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.

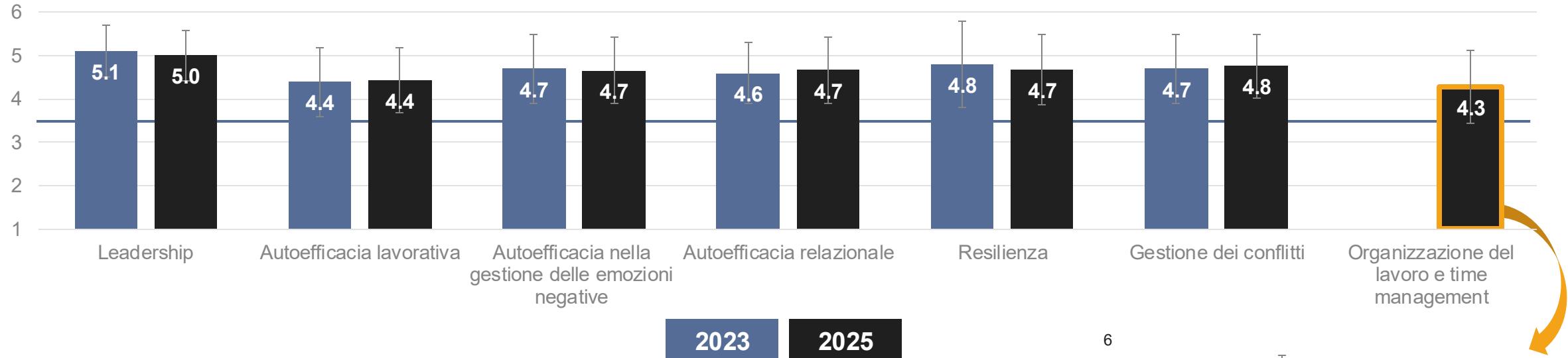
Le frequenze di risposta agli item delle dimensioni considerate punti di attenzione o da migliorare sono approfondite in appendice.

LA PERSONA

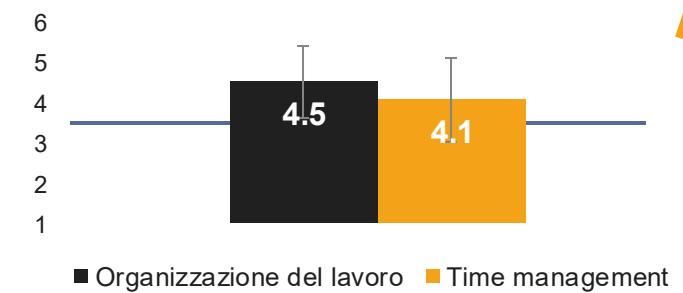


Punti di forza: Il profilo 2025 mostra una **buona stabilità complessiva** rispetto al 2023, con **punteggi mediamente elevati su tutte le dimensioni**. Si confermano come **punti di forza** le dimensioni relative alla persona.
Punto di attenzione: **Organizzazione del lavoro e time management** presenta valori poco superiori alla media e una variabilità che intercetta punteggi al limite della media.

LA PERSONA

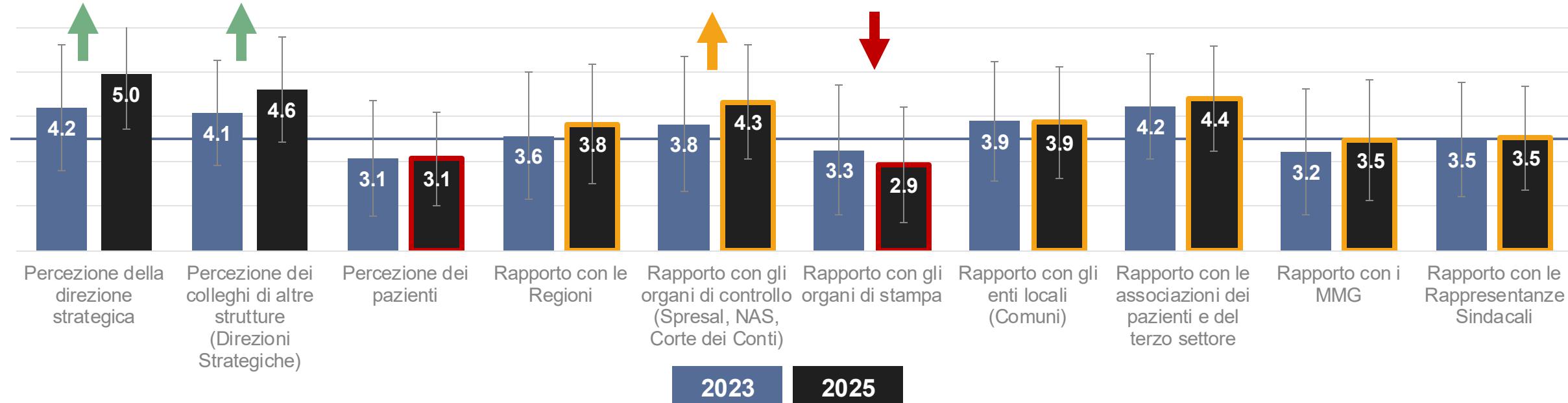


In particolare, rispetto alla dimensione complessiva, a differenza dell'organizzazione del lavoro, **è da monitorare solo il time management** che presenta valori poco superiori alla media e una variabilità che intercetta punteggi anche inferiori



Punto di attenzione

IL CONTESTO SOCIALE

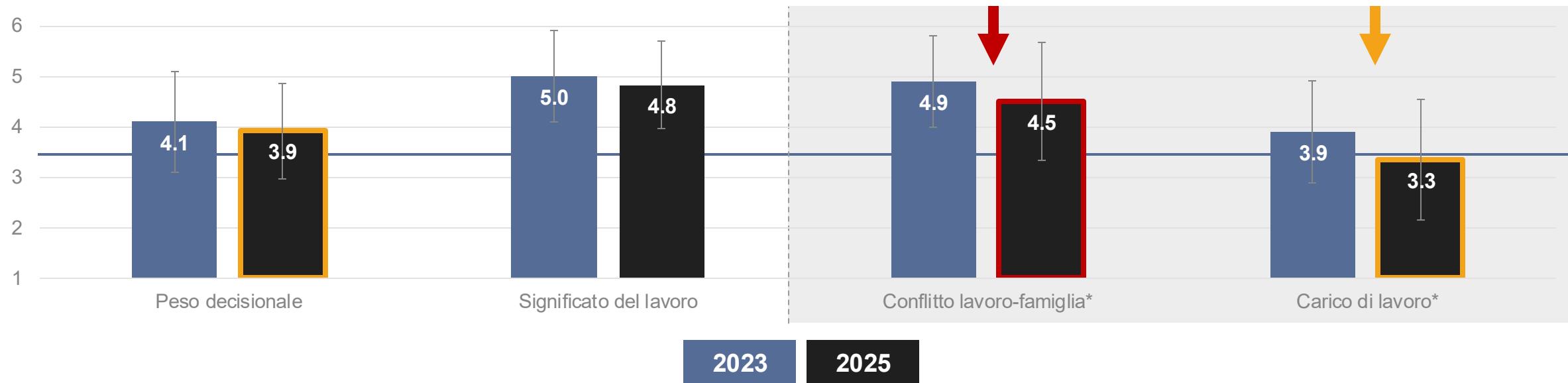


Punti di forza: Il profilo 2025 evidenzia un **miglioramento nella percezione della Direzione Strategica e dei colleghi di altre strutture**.

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**

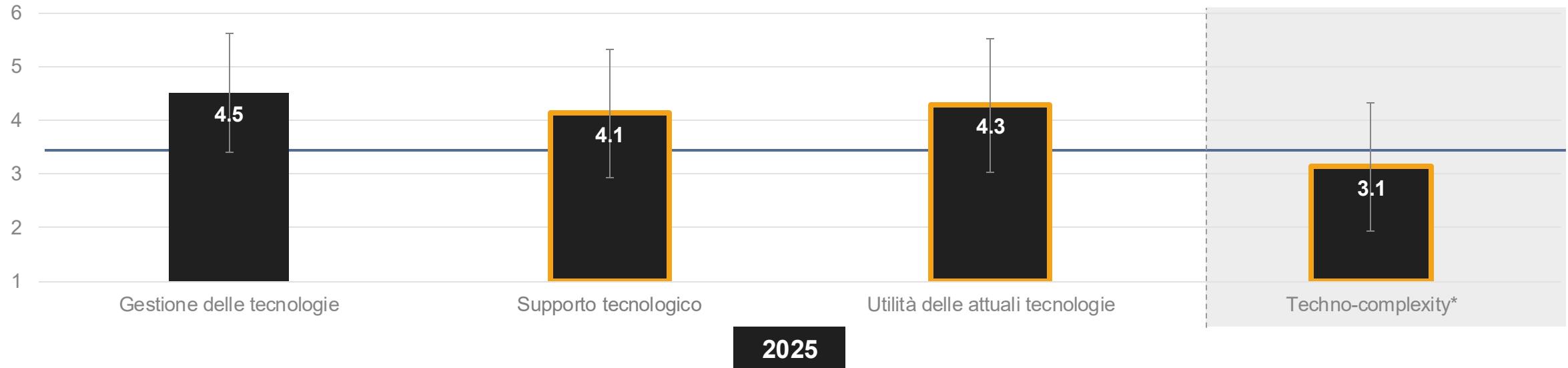
Punti da migliorare: positivamente, il **conflitto lavoro-famiglia** percepito nel 2025 risulta significativamente **inferiore rispetto al 2023**, seppure i valori restano superiori alla media teorica.

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)

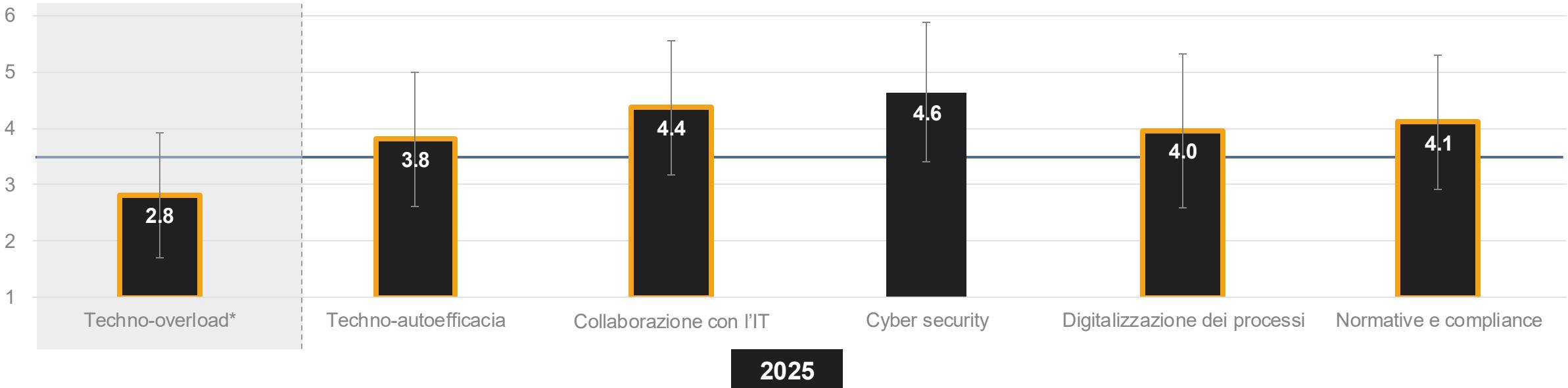
IL RAPPORTO CON LE TECNOLOGIE (1/2)



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.

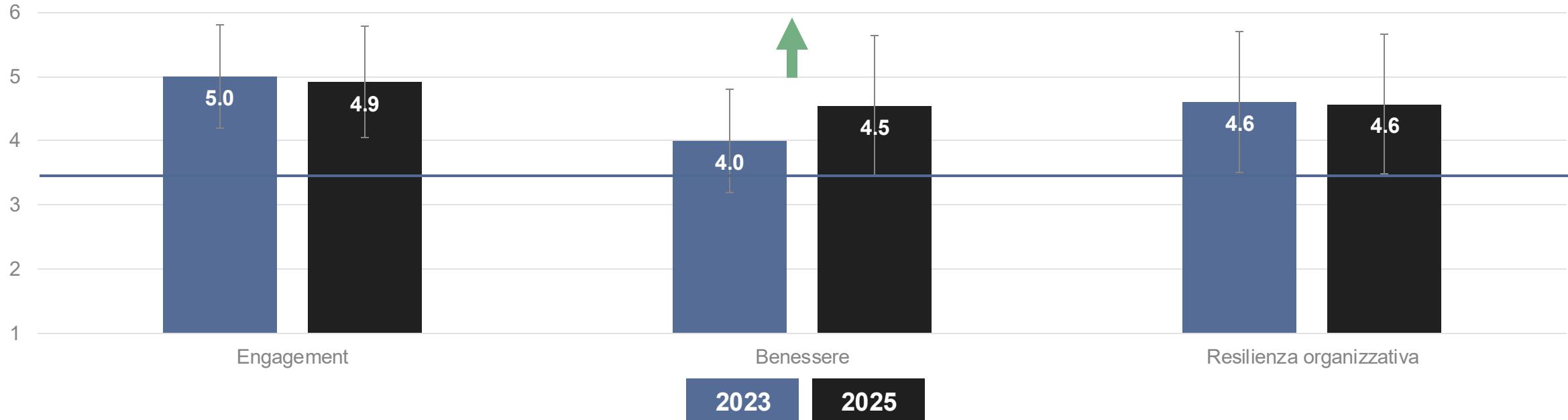
IL RAPPORTO CON LE TECNOLOGIE (2/2)



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

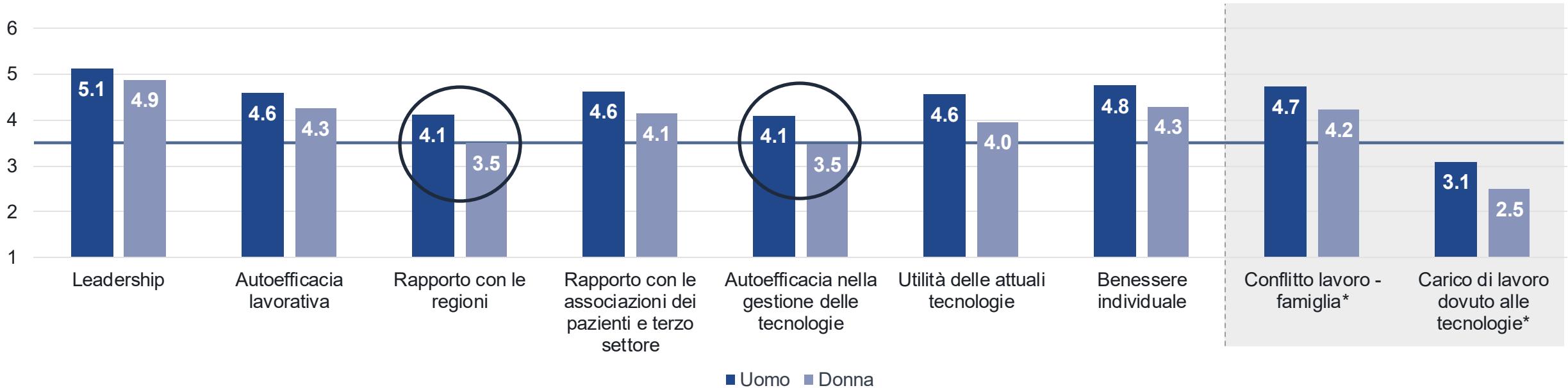
NOTA METODOLOGICA

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)**

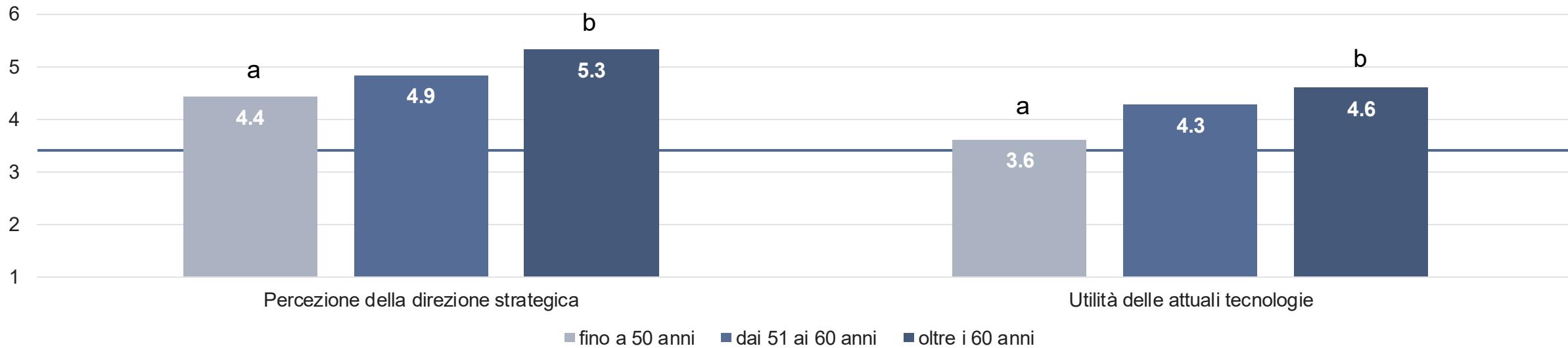
CONFRONTI IN BASE AL GENERE



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.

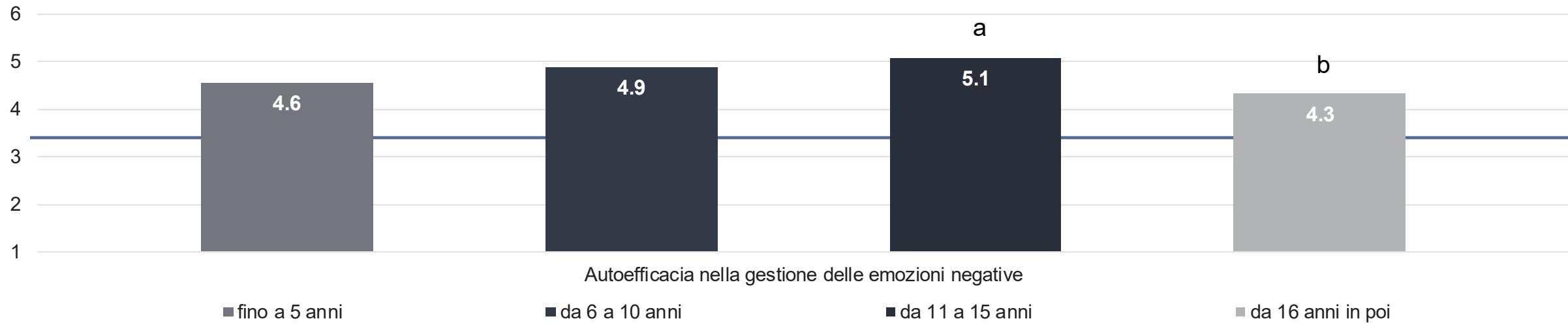
CONFRONTI IN BASE ALL'ETÀ



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.

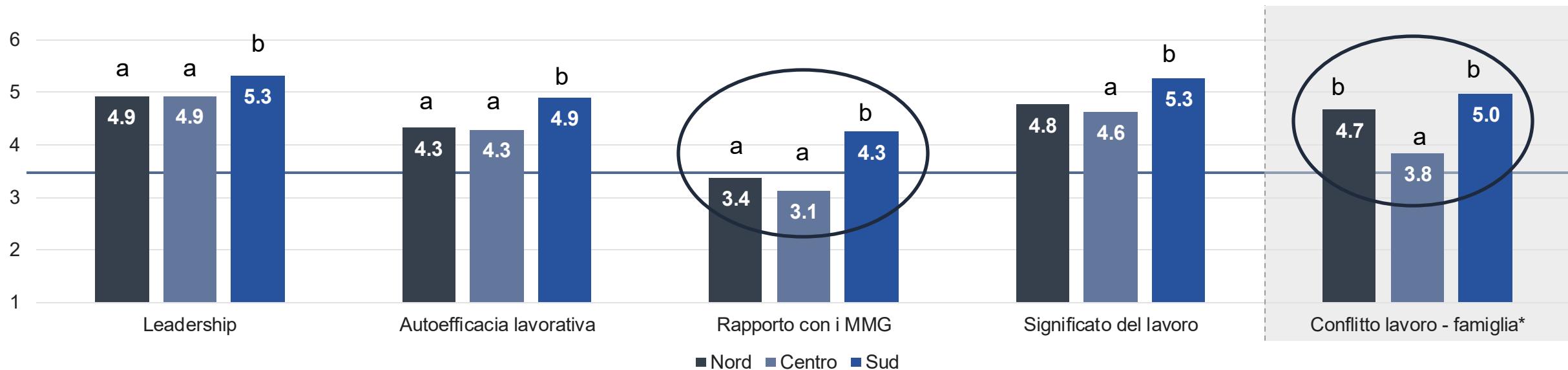
CONFRONTI IN BASE ALL'ANZIANITÀ ORGANIZZATIVA



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

Autoefficacia relazionale
convinzione saper gestire e rafforzare le relazioni sul lavoro

Organizzazione del lavoro e Time Management
riuscire a pianificare il lavoro, assegnare efficacemente le priorità e rispettare le scadenze

Gestione dei conflitti
emergenti nell'Organizzazione e con i Sindacati, mettendo in atto azioni di mediazione

Percezione dei colleghi di altre strutture
rispetto alla collaborazione e al supporto reciproco



CONTESTO

TECNOLOGIE

Gestione delle tecnologie
disponibilità e competenze tecnologiche nel team

Supporto tecnologico
supporto organizzativo nella gestione delle difficoltà legate all'adattamento tecnologico

Utilità delle tecnologie attuali
grado in cui le persone credono che l'utilizzo delle attuali tecnologie migliori le prestazioni

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 cerchiati le dimensioni che impattano maggiormente sul work engagement.

COSA DETERMINA LA 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 cerchiati le dimensioni che impattano maggiormente sulla resilienza organizzativa.

COSA DETERMINA IL BENESSERE?

PERSONA



BENESSERE

TECNOLOGIE

Supporto tecnologico
supporto organizzativo nella gestione delle difficoltà legate all'adattamento tecnologico

Percezione dei colleghi di altre strutture
rispetto alla collaborazione e al supporto reciproco

Carico di lavoro*
percezione della quantità di tempo ed energie che il proprio lavoro richiede

Sign. anche nel 2023

CONTESTO

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 cerchiati le dimensioni che impattano maggiormente sul benessere.

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**