Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali

COMITATO SCIENTIFICO PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

RAPPORTO

Indagine sul benessere organizzativo

- anno 2014 -

Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali

COMITATO SCIENTIFICO PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

INDICE

1. **IL COMITATO**
2. **LA SINTESI DEI RISULTATI**
3. **L'INDAGINE**
4. **GLI OBIETTIVI DELL'INDAGINE**
5. **METODOLOGIA D'INDAGINE**
6. **RAPPRESENTATIVITÀ DEI DATI DEL CAMPIONE**
7. **ANALISI DELLE RISPOSTE AL QUESTIONARIO PER OBIETTIVI A BREVE TERMINE**
8. **PRIORITÀ RILEVATE PER IL MIGLIORAMENTO CONDIZIONI GENERALI DI BENESSERE**
9. **PROPOSTE (SECONDO ASSI D'INTERVENTO)**

ALLEGATI

- **ALLEGATO 1 – dati rappresentativi del campione – indagine MPAAF 2014**
- **ALLEGATO 2 – riepilogo dati questionario indagine MPAAF 2014**
- **ALLEGATO 3 – articoli proposti nel forum on-line** (attivo dal 03.03.2014 allo 04.04.2014)

1. IL COMITATO

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, recante "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." all'art. 14, comma 5, tra i compiti affidati all'Organismo indipendente di valutazione della performance, riporta ".... cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione..."
Nel corso del 2014 è stata effettuata l'indagine volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione tra il personale dipendente del Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, al termine della quale, dopo una prima elaborazione delle risposte effettuata dal servizio dell'OIV, si è ravvisata la necessità di sviluppare una disamina attenta e scientifica dei dati raccolti nel corso dell'indagine stessa.
Pertanto, con decreto del 3 giugno 2014, prot. N. 5965, è stato istituito presso il Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali il "Comitato scientifico per il benessere organizzativo", con il compito di analizzare e valutare i dati pervenuti dalla indagine svolta, formulando proposte in ordine al prosieguo della stessa attività d'indagine ed alle azioni da intraprendere a fronte delle risultanze ottenute.
Il comitato è composto da:

- dr. Gianfranco Laccone, componente del Collegio di direzione dell'Organismo indipendente di valutazione della performance del MIPAAF, in qualità di Presidente;
- prof. Enrico Pugliese, professore emerito di Sociologia del lavoro presso Dipartimento di scienze sociali ed economiche, facoltà di Sociologia, scienze politiche e comunicazione dell'Università degli studi di Roma "La Sapienza";
- prof.ssa Maria Immacolata Macioti, professore ordinario di Sociologia dei processi culturali presso Dipartimento di scienze sociali ed economiche, facoltà di Sociologia, scienze politiche e comunicazione;
- dr. Luciano Gambardella, esperto di comunicazione sociale;
- dr.ssa Alessandra Morganti, funzionario amministrativo del MIPAAF, con funzioni di segreteria.

L'attività, concentrata in pochi mesi, è stata svolta dai componenti a titolo onorifico, cioè senza che derivassero nuovi o maggiori oneri a carico del bilancio dello Stato, non essendo stata corrisposta alcuna indennità.
Come decretato, al termine dei lavori il Comitato ha stilato la relazione sui risultati delle indagine, formulando in essa proposte in ordine alle iniziative da intraprendere.

2. LA SINTESI DEI RISULTATI

Rivolta ai dipendenti dell'Amministrazione oggetto dell'applicazione del D.lgs. 150/09, l'indagine è stata effettuata su base volontaria attraverso un questionario anonimo a domande chiuse ed aperte, utilizzando la rete informatica interna. In tal modo si è "auto selezionato" un campione su base volontaria ed al suo interno un sotto campione definito "i propositivi" poiché composto da quanti, tra i partecipanti, hanno fornito suggerimenti riguardanti l'amministrazione e/o la formazione del personale.
L'indagine ha fatto emergere un nucleo attivo di dipendenti del ministero in grado di rappresentare istanze e problemi e, tra essi, un ulteriore aggregato capace di proporre soluzioni: sono elementi positivi che individuano tra il personale una parte sensibile ed attiva per il cambiamento.
L'indagine ha rappresentato la ripresa della riflessione sulle condizioni di lavoro e sulla gestione della macchina amministrativa, elementi indispensabili per costruire un solido percorso di efficienza e riforma organizzativa. La domanda di cambiamento è emersa evidente, assieme agli aspetti su cui si chiede d'intervenire e ad alcune indicazioni su diversi aspetti del lavoro, prima tra tutti la richiesta di valorizzazione delle professionalità esistenti. La formazione, purché costruita su di un percorso di condivisione tra amministrazione e personale, è stata giudicata strumento valido e funzionale se applicato alla programmazione. Tra le diverse criticità emerse si dovrebbe considerare prioritariamente quella relativa alla dirigenza, che il campione intervistato riconosce competente e abile, ma ne riscontra limiti nella gestione del personale.

Le criticità complessivamente emerse, raccolte per assi d'intervento, sono:

A. Criticità relative ad aspetti organizzativi

- l'immagine dell'amministrazione agli occhi dei dipendenti del campione.
- Scarsa informazione per la sicurezza sul lavoro
- Sovraccarico di lavoro e rigidità delle norme.
- Scarso apprezzamento della dirigenza nella soluzione conflitti interni e ripartizione attività.
- Apprezzamento dei colleghi limitato da palleggiamento responsabilità e contrasti sul lavoro.
- Contraddizione tra la percezione del lavoro come autonomo e la dimensione burocratico - amministrativa

B. Criticità relative alla performance

- Limitata condivisione dell'attuale sistema, con scarsa informazione e conoscenza dello stesso
- Programmazione considerata necessaria, ma percepita di scarsa utilità pratica
- Misurazione della performance incapace di essere utile al miglioramento dell'attività
- Valutazione percepita come approssimativa e poco equilibrata.

C. Criticità relative alla gestione del personale

- Presentazione di un quadro coerentemente positivo a fronte di una dichiarata situazione di disagio.
- Contraddizione tra le aspirazioni ancora riversate sulla appartenenza lavorativa ed il consistente disagio.
- comportamento dirigenziale, in particolare nell'imparzialità delle decisioni, in particolare per quanto riguarda la parte salariale.
- sottovalutazione dell'elemento psicologico, con reazioni negative anche fisiche (limitate, ma comunque importanti percentualmente).
- dimensione motivazionale, non ci si sente valorizzati e non si ritiene equa la distribuzione delle responsabilità.
- Presenza di percentuali limitate ma significative nella percezione di mobbing, molestie, comportamenti impropri.
- Negativa immagine esterna percepita, con criticità nella comunicazione.
- Giudizio negativo sulla capacità gestionale e sulla qualità morale della dirigenza
- Voglia di cambiamento frustrata
- Mancato allineamento tra comportamenti e valori personali e quelli rappresentati dall'amministrazione
- Carica emotiva personale con poche capacità di esprimersi
- Rapporto sofferto con la dirigenza

D. Criticità relative alla formazione ed all'innovazione

- Opinioni individualistiche che condizionano l'innovazione, la cooperazione ed il lavoro di gruppo.
- Strumento formativo utile, ma scollegato dalla programmazione del lavoro
- Mancata formazione dei dirigenti
- Mancato utilizzo delle conoscenze acquisite fuori dal proprio ufficio
- Mancato collegamento con la carriera lavorativa
- Mancata condivisione delle competenze, del know-how e delle conoscenze
- Uso irregolare degli strumenti di aggiornamento

Le proposte, raccolte per assi d'intervento, sono:

Strategie organizzative

a) Rendere l'indagine strumento periodico di verifica (inserendola nel calendario del ciclo della performance), migliorando la formulazione del questionario, coinvolgendo l'amministrazione e le parti sociali (formalizzando le tappe di coinvolgimento) e sviluppando un forum tra il personale attraverso l'intranet.
b) Costituire centri di ascolto organizzativo al fine di orientare la formazione del personale e/o creare un momento di verifica dopo gli interventi riformatori previsti.
c) Creare significativi momenti di confronto con gli stakeholder (performance di output e di out come, bilancio sociale, qualità dei servizi) e le parti sociali.

Miglioramento della performance

a) Effettuare la revisione della performance organizzativa per superare le criticità riscontrate;
b) Inserire obiettivi individuali specifici almeno per alcuni dirigenti;
c) Valorizzare gli apporti alla performance anche da parte del personale non dirigenziale;
d) Diffondere periodicamente le informazioni attraverso strumenti e linguaggi divulgativi.

Gestione del personale

a) Censire le competenze esistenti;
b) Creare un piano di formazione/aggiornamento strettamente legato alle funzioni svolte;
c) Intervenire sul miglioramento della qualità dei dirigenti presenti;
d) Intervenire su alcuni punti critici emersi: discriminazione e questione di genere, autonomia del lavoro, diversità delle realtà presenti nell'amministrazione (centro, periferia).

Innovazione e formazione

a) Sviluppare un programma formativo specifico: per dirigenti, funzionale alle prerogative dell'ufficio; per dipendenti, secondo le esigenze specifiche dei settori amministrativi;
b) Utilizzare le innovazioni non solo per l'attività interna, ma per comunicare una diversa immagine all'esterno.

La riflessione sull'uso dello strumento d'indagine ed il suo utilizzo possono sviluppare alcuni <u>obiettivi a medio termine</u>:

A. **Verificare l'esistenza di una eventuale correlazione diretta tra benessere lavorativo e miglioramento della performance individuale;**
B. **Individuare gli aspetti organizzativo - gestionali che possono contribuire ad aumentare la produttività in una amministrazione pubblica;**
C. **Scegliere gli indicatori più idonei per misurare e valutare la "performance organizzativa" e la "performance individuale" .**

3. L'INDAGINE

Nel periodo tra il 3 marzo ed il 4 aprile 2014 è stata effettuata la prima indagine sul benessere organizzativo, ai sensi dell'articolo 14, comma 5 del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150. Obiettivo dell'indagine secondo l'indicazione della Presidenza del Consiglio è stato la raccolta di elementi utili a incrementare il benessere dei dipendenti dell'amministrazione attraverso un pacchetto di domande (settanta domande raggruppate per argomenti) a cui sono state aggiunte dall'OIV di questa amministrazione ulteriori richieste relative all'organizzazione degli uffici e la formazione (tali richieste sono state il frutto di un lavoro preparatorio condotto dall'ufficio interessato alla formazione, dall'OIV e da alcuni esperti) .

Rivolta ai dipendenti dell'Amministrazione oggetto dell'applicazione del D.lgs. 150/09, l'indagine è stata effettuata su base volontaria attraverso un questionario anonimo a domande chiuse ed aperte, utilizzando la rete informatica interna. In tal modo attraverso la partecipazione, si è "auto selezionato" un campione su base volontaria ed al suo interno un sotto campione definito "i propositivi" poiché composto da quanti, tra i partecipanti, hanno fornito suggerimenti riguardanti l'amministrazione e/o la formazione del personale.

Pertanto l'indagine ha fatto emergere un nucleo attivo di dipendenti del ministero in grado di rappresentare istanze e problemi e, tra essi, un ulteriore aggregato capace di proporre soluzioni: sono elementi positivi che individuano tra il personale una parte sensibile ed attiva per il cambiamento.

Il risultato più importante dell'indagine è stata la raccolta di dati e opinioni aggiornate del MPAAF che, per quanto limitate, potranno essere il punto di riferimento per interventi riorganizzativi.

Si è trattato di un risultato non scontato, tenuto conto che per la prima volta è stato utilizzato uno strumento volontario e anonimo, con quesiti collegati non solo alla condizione lavorativa ma alla gestione della performance e del cambiamento amministrativo. L'utilizzo di un questionario molto articolato e la distanza notevole dalla precedente rilevazione effettuata con criteri diversi e concentrata nella sede centrale dell'amministrazione ha riscontrato alcuni limiti quali: non codificazione formale del meccanismo di indagine, numero di partecipanti limitato alle persone più sensibili (14% circa del totale), dibattito scarso, diffidenza diffusa. Si tratta di limiti che potranno essere facilmente superabili nelle successive consultazioni dopo questo primo rodaggio.

4. GLI OBIETTIVI DELL'INDAGINE

In fase preparatoria della consultazione la situazione specifica della nostra amministrazione ha indirizzato gli organizzatori ad allargare l'orizzonte propositivo della ex-CIVIT, includendo ulteriori elementi di conoscenza.

Tale orientamento derivava dalla constatazione che bisognava capire le condizioni del personale sottoposto nel corso degli ultimi dieci anni ad una costante riorganizzazione dell'amministrazione e ad una progressiva riduzione del numero dei dipendenti.

RIORGANIZZAZIONI MIPAAF DAL 2000 AD OGGI
DPR n. 450 del 28.3.2000
DPR n. 79 del 23.3.2005
DPR n. 18 del 9.1.2008 (art. 1 – comma 404 – della L. n. 296/2006)
DPR n. 129 del 22.7.2009 (art. 74 del D.L. n. 112/2008 convertito in L. n. 133/2008)
DPR n. 41 del 14.2.2012 (art. 2 – commi 8 bis – 8 quater – 18 quinquies del D.L. n.194/2009 convertito in L. n. 25/2010 e art. 1 – comma 3 – del D.L. n. 138/2011 convertito in L. n. 148/2011)
DPCM n. 105 del 27.2.2013 (art. 2 – comma 10 ter del D.L. n. 95/2012, convertito in L. n.135/2012)

Soprattutto l'innesto di dirigenti, del personale e di parte delle competenze di una ex-agenzia (l'ASSI) potevano avere contribuito nel recente periodo ad incidere sulle spinte motivazionali e ad aumentare lo stress lavorativo.

Sono stati pertanto individuati alcuni obiettivi a breve termine, in base ai quali riportare sia i risultati derivati dall'analisi dei quesiti con risposte "chiuse" (cioè predisposte secondo un grado di condivisione sulla domanda da uno a sei) e delle proposte derivanti dall'analisi dei due quesiti a risposta aperta relativi alla formazione ed all'amministrazione in generale.

Tali obiettivi sono stati successivamente utilizzati per classificare le risposte, individuare gli orientamenti emersi e proporre le soluzioni.

Obiettivi di conoscenza dell'indagine

1. **Elementi che concorrono a realizzare il benessere organizzativo.** (verifica)
2. **Motivazione e grado di attaccamento al lavoro dei dipendenti.** (analisi)
3. **Grado di coesione sociale tra i dipendenti.** (analisi)
4. **Grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance previsto dalla 150/09.** (verifica)
5. **Attività formativa ed amministrazione.** (verifica)
6. **Gestione delle competenze e delle conoscenze.** (verifica)
7. **Conciliazione tempi di lavoro e vita.** (analisi)
8. **Attività di "ascolto organizzativo".** (valutazione)

Assi d'intervento per le criticità rilevate

A.	**Strategie organizzative**
B.	**Miglioramento della performance**
C.	**Gestione del personale**
D.	**Innovazione e formazione**

5. METODOLOGIA D'INDAGINE

I gruppi di domande proposte sono stati oggetto di tre diverse analisi, due basate sui dati raccolti a cui si è aggiunta una terza relativa alla valutazione comparata dei questionari somministrati (quello attuale e quello del 2006) e delle pratiche formative avviate nel corso degli anni.

La prima analisi è stata effettuata per valutare la rappresentatività dei dati del campione autoselezionato e del sotto gruppo denominato "i propositivi", in modo da considerare la loro struttura comparata a quella dell'insieme dei dipendenti dell'amministrazione. I risultati di questa prima valutazione hanno prodotto alcune tabelle e grafici riportati in allegato e sono riassunti nel capitolo 6. Dei dati generali rilevati, alcuni sono stati ritenuti validi anche per l'analisi relativa agli obiettivi a breve termine, in particolare per gli aspetti relativi alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

La seconda analisi è stata relativa agli obiettivi posti, in modo da farne derivare proposte operative valutabili ai fini di un intervento nel prossimo futuro. L'indagine si è posta alcuni obiettivi a breve termine, riportati in grassetto nei punti sottostanti, in base ai quali sono stati aggregati i quesiti del questionario al momento dell'analisi. L'aggregazione e avvenuta per insieme di domande; tali domande erano state raccolte in aggregati omogenei e non consecutivi nel questionario e solo dopo l'elaborazione hanno riportato nel titolo delle tabelle di raccolta l'obiettivo a breve termine a cui sono stati attribuiti; ciascun insieme di quesiti è stato denominato nel questionario comparso on-line attraverso un quesito principale, e tale denominazione risulta nelle tabelle di analisi prodotte. I due gruppi di partecipanti individuati (il campione auto selezionato ed il sottogruppo de "i propositivi") sono stati differenziati e marcati da colori differenti, in modo da renderli individuabili.

Infine, per una analisi più evidente dei *trend* presenti nelle tabelle e per fare emergere i flussi maggioritarie, le risposte sono state ulteriormente aggregate, riducendo a tre i gradi di giudizio per ciascuna domanda. Tale tabella aggregata è stata posta accanto a quella prodotta dalla raccolta dei dati e in essa è stato messo in evidenza l'aggregato che superava il 50% di risposte, utilizzando i due colori con cui sono stati rispettivamente individuati i gruppi analizzati.

Al fine di consentire la ricostruzione degli aggregati inseriti nel capitolo 7 che si riferiscono all'analisi per obiettivo a breve termine, si riporta di seguito la tabella di traduzione, dove accanto all'obiettivo a breve termine riportato in grassetto compare l'elenco degli aggregati di domande analizzati, con la denominazione che è stata data nel questionario on-line alla serie di quesiti.

Nella tabella i singoli quesiti sono esplosi, con incluso accanto ai diversi gradi di giudizio l'eventuale numero di risposte non date. Occorre ricordare che le tabelle riportano le risposte aggregate per ciascuno dei due gruppi individuati (il campione auto selezionato e "i propositivi"), differenziate da due diversi colori per ciascuna fascia di dati.

Pertanto nelle tabelle dell'allegato sono riportati i valori in dato assoluto ed in percentuale sul totale del campione considerato, elaborate per ogni domanda con i diversi gradi di giudizio e per ciascuno dei due gruppi. L'obiettivo a breve termine è inserito nel titolo della tabella, mentre per ciascun gruppo di domande è stata mantenuta la voce comparsa sulla schermata al momento della compilazione on-line. L'analisi è stata così suddivisa:

1. Quesiti che riguardano gli **elementi che concorrono a realizzare il benessere organizzativo.** 5 gruppi di quesiti denominati:
   a. "In relazione alla tua Amministrazione, come valuti le situazioni di seguito descritte?" – 2 gruppi ;
   b. "Hai mai provato sensazioni simili?";
   c. "Ritieni che nell'Amministrazione ci siano discriminazioni rispetto all'identità di genere";
   d. "Come valuti le seguenti caratteristiche dell'ambiente in cui lavori?".
2. Quesiti che riguardano la **motivazione e il grado di attaccamento al lavoro dei dipendenti.** 4 gruppi di quesiti denominati:
   a. "Come vedi il tuo lavoro rispetto a te e agli altri?";
   b. "Pensa ora alle caratteristiche del tuo lavoro. In che misura le caratteristiche di seguito elencate fanno parte dei compiti da te svolti?";
   c. "Motivazioni nel lavoro. Il senso di appartenenza...";
   d. "L'Amministrazione in cui lavori è attenta a....".
3. Quesiti che riguardano il **grado di coesione sociale tra i dipendenti dell'amministrazione.** 3 gruppi di quesiti denominati:
   a. "Nella tua attività lavorativa, hai esperienze di lavoro in gruppo?";
   b. "Valuta le affermazioni seguenti, pensando separatamente rispetto al gruppo dei colleghi e al tuo responsabile diretto." – 2 diverse tabelle di risultati;
   c. "Pensa ora all'insieme dei colleghi del tuo Ufficio:".
4. Quesiti che riguardano il **grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance previsto dalla 150/09.** 4 gruppi di quesiti denominati:
   a. "Pensando alla TUA ESPERIENZA DIRETTA di valutazione annuale delle prestazioni professionali, indica quanto, a tuo avviso, gli obiettivi individuati nella programmazione sono:";

b. "Pensando alla TUA ESPERIENZA DIRETTA di valutazione annuale delle prestazioni professionali, indica quanto, a tuo avviso, la valutazione:";
c. "Considerando complessivamente l'attuazione del Decreto Brunetta sull' *ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*, quali indicazioni daresti all'Amministrazione per il miglioramento nella gestione del processo di valutazione delle performance?";
d. "Quanto a tuo avviso, negli ultimi tre anni, l'Amministrazione ha raggiunto i suoi principali obiettivi?".

5. Quesiti che riguardano l'**attività formativa ed amministrazione.** 5 gruppi di quesiti denominati:
   a. "Hai partecipato a corsi di formazione?";
   b. "Se hai partecipato, a quali?";
   c. "Se hai partecipato, come valuti complessivamente queste esperienze?";
   d. "Se hai partecipato, hai potuto applicare quanto appreso attraverso la formazione nella tua attività lavorativa?";
   e. "Suggerimenti per il miglioramento della Formazione:" .

6. Quesiti che riguardano la **gestione delle competenze e delle conoscenze.** 7 gruppi di quesiti denominati:
   a. "In questa Amministrazione ...";
   b. "Nel mio Ufficio ..." – 2 gruppi ;
   c. "Il lavoro che svolgo ...";
   d. "Sono convinto che nel mio Ufficio siamo sempre capaci di...";
   e. "Quanto a tuo avviso, negli ultimi tre anni, l'Amministrazione è stata capace di innovarsi?";
   f. "Suggerimenti per l'amministrazione".

7. Quesiti che riguardano la **conciliazione dei tempi di lavoro e vita.** Alcuni quesiti specifici contenuti nelle informazioni generali:
   a. domande relative ai fattori che possono influenzare il rapporto dei dipendenti con la vita all'esterno dell'ambito lavorativo (composizione familiare e trasporti)
   b. "le cose più urgenti da migliorare", elenco delle priorità secondo l'opinione dei partecipanti all'indagine.

8. **Attività di "ascolto organizzativo".** valutazione dell'insieme dei risultati in base alle metodologie d'intervento già sperimentate.

La terza analisi ha comportato un riesame di quanto in precedenza prodotto, riportato nel volume di G. Cammarota, L. Di Gregorio, L. Gambardella (a cura di) "Verso una nuova cultura amministrativa? Il caso del MIPAF tra innovazioni e resistenze organizzative", FrancoAngeli editore, Milano, 2007, constatando i presupposti diversi e la differente impostazione esistente tra le due indagini svolte. Anche se esse non risultano comparabili dal punto di vista statistico, sono comunque rilevabili i diversi trend per le aree indagate e risulta chiaro il convergente percorso d'indagine tra le due rilevazioni. L'elenco delle priorità espresse in entrambe le rilevazioni è stato considerato a tal fine come elemento importante per lo sviluppo delle proposte.

Per gli aspetti relativi al superamento delle criticità si è inteso valutare il possibile impiego e quindi proporre l'utilizzo dei "centri di ascolto", di cui si riporta una breve introduzione.

L'Assessment Center è una metodologia operativa basata su simulazioni per rilevare capacità ritenute fondamentali per ricoprire una particolare posizione.
Tale modalità di valutazione del potenziale è basata sull'osservazione dei comportamenti individuali, sia nell'interazione con altri soggetti, sia attraverso performance singole. Può essere utilizzato come unico strumento di valutazione oppure integrandolo con altre tecniche di valutazione del potenziale in approcci misti.
L'Assessment Center utilizza congiuntamente più tecniche di osservazione da parte di più valutatori. Il risultato finale nasce dal confronto e dall' integrazione delle diverse osservazioni.
Rispetto a qualsiasi altra metodologia per la valutazione del potenziale, l'Assessment Center si distingue in quanto particolarmente efficace ed affidabile per la rilevazione delle capacità caratterizzanti le posizioni prese in esame poiché:

- il modo più attendibile per verificare se una persona si comporterà nel modo atteso per ricoprire una posizione è quello di sperimentarlo attraverso simulazioni molto vicine alla realtà stessa;
- l' osservazione è basata solo sulla registrazione di ciò che avviene in termini di dichiarazioni, atteggiamenti, comportamenti evitando interpretazioni soggettive;
- al termine dell'Assessment è previsto un ritorno informativo ai partecipanti sotto forma di colloquio, che permette un momento di verifica, coinvolgimento e consapevolezza.

Assessment Center: punti di attenzione

1. La sua affidabilità valutativa è molto elevata perché riduce enormemente la soggettività.
2. Richiede attenta selezione degli osservatori in termini di capacità, motivazione, credibilità sia per quelli esterni che, a maggior ragione, per gli interni.
3. Rispetto alle persone valutate, dopo un periodo iniziale di resistenze e timori, trova piena accettazione e stimola consapevolezza e coinvolgimento.
4. Deve essere opportunamente illustrato ai vertici aziendali i quali devono comunque approvarne l'introduzione, pena il rigetto totale.

Finalità dell'Assessment Center

A. verificare le potenzialità delle risorse da promuovere in alcune posizioni chiave;
B. vagliare i candidati esterni da inserire in posizioni scoperte;
C. individuare i punti di forza e di debolezza in popolazioni aziendali considerate interessanti (per titolo di studio, per età, per prestazioni) con il fine di trarne indicazioni per programmarne il più coerente impiego e per individuare i conseguenti percorsi formativi;
D. stimolare all'autoanalisi ed all'autovalutazione i partecipanti per incrementare la loro consapevolezza rispetto alle loro reali capacità;
E. migliorare la capacità di valutazione dei comportamenti da parte dei managers di linea eventualmente coinvolti nell'attività di osservazione e di registrazione delle capacità.

Assessment Center: metodologia di valutazione

1. Determinazione delle necessità aziendali e conseguente verifica sulle possibilità di impiego della metodologia.
2. Analisi della cultura organizzativa, individuazione delle posizioni e della popolazione da prendere in esame.
3. Scelta delle capacità o dimensioni che caratterizzano le posizioni in esame
4. Predisposizione delle esercitazioni e delle simulazioni che meglio si adattano alla rilevazione delle dimensioni.
5. Designazione degli eventuali osservatori aziendali e formazione degli stessi.
6. Designazione dell'eventuale risorsa aziendale che svolgerà il ruolo di Responsabile del Progetto

Impostazione ed Organizzazione dell'Assessment Center

l'individuazione delle persone coinvolte in qualità di partecipanti e di osservatori, del luogo e delle relative esigenze logistiche;
organizzazione esterna tramite la verifica delle modalità di comunicazione preliminare dell'iniziativa agli interessati (linea e partecipanti), la definizione delle modalità collaterali (convocazioni, colloqui).

1. Programmazione ed effettuazione di una o più sessioni di assessment con:
   - abbinamento e rotazioni tra osservatori e partecipanti;
   - osservazione e registrazione dei comportamenti nelle diverse simulazioni previste;
2. assemblaggio e sintesi dei dati raccolti definendo un profilo per ogni partecipante da parte di tutto il team di osservatori.
3. Illustrazione dei profili a ciascun partecipante con diretto riferimento ai comportamenti messi in atto ed alle conseguenti dimensioni rilevate in forma positiva e negativa.
4. Utilizzazione dei profili, in forma integrata con altri dati, per realizzare interventi di definizione dei piani di rotazione e di carriera; promozioni, movimenti orizzontali ed interventi formativi

Le due domande lasciate aperte nel questionario (una relativa ai suggerimenti genericamente diretti all'amministrazione, l'altra relativa a quelli per la formazione), hanno permesso di individuare tra i partecipanti all'indagine un gruppo consistente di persone che, attraverso le proposte nei due ambiti precedentemente identificati, ha fornito indicazioni per il miglioramento del lavoro. Tali proposte sono state aggregate in una tabella composta dall'insieme delle due

risposte aperte, ordinate secondo lo schema: due risposte compilate, una risposta diretta all'amministrazione, una risposta relativa alla formazione. I dati sono stati utilizzati negli aggregati relativi rispettivamente alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro ed alla formazione.

Nel merito della metodologia di aggregazione delle proposte, si è ritenuto opportuno svolgerla secondo uno schema più vicino al sistema della performance, rispondendo ai punti di criticità rilevati attraverso proposte aggregate in quattro diversi assi d'intervento. Essi hanno riguardato: le strategie organizzative, il miglioramento della performance, la gestione del personale e l'innovazione e la formazione. Alle proposte sono stati aggiunti anche elementi relativi all'intervento a medio termine, al fine di inquadrarle in valutazioni di più ampio respiro.

6. RAPPRESENTATIVITÀ DEI DATI DEL CAMPIONE

L'analisi, effettuata confrontando il campione auto selezionato ed il sottogruppo detto dei "propositivi" con l'insieme dei dipendenti del ministero, ha permesso di rilevare una concordanza di orientamenti, risultati più accentuati nel sottogruppo dei "propositivi". I suggerimenti proposti da questi ultimi sono stati presi in considerazione dal Comitato nella formulazione delle proposte. **I dati relativi e le elaborazioni grafiche sono inserite nell' ALLEGATO 1 della relazione.**

Nella composizione per genere, il campione auto selezionato risulta equivalente al personale dell'amministrazione, mentre si diversifica per il titolo di studio e per la posizione lavorativa. La percentuale di personale della carriera direttiva e di laureati del campione risulta superiore rispetto a quella dell'amministrazione e, nell'ambito dei cosiddetti "propositivi", tale incremento è attribuibile a quella fascia di personale diplomato che ha avuto accesso alla carriera direttiva attraverso riqualificazioni interne e/o l'acquisizione di un ulteriore titolo di studio, definibile come i "promossi sul campo".

La partecipazione all'indagine ha coinvolto le fasce più alte d'istruzione e quanti si sono sentiti maggiormente motivati alla partecipazione sia per la carriera sviluppata, sia per avere partecipato in precedenza a consultazioni simili.

La distribuzione del campione per strutture amministrative è diversa dalla distribuzione del personale dell'amministrazione, risultando maggiore la percentuale relativa ad alcune strutture (ICQRF, DIQPAI). Se si considera il ruolo di queste ultime nella realizzazione della performance amministrativa, il campione risulta impegnato prevalentemente nelle attività strutturali.

Il campione rappresenta in prevalenza il personale di più recente inserimento (fino a dieci anni di anzianità di servizio nell'amministrazione).

La quasi totalità del campione ritiene l'esperienza dell'indagine positiva. Tale giudizio è attribuibile nel 70% dei casi ad una precedente analoga esperienza partecipativa.

Il quadro del campione risulta composto da persone mediamente più acculturate rispetto ai dipendenti dell'amministrazione, con una più lunga prospettiva di lavoro nell'amministrazione stessa, impegnate in lavori di elevato livello professionale. Questa tipologia si accentua tra i "propositivi", sottogruppo in cui, accanto a questi elementi, è possibile rilevare un certo disincanto sul loro futuro nell'amministrazione.

In conclusione, in merito alla attendibilità delle risposte, si ritiene che molte delle affermazioni e dei riscontri dell'indagine, pur non avendo conforto statistico data la natura del campione, possono ben rappresentare il "sentire" dei dipendenti del MPAAF in tutta la sua complessità ed indicare chiaramente le linee di tendenza.

7. ANALISI DELLE RISPOSTE AL QUESTIONARIO PER OBIETTIVI A BREVE TERMINE

Tutti i dati concernenti le risposte sono riportati nell'ALLEGATO 2 della relazione.

1. Elementi che concorrono a realizzare il benessere organizzativo.

   Emerge un quadro complesso, che unisce valutazioni che offrono un'immagine sostanzialmente positiva dell'amministrazione da parte del campione (prevalenti, anche se con un gradimento di poco superiore alla sufficienza), ad altre decisamente opposte anche se prevedibili, dato il periodo di crisi che si attraversa, come nel caso del 70% di condivisione da parte del campione dell'opinione di "inadeguato e parziale comportamento dell'amministrazione nei confronti dei propri dipendenti". Dettagliando meglio i giudizi ed analizzando le valutazioni positive che in un quadro di relazioni ottimali dovrebbero risultare preponderanti in percentuale, risulta che solo 1/3 dei partecipanti - mediamente - ha una immagine sufficientemente positiva dell'amministrazione, a cui si aggiunge un ulteriore 4% che mostra di esserne in genere pienamente soddisfatto. Che tale giudizio sia connesso al comportamento dirigenziale, lo si deduce dal fatto che solo un 15% del campione considera questo comportamento sufficientemente positivo, mentre la maggior parte dei giudizi tende a polarizzarsi, con percentuali diverse nelle varie domande e spesso con valutazioni in maggioranza non positive, sino al limite in un caso (imparzialità delle decisioni dirigenziali) in cui il 24% di giudizi completamente negativi si confronta con un 8% di giudizi completamente positivi. L'immagine positiva dell'amministrazione che emerge, se conforta dal punto di vista della tenuta organizzativa, risulta piuttosto debole e si deve comunque confrontare con i giudizi non positivi (gradi di giudizio più bassi) i quali sono sempre in percentuale da tre a dieci volte superiori rispetto a quelli totalmente positivi. Che si sia un consenso piuttosto blando lo rilevano talune risposte, come per i quesiti relativi alla premialità per le persone capaci o alle soluzioni adeguate ai problemi da affrontare, ove nessuno tra i partecipanti ha espresso nella valutazione il massimo grado di soddisfazione. Le contraddizioni emergono chiare dinanzi alla domanda se si ritiene inadeguato e parziale il comportamento dell'amministrazione nei confronti dei propri dipendenti, con oltre il 70% che condivide l'affermazione, sia pure con gradi diversi. Non ci si poteva spettare dati diversi da questi sulle questioni salariali ove l'opinione sull'inadeguatezza del comportamento dell'amministrazione raggiunge anche l'80%, risultando più accentuata nel gruppo dei "propositivi". La soddisfazione su questo versante è minima, dell'1 - 2%.

   Nello specifico della discriminazione, la complessità del quadro è dimostrata da una larga maggioranza del campione che dichiara di non essere a conoscenza di atti di mobbing ovvero di molestie, assieme ad una consistente minoranza (più evidente tra i "propositivi" in cui si attesta tra il 20 ed il 29% delle risposte), che invece riterrebbe si siano verificati casi di

emarginazione, mobbing e anche molestie. Il dato sembrerebbe in contraddizione con oltre il 50% che ritiene poco presenti questi fenomeni, e con quanti – una forte maggioranza - ritiene che le discriminazioni rispetto all'identità di genere o di altro tipo non siano importanti (ma comunque si rileva che il 10% ca. del campione ritiene che genere e appartenenza politica siano discriminanti, percentuale che sale al 15% se si considera come discriminante l'età per la carriera). Si tratta di contraddizioni che implicano aspetti psicologici e di vita collettiva che andrebbero approfonditi, soprattutto alla luce di altre indagini svolte nelle amministrazioni pubbliche, ben strutturate, le quali hanno portato a risultati piuttosto discordanti rispetto a questi.

Nell'auto-percezione sul lavoro, accanto ad una maggioranza sostanzialmente soddisfatta (anche se in modo blando), si ritrova almeno un terzo che ritiene di fare cose inutili; la motivazione, condivisa da una buona metà del campione, risiede nella inadeguata valorizzazione del personale e nella non equilibrata distribuzione delle responsabilità. Nelle risposte specifiche relative all'auto-percezione del rapporto con l'amministrazione, dal 10 al 20% del campione (secondo il quesito) conferma di avere reazioni negative anche fisiche rispetto al lavoro. Interessante è la corrispondenza tra la percentuale di risposte relative al quesito su "ritenere di fare cose inutili" (affermazione condivisa – con gradi diversi – dal 30% del campione che sale al 50% circa per il gruppo dei "propositivi"), e quelli in cui si esprime l'opinione di non essere adeguatamente valorizzato e di non vedere un equilibrata distribuzione delle responsabilità.

L'ambiente di lavoro, che nella precedente consultazione era tra gli elementi critici del benessere, ora è percepito come sufficientemente sicuro, illuminato, con spazi disponibili per persona e con un largo rispetto del divieto di fumare (80% ritiene che sia rispettato); l'elemento di criticità per la maggioranza del campione è dato dalle insufficienti informazioni sulla sicurezza.

In sintesi: **il campione dimostra che la vita nell'amministrazione è soddisfacente e, per alcuni aspetti, è migliorata anche se ritiene che si possa fare di più e meglio. In tal senso individua alcuni punti critici su cui intervenire (inadeguata valorizzazione, non equilibrata distribuzione delle responsabilità, scarsa informazione sulla sicurezza). Nell'ambito delle discriminazioni emerge una divergenza di opinioni che andrebbe meglio approfondita.**

2. Motivazione e grado di attaccamento al lavoro dei dipendenti.

La complessità delle situazioni esistenti è chiaramente dimostrata dalla divergenza di valutazione tra la maggioranza del campione che risulta orgogliosa di ottenere risultati e di appartenere a questa amministrazione, animata da voglia di cambiamento e una consistente minoranza che esprime valutazioni piuttosto negative, valutazioni che per alcuni quesiti diventano opinione maggioritaria del campione. Analizzando nel dettaglio i 4 gruppi di

domande ed in essi le valutazioni negative, risulta evidente la presenza "a monte" di situazioni frustranti, a cui però gli intervistati cercano comunque di reagire in modo orgoglioso, dichiarando di mirare ad ottenere risultati dal lavoro e di essere animati da una voglia di cambiamento.

Questa volontà di reazione e cambiamento si scontra con l'idea risultata maggioritaria, quindi condivisa anche da chi non ha opinioni negative sull'amministrazione, che l'immagine esterna sia negativa; tanto più negativa, quanto più ci si allontana dalla cerchia dei conoscenti e degli utenti del ministero . Nel campione - senza particolari differenze tra il campione ed il gruppo de " i propositivi" -, si ritiene esista un'immagine negativa allontanandosi progressivamente dal nucleo di chi opera nell'amministrazione, immagine che procede concentricamente dalla famiglia (percezione negativa per il 22-24% del totale delle risposte), agli utenti, al resto della società (ove tale percezione raggiunge il 45%). La percezione positiva raggiunge al massimo un terzo delle risposte riferite all'ambito familiare, per scendere al 15% nel caso dell'opinione favorevole del resto della società. Risposte che risultano apparentemente "contraddittorie" con il rivendicare la professionalità e l'orgoglio per i risultati conseguiti, ma che corrispondono alle caratteristiche di una realtà che sembra percorsa da forti difficoltà - non solo economiche - a cui non ancora si è lasciata andare.

I due elementi che sembrano coesistere, cioè la frustrazione resa esplicita da una consistente parte del campione ed indirettamente espressa anche dai suggerimenti rivolti all'amministrazione e la volontà di miglioramento, se non gestiti correttamente, potrebbero portare ad una stasi nel funzionamento amministrativo. Come spesso accade, le forti difficoltà rappresentano anche buone potenzialità di sviluppo da sfruttare nel futuro prossimo e si dovrebbe puntare su tale approccio per stimolare il rinnovamento.

Il campione si rappresenta nella propria attività come impegnato in un lavoro intellettuale di responsabilità con una forte percezione di autonomia, lamentando il sovraccarico di lavoro e la rigidità delle norme. L'elemento di criticità condiviso dalla maggioranza del campione riguarda il giudizio sulla dirigenza (le capacità gestionali e professionali e le qualità umane e morali) che si identifica spesso con l'idea di amministrazione e da cui si fa derivare la scarsa efficacia nel rinnovamento e nella maggiore efficienza del lavoro. I risultati mostrano una complessità a cui rivolgere uno sguardo più attento. Benché una percentuale maggioritaria (40 - 50 % del campione) ritiene soddisfacente la situazione esistente, anch'essa lamenta la rigidità di norme di cui sente il peso, avendo responsabilità nel lavoro e contatti frequenti con esterni all'amministrazione. Molto severo risulta il giudizio sulla dirigenza, con la metà del campione che considera negativamente le capacità gestionali e professionali e le qualità umane e morali, sentendosi scoraggiato nell'impegnare nuove energie nel lavoro. Una quota consistente del campione stesso ritiene di svolgere un ruolo inadeguato rispetto al profilo professionale.

Alcune valutazioni pessimistiche risultano contenute, ma non sarebbero da non sottovalutare come, ad esempio, l'insofferenza nel recarsi al lavoro rappresentata dal 15% delle risposte. E se la voglia di lavorare in una altra amministrazione oltrepassa il 30% e raggiunge il 44% tra i propositivi, pure la grande maggioranza del campione stesso si "dispiace" se si parla male dell'amministrazione ed il 60% è orgoglioso dei risultati raggiunti.
Altro sintomo di insofferenza è dato dal numero limitato (10% circa degli intervistati) che ritiene coerenti i valori ed i comportamenti dell'amministrazione con i propri. In tale rappresentazione l'amministrazione viene vista come una realtà piuttosto chiusa, che non si confronta con altre organizzazioni (affermazione che trova il consenso del 50% di risposte), o accoglie le richieste degli utenti e che non acquisisce nuove tecnologie (30% di risposte consenzienti). Quindi non accoglie nuove professionalità o competenze innovative tra i dipendenti, non sperimenta forme nuove di lavoro e non risulta in grado di soddisfare percorsi professionali individuali (con dati che vanno dal 60% ad oltre il 70% di convergenza su tali opinioni, sia pure con diversa gradazione).
In sintesi: **vi è un forte senso di responsabilità per il proprio lavoro, a cui si unisce un carico emotivo e motivazionale da prendere in considerazione per proposte migliorative, anche perché buona parte del campione ritiene di svolgere un ruolo inadeguato rispetto al profilo professionale. Le criticità si concentrano nel giudizio sulla dirigenza e nel giudizio negativo su diversi comportamenti amministrativi.**

3. Grado di coesione sociale tra i dipendenti dell'amministrazione.

La complessità in questo ambito si manifesta in modo tale che, pur dichiarandosi quasi tutti i partecipanti all'indagine disponibili all'aiuto reciproco, la maggioranza di essi alterna consensi verso l'innovazione, l'aiuto reciproco, la cooperazione ed il lavoro di gruppo, a opinioni individualistiche che non riconoscono l'utilità del lavoro di gruppo, esprimendo opinioni che concentrano sugli altre figure (dirigenti e colleghi) la responsabilità della mancata cooperazione. Il focus della contraddittorietà che continua ad essere elemento importante anche in questo gruppo di domande, è dato dall'aperto consenso all'aiuto reciproco (oltre il 70% di risposte, con il 24 – 28% con il massimo grado di condivisione) a opinioni individualistiche che non riconoscono l'utilità del lavoro di gruppo (solo il 10% lo ritiene positivo); segno di una scarsa cura per i meccanismi di coesione interna e gestione del collettivo.
Le caratteristiche del dirigente si centrerebbero su alcune qualità riconosciute (competenza, successo e abilità), limitate dal comportamento (definito diplomatico) e ritenuto piuttosto individualista e poco efficace nei conflitti interni. Nel dettaglio, il dirigente riceve giudizi positivi piuttosto contenuti (20% circa delle risposte): è competente, riconosciuto per il successo e l'abilità (con propensione ai giudizi complessivamente sufficienti o negativi, ma con punte che

non superano mai il 45% dei consensi), comportandosi in modo tale da non danneggiare direttamente ma non fare neanche molto per cercare di capire i problemi dei dipendenti ed, in fondo, piuttosto individualista e meno efficace di come sembrerebbe nei conflitti. Sono critiche che portano il 30% circa del campione a non apprezzarne i valori.
Anche in questo caso tratti di modernità e di originalità si innestano con valori tradizionali nel lavoro pubblico. Da un lato si apprezzano nel dirigente caratteristiche connesse al "successo", dall'altro i valori che presiedono queste qualità sono considerati disvalori da quanti vedono nel dirigente una figura il cui prestigio si fonda su qualità non competitive (cultura, ponderatezza, saggezza, ecc.)
In questo quadro i colleghi risulterebbero più apprezzati dei dirigenti per valori come professionalità e solidarietà (tutte le valutazioni esprimono un giudizio almeno sufficiente per oltre il 60% ed il massimo apprezzamento lo riceve la professionalità riconosciuta totalmente nel 25-30% dei casi), anche se nei rapporti interpersonali si riscontrano atteggiamenti che inciderebbero negativamente nella motivazione sul lavoro. I valori che dovrebbero mantenere alta la coesione sembrano non essere al centro delle relazioni anzi, i difetti nelle relazioni di lavoro sono evidenti per il 20-30% del campione che ne individua la natura (possibilità di influenzarsi ed emularsi reciprocamente, carente scambio di informazioni)e li ritiene causa del ridotto aiuto reciproco e limitazione nella capacità innovativa, nella ricerca e nella cooperazione.
In sintesi: **i rapporti interni all'ufficio sembrerebbero ancora sostenuti da un sufficiente grado di coesione, anche se le criticità nelle relazioni di lavoro tendono ad assumere un certo peso e risultano importanti per una consistente minoranza del campione. Tale situazione, che condiziona lo scambio di informazioni, inciderebbe anche sulla capacità di emulazione e sul necessario miglioramento della coesione, limitando la capacità innovativa, la ricerca di soluzioni appropriate e la cooperazione.**

4. Grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance previsto dalla 150/09

   Abbastanza chiare risultano le opinioni relative ai diversi aspetti del D.lgs. 150/09, di cui si valuta positivamente l'introduzione della programmazione e l'individuazione di obiettivi, ma se ne boccia nettamente la misurazione e la valutazione per come sono state sino ad ora proposte (una parte dei suggerimenti proposti all'amministrazione si incentra su questi aspetti), considerandole ininfluenti se riferite al miglioramento delle prestazioni e della performance.
   Nonostante le nette opinioni espresse, la maggioranza del campione ritiene che l'amministrazione ha comunque conseguito gli scopi prefissatisi, ma a questa maggioranza si oppone il 25-30% di opinioni contrarie.

Nel dettaglio, la programmazione risulta chiara, specifica e raggiungibile per la maggioranza del campione. I difetti risiedono nella scarsa condivisione degli obiettivi (40% di consenso a tale parere) e, sempre con percentuali simili, si concorda nel ritenere poco utile il sistema applicato sia per gli utenti che per l'amministrazione; il risultato è l'effetto considerato quasi nullo della programmazione stessa rispetto alla qualità del proprio lavoro o al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.
Per la valutazione delle prestazioni lavorative (performance) il giudizio è nettamente negativo. Intorno al 60% considera negativamente tutti gli aspetti del sistema, ed il parere totalmente positivo si aggira sempre tra il 4 e l'8% del campione. in particolare la negatività già espressa per gli aspetti concernenti la performance organizzativa, si esprime anche per la valutazione della performance individuale, circa le possibilità di migliorare in futuro le proprie prestazioni attraverso il metodo sino ad ora utilizzato, considerato approssimativo e poco equo.
Il senso di responsabilità mostrato e il carico motivazionale fanno sì che le critiche non tocchino la valutazione positiva degli obiettivi perseguiti e le azioni volte al loro conseguimento, nonostante i limiti riscontrati nel processo di condivisione (oltre la metà del campione ritiene che il sistema applicato sia stato poco o per niente illustrato) e nel miglioramento della qualità del lavoro, condividendo l'idea di un sistema che favorisca la cultura dell'integrità e della trasparenza e quella definita meritocratica.
In sintesi: **nel quadro di attuazione della performance (di cui si critica soprattutto la forma in cui è stata realizzata la riforma) si suggeriscono interventi per individuare un sistema di misurazione e valutazione che favorisca la cultura dell'integrità, della trasparenza e si basi sul merito. La scarsa o nulla informazione relativa al sistema introdotto, inviterebbe ad introdurre diverse o migliori azioni di partecipazione al processo di formazione della performance.**

5. Attività formativa e amministrazione.

Abbastanza dettagliata e chiara è l'opinione del campione, che è risultato fortemente orientato nell'utilizzo dello strumento formativo, valutandolo positivamente e rammaricandosi per la scarsa programmazione rispetto all'attività lavorativa. In sostanza, l'amministrazione non garantirebbe un livello formativo adeguato alle mansioni svolte ed al loro aggiornamento.
In base alla autodeterminazione del campione, esso è risultato fortemente orientato nell'utilizzo dello strumento formativo, lo valuta positivamente e si rammarica di una sua scarsa programmazione rispetto alle esigenze dell'attività lavorativa. Nel dettaglio, meno del 10% dichiara di non avere avuto occasione di effettuare un corso, rispetto a quanti (80% del campione) lo hanno fatto e rivendicano nella quasi totalità la positività dell'esperienza. I "propositivi" hanno partecipato a corsi di aggiornamento tecnico in percentuale maggiore del

campione nel suo complesso, in particolare nei mesi recenti, mentre i corsi e-learning risultano i più seguiti nel medio periodo.
In merito all'utilizzo delle conoscenze acquisite e della professionalità raggiunta, esse sono considerate comunque un arricchimento personale, positive per il miglioramento del rapporto con i colleghi, ma soprattutto per l'ampliamento dei saperi personali e professionali. L'indagine mostra uno scarso impiego di questa risorsa e una sottovalutazione del suo impiego, poiché il campione dichiara di utilizzare le conoscenze acquisite solo nell'ambito del proprio ufficio, mostrando un punto di forte criticità nel loro mancato utilizzo nell'ambito delle relazioni esterne e delle attività relative alla programmazione e coordinamento. Una considerazione a parte merita il 30-40% di critica da parte del campione che ritiene gli attestati di scarsa utilità nella carriera lavorativa.
Gli aspetti relativi alla formazione rientrano in altri quesiti che sono stati analizzati più specificamente per gli aspetti relativi alla gestione delle competenze e delle conoscenze. In merito la critica sollevata riguarda il mancato legame programmatico tra le iniziative formative proposte e la realtà della gestione in cui molti dei partecipanti sono inseriti.
I suggerimenti forniti mirano tutti a confermare l'utilità della formazione, ma desidererebbero che il processo formativo fosse costante e programmato congiuntamente dall'amministrazione con il personale, e mirato all'ampliamento e all'aggiornamento delle competenze per le attività svolte, ovvero alla acquisizione di nuove competenze in vista di una ricollocazione del personale stesso. Tra i suggerimenti ritorna costantemente la richiesta di un maggiore utilizzo dello strumento formativo per i dirigenti.
In sintesi: **lo strumento formativo è ritenuto necessario e utile, ma lo si considera attualmente scollegato dalla programmazione del lavoro e se ne rilevano alcuni limiti quali la mancata formazione dei dirigenti, il mancato utilizzo delle conoscenze acquisite fuori dal proprio ufficio, il mancato collegamento con la carriera lavorativa.**

6. <u>Gestione delle competenze e delle conoscenze.</u>

L'insieme delle risposte fornite rappresenta la complessità della realtà, poiché assieme ad indicazioni piuttosto precise, il campione mostra contrastanti giudizi tra la realtà lavorativa e la percezione che se ne ha, tra le opinioni sulla necessità della formazione e quelle sulla preparazione professionale.
Nei comportamenti (in particolare quelli legati alla valorizzazione delle competenze), la maggioranza degli intervistati fornisce indicazioni precise: ritiene che le regole relative ai compiti da svolgere siano definite in modo chiaro, mentre rileva come punti critici dell'attività la comunicazione e la diffusione delle conoscenze. Nel dettaglio, per quanto riguarda la definizione dei compiti, occorre ricordare che presso la repressione frodi è già in vigore un codice di comportamento, fattore che ha orientato positivamente le risposte provenienti da

questa parte di partecipanti, mentre per gli aspetti legati alla comunicazione e alla diffusione delle conoscenze, le risposte negative rappresentano un nucleo consistente del campione: circa il 40% mette in evidenza che non vi è condivisione delle conoscenze e del know-how, ed il 30% ritiene esistano comportamenti di indisponibilità ed inaccessibilità del sapere.
In particolare si pone in rilievo l'assenza di incoraggiamento e di sostegno alla formazione del personale (quasi il 50% delle risposte mette in evidenza queste carenze), e si lamenta del mancato utilizzo delle competenze acquisite nel meccanismo dei passaggi di ruolo.
Nonostante una ampia maggioranza ritenga di avere le competenze necessarie a svolgere il proprio lavoro, un'ampia minoranza del campione (oltre il 45% di risposte negative) mette in evidenza l'assenza di strumenti di aggiornamento per il personale e di percorsi formativi per i nuovi entrati (strumenti che vengono precisati in molti dei suggerimenti forniti su questo tema specifico della formazione all'interno del questionario).
Riguardo alla gestione, il campione è del parere che si svolga in modo soddisfacente ed è piuttosto concorde nel ritenere di assicurare il massimo sforzo per superare gli ostacoli e le emergenze, di essere in grado di mantenere l'armonia anche nei momenti peggiori e di riuscire a rispettare le scadenze anche in periodi di intensa attività. Ma è necessario ricordare che, come per altri quesiti, anche in questo caso il giudizio positivo è piuttosto blando, con una percentuale di persone pienamente d'accordo del 20%. La motivazione principale del giudizio positivo sembrerebbe risiedere nel meccanismo che si sviluppa soprattutto in situazioni cosidette "emergenziali": rispetto per i colleghi (anche se poco affini) e per il lavoro che essi svolgono, e capacità di trovare soluzioni in tempi brevi. Il punto critico di una visione sostanzialmente positiva della gestione sarebbe, nell'opinione maggioritaria del campione, l'incapacità di innovarsi nel recente periodo, a cui si collegano il lavoro di gruppo, le attività coordinate connesse al raggiungimento di obiettivi e, in generale, il sistema di lavoro gestito secondo il ciclo della performance (controllo di gestione e monitoraggi periodici); l'incrocio delle risposte nei diversi insiemi di domande sembrerebbe far risalire l'attribuzione di tali carenze alla dirigenza. Tale opinione risulta condivisa da circa il 30% delle risposte.
Un dato interessante riguarda l'opinione che il campione ha del proprio lavoro. Di esso se ne ha una immagine notevolmente autonoma, anche quando se ne vedono i legami funzionali con il resto delle attività. Contrariamente alla impostazione classica del dipendente pubblico, il campione ritiene di svolgere autonomamente il proprio lavoro nell'86% dei casi, percentuale che si riduce al 50% circa quando se ne vedono i legami con il resto delle attività e solo nel 20% dei casi l'attività svolta viene percepita con le caratteristiche classiche del lavoro dipendente: influenzato da quello dei colleghi, inserito in una linea a cascata, limitato dal lavoro altrui. A conferma di questo dato apparentemente anomalo, oltre l'85% ritiene di essere a conoscenza di ciò che deve fare e, a conferma dell'autonomia di lavoro, solo il 50% del campione dice di ricevere valutazioni ed informazioni sui risultati di gruppo dell'attività.

In concreto, si tratta di una percezione che non facilita l'attività complessiva. Infatti meno del 50% ritiene che il raggiungimento degli obiettivi di qualcuno faciliti quello degli altri o che il suo successo possa avere una dimensione collettiva o migliorativa per il gruppo di appartenenza. Ma si tratta di un tratto nuovo del lavoro pubblico e dipendente, che bisognerebbe sondare meglio per svilupparne tutte le potenzialità e per limitarne i difetti che sembrerebbero legati ad una concezione molto individualistica della conoscenza.
Quando la percezione passa da quella individuale a quella di gruppo, si instaura il meccanismo di difesa del gruppo. Dinanzi a domande dirette sull'attività dell'ufficio le risposte offrono un quadro idilliaco: è assicurato il massimo sforzo per superare gli ostacoli, si mantiene l'armonia nei momenti peggiori, le scadenze vengono rispettate anche in periodi intensi, i colleghi sono rispettanti anche se poco affini e le soluzioni si trovano in tempi brevi. Ma alla domanda secca: "l'Amministrazione negli ultimi 3 anni è stata capace di innovarsi?", il giudizio è negativo (con gradazioni differenti) per quasi il 70% del campione. Tale giudizio è confermato dalle richieste più specifiche relative all'immagine che si ha del rinnovamento dell'amministrazione.
Il quadro dei suggerimenti ricevuti in merito al miglioramento della gestione è mirato ed articolato: dalla richiesta di sviluppo delle carriere per merito, alla maggiore circolazione dell'informazione, al migliore e diverso rapporto con la dirigenza attraverso diversi strumenti: verifica costante dei risultati, maggiore programmazione e coordinamento dell'attività, maggiore trasparenza e criteri obiettivi di valutazione.
In sintesi: **si ritiene che l'attività di gestione proceda in modo soddisfacente, ma potrebbe migliorare notevolmente eliminando i difetti elencati, il cui maggiore elemento critico risulta essere la formazione e l'aggiornamento del personale a partire dai gruppi dirigenti e gli strumenti che consentano la circolazione dell'informazione e la verifica dell'attività.**

7. <u>Conciliazione tempi di lavoro e vita.</u>

In una dimensione propria si inseriscono alcuni elementi rilevati dall'indagine relativi alla vita del campione rispetto alla attività lavorativa. Il campione si rivela composto per una quota importante (63%) da famiglie con figli (la metà di essi con figli in età scolare) e per quasi il 40% da famiglie con parenti a carico, segno del rilievo che assume la conciliazione tra i tempi di lavoro ed i tempi di vita. Tale aspetto è suffragato dai tempi necessari ai trasferimenti da e per il posto di lavoro (nel 40% circa dei casi s'impiegano tra i quaranta minuti e l'ora e venti, ma per almeno un terzo del campione tali tempi si dilatano sino alle tre ore). Il mezzo più utilizzato per raggiungere il posto di lavoro resta l'automobile (35% circa, anche perché una parte consistente del campione risiede e lavora in luoghi diversi), ma sia i mezzi pubblici (30%) che le strategie alternative (24%) assumono rilievo. Alcuni suggerimenti per l'amministrazione sono risultati interessanti per aver sottolineato l'utilità di alcune misure prese dall'amministrazione nella sede centrale.

In sintesi: **è interessante approfondire alcuni aspetti rilevati (parenti a carico, figli in età scolare, trasferimenti) con l'obiettivo di migliorare ed ampliare l'intervento sviluppato per taluni servizi ai dipendenti e per favorire, anche con l'uso di strumenti lavorativi innovativi, la ricerca di soluzioni per il miglioramento della coesione familiare e la solidarietà.**

8. Attività di "ascolto organizzativo"

L'analisi del questionario è stata inserita nel contesto del rinnovamento amministrativo in corso da dieci anni.

È emerso con forza l'aumentato divario tra i bisogni di assestamento del Mipaaf a seguito di ogni riorganizzazione (avvenute mediamente ogni due anni) e la percezione di tale necessità da parte dei gruppi dirigenti, anche in funzione di un concreto "benessere organizzativo" del personale. La mancata creazione di un piano strategico che analizzava il patrimonio professionale del Ministero, la distribuzione del personale non solo in funzione dell'obiettivo di contenimento della spesa ed il mancato coinvolgimento attivo della dirigenza interna in questo percorso hanno favorito lo scollamento riscontrato.

In sintesi: **emerge un divario tra bisogni organizzativi e benessere organizzativo, su cui è possibile intervenire in modo efficace utilizzando una metodologia per piccole unita, già sperimentata in passato, costituendo centri di ascolto organizzativo.**

In sintesi, gli elementi di criticità specifica rilevati sono stati suddivisi secondo alcuni assi d'intervento su cui sono state formulate le successive proposte:

A. Criticità relative ad aspetti organizzativi

- l'immagine dell'amministrazione agli occhi dei dipendenti del campione.
- Scarsa informazione per la sicurezza sul lavoro
- Sovraccarico di lavoro e rigidità delle norme.
- Scarso apprezzamento della dirigenza nella soluzione conflitti interni e ripartizione attività.
- Apprezzamento dei colleghi limitato da palleggiamento responsabilità e contrasti sul lavoro.
- Contraddizione tra la percezione del lavoro come autonomo e la dimensione burocratico - amministrativa

B. Criticità relative alla performance

- Limitata condivisione dell'attuale sistema, con scarsa informazione e conoscenza dello stesso
- Programmazione considerata necessaria, ma percepita di scarsa utilità pratica
- Misurazione della performance incapace di essere utile al miglioramento dell'attività
- Valutazione percepita come approssimativa e poco equilibrata.

C. Criticità relative alla gestione del personale

- Presentazione di un quadro coerentemente positivo a fronte di una dichiarata situazione di disagio.
- Contraddizione tra le aspirazioni ancora riversate sulla appartenenza lavorativa ed il consistente disagio.
- comportamento dirigenziale, in particolare nell'imparzialità delle decisioni, in particolare per quanto riguarda la parte salariale.
- sottovalutazione dell'elemento psicologico, con reazioni negative anche fisiche (limitate, ma comunque importanti percentualmente).
- dimensione motivazionale, non ci si sente valorizzati e non si ritiene equa la distribuzione delle responsabilità.
- Presenza di percentuali limitate ma significative nella percezione di mobbing, molestie, comportamenti impropri.
- Negativa immagine esterna percepita, con criticità nella comunicazione.
- Giudizio negativo sulla capacità gestionale e sulla qualità morale della dirigenza
- Voglia di cambiamento frustrata
- Mancato allineamento tra comportamenti e valori personali e quelli rappresentati dall'amministrazione
- Carica emotiva personale con poche capacità di esprimersi
- Rapporto sofferto con la dirigenza

D. Criticità relative alla formazione ed all'innovazione

- Opinioni individualistiche che condizionano l'innovazione, la cooperazione ed il lavoro di gruppo.
- Strumento formativo utile, ma scollegato dalla programmazione del lavoro
- Mancata formazione dei dirigenti
- Mancato utilizzo delle conoscenze acquisite fuori dal proprio ufficio
- Mancato collegamento con la carriera lavorativa
- Mancata condivisione delle competenze, del know-how e delle conoscenze
- Uso irregolare degli strumenti di aggiornamento

8. PRIORITÀ RILEVATE PER IL MIGLIORAMENTO CONDIZIONI GENERALI DI BENESSERE

Effettuando il confronto con la precedente indagine svolta nel 2006 per aree tematiche e per quesiti confrontabili, si è inteso innanzitutto valutare le possibilità e la portata del confronto possibile

L'indagine sul benessere organizzativo del 2014 ha delle caratteristiche nuove rispetto a quella svolta e realizzata dal laboratorio "Benessere Organizzativo" del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica del 2005/2006 e svoltasi in collaborazione con la facoltà di Psicologia 2 " La Sapienza" . Riprendere le elaborazioni del programma "Cantieri" per il Mipaf dove sono presenti tutti i dipendenti dei due Dipartimenti dei ruoli Agricoltura e ICQ , non sono confrontabili per la diversità dei questionari. tranne per alcune domande. La rielaborazione dei dati l'anno successivo estrapolati per il Mipaf e pubblicati nel 2007 nel volume della Franco Angeli, riguardavano 426 unità compresi i dirigenti, solo dei ruoli agricoltura , senza i ruoli dell' ICQ. Si sono elaborati i dati che rappresentavano solo il 60% del numero totale dei dipendenti (748 unità compresi i dirigenti) e quindi altamente rappresentativi per i ruoli agricoltura. L'indagine del "Benessere Organizzativo" della Funzione Pubblica ha suddiviso i questionari elaborati successivamente dal software messo a disposizione secondo i seguenti campi: a) profilo generale; b) profilo generale per qualifiche professionali; c) comfort; d) caratteristiche del lavoro; e) innovazione; f) indicatori negativi; g) indicatori positivi; h) rapporti con i dirigenti; i) rapporti con i colleghi.

I risultati della ricerca rielaborata dal MIPAF (escludendo l'Ispettorato Centrale Repressione Frodi), furono rielaborati riaggregando gli esiti delle rilevazioni secondo la seguente ripartizione per grandi aree:

a) comfort dell'ambiente di lavoro;
b) tutela della salute e della sicurezza sul lavoro;
c) clima interno, rapporto con i colleghi;
d) rapporti con i dirigenti;
e) organizzazione del lavoro in generale.

L'elaborazione dei dati raccolti tramite i questionari fu realizzata grazie all'impiego di un software specifico (SPSS).

Successivamente, nei limiti delle possibilità di confronto, sono state analizzate le risposte per verificarne le tendenze e compararle. La comparazione ha portato a constatare in taluni casi un miglioramento dell'opinione relativa (per esempio, per le condizioni della struttura in cui si lavora

e per il divieto di fumare), e nella maggior parte dei quesiti, la conferma delle tendenze già messe in evidenza, dove le variazioni percentuali nella frequenza di risposte – benché i campioni e la rilevazione non fossero direttamente comparabili – mostrano minime variazioni percentuali, se non addirittura la conferma del quadro percentuale precedentemente rilevato. In un certo senso, sembra che le riorganizzazioni avvenute non abbiano rappresentato un grande cambiamento nelle relazioni organizzative interne, almeno sul piano dell'organizzazione amministrativa. Un dato di una certa variazione nell'opinione degli intervistati è quello relativo al rapporto con i dirigenti, in cui le criticità sembrano più in evidenza nella fase attuale di quanto non lo fossero precedentemente. Elemento di sicuro confronto tra tendenze è la tabella relativa alle "cose più urgenti da migliorare nell'Amministrazione" che è stata rielaborata *ad hoc* per trarne alcune valutazioni.

Quali sono secondo te le cose più urgenti da migliorare nell'Amministrazione?	% sul totale INDAGINE 2014	% sul totale INDAGINE 2006
La valorizzazione del personale	**81,00**	50,00
il sistema di distribuzione degli incentivi	**61,09**	36,00
I sistemi di valutazione del personale	**60,18**	20,00
La formazione e l'aggiornamento del personale	**57,01**	16,00
La circolazione o la chiarezza delle informazioni	**48,87**	20,00
L'assegnazione delle risorse (umane, economiche)	**47,96**	32,00
La struttura organizzativa e i processi di lavoro	**42,53**	12,00
La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	**42,53**	15,00
Immagine della mia Amministrazione	**34,39**	(non inserita)
I supporti informatici e tecnologici	**32,58**	12,00
I rapporti con i superiori	**27,15**	10,00
Il comfort dell'ambiente di lavoro	**22,62**	30,00
La sicurezza dell'ambiente di lavoro	**19,00**	21,00
I rapporti tra colleghi	**16,74**	7,00
La flessibilità dell'orario di lavoro	**15,38**	4,00

In essa sono state riportati i valori percentuali delle risposte date dal campione nella attuale rilevazione, confrontate con quelle date per la stessa domanda e le stesse voci nel corso

dell'indagine svolta nel corso del 2006. Si tratta dell'unico elemento di comparazione possibile tra le due indagini, data la diversità dei campioni, la cui validità non risiede nel confronto dei valori numerici, ma piuttosto in quello dei trend e nella dimensione del rapporto percentuale ottenuto.

- Il campione attuale mostra una maggiore frequenza di risposte ed una più larga distribuzione rispetto al precedente: **sembrerebbe che nel corso del tempo le necessità dell'amministrazione non siano diminuite, ma aumentate e le urgenze siano diventate più pressanti**.

- **La valorizzazione del personale è la priorità principale, seguita da un gruppo di richieste che si possono considerare un corollario di questa**, tutte relative alla gestione del personale (**distribuzione incentivi, valutazione, formazione e aggiornamento**). Tali richieste in passato non ricevevano la medesima attenzione.

- Una larga minoranza colloca nel quadro delle priorità un gruppo di **richieste relative alla organizzazione della struttura (i processi di lavoro, gli obiettivi e i compiti e soprattutto l'assegnazione delle risorse), fatto che rimanderebbe ad una più adeguata formazione della dirigenza** su tali aspetti e a una maggiore attenzione agli strumenti di efficienza.

- **Largamente minoritari risulterebbero invece gli aspetti che spesso sono considerati dei *topoi* dell'inefficienza nell'amministrazione pubblica e, conseguentemente, delle priorità da realizzare**: l'informatizzazione, i rapporti con il superiore e tra colleghi, la flessibilità dell'orario, l'ambiente di lavoro.

- Una considerazione a parte merita **l'immagine dell'amministrazione, ritenuto un elemento d'intervento prioritario da un terzo del campione** (inesistente nella precedente rilevazione, ha attirato immediatamente l'attenzione dei partecipanti alla rilevazione). Segno di una **nuova dimensione amministrativa che sembrerebbe alquanto sottovalutata e che meriterebbe una attenzione più approfondita**.

3. PROPOSTE (SECONDO ASSI D'INTERVENTO)

Strategie organizzative

a) Rendere l'indagine strumento periodico di verifica (inserendola nel calendario del ciclo della performance), migliorando la formulazione del questionario, coinvolgendo l'amministrazione e le parti sociali (formalizzando le tappe di coinvolgimento) e sviluppando un forum tra il personale attraverso l'intranet.
b) Costituire centri di ascolto organizzativo al fine di orientare la formazione del personale e/o creare un momento di verifica dopo gli interventi riformatori previsti.
c) Creare significativi momenti di confronto con gli stakeholder (performance di output e di out come, bilancio sociale, qualità dei servizi) e le parti sociali.

Miglioramento della performance

a) Effettuare la revisione della performance organizzativa per superare le criticità riscontrate;
b) Inserire obiettivi individuali specifici almeno per alcuni dirigenti;
c) Valorizzare gli apporti alla performance anche da parte del personale non dirigenziale;
d) Diffondere periodicamente le informazioni attraverso strumenti e linguaggi divulgativi.

Gestione del personale

a) Censire le competenze esistenti;
b) Creare un piano di formazione/aggiornamento strettamente legato alle funzioni svolte;
c) Intervenire sul miglioramento della qualità dei dirigenti presenti;
d) Intervenire su alcuni punti critici emersi: discriminazione e questione di genere, autonomia del lavoro, diversità delle realtà presenti nell'amministrazione (centro, periferia).

Innovazione e formazione

a) Sviluppare un programma formativo specifico: per dirigenti, funzionale alle prerogative dell'ufficio; per dipendenti, secondo le esigenze specifiche dei settori amministrativi;
b) Utilizzare le innovazioni non solo per l'attività interna, ma per comunicare una diversa immagine all'esterno.

Potenzialità ed obiettivi a medio termine dell'indagine

L'indagine ha rappresentato la ripresa della riflessione sulle condizioni di lavoro e sulla gestione della macchina amministrativa, elementi indispensabili per costruire un solido percorso di efficienza e riforma organizzativa. La domanda di cambiamento è emersa evidente, assieme a indicazioni abbastanza precise su diversi aspetti del lavoro, prima tra tutti la richiesta di valorizzazione delle professionalità esistenti. La formazione si rivela come uno strumento considerato valido e funzionale se applicato alla programmazione, purché costruito su di un percorso di condivisione. Della dirigenza si riconosce la competenza e l'abilità ma se ne riscontrano i limiti innanzitutto nella gestione del personale.

La riflessione sull'uso dello strumento d'indagine può sviluppare alcuni <u>obiettivi a medio termine</u>:

A. **Verificare l'esistenza di una eventuale correlazione diretta tra benessere lavorativo e miglioramento della performance individuale;**
B. **Individuare gli aspetti organizzativo - gestionali che possono contribuire ad aumentare la produttività in una amministrazione pubblica;**
C. **Scegliere gli indicatori più idonei per misurare e valutare la "performance organizzativa" e la "performance individuale" .**

IL COMITATO SCIENTIFICO
PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO