



Indagine sul clima e il benessere organizzativo 2014

Primi risultati

Roma, 22 giugno 2014

Indice

1. Premessa	4
2. Partecipazione all'indagine	5
3. Primi risultati per ambito d'indagine	7
3.1 Condizioni di lavoro	7
3.2 Discriminazioni	9
3.3 Valorizzazione delle competenze	10
3.4 Cultura e clima organizzativo.....	14
3.5 L'autovalutazione delle performance	23
3.6 I suggerimenti per migliorare	25
4. Brevi osservazioni finali	26

Indice delle tavole

Tavola 1 - Personale in servizio e rispondenti alla rilevazione sul clima e benessere organizzativo, per genere, classe d'età, titolo di studio, tipo di contratto, ambito professionale e organizzativo (Anno 2014).....	6
Tavola 2 – Valutazione del comfort dell'ambiente di lavoro (D1) (valori %)	7
Tavola 3 – Valutazione dei servizi interni di supporto (D2) (valori %)	8
Tavola 4 - Negli ultimi due anni, sulla base della sua esperienza personale, ritiene di essere stato trattato correttamente in relazione a...(D3) (valori%)	9
Tavola 5 – In caso di episodi di discriminazione sa a chi rivolgersi ? (D3b) (valori%)	10
Tavola 6 - Valutazioni del grado di coerenza dell'attuale attività rispetto agli studi, alle competenze maturate, agli interessi individuali e ai desideri personali (D4) (valori%)	10
Tavola 7 - Negli ultimi due anni ha beneficiato di attività di formazione rivolta al personale ? (D5) (valori%)	11
Tavola 8 - Valutazione sulle attività di formazione di cui il personale ha beneficiato (D6) (valori%)	11
Tavola 9 – Rispondenti interessati da mobilità interna (D7) (valori%)	12
Tavola 10 – Valutazione dei rispondenti interessati da mobilità interna sulla situazione lavorativa attuale (D8) (valori%).....	12
Tavola 11 – Desidererebbe cambiare Unità operativa ? (D9) (valori%)	12
Tavola 12 – Considerando l'esperienza lavorativa in ISFOL, qual'è la sua posizione rispetto alle seguenti affermazioni ? (D10).....	13
Tavola 13 - Nel complesso come valuta l'evoluzione dell'Istituto, negli ultimi due anni, in relazione a: (D12) (valori %).....	14
Tavola 14 - Tipologia e frequenza della collaborazione interna ed esterna all'Istituto (D13) (valori%)	15
Tavola 15 - Ricorrenza di situazioni caratterizzanti il clima e la cultura organizzativa nell'Unità Operativa dei rispondenti (D15) (valori %)	16
Tavola 16 – Valutazione sugli atteggiamenti e comportamenti manageriali del responsabile dell'Unità operativa (D16) (valori %).....	21
Tavola 17 – Caratterizzazione del proprio lavoro attuale (posizione su scala 10-1) (D17)	21
Tavola 18 – Motivazione al lavoro pubblico (D18) (valori %)	22
Tavola 19 - Quali sono, secondo Lei, le cose più urgenti da migliorare in Istituto (D23) ?	25

Indice delle figure

Figura 1 – Livello complessivo di soddisfazione per il lavoro (D19).....	4
Figura 2 - Valutazione del comfort dell'ambiente di lavoro (D1) (valori %)	7
Figura 3 - Valutazione dei servizi interni di supporto (D2) (valori %)	8
Figura 4 – Rispondenti che ritengono di non essere trattati correttamente (a volte, raramente e mai) in relazione agli ambiti di discriminazione proposti (valori%).....	9
Figura 5 – Valutazione del grado di coerenza dell'attuale attività rispetto agli studi, alle competenze maturate, agli interessi individuali e ai desideri personali (valori%)	11
Figura 6 – Valutazione sulle attività di formazione di cui il personale ha beneficiato (Positiva= <i>ottima, buona e discreta</i> – Negativa= <i>sufficiente ed insufficiente</i>) (valori%).....	12
Figura 7 – Valutazione del cambiamento organizzativo osservato nell'ultimo biennio (D11) (valori %).....	14
Figura 8 – Intensità della collaborazione (valori %).....	15
Figura 9 – Dinamica della collaborazione (D14) (valori %)	15
Figura 10 – Lo stato di salute dell'organizzazione	17
Figura 11 – La comunicazione	18
Figura 12 – Cooperazione e coesione.....	18
Figura 13 –Il Management	19
Figura 14 – L'Equità	19
Figura 15 –L'armonia o il conflitto organizzativo (Indice elevato vs armonia).....	20
Figura 16 – Indicatori sintetici di 6 dimensioni del clima e della cultura organizzativa ISFOL	20
Figura 17 – Valutazioni rispetto all'attenzione dell'Istituto verso l'innovazione (D20) (valori %)	23
Figura 18 – Valutazione del livello della performance personale e dell'Unità di lavoro nell'anno (copertura percentuale dei risultati attesi) (D21)	24
Figura 19 – Valutazione dell'attuale condizione retributiva (D22) (valori %)	25

1. Premessa

La presidenza dell'ISFOL, nell'ambito delle iniziative avviate per l'implementazione del ciclo delle performance (DLgs n. 150 del 2009 e ss.), in accordo con l'Organismo indipendente di valutazione, ha ritenuto di svolgere ad inizio 2014 la seconda indagine sul clima e sul benessere organizzativo.

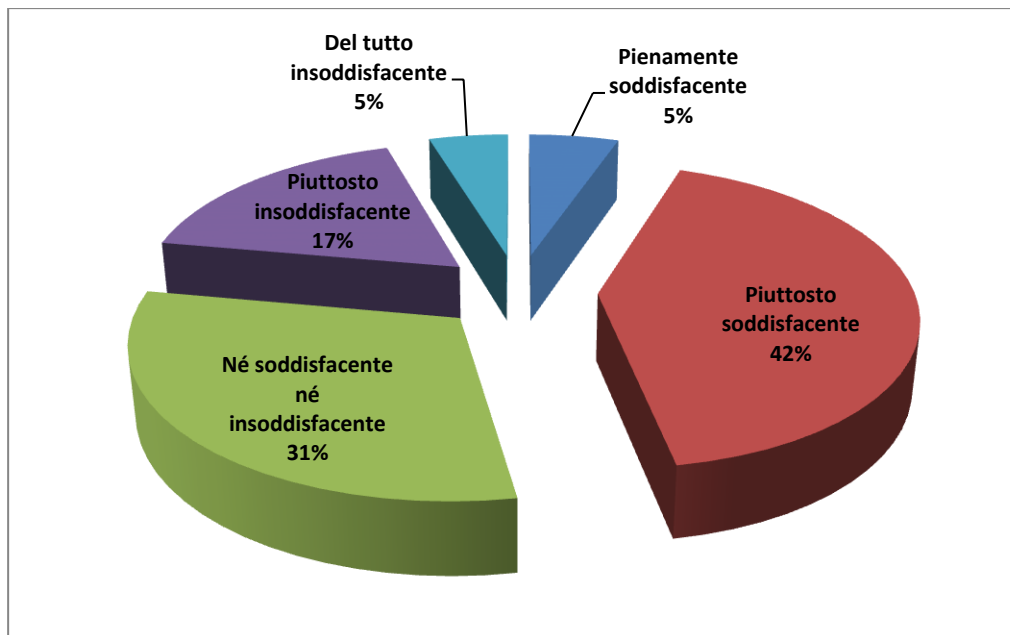
A tal fine è stato progettato un questionario, organizzato in otto sezioni tematiche:

1. L'ambiente di lavoro
2. Le discriminazioni
3. La valorizzazione delle competenze
4. La cultura e il clima organizzativo
5. L'apertura all'innovazione
6. L'autovalutazione delle performance
7. I suggerimenti per migliorare
8. I dati anagrafici

La rilevazione è stata condotta, tra il 31 marzo e l'11 aprile, tramite *Limesurvey*. Hanno partecipato 320 dipendenti dell'Istituto, con una copertura pari al 59% del personale in servizio in Istituto (545 unità). Il dato, pur preliminare all'analisi più articolata che sarà presentata in seguito, può essere considerato soddisfacente.

Rispetto alla precedente indagine (2011) non sono stati invitati a partecipare le unità di personale ISFOL in distacco/comando presso altra amministrazione, oltreché il personale in aspettativa. Nella prima indagine avevamo conseguito un tasso di risposta pari al 63%, quindi leggermente superiore.

Figura 1 – Livello complessivo di soddisfazione per il lavoro (D19)



Nel complesso si osserva (Figura 1) che circa la metà dei dipendenti esprime un livello di soddisfazione elevato (47%, *rispetto al 46% del 2011*), a fronte di un terzo di rispondenti che è indeciso (31%, *rispetto al 33% del 2011*) non riuscendo a dirsi né soddisfatto né insoddisfatto.

Gli insoddisfatti sono circa un quinto dei dipendenti che hanno partecipato alla rilevazione (22%, rispetto al 21% del 2011).

Com'è noto l'Istituto sta vivendo una fase di riorganizzazione strutturale che influenza la sua capacità operativa attuale oltre che quella prevedibile per il futuro. Per questa ragione i risultati dello studio sul clima e il benessere organizzativo potranno fornire utili spunti per mettere a fuoco quegli aspetti che rendono l'organizzazione e il funzionamento dell'Istituto più vulnerabili, ne riducono l'efficienza e minano la sua capacità di affrontare le sfide che lo attendono.

Inoltre, considerato lo scenario generale nel quale la rilevazione ha avuto luogo, le indicazioni attuali potranno costituire un solido punto di riferimento per consentire di valutare meglio i passi avanti, nel frattempo, fatti, gli eventuali ritardi o le esigenze emergenti.

I risultati sono illustrati, in forma descrittiva e sintetica, nelle pagine seguenti. Essi saranno ulteriormente approfonditi, anche in termini di analisi statistica.

Questo documento è suddiviso in tre capitoli.

Nel primo si illustrano le principali caratteristiche della rilevazione, delineando, in particolare, il livello di coerenza tra l'insieme teorico dei possibili partecipanti e l'insieme dei rispondenti, per alcuni caratteri rilevanti.

Nel secondo si presentano i principali risultati della seconda indagine ISFOL sul clima e benessere organizzativo.

Infine, nell'ultimo capitolo, sono avanzate alcune sintetiche osservazioni preliminari.

2. Partecipazione all'indagine

Come è stato detto, ha partecipato all'indagine il 59% del personale in servizio all'ISFOL (320 su 545)¹. Un risultato che, in linea generale, si può ritenere accettabile rispetto a rilevazioni simili condotte in passato in altre istituzioni analoghe e tenuto conto della tecnica di rilevazione utilizzata, ma che dovrà essere analizzato meglio al fine di tener nel dovuto conto di eventuali effetti distorsivi indotti dalle mancate risposte. In questa relazione si illustrano i risultati ottenuti senza adottare trattamenti statistici volti a contenere gli effetti distorsivi che la copertura incompleta può produrre sui valori rappresentati.

Confrontando le distribuzioni dei rispondenti rispetto al complesso del personale in servizio (Tavola 1) si osserva che i valori marginali delle due distribuzioni sono spesso vicini, con alcune eccezioni che è opportuno mettere in luce.

Si riscontrano, in particolare, tassi di risposta relativamente **meno elevati tra il personale con oltre 50 anni** e relativamente più elevata è la partecipazione del personale con titoli di studio più elevati (*fenomeni rilevati anche nel 2011*). A differenza della precedente indagine risultano relativamente **sopra rappresentati** i dipendenti a TD e con qualifiche amministrative e di supporto alla ricerca, rispetto ai profili di ricerca.

¹ A differenza dell'indagine condotta nel 2011, non sono stati coinvolti i colleghi in distacco/comando presso altra Amministrazione e quelli in aspettativa.

Tavola 1 - Personale in servizio e rispondenti alla rilevazione sul clima e benessere organizzativo, per genere, classe d'età, titolo di studio, tipo di contratto, ambito professionale e organizzativo (Anno 2014)

Ripartizione per sesso	Universo	Universo %	Rispondenti 2014	Rispondenti 2014 in %	
Donne	354	65,0%	211	65,9%	1,0%
Uomini	191	35,0%	109	34,1%	-1,0%
Totale	545	100,0%	320	100,0%	

Ripartizione per classe di età	Universo	Universo %	Rispondenti 2014	Rispondenti 2014 in %	
fino a 30 anni	4	0,7%	2	0,6%	-0,1%
31-40 anni	147	27,0%	93	29,1%	2,1%
41-50 anni	264	48,4%	161	50,3%	1,9%
51-60 anni	107	19,6%	53	16,6%	-3,1%
oltre i 60 anni	23	4,2%	11	3,4%	-0,8%
Totale	545	100,0%	320	100,0%	

Ripartizione per titolo di studio	Universo	Universo %	Rispondenti 2014	Rispondenti 2014 in %	
Diploma di istruzione sec. Inferiore	24	4,4%	14	4,4%	0,0%
Diploma di istruzione sec. Superiore	161	29,5%	88	27,5%	-2,0%
Laurea breve	15	2,8%	12	3,8%	1,0%
Laurea specialistica e Specializzazione	345	63,3%	206	64,4%	1,1%
Totale	545	100,0%	320	100,0%	

Ripartizione per tipologia contratto	Universo	Universo %	Rispondenti 2014	Rispondenti 2014 in %	
Ruolo	323	59,3%	171	53,4%	-5,8%
Tempi Determinati	222	40,7%	149	46,6%	5,8%
Totale	545	100,0%	320	100,0%	

Ripartizione per ambito professionale	Universo	Universo %	Rispondenti 2014	Rispondenti 2014 in %	
Ricerca (ricercatori e tecnologi di 1, 2 e 3 liv)	181	33,2%	86	26,9%	-6,3%
Supporto alla ricerca (collaboratori tecnici E.R.)	197	36,1%	126	39,4%	3,2%
Amministrazione, gestione e servizi (dirigenti, funzionari, collaboratori e operatori, compresi OTE)	167	30,6%	108	33,8%	3,1%
Totale	545	100,0%	320	100,0%	

Ripartizione per ambito organizzativo	Universo	Universo %	Rispondenti 2014	Rispondenti 2014 in %	
Uffici, Servizi e progetti di Presidenza e Direzione generale	101	18,5%	50	15,6%	-2,9%
Uffici, progetti e staff dei Dipartimenti	84	15,4%	27	8,4%	-7,0%
Direzione Amministrativa	70	12,8%	46	14,4%	1,5%
Direzione del Personale	37	6,8%	22	6,9%	0,1%
Struttura Inclusione sociale	53	9,7%	37	11,6%	1,8%
Struttura Lavoro e professioni	45	8,3%	29	9,1%	0,8%
Struttura Metodologie e strumenti per le competenze e le transizioni	61	11,2%	32	10,0%	-1,2%
Struttura Sistemi e servizi formativi	55	10,1%	53	16,6%	6,5%
AN Leonardo da Vinci	39	7,2%	24	7,5%	0,3%
Totale complessivo	545	100,0%	320	100,0%	

3. Risultati per ambito d'indagine

L'obiettivo dell'indagine era quello di rappresentare sinteticamente i livelli di soddisfazione e le attese del personale in relazione a diversi ambiti di indagine, assumendo che, nel loro complesso, questi aspetti contribuiscono a definire il clima e il livello di benessere organizzativo che caratterizza l'Istituto oggi.

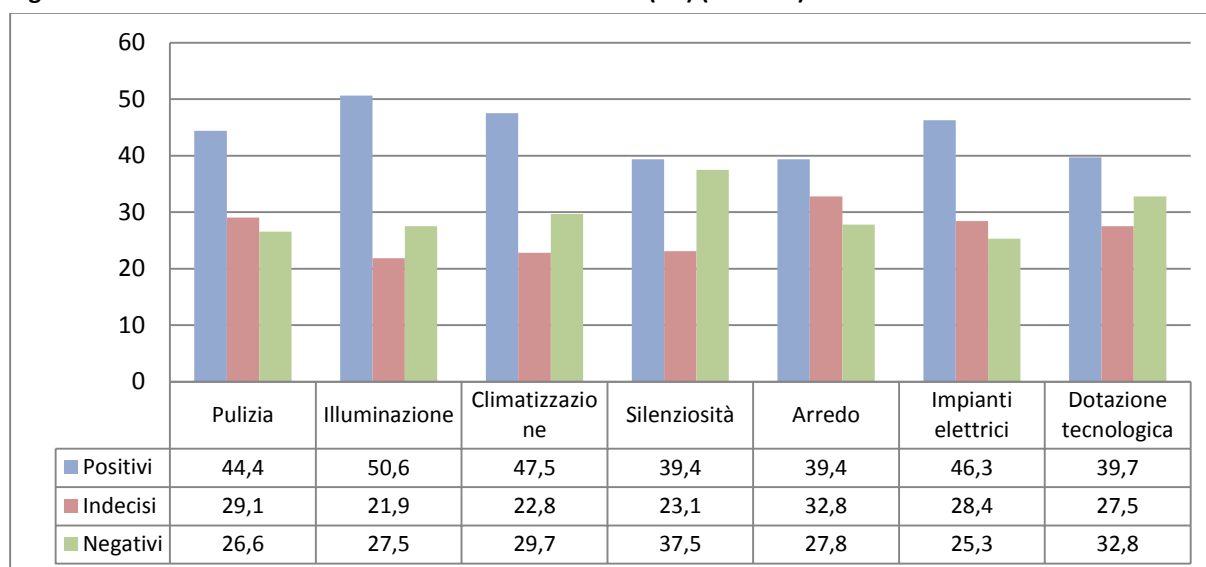
3.1 Condizioni di lavoro

Largamente oltre il 40% dei rispondenti dichiara di essere piuttosto o pienamente soddisfatto delle condizioni di pulizia, illuminazione, climatizzazione e dello stato degli impianti elettrici. Una valutazione meno positiva si riscontra per quanto riguarda la silenziosità (in questo caso si rileva una quota significativa di non soddisfatti), la dotazione tecnologica e l'arredo (Tavola 2 e Figura 2).

Tavola 2 – Valutazione del comfort dell'ambiente di lavoro (D1) (valori %)

	Pulizia	Illuminazione	Climatizzazione	Silenziosità	Arredo	Impianti elettrici	Dotazione tecnologica
Pienamente soddisfacente	5,9	5,9	7,2	4,7	5,0	5,9	5,3
Piuttosto soddisfacente	38,4	44,7	40,3	34,7	34,4	40,3	34,4
Né soddisfacente né insoddisfacente	29,1	21,9	22,8	23,1	32,8	28,4	27,5
Piuttosto insoddisfacente	20,0	19,7	20,3	23,8	22,2	20,0	24,4
Del tutto insoddisfacente	6,6	7,8	9,4	13,8	5,6	5,3	8,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Figura 2 - Valutazione del comfort dell'ambiente di lavoro (D1) (valori %)

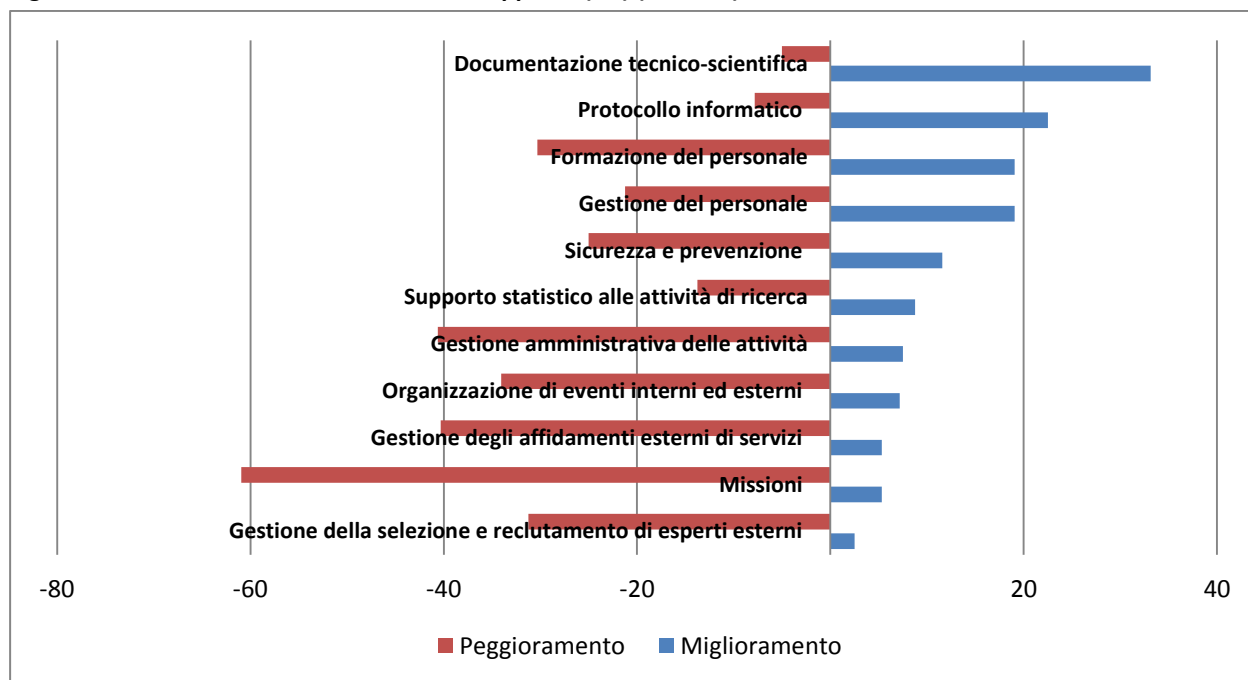


Le percezioni del personale relativamente alla qualità dei servizi interni di supporto (Tavola 3 e Figura 3) segnalano un'evidente sofferenza. Accanto a casi evidentemente percepiti di eccellenza, quali i servizi di documentazione tecnico-scientifica (es: CDS, Catalogo ISFOL on line...) e il protocollo informatico, si evidenzia un giudizio di peggioramento particolarmente pesante per quanto riguarda la gestione delle missioni (es.: prenotazioni viaggi e alloggio, rimborso spese...), la gestione degli affidamenti esterni (es.: flussi operativi e documentali per affidamenti diretti, gare di appalto, albo fornitori ecc.), la gestione amministrativa delle attività (es.: processi e modulistica autorizzativa, rendicontativa, assistenza alle unità operative ecc.), l'organizzazione degli eventi interni ed esterni (es.: procedure per la programmazione e la realizzazione di riunioni, seminari e convegni, catering...).

Tavola 3 – Valutazione dei servizi interni di supporto (D2) (valori %)

	Migliorata	Stabile	Peggiorata	Non so	Totale
Documentazione tecnico-scientifica	33,1	47,5	5,0	14,4	100,0
Supporto statistico alle attività di ricerca	8,8	48,8	13,8	28,8	100,0
Missioni	5,3	18,8	60,9	15,0	100,0
Gestione del personale	19,1	59,1	21,3	,6	100,0
Formazione del personale	19,1	39,1	30,3	11,6	100,0
Gestione della selezione e reclutamento di esperti esterni	2,5	35,3	31,3	30,9	100,0
Gestione degli affidamenti esterni di servizi	5,3	29,7	40,3	24,7	100,0
Gestione amministrativa delle attività	7,5	37,2	40,6	14,7	100,0
Sicurezza e prevenzione	11,6	56,3	25,0	7,2	100,0
Organizzazione di eventi interni ed esterni	7,2	44,1	34,1	14,7	100,0
Protocollo informatico	22,5	59,1	7,8	10,6	100,0

Figura 3 - Valutazione dei servizi interni di supporto (D2) (valori %)



3.2 Discriminazioni

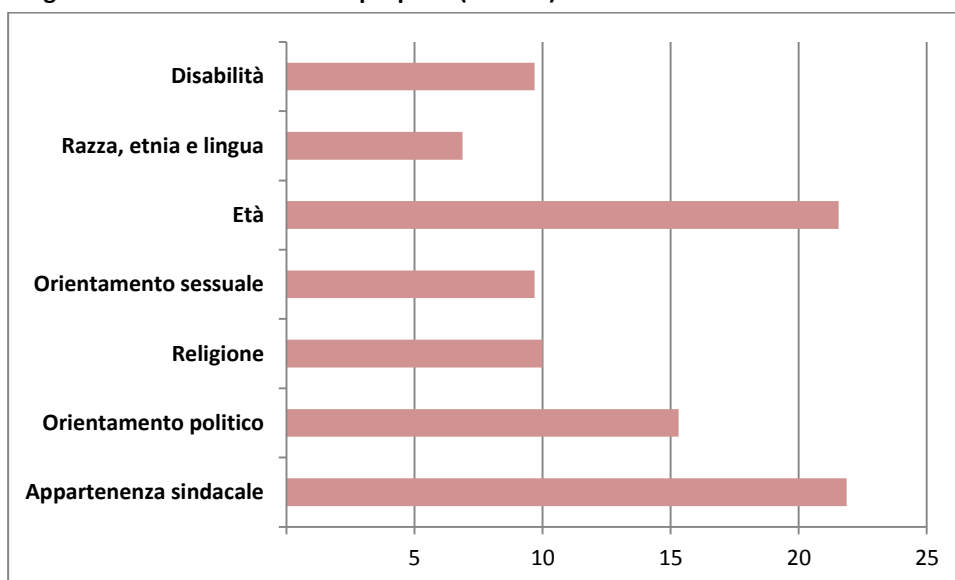
Il tema delle discriminazioni è stato introdotto nell'indagine attuale con una valenza segnaletica, ossia, assumendosi i rischi metodologici e tecnici di una singola batteria (assunta quasi integralmente da quella proposta da CiVIT, ora Anac), si è voluto saggiare immediatamente la percezione del personale su di un tema così rilevante, rinviando ad una successiva e certo più complessa e affidabile indagine specifica del CUG il suo approfondimento.

Una prima valutazione (Tavola 4), rinviando ad una successiva verifica di attendibilità della batteria, non può essere soddisfacente. Una quota rilevante del personale (Figura 4) segnala (*a volte, raramente o mai*) di non ritenersi "trattato correttamente" rispetto alle variabili proposte ed in particolare all'appartenenza sindacale e all'età (>20% dei rispondenti).

Tavola 4 - Negli ultimi due anni, sulla base della sua esperienza personale, ritiene di essere stato trattato correttamente in relazione a...(D3) (valori%)

	Appartenenza sindacale	Orientamento politico	Religione	Orientamento sessuale	Età	Razza, etnia e lingua	Disabilità
Sempre	29,7	36,9	37,2	44,4	38,1	36,6	13,8
Spesso	14,1	11,9	8,4	5,9	11,9	9,4	5,9
A volte	12,5	9,4	5,3	6,3	11,3	3,4	4,1
Raramente	5,9	2,5	3,4	1,6	5,6	1,9	2,2
Mai	3,4	3,4	1,3	1,9	4,7	1,6	3,4
Non applicabile	34,4	35,9	44,4	40,0	28,4	47,2	70,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Figura 4 – Rispondenti che ritengono di non essere trattati correttamente (a volte, raramente e mai) in relazione agli ambiti di discriminazione proposti (valori%)



Il 23% dei rispondenti segnala inoltre (Tavola 5) che in caso di discriminazioni non sa a chi rivolgersi.

Tavola 5 – In caso di episodi di discriminazione sa a chi rivolgersi ? (D3b) (valori%)

Si	No	Totale
76,9	23,1	100,0

3.3 Valorizzazione delle competenze

La terza sezione dell'indagine è stata dedicata a rilevare le valutazioni del personale rispetto ai temi delle competenze professionali, delle attività di formazione, delle esperienze di mobilità interna, al rilievo che il personale assegna, nello svolgimento dell'attività lavorativa, a valori quali la competenza, l'autonomia e la relazionalità.

I rispondenti sono stati interrogati innanzitutto sul grado di coerenza dell'attuale attività lavorativa rispetto agli studi conseguiti, alle competenze maturate, agli interessi individuali e ai desideri personali (Tavola 6).

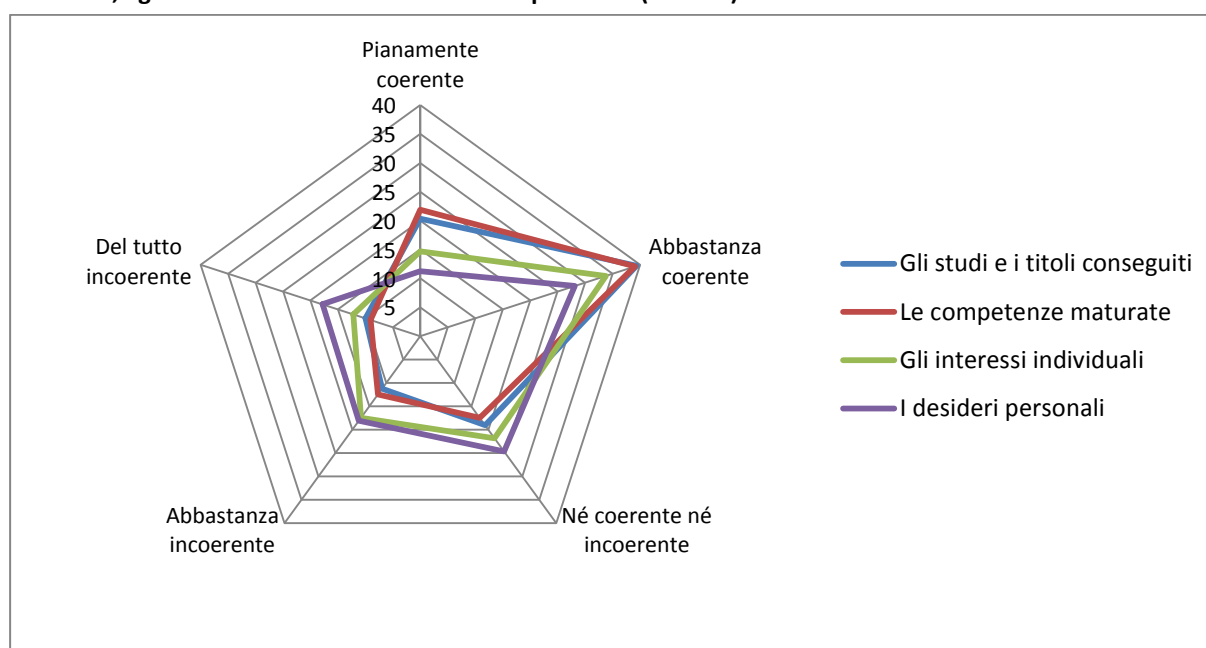
Come è noto uno dei fattori di stress più comunemente osservati dipende dalla inadeguatezza percepita degli intervistati a progettare, gestire e finalizzare il lavoro assegnato per effetto della incoerenza tra natura della prestazione lavorativa richiesta e competenze effettivamente disponibili. D'altra parte sulle aspettative professionali dei lavoratori possono incidere anche interessi e desideri personali, tanto più rilevanti quanto più l'organizzazione sviluppa i propri processi, come può capitare in forma tipica nelle organizzazioni dedicate alla ricerca (comunque essa sia declinata disciplinarmente) o allo sviluppo di attività di supporto tecnico, senza ingabbiare il personale all'interno di strutture gerarchico-funzionali preponderanti ed evitando di imporre protocolli operativi standard.

Nel complesso una parte consistente del personale dell'ISFOL ritiene di svolgere un lavoro coerente con la propria preparazione professionale (meno di un quarto degli intervistati ritiene che il lavoro svolto sia poco o per nulla coerente con le proprie competenze, formalmente o acquisite on the job). A questo proposito (Figura 5) si conferma che il lavoro svolto è considerato più frequentemente *pianamente o abbastanza coerente* con le caratteristiche possedute se valutato in relazione agli studi o al titolo conseguito (60%), oppure in relazione con la propria esperienza lavorativa (61%), che nel caso in cui esso sia messo in relazione con la variabilità degli interessi (49%) e dei desideri che ciascuno può esprimere (39%).

Tavola 6 - Valutazioni del grado di coerenza dell'attuale attività rispetto agli studi, alle competenze maturate, agli interessi individuali e ai desideri personali (D4) (valori%)

	Pianamente coerente	Abbastanza coerente	Né coerente né incoerente	Abbastanza incoerente	Del tutto incoerente	Totale
Gli studi e i titoli conseguiti	20,3	39,4	19,1	11,3	10,0	100,0
Le competenze maturate	21,9	39,1	17,5	12,5	9,1	100,0
Gli interessi individuali	14,7	33,8	21,9	17,5	12,2	100,0
I desideri personali	11,3	28,1	24,7	18,1	17,8	100,0

Figura 5 – Valutazione del grado di coerenza dell’attuale attività rispetto agli studi, alle competenze maturate, agli interessi individuali e ai desideri personali (valori%)



L’indagine ci conferma (Tavola 7) che oltre il 73% dei rispondenti sono stati interessati da attività di formazione interna (*nel 2011 erano al 29%*).

Tavola 7 - Negli ultimi due anni ha beneficiato di attività di formazione rivolta al personale ? (D5) (valori%)

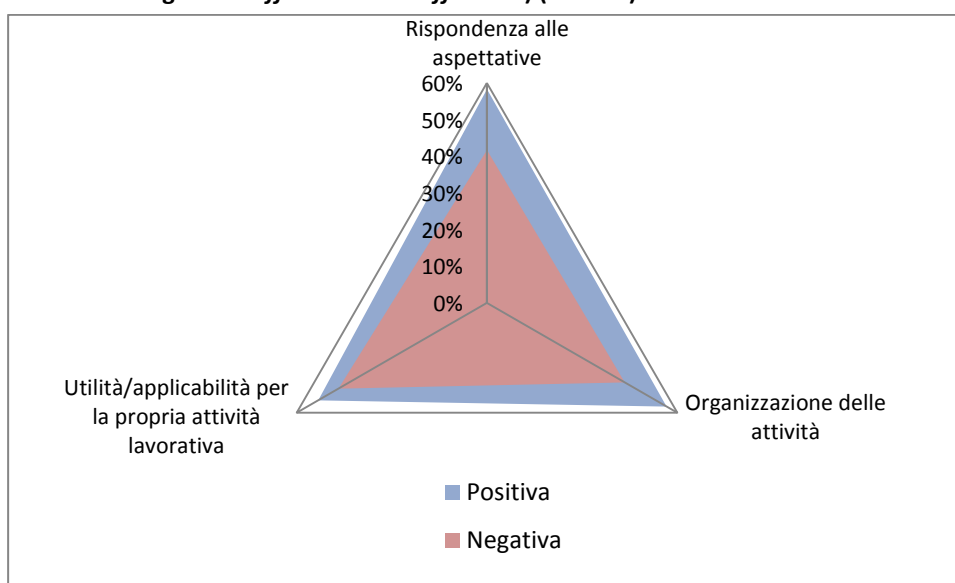
	Si	No	Totale
	73,4	26,6	100,0

I rispondenti che hanno beneficiato delle attività di formazione (Tavola 8) segnalano altresì (Figura 6) una valutazione che appare insoddisfacente (il giudizio positivo si colloca fra il 53 ed il 58%, quello negativo fra 42 ed il 47% del totale) rispetto alle aspettative, all’organizzazione e soprattutto in relazione all’*usabilità* in ambito lavorativo delle competenze acquisite.

Tavola 8 - Valutazione sulle attività di formazione di cui il personale ha beneficiato (D6) (valori%)

	Rispondenza alle aspettative	Organizzazione delle attività	Utilità/applicabilità per la propria attività lavorativa
Ottima	3,4%	3,4%	3,4%
Buona	31,9%	31,1%	23,8%
Discreta	23,0%	22,1%	26,0%
Sufficiente	18,3%	23,8%	22,6%
Insufficiente	23,4%	19,6%	24,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 6 – Valutazione sulle attività di formazione di cui il personale ha beneficiato (Positiva=ottima, buona e discreta – Negativa=sufficiente ed insufficiente) (valori%)



La mobilità interna del personale (Tavola 9) si è dimezzata (16%, 51 rispondenti) rispetto a quella segnalata dall'indagine precedente (*si era attestata al 33%, 130 rispondenti*). La valutazione dei rispondenti sulla soddisfazione lavorativa post-mobilità (Tavola 10) è positiva nel 57% dei casi.

Permane elevata (33%, 104 rispondenti) la propensione del personale rispondente nei confronti dei processi di mobilità interna (*era al 28% nell'indagine 2011, con 110 rispondenti*).

Tavola 9 – Rispondenti interessati da mobilità interna (D7) (valori%)

Si	No	Totale
15,9	84,1	100,0

Tavola 10 – Valutazione dei rispondenti interessati da mobilità interna sulla situazione lavorativa attuale (D8) (valori%)

Sono più soddisfatto	56,9%
Sono più o meno nella stessa condizione	23,5%
Sono meno soddisfatto	19,6%
Totale	100,0%

Tavola 11 – Desidererebbe cambiare Unità operativa ? (D9) (valori%)

Si	No	Totale
32,5	67,5	100,0

Infine, questa sezione dell'indagine è stata completata con l'aggiunta di una batteria finalizzata a valutare il rilievo che il personale assegna, nello svolgimento dell'attività lavorativa, a valori quali la competenza, l'autonomia e la relazionalità.

Tavola 12 – Considerando l'esperienza lavorativa in ISFOL, qual'è la sua posizione rispetto alle seguenti affermazioni ? (D10)

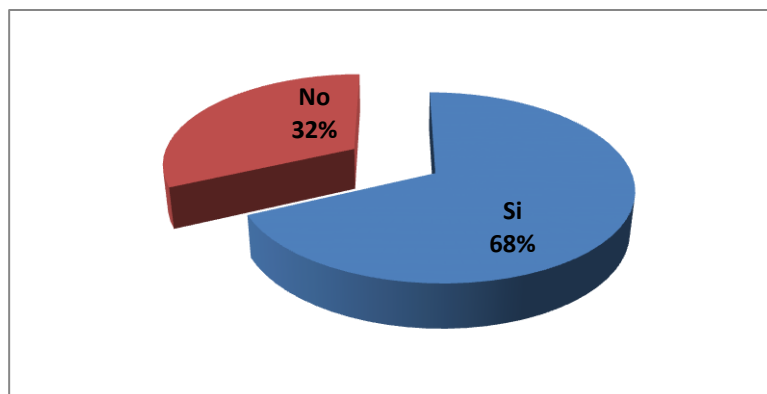
	Sempre	Spesso	A volte	Raramente	Mai	Totale
Con la mia esperienza e le mie competenze potrei dare di più	24,4	41,3	29,7	2,8	1,9	100,0
Gli studi e le competenze maturate mi fanno sentire adeguato ai compiti	23,8	41,6	25,3	7,2	2,2	100,0
I colleghi di lavoro dicono che sono bravo in quello che faccio	8,1	51,9	32,2	5,0	2,8	100,0
La gran parte dei giorni sento che con il mio lavoro realizzo qualcosa	4,7	20,6	38,8	28,8	7,2	100,0
Lavorando ho potuto accrescere le mie competenze	10,3	40,6	33,1	12,2	3,8	100,0
Al lavoro la mia sensibilità e le mie idee sono prese in considerazione	4,4	36,6	33,8	17,5	7,8	100,0
Ritengo che al lavoro posso essere me stesso	18,4	35,9	32,8	11,3	1,6	100,0
Sono in grado di dare vari contributi per decidere come impostare e portare a termine il mio lavoro	30,3	50,0	15,9	2,8	,9	100,0
Sono libero di esprimere le mie opinioni e le mie idee sul lavoro	30,0	38,8	23,4	6,3	1,6	100,0
Al lavoro le persone sono con me amichevoli	20,6	54,7	21,9	2,8	0	100,0
Con le altre persone, al lavoro, mi adatto	20,0	52,2	25,9	1,9		100,0
Quando sono al lavoro me ne stò per conto mio	5,0	16,9	37,5	30,9	9,7	100,0
Le persone con cui lavoro mi piacciono davvero	10,9	39,1	40,3	8,1	1,6	100,0
Le persone con cui lavoro sono uguali a me	10,3	20,6	44,7	16,9	7,5	100,0

Una successiva analisi fattoriale potrà segnalarci il rilievo di queste variabili rispetto al livello di benessere espresso dal personale.

3.4 Cultura e clima organizzativo

Come si può osservare dalla Figura 7 oltre due terzi dei rispondenti ritengono che, negli ultimi due anni, l'organizzazione delle attività in Istituto sia cambiata (*stessi valori riscontrati nel 2011*).

Figura 7 – Valutazione del cambiamento organizzativo osservato nell'ultimo biennio (D11) (valori %)



Per qualificare tale cambiamento (Tavola 13) ai rispondenti è stato chiesto di esprimere una valutazione sintetica sul senso del cambiamento per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, le relazioni interpersonali, i servizi e i prodotti realizzati e, infine il prestigio istituzionale dell'ente in cui lavorano.

Tavola 13 - Nel complesso come valuta l'evoluzione dell'Istituto, negli ultimi due anni, in relazione a: (D12) (valori %)

	Migliorata	Stabile	Peggiorata	Non so	Totale
Organizzazione del lavoro	5,0	27,8	65,6	1,6	100,0
Relazioni interpersonali	5,3	51,9	41,6	1,3	100,0
Servizi e prodotti realizzati	4,1	35,3	55,9	4,7	100,0
Prestigio istituzionale	2,2	20,0	73,1	4,7	100,0

Nei quattro ambiti proposti le risposte mettono in luce un quadro coerente e negativo (*peraltro valori simili erano stati espressi anche nell'indagine 2011*):

- nel 56% dei casi si ritiene che i servizi e i prodotti offerti siano oggi di qualità inferiore a quella del passato;
- il 66% dei rispondenti ritiene che il funzionamento dell'Istituto sia peggiorato;
- il 73% considera che anche la reputazione dell'Istituto si sia progressivamente indebolita;
- solo per quanto riguarda la qualità delle relazioni interpersonali una maggioranza tenue, pari al 57%, di rispondenti afferma che vi è stata una tenuta.

L'ambito delle relazioni interpersonali e quindi della collaborazione, anche di livello funzionale e quindi organizzativa (clima collaborativo), è stato ulteriormente indagato, come già nel 2011, per la sua valenza e potenzialità in termini d'integrazione sia all'interno delle Unità Operative che tra le diverse Unità, Dipartimenti e reti dell'Istituto (Tavola 14).

Il livello di collaborazione all'interno dell'Unità Operativa – pur evidenziandosi un 5,9% di dipendenti in condizione di relativo isolamento (*raramente e mai*) – è elevata, decresce passando dalla singola Unità e da quelle di uno stesso Dipartimento/Direzione alla collaborazione interdipartimentale, risulta comunque superiore a quella verso l'esterno (Figura 8).

In termini dinamici, i rispondenti, anche su questo argomento, esprimono una valutazione prudentemente negativa (Figura 9), equivalente a quella espressa nell'indagine 2011.

Tavola 14 - Tipologia e frequenza della collaborazione interna ed esterna all'Istituto (D13) (valori%)

	Sempre	Spesso	A volte	Raramente	Mai	Totale
Con i colleghi della mia stessa Unità Operativa	53,4	28,8	11,9	5,0	,9	100,0
Con i colleghi di altre Unità Operative della mia stessa Direzione/Dipartimento	10,0	32,2	35,3	14,7	7,8	100,0
Con i colleghi di altre Direzioni/Dipartimenti	6,9	24,1	35,9	20,0	13,1	100,0
Con persone esterne all'Istituto	5,6	19,1	32,2	27,2	15,9	100,0

Figura 8 – Intensità della collaborazione (valori %)

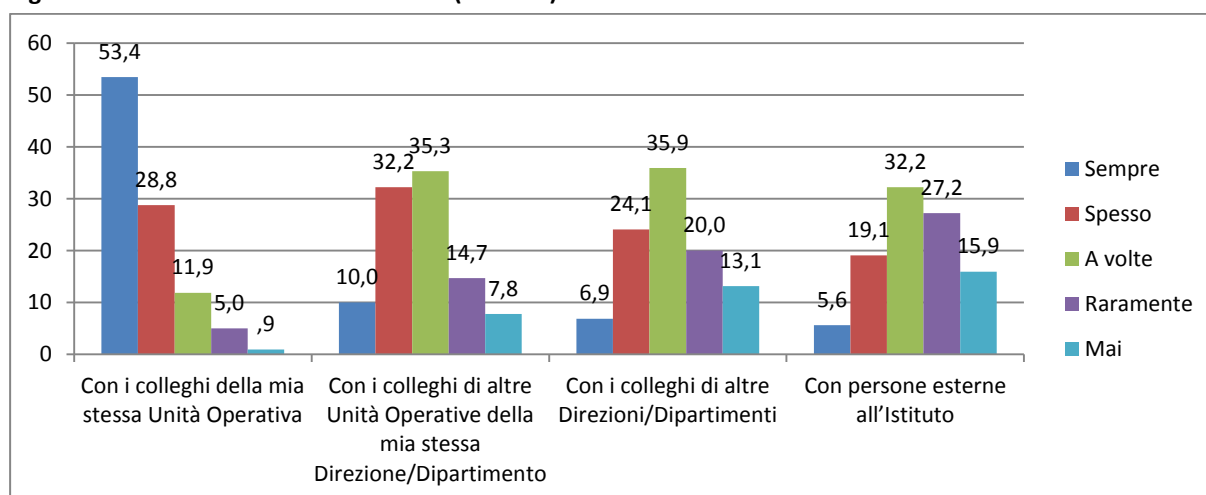
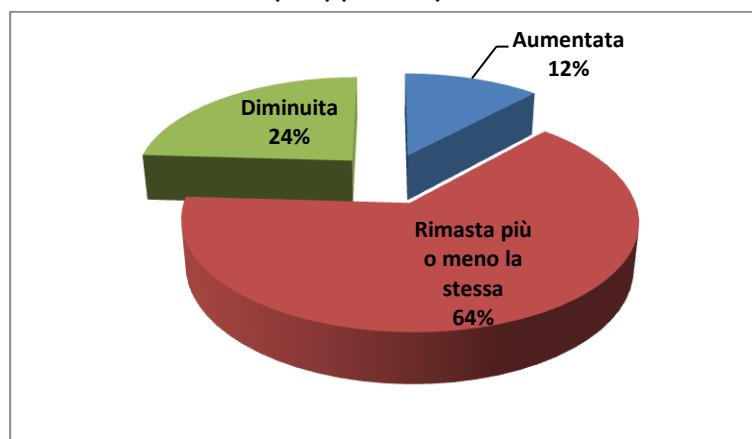


Figura 9 – Dinamica della collaborazione (D14) (valori %)



Nell'indagine 2014 è stata riproposta, quasi integralmente, una batteria già testata nella precedente rilevazione. I risultati (Tavola 15) ci permettono di indagare, in forma aggregata, 6 dimensioni della cultura e del clima organizzativo:

1. La "salute" organizzativa;
2. La comunicazione;
3. La cooperazione e coesione;
4. Il management;
5. L'equità;
6. Il conflitto o l'armonia organizzativa.

Tavola 15 - Ricorrenza di situazioni caratterizzanti il clima e la cultura organizzativa nell'Unità Operativa dei rispondenti (D15) (valori %)

	Sempre	Spesso	A volte	Raramente	Mai	Totale
Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti	6,6	27,8	35,9	21,9	7,8	100,0
Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro	2,8	20,3	40,6	31,3	5,0	100,0
E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	2,2	20,3	40,9	30,6	5,9	100,0
Ci sono persone che sono emarginate	3,4	12,8	35,9	21,9	25,9	100,0
I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione	6,9	38,8	43,4	10,3	,6	100,0
Esiste collaborazione con i colleghi	10,3	44,4	36,3	7,5	1,6	100,0
L'organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare	4,1	19,4	43,4	25,3	7,8	100,0
I dirigenti/responsabili trattano i dipendenti in maniera equa	8,8	25,9	33,4	21,9	10,0	100,0
Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti	1,6	16,3	42,8	31,6	7,8	100,0
Il comportamento dei dirigenti/responsabili è coerente con gli obiettivi dichiarati	3,8	24,4	38,4	24,4	9,1	100,0
Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno	1,9	12,2	39,4	34,4	12,2	100,0
I dirigenti/responsabili desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro	11,3	19,4	32,8	23,8	12,8	100,0
Quando si ha bisogno di informazioni, si sa a chi chiederle	9,7	29,4	39,7	18,1	3,1	100,0
Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto	2,5	16,6	34,7	32,5	13,8	100,0
I dirigenti/responsabili coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro	5,3	23,1	35,3	23,4	12,8	100,0
I dirigenti/responsabili aiutano a lavorare nel modo migliore	5,0	18,4	35,9	24,1	16,6	100,0
I compiti da svolgere richiedono conoscenze e capacità di cui non si dispone	,9	8,4	41,9	38,4	10,3	100,0
Il lavoro di ogni dipendente rappresenta un contributo rilevante	9,7	32,2	38,4	18,1	1,6	100,0
I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale	7,5	15,9	32,2	31,3	13,1	100,0
L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate e riconosciute	5,0	15,3	39,4	28,8	11,6	100,0
Chi avanza richieste o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti/responsabili	6,3	19,4	40,0	26,6	7,8	100,0
Nel gruppo di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	7,5	31,6	34,1	21,3	5,6	100,0
Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati	10,3	39,1	32,8	15,9	1,9	100,0

	Sempre	Spesso	A volte	Raramente	Mai	Totale
Le decisioni sono assunte prontamente adottando l'approccio più idoneo	5,3	20,9	41,3	25,3	7,2	100,0
I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti	4,7	14,7	35,0	30,9	14,7	100,0
Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza	2,5	15,0	45,6	27,8	9,1	100,0
I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti	5,3	19,7	36,3	28,4	10,3	100,0
Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale	1,6	7,8	37,2	35,9	17,5	100,0
Tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze	7,2	35,0	38,8	15,9	3,1	100,0
I dirigenti/responsabili assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale	6,3	24,1	30,9	26,9	11,9	100,0
Esistono conflitti con i dirigenti/responsabili	5,9	19,7	40,0	23,4	10,9	100,0
Esistono scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro	4,4	18,8	47,2	24,1	5,6	100,0
Nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano	6,3	37,5	42,2	13,4	,6	100,0
Le indennità economiche e di posizione organizzativa sono assegnate sulla base dell'efficacia delle prestazioni, delle competenze e del merito	1,6	5,6	27,5	33,4	31,9	100,0
I ritmi di lavoro sono così intensi da provocare disturbi e malessere	2,8	6,6	25,6	36,9	28,1	100,0
Ci sono persone che subiscono molestie attraverso parole o comportamenti	,6	6,9	20,9	23,1	48,4	100,0

Nelle Figure seguenti (10-15) sono presentati gli indici (max=100) relativi a queste dimensioni.

Figura 10 – Lo stato di salute dell'organizzazione

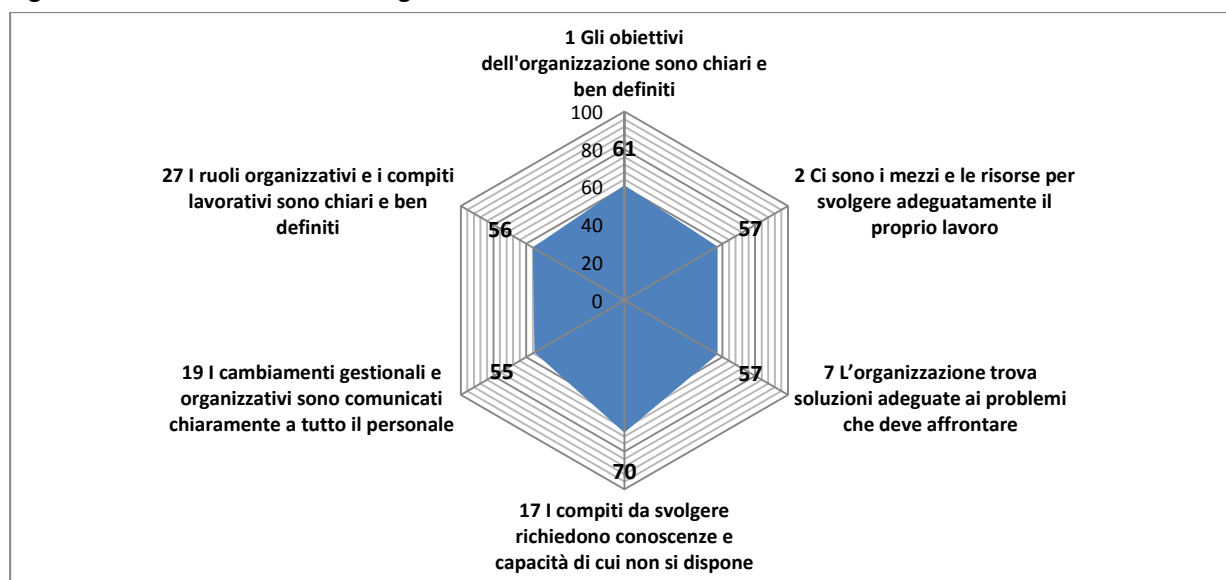


Figura 11 – La comunicazione

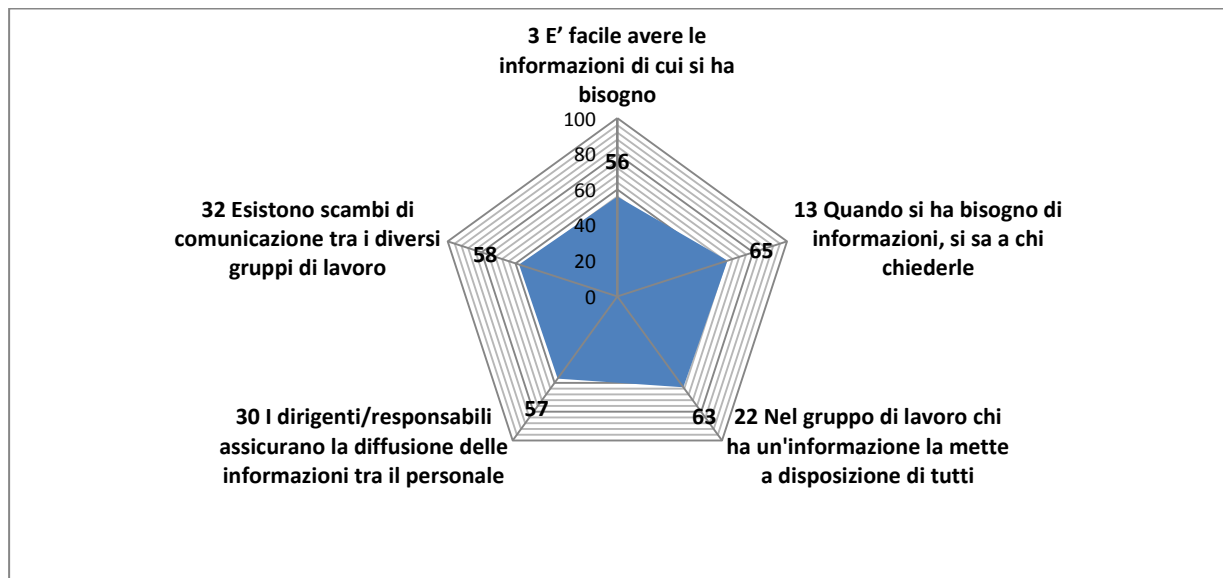


Figura 12 – Cooperazione e coesione

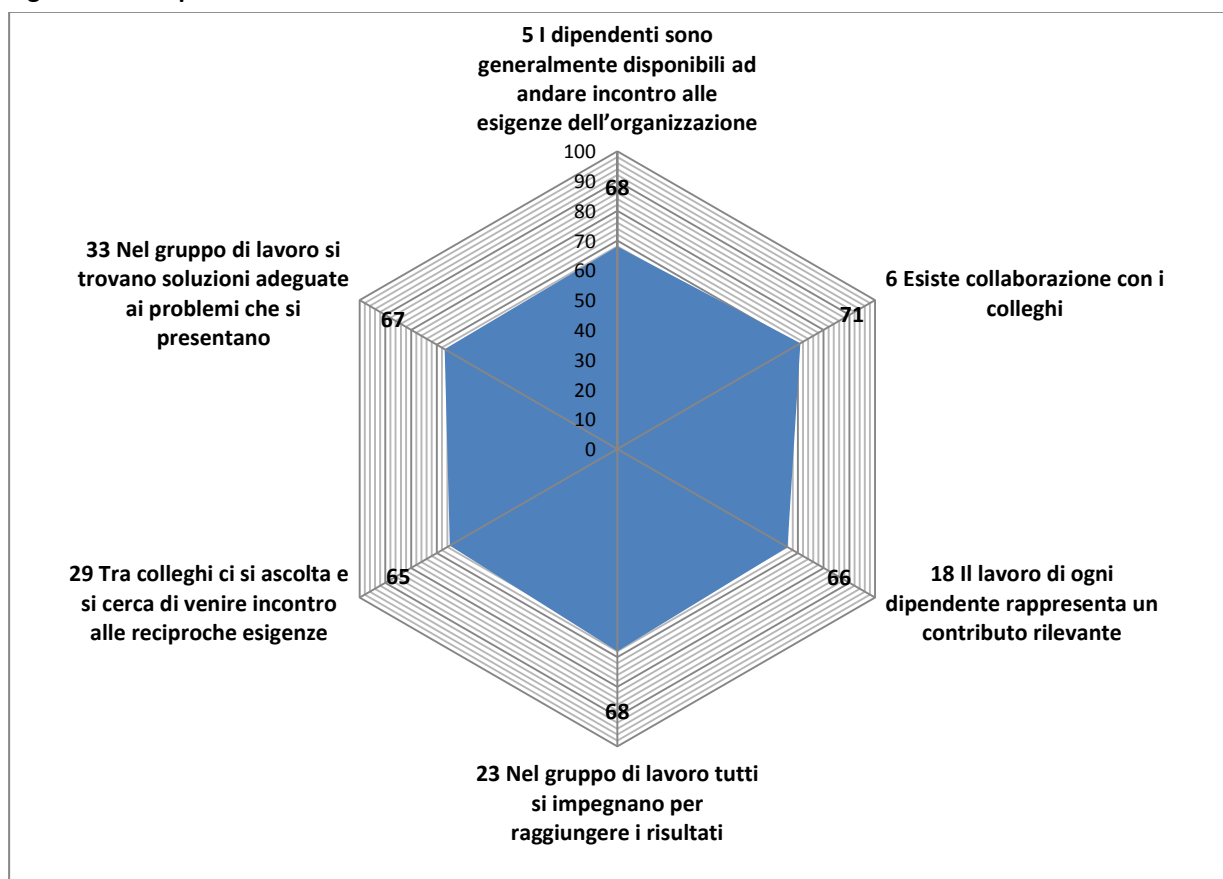


Figura 13 – Il Management

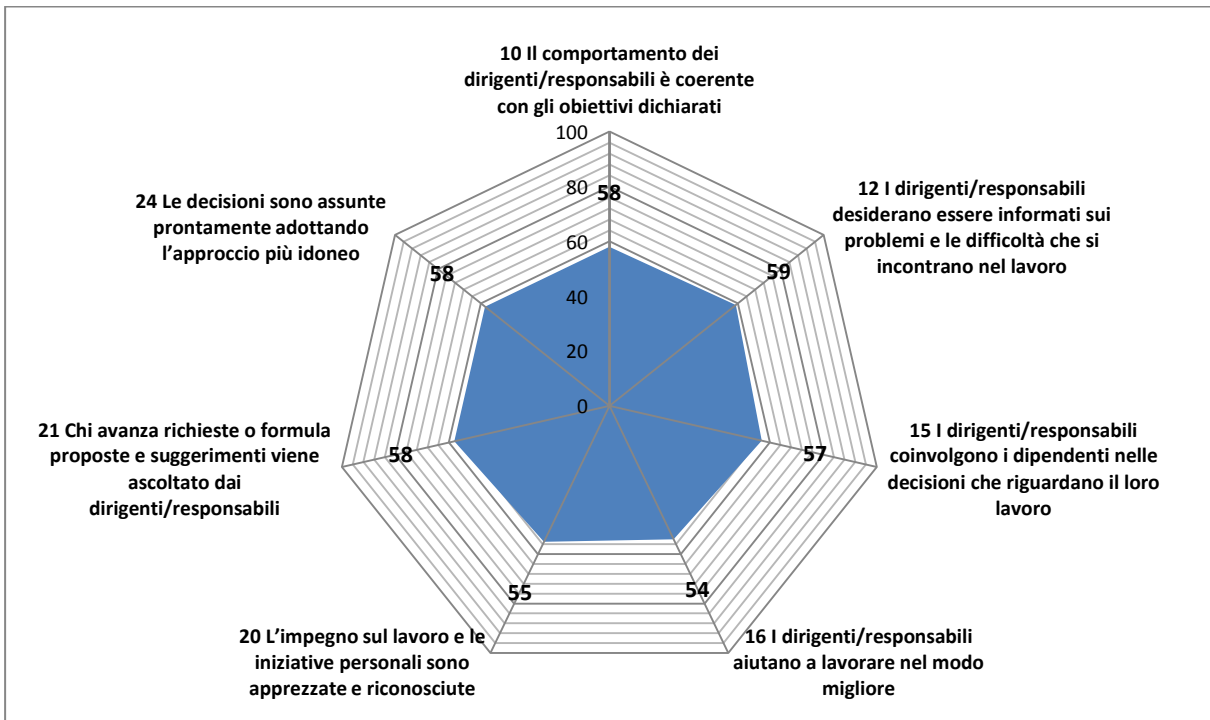


Figura 14 – L'Equità

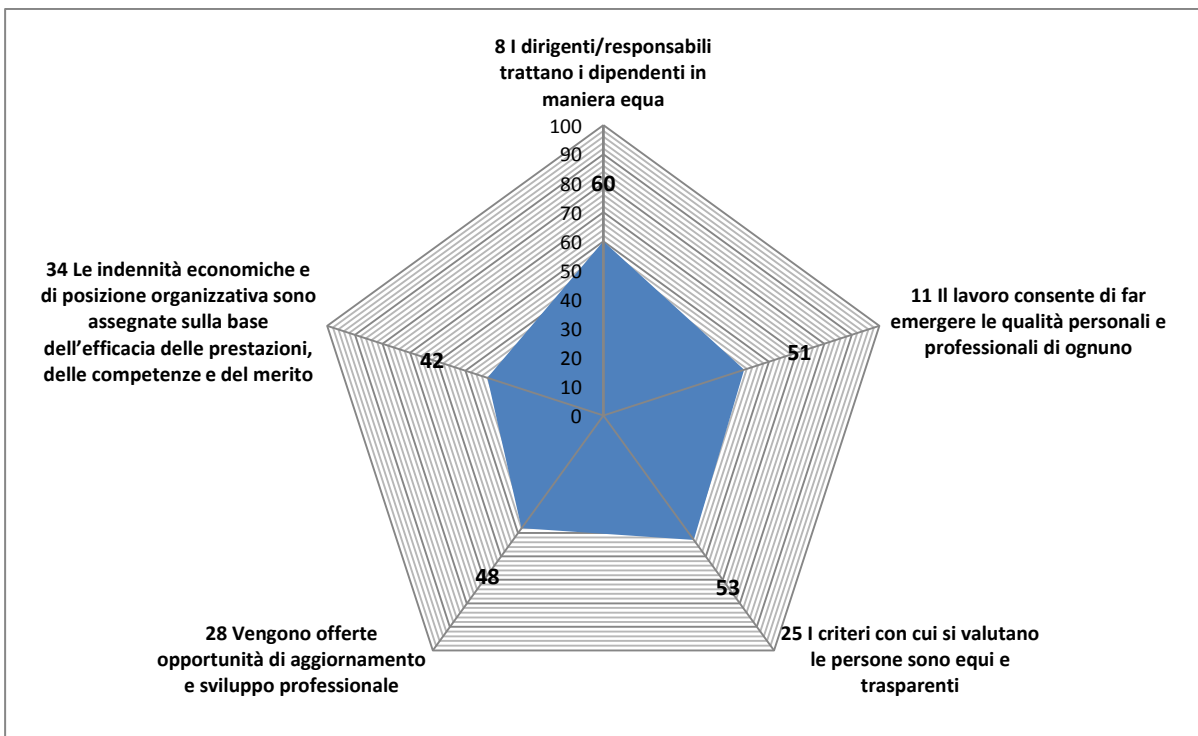
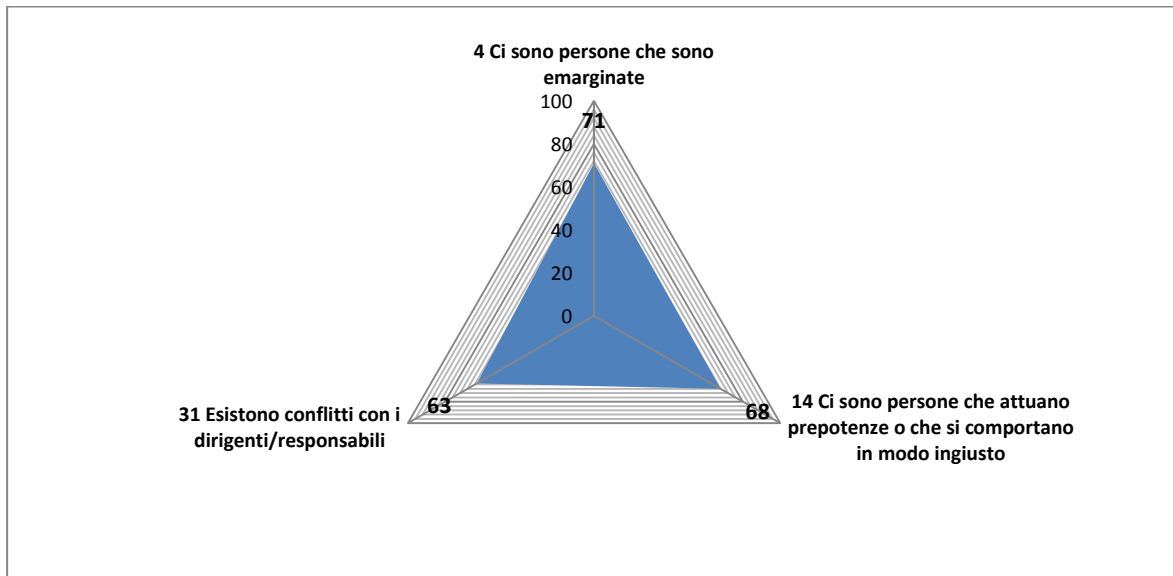
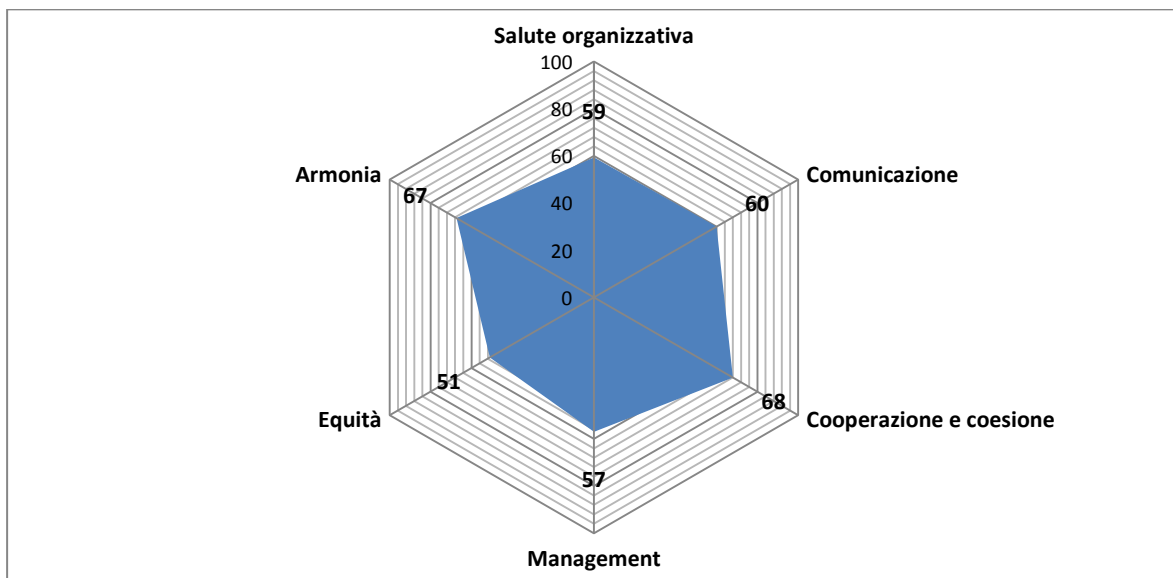


Figura 15 –L’armonia o il conflitto organizzativo (Indice elevato vs armonia)



Con la Figura 16 sono presentati gli indici sintetici delle sei dimensioni rilevate, relative al clima e alla cultura organizzativa dell’Istituto.

Figura 16 – Indicatori sintetici di 6 dimensioni del clima e della cultura organizzativa ISFOL



Gli indici sintetici segnalano, come già nel 2011, una maggiore debolezza percepita, a livello di Unità operativa, sul fronte dell’equità organizzativa (51) e del management (57). Questa evidenza, che andrà approfondita, anche in termini di analisi statistica, viene confermata dai risultati presentati nella Tavola 16.

Tavola 16 – Valutazione sugli atteggiamenti e comportamenti manageriali del responsabile dell’Unità operativa (D16) (valori %)

	Sempre	Spesso	A volte	Raramente	Mai	Totale
Si comporta in modo tale da suscitare rispetto ed essere orgogliosi di lavorare con lui/lei	11,6	20,0	30,9	23,4	14,1	100,0
Ci tiene a comunicare l’importanza dei valori, della missione, degli scopi perseguiti dall’Istituto	10,9	22,2	28,4	22,2	16,3	100,0
Si dimostra positivo e ottimista sugli sviluppi futuri dell’Istituto	8,4	17,5	29,7	27,8	16,6	100,0
Prende in esame nuove iniziative e nuove soluzioni per svolgere le attività	9,1	23,8	34,7	19,7	12,8	100,0
Si prende cura delle esigenze di sviluppo professionale dei collaboratori, seguendone le realizzazioni e rispondendo alle esigenze di ciascuno	9,4	17,8	27,8	23,8	21,3	100,0
Gratifica i collaboratori solo se raggiungono gli obiettivi previsti	5,9	12,5	33,8	30,0	17,8	100,0
Segue assiduamente il lavoro dei collaboratori per conseguire i risultati previsti	9,1	22,2	30,3	22,5	15,9	100,0
Attende ed interviene solo quando i problemi divengono seri	9,4	27,5	35,3	18,1	9,7	100,0
E’ presente e si fa coinvolgere nei momenti critici	15,9	27,8	25,9	18,1	12,2	100,0

Nella Tavola 17 si presenta il posizionamento dei rispondenti nella qualificazione del proprio lavoro rispetto ad una coppia di parole di significato opposto.

Tavola 17 – Caratterizzazione del proprio lavoro attuale (posizione su scala 10-1) (D17)

10	Posizionamento	1
Innovativo	5	Ripetitivo
Flessibile	6	Rigido
Prevedibile	6	Imprevedibile
Cooperativo	7	Competitivo
Specializzato	7	Generico
Interessante	6	Noioso
Certo	5	Incerto
Gratificante	6	Frustrante
Riconosciuto	5	Ignorato
Facile	6	Difficile
Programmato	6	Improvvisato
Condiviso	6	Imposto
Importante	7	Insignificante
Ordinato	6	Caotico
Professionale	7	Dilettantesco
Bello	6	Brutto
Utile	7	Inutile
Chiaro	6	Confuso
Rilevante	7	Irrilevante
Continuo	7	Discontinuo

La consapevolezza e la motivazione al lavoro pubblico risulta elevata (Tavola 18).

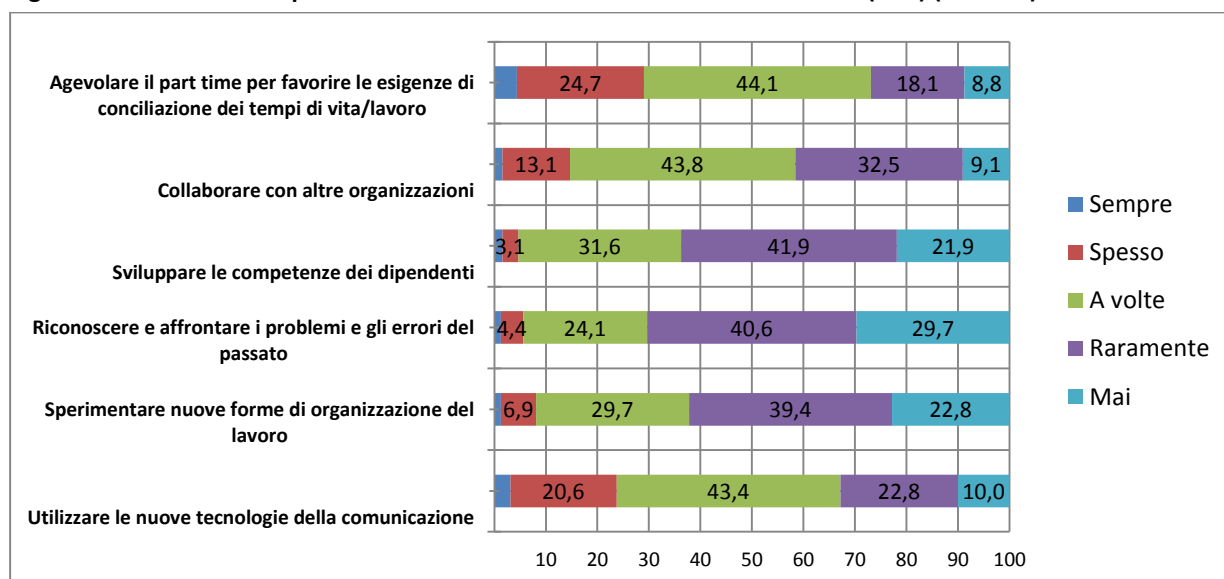
Tavola 18 – Motivazione al lavoro pubblico (D18) (valori %)

	Del tutto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Né in accordo né in disaccordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo
Ammiro le persone che svolgono attività finalizzate all'interesse collettivo	74,4%	20,6%	4,4%	0,6%	0,0%
È importante impegnarsi in attività che cercano di risolvere i problemi che la società affronta	73,4%	21,6%	4,1%	0,9%	0,0%
Per me è importante svolgere un servizio pubblico significativo per i cittadini	70,3%	22,5%	6,9%	0,3%	0,0%
Per me è importante contribuire al bene comune	72,8%	21,9%	5,0%	0,0%	0,3%
Penso sia molto importante che nella vita tutti abbiano uguali opportunità	79,7%	15,6%	3,8%	0,9%	0,0%
È essenziale che, nel progettare le politiche pubbliche, si tenga conto degli interessi delle future generazioni	78,4%	18,4%	2,8%	0,3%	0,0%
È importante che i cittadini possano contare sulla continuità dell'erogazione dei servizi pubblici	81,9%	13,8%	4,4%	0,0%	0,0%
Per chi fa un lavoro pubblico è essenziale comportarsi in maniera etica	87,5%	9,7%	2,8%	0,0%	0,0%
Mi metto nei panni delle persone in difficoltà	60,3%	33,1%	6,6%	0,0%	0,0%
È importante tenere in considerazione il benessere degli altri	63,4%	29,4%	6,9%	0,3%	0,0%
Mi sento vicino alla sofferenza di chi è svantaggiato	63,4%	29,4%	5,9%	1,3%	0,0%
Mi infastidisce molto vedere altre persone trattate ingiustamente	82,8%	12,8%	4,4%	0,0%	0,0%
Il dovere civico deve essere anteposto all'interesse personale	63,8%	26,9%	9,1%	0,3%	0,0%
Anche se mi costasse del denaro, appoggierei gli interventi destinati a migliorare la vita dei poveri	44,7%	35,9%	16,6%	2,2%	0,6%
Sono pronto a fare grandi sacrifici per il bene degli altri	30,3%	42,2%	21,3%	5,3%	0,9%
Sono pronto a contribuire personalmente per il bene degli altri	44,4%	39,7%	13,4%	2,2%	0,3%

3.5 L'apertura all'innovazione

Le percezioni dei rispondenti sono ancora piuttosto negative rispetto alla propensione dell'Istituto all'innovazione. I valori più positivi si riscontrano per quanto riguarda il part-time e l'attenzione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (*spesso* al 25%) e l'utilizzo delle NTI (*spesso* al 21%). Per tutte le variabili la posizione centrale (*a volte*) risulta consistente, ma la somma delle posizioni negative (*raramente e mai*) supera largamente, su tre variabili rilevante, il 60%.

Figura 17 – Valutazioni rispetto all'attenzione dell'Istituto verso l'innovazione (D20) (valori %)

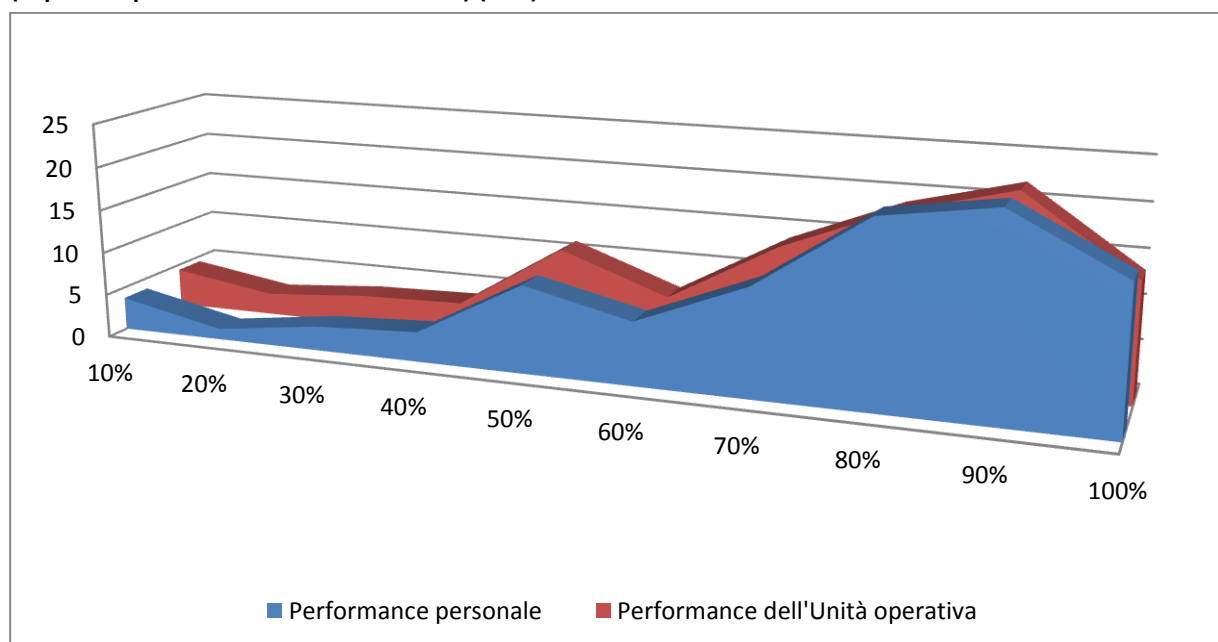


3.6 L'autovalutazione delle performance

Nella Seconda indagine sul clima e il benessere organizzativo sono state adottate due batterie di quesiti destinate a misurare i livelli di performance:

- D21. Sulla base della sua esperienza, valuti, nel complesso, i risultati lavorativi raggiunti nel corso del 2013-Complessivamente, nel corso del 2013, valuto di aver raggiunto il **% dei risultati attesi]
- D22. Sulla base della sua esperienza, valuti, nel complesso, i risultati lavorativi raggiunti nel corso del 2013-Complessivamente, nel corso del 2013, l'Unità Operativa in cui lavoro valuto che abbia raggiunto il **% dei risultati attesi]

Figura 18 – Valutazione del livello della performance personale e dell’Unità di lavoro nell’anno (copertura percentuale dei risultati attesi) (D21)



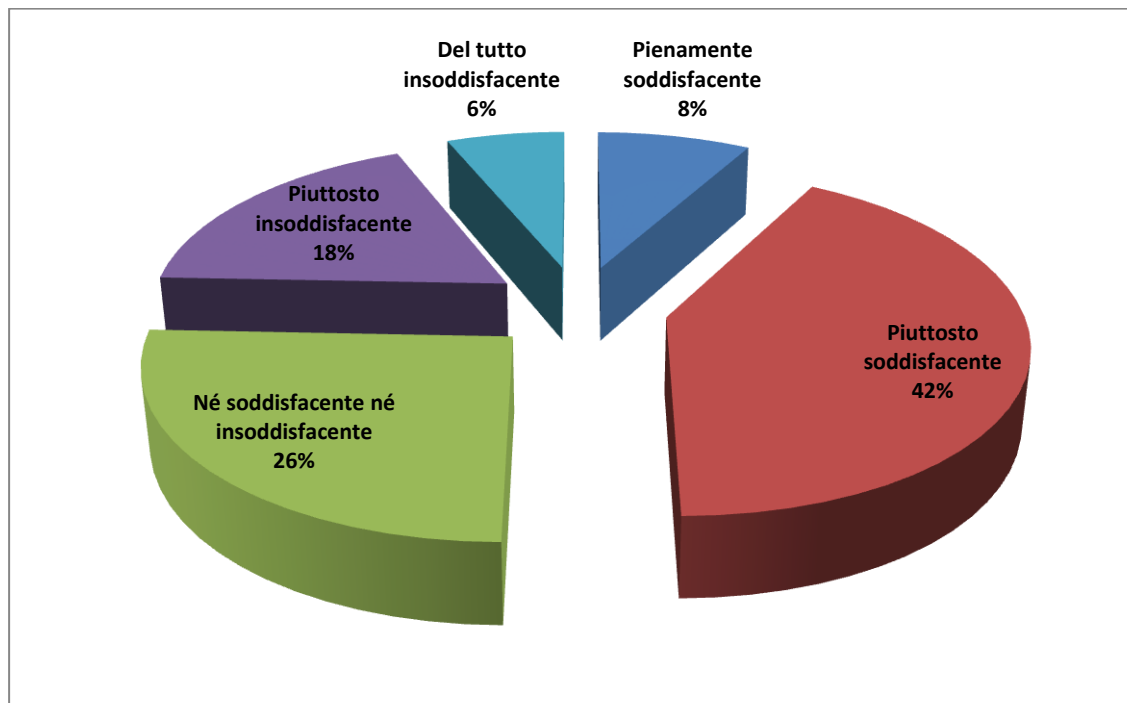
La misurazione delle performance attraverso forme di *self-report* incontrano difficoltà note (vari tipi di distorsione, connesse anche con il trattamento a distanza di tempo delle proprie percezioni).

Tuttavia, in questo specifico contesto, si possono formulare le seguenti osservazioni generali (Figura 18):

- si registra una forma quasi coincidente delle distribuzioni, relativamente ai vari livelli di performance dichiarata, sia per gli individui sia per le unità di lavoro di cui fanno parte;
- una quota rilevante dei rispondenti (attorno al 20%) ritiene che il livello di performance individuale e di gruppo si attesti su valori inferiori al 50% e un'ulteriore 40% circa pensa che la loro performance e quella dell'unità in cui operano non superino l'80% dei risultati attesi nell'anno;
- è ben visibile, eppure inferiore alle aspettative, un'autovalutazione che si spinge a dichiarare il raggiungimento del 100% dei risultati attesi nell'anno.

Nella stessa sezione dell'indagine è stata chiesta ai rispondenti la loro valutazione sull'attuale condizione retributiva (Figura 19). Anche in questo caso il risultato, almeno a questo livello di analisi, può sorprendere.

Figura 19 – Valutazione dell'attuale condizione retributiva (D22) (valori %)



3.7 Alcuni spunti per migliorare

Nella relazione sono stati indicati solo alcune prime considerazioni sui risultati della seconda rilevazione sul clima e sul benessere organizzativo all'ISFOL.

Tra le materie oggetto di rilevazione era prevista la possibilità di suggerire alcune linee di intervento urgente.

Le priorità d'intervento espresse dai rispondenti si concentrano sui tre indicatori chiave sotto riportati. Essi riguardano, in buona sostanza, aspetti connessi con lo sviluppo di un'organizzazione più robusta, più attenta al capitale umano di cui dispone ed al rafforzamento continuo delle sue competenze, più consapevole e trasparente nella determinazione delle linee di attività.

Tavola 19 - Quali sono, secondo Lei, le cose più urgenti da migliorare in Istituto (D23) ?

Ambito	Priorità 1	Priorità 2	Priorità 3
La valorizzazione professionale del personale	14,7	11,6	14,1
La struttura organizzativa e i processi di lavoro	13,1	11,9	6,9
La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	11,9	10,6	8,4

% segnalazioni/preferenze

4. Brevi osservazioni finali

Le analisi descrittive, sviluppate nelle pagine precedenti, non sono conclusive, ma solo un primo feedback per mettere a fuoco alcuni risultati della rilevazione sul clima e sul benessere organizzativo all'ISFOL.

Come già segnalato a conclusione della rilevazione 2011, una serie di informazioni sono incoraggianti.

Innanzitutto, il capitale umano è, nel complesso, di buon livello e ciò, per una verso, rassicura sulla capacità del personale di consolidare e di migliorare in futuro l'operatività dell'Istituto, ma, per altro verso, richiede alla dirigenza di individuare adeguate sfide professionali, sia scientifiche sia organizzative, per la piena valorizzazione del potenziale di competenze disponibili.

In secondo luogo, l'indagine fa emergere luci ed ombre particolarmente evidenti a proposito dell'organizzazione del lavoro, ma non solo.

In terzo luogo, si conferma che a fronte di fattori motivazionali (individuali o prevalentemente legati al piccolo gruppo) che a parer dei rispondenti giocano un ruolo positivo, a parer degli stessi alcuni fattori organizzativi e di sistema si sono degradati, con effetti di trascinamento sulla (bassa) qualità percepita dei risultati raggiunti dall'Istituto e, alla fine, anche sulla percezione che il personale ha di sé e del proprio lavoro.