



GfK Trustmark AG



Rapporto di valutazione Inchiesta 2009 sul personale dell'Amministrazione federale

Giugno 2009

Indice

1.	Situazione iniziale e fulcro dell'inchiesta.....	3
2.	Procedimento metodico	3
2.1	Metodologia di rilevamento	3
2.2	Partecipazione ed espressività	3
2.3	Anonimato e protezione dei dati	3
3.	Modelli di misura.....	3
3.1	Il modello di misura del coinvolgimento	3
3.2	Il modello di misura della salute	4
4.	Risultati.....	5
4.1	Atteggiamento dei collaboratori.....	5
4.2	Influsso delle condizioni quadro organizzative sul coinvolgimento affettivo	7
4.3	Influsso della motivazione nei confronti del servizio pubblico sul coinvolgimento affettivo	11
4.4	Salute.....	11
4.5	Ulteriori tematiche all'infuori del modello di misura	12
4.6	Misure consecutive all'ultima inchiesta sul personale	12
5.	Conclusione	13

1. Situazione iniziale e fulcro dell'inchiesta

L'Amministrazione federale verifica periodicamente le ripercussioni della sua politica del personale. A tale scopo essa ricorre tra l'altro a inchieste sul personale. Queste consentono di accettare un'eventuale necessità di intervento e di adottare misure appropriate.

L'inchiesta 2009 sul personale è incentrata sul coinvolgimento nell'organizzazione, che si compone del coinvolgimento affettivo e del coinvolgimento costante. Il coinvolgimento affettivo mostra l'identificazione e l'impegno dei collaboratori nei confronti dell'organizzazione, mentre il coinvolgimento costante esprime il legame dei collaboratori nei confronti della stessa. I collaboratori con un alto livello di coinvolgimento nell'organizzazione si impegnano in maniera particolarmente elevata a favore dell'organizzazione e ne accrescono durevolmente la sua efficienza.

L'inchiesta verte sui settori tematici che hanno un influsso particolarmente elevato sul coinvolgimento affettivo (identificazione e impegno) dei collaboratori e quindi sull'efficienza dell'intera organizzazione. Essa esamina inoltre le modalità di ripercussione di queste tematiche sulla salute dei collaboratori.

2. Procedimento metodico

2.1 Metodologia di rilevamento

L'inchiesta è stata concepita come inchiesta per campionatura. Per ogni unità amministrativa è stato rilevato un campione rappresentativo aleatorio, basato sul numero di collaboratori e sulla partecipazione dell'ultima inchiesta. In alcune unità amministrative è stato necessario effettuare rilevamenti completi per raggiungere l'esattezza statistica necessaria. Numerose unità amministrative hanno peraltro auspicato esplicitamente un rilevamento completo. L'inchiesta costituisce pertanto una miscela di rilevamenti per campionature e di rilevamenti completi.

2.2 Partecipazione ed espressività

Nel quadro dell'inchiesta è stato inviato un questionario a 26'544 persone¹, ossia a circa il 75 per cento del personale federale. 14'925 persone, ossia il 56 per cento, hanno ritornato il questionario. La partecipazione a livello di Amministrazione federale è pertanto ulteriormente aumentata rispetto agli anni precedenti (2007: 51%, 2005: 44%).

Le differenze a livello di quote di partecipazione e di caratteristiche sociodemografiche delle diverse unità amministrative (sesso, lingua, età, classe di stipendio) sono compensate tramite ponderazione. Ne risulta che i dati presentano quindi un'elevata esattezza statistica.

2.3 Anonimato e protezione dei dati

L'anonimato e la protezione dei dati sono stati garantiti a ogni momento dell'inchiesta. I risultati dell'inchiesta non consentono di risalire a singole persone.

3. Modelli di misura

3.1 Il modello di misura del coinvolgimento

L'inchiesta poggia su un modello di misura del coinvolgimento del 2007, appositamente elaborato per l'Amministrazione federale. Il modello in questione è stato leggermente ottimizzato in vista dell'inchiesta del 2009.

¹ Personale in organico con stipendio mensile dei Dipartimenti, della Cancelleria federale, dei Servizi del Parlamento e dei Tribunali.

Il modello di misura è incentrato sull'efficienza individuale e organizzativa. Tale efficienza è promossa dall'atteggiamento dei collaboratori – in particolare dal coinvolgimento affettivo (identificazione e impegno). L'atteggiamento dei collaboratori è influenzato a sua volta dalle condizioni quadro organizzative.

Il modello di misura accerta su quali settori tematici occorre puntare per incrementare il coinvolgimento dei collaboratori nell'organizzazione e quindi accrescere l'efficienza dell'intera organizzazione.

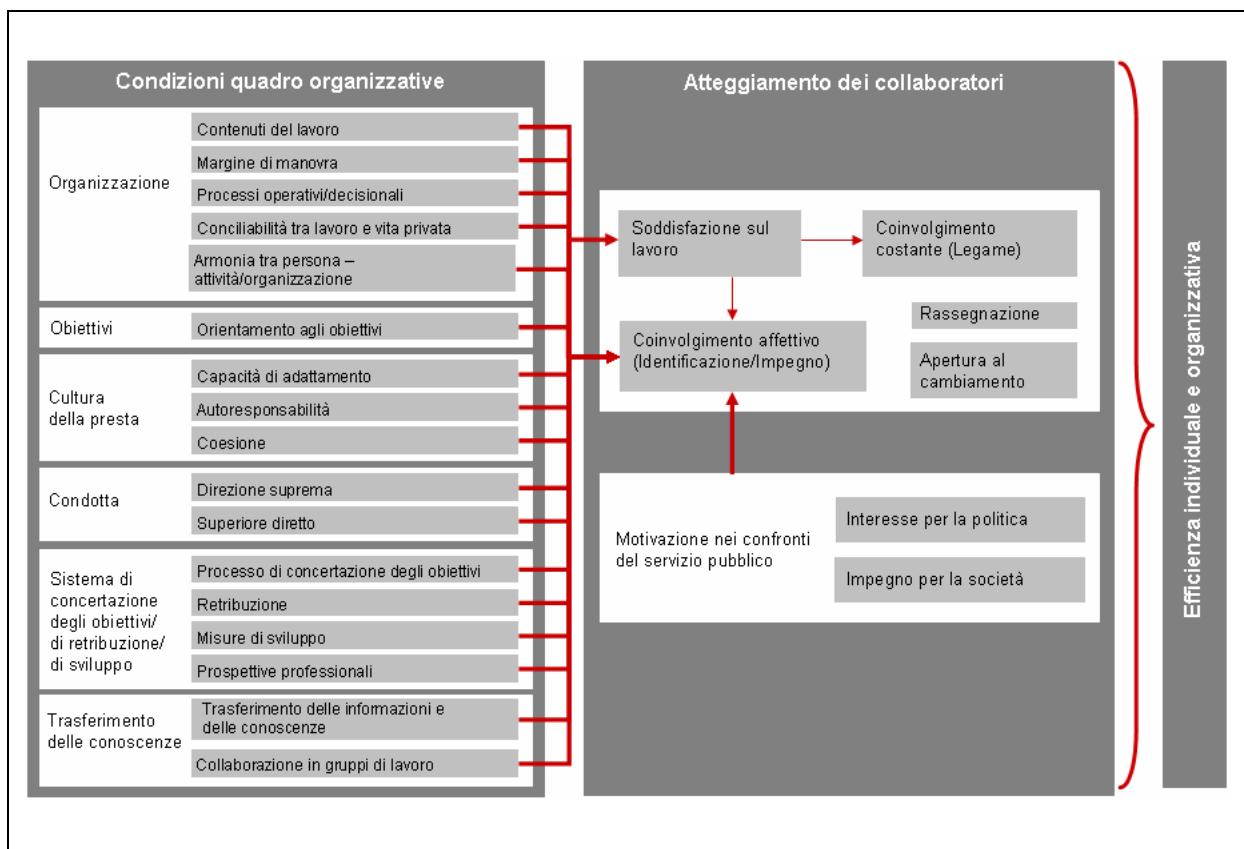


Figura 1: Modello 2009 di misura del coinvolgimento

3.2 Il modello di misura della salute

Nel quadro dell'inchiesta del 2009 è stato elaborato per la prima volta un modello di misura della salute.

Il modello di misura è incentrato sulla salute psichica e fisica, la quale è determinata dagli atteggiamenti individuali e dalle condizioni quadro organizzative. I singoli atteggiamenti e le condizioni quadro organizzative influenzano direttamente o indirettamente la salute dei collaboratori. Gli influssi indiretti sono comunque estremamente esigui.

Il modello di misura accerta fino a che punto le tematiche dell'inchiesta influenzano la salute dei collaboratori.

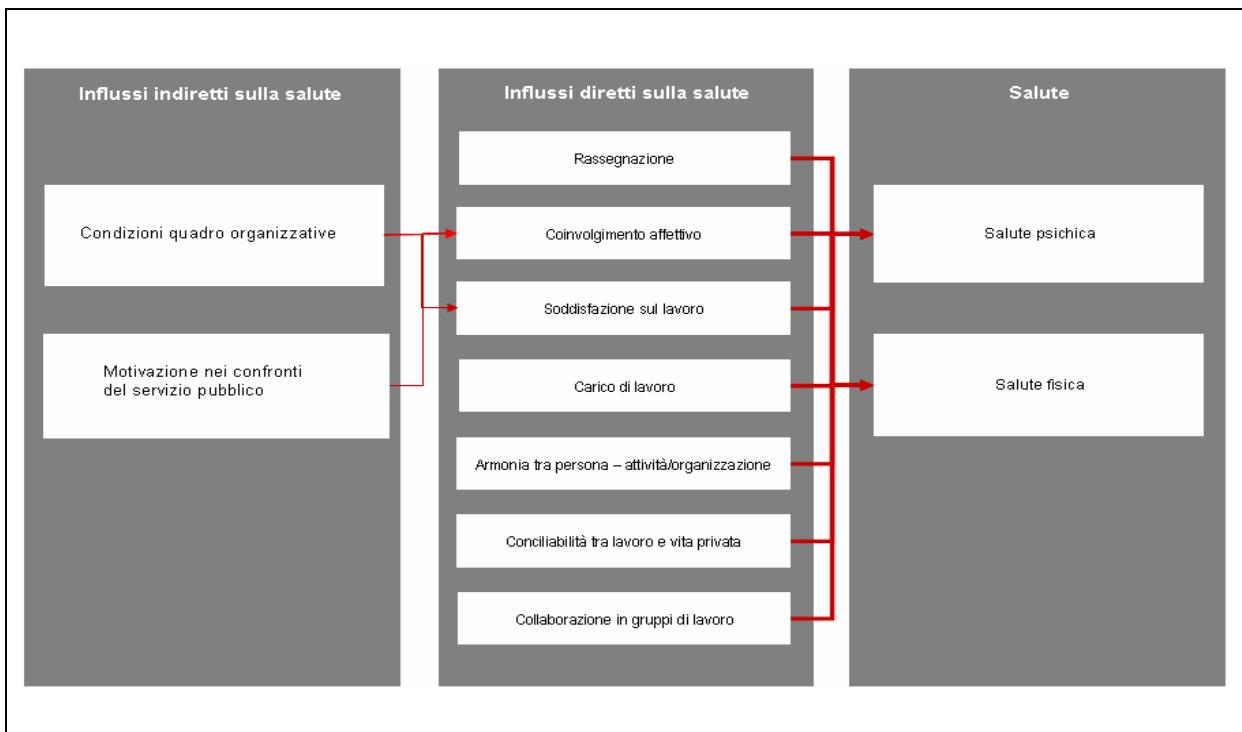


Figura 2: Modello 2009 di misura della salute

4. Risultati

Il questionario rileva sia l'atteggiamento dei collaboratori, sia le condizioni quadro organizzative per il tramite di una o più domande. I collaboratori disponevano di una scala da 1 (non condivido affatto) a 6 (condivido pienamente) per valutare le domande.

Per la maggior parte dei settori tematici si dispone di dati di confronto del 2007. Sono parimenti riprodotte differenze significative tra gruppi sociodemografici, ad esempio tra uomini e donne.

Nella misura del possibile vengono accostati paragoni esterni. A titolo di imprese esterne di confronto si fa capo a una grande azienda, nonché il vincitore del Cash Arbeitgeber Award. Ogni anno una settantina di imprese svizzere del settore delle PMI partecipa al Cash Arbeitgeber Award. I valori relativi alle due imprese di confronto risalgono al 2008.

Nel caso della scala graduata da 1 a 6 utilizzata, le differenze di 0,2 punti – sia in ambito di confronto interno che di confronto esterno – rappresentano uno scarto notevole.

4.1 Atteggiamento dei collaboratori

L'atteggiamento dei collaboratori ha registrato nel suo insieme un'evoluzione positiva. Rispetto al 2007 la soddisfazione sul lavoro e il coinvolgimento costante sono cresciuti sensibilmente mentre è leggermente diminuito il coinvolgimento affettivo.

4.1.1 Coinvolgimento affettivo (identificazione e impegno)

Il coinvolgimento affettivo misura l'identificazione e l'impegno dei collaboratori nei confronti dell'organizzazione. I collaboratori con un elevato coinvolgimento affettivo si identificano con i valori e gli obiettivi della loro organizzazione e si sentono obbligati nei suoi confronti. Di conseguenza essi eseguono scrupolosamente e con grande entusiasmo i compiti che sono loro affidati. Questa circostanza ha ripercussioni positive sull'efficienza dell'intera organizzazione.

Con 4,5 punti (2007: 4,6) il coinvolgimento affettivo è buono. I collaboratori si identificano e si impegnano a favore del loro datore di lavoro.

Il coinvolgimento personale dei collaboratori raggiunge 5,0 punti (2007: 5,0) ed è leggermente inferiore a quello del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (5,1). L'importanza personale dell'unità amministrativa raggiunge solo 4,4 punti (2007: 4,8) e il legame con l'unità amministrativa 4,3 punti (2007: 4,5). Entrambi questi aspetti sono soltanto condizionatamente paragonabili ai risultati degli anni precedenti perché sono stati misurati con una formulazione leggermente ottimizzata delle domande. Con 4,3 punti (2007: 4,1) i collaboratori continuano a lavorare volentieri presso l'Amministrazione federale perché i loro contenuti di lavoro riguardano la configurazione di tematiche sociali sensate.

I collaboratori delle classi superiori di stipendio (da 30 a 38), i collaboratori con funzioni dirigenti e i collaboratori appena assunti presso l'Amministrazione federale presentano valori particolarmente elevati di coinvolgimento affettivo.

4.1.2 Coinvolgimento costante (legame)

Il coinvolgimento costante accerta il legame dei collaboratori nei confronti dell'organizzazione. I collaboratori che presentano un coinvolgimento costante elevato si considerano come parte dell'organizzazione e si sforzano di conservare questa qualità. Questa circostanza può influenzare positivamente la quota di fluttuazione dell'intera organizzazione.

Con 4,3 punti (2007: 4,0) il coinvolgimento costante è modesto. Rispetto al 2007 il legame dei collaboratori aumenta comunque sensibilmente. Questo fatto è tra l'altro riconducibile in maniera determinante all'incremento della soddisfazione sul lavoro e alla situazione economica tesa. Entrambi questi fattori incitano i collaboratori a rimanere presso l'Amministrazione federale.

A livello di confronto esterno, con 4,0 punti (2007: 3,7) i collaboratori dell'Amministrazione federale pensano a un cambiamento di posto molto più sovente dei collaboratori della grande impresa (4,3) e di quelli del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (4,3).

I collaboratori di nuova assunzione nell'Amministrazione federale presentano il legame più forte.

4.1.3 Soddisfazione sul lavoro

La soddisfazione sul lavoro rappresenta la percezione soggettiva della situazione di lavoro. Una forte soddisfazione sul lavoro può incrementare l'identificazione, l'impegno e il legame dei collaboratori nei confronti dell'organizzazione.

La **soddisfazione sul lavoro** ha registrato per la prima volta dal 2004 un'evoluzione positiva e raggiunge ora **4,4 punti (2007: 4,1)**. Nel confronto esterno l'Amministrazione federale si situa al medesimo livello della grande impresa (4,4), ma sotto quello del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (4,6).

La soddisfazione sul lavoro cala con l'aumento della durata di appartenenza all'organizzazione. I collaboratori con un orario di lavoro inferiore al 50 per cento sono chiaramente più soddisfatti di quelli con un più elevato tasso di occupazione.

4.1.4 Rassegnazione

La rassegnazione esprime il grado di mancanza di motivazione. Una forte rassegnazione può pregiudicare il potenziale di cambiamento in seno all'organizzazione. I collaboratori rassegnati esprimono infatti sovente un atteggiamento di timore difensivo nei confronti dei cambiamenti.

Come nel **2007**, la **rassegnazione** raggiunge nuovamente **2,8 punti**; al riguardo valori bassi indicano un lieve rassegnazione². Il livello di rassegnazione presso l'Amministrazione federale è sensibilmente inferiore a quello registrato presso la grande impresa (3,0) e leggermente inferiore rispetto a quello del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (2,9).

Quanto più elevata è la classe di stipendio del collaboratore, tanto più bassi sono i valori di rassegnazione.

4.1.5 Disponibilità ai cambiamenti

La disponibilità ai cambiamenti mostra l'atteggiamento individuale nei confronti dei cambiamenti imminenti.

La **disponibilità ai cambiamenti** raggiunge **4,1 punti (2007: 4,2)**. Il 78 per cento dei collaboratori è disposto ad assumere nuovi compiti. Soltanto un terzo del personale sarebbe invece disposto a un cambiamento di unità amministrativa o di luogo di lavoro (36%, resp. 29%). Il forte vincolo di luogo dei collaboratori è certamente riconducibile a fattori personali, come la presenza di figli in età scolastica o la proprietà di un immobile. Il 41 per cento dei collaboratori è pronto ad assumere nuove sfide professionali, anche se ne possono risultare rischi personali.

Là disponibilità ai cambiamenti diminuisce con l'avanzare dell'età.

4.1.6 Motivazione nei confronti del servizio pubblico

La motivazione nei confronti del servizio pubblico comprende fattori di motivazione specifici alle amministrazioni pubbliche. I collaboratori a forte motivazione nei confronti del servizio pubblico si sentono impegnati nei confronti della società e pongono il benessere comune al di sopra del raggiungimento dei loro obiettivi personali. Essi scelgono volutamente il servizio pubblico come datore di lavoro a causa dei contenuti specifici di lavoro.

L'**attrazione per la politica** raggiunge **4,2 punti (2007: 4,1)**. Il 54 per cento dei collaboratori professa un vivo interesse per la politica. I collaboratori valutano con **4,3 punti (2007: 4,0)** l'**impegno a favore della società**. Il 53 per cento dei collaboratori considera l'attività nella pubblica amministrazione come elemento del proprio impegno sociale.

L'attrazione politica cresce con l'aumento della classe di stipendio e dell'età. L'impegno sociale cresce con l'aumento dell'età e dei compiti.

4.2 Influsso delle condizioni quadro organizzative sul coinvolgimento affettivo

La valutazione dei singoli settori tematici da parte dei collaboratori non basta per identificare i punti deboli e i punti forti delle condizioni quadro organizzative. Occorre accettare a titolo complementare l'influsso di queste tematiche sul coinvolgimento affettivo (identificazione e impegno)³. L'entità di questo influsso non è stata sondata nel quadro dell'inchiesta, bensì calcolata nell'ambito di una procedura statistica multicausale (metodo Partial Least Squares).

I settori tematici con un forte coefficiente di influsso hanno un ampio effetto leva sull'identificazione e sull'impegno dei collaboratori e quindi sull'efficienza dell'intera organizzazione. Le

² L'indice di rassegnazione è stato oggetto di una nuova composizione (riduzione del numero di domande) e corrisponde d'ora in poi al metodo di calcolo delle imprese di paragone. Per motivi di confronto il valore dell'anno precedente è stato debitamente ricalcolato e non corrisponde pertanto più a quello del rapporto di valutazione del 2007.

³ Il coinvolgimento affettivo è in relazione diretta con l'efficienza personale e quella dell'organizzazione. Per questo motivo il portafoglio degli interventi è stato orientato sul coinvolgimento affettivo.

misure di ottimizzazione dovrebbero pertanto essere attuate soprattutto in ambito di tematiche che incidono sensibilmente sul coinvolgimento affettivo.

Le tematiche con una valutazione elevata e un grande influsso sul coinvolgimento affettivo sono considerate come punti forti. Le tematiche con una valutazione bassa e un grande influsso sul coinvolgimento affettivo sono invece considerate come punti deboli, rispettivamente come necessità di intervento. Mentre i punti forti dovrebbero essere comunicati e ulteriormente ampliati, la necessità di intervento dovrebbe essere abbordata con misure adeguate.

Il raffronto delle valutazioni dei collaboratori e degli influssi sul coinvolgimento affettivo è riprodotto qui appresso in un portafoglio degli interventi (matrice a quattro campi). Sono quindi immediatamente visibili le tematiche nel cui ambito sono proficue misure di ottimizzazione volte a incrementare il coinvolgimento affettivo (punti forti, necessità di intervento). Le valutazioni e gli influssi medi di quest'anno fungono da limiti del portafoglio per differenziare tra «bassa» ed «elevata».

Rispetto al 2007 i limiti del portafoglio sono cambiati. L'introduzione nel modello di misura della tematica a forte influsso «Armonia tra persone – attività/organizzazione» ha ridotto l'influsso delle altre tematiche sul coinvolgimento affettivo. Ne consegue che alcuni «punti forti» del 2007 – come ad esempio il processo di concertazione degli obiettivi o i superiori diretti – sono passati nel campo «Continuare così». Ciò è comunque sempre positivo e non è motivo di preoccupazione.

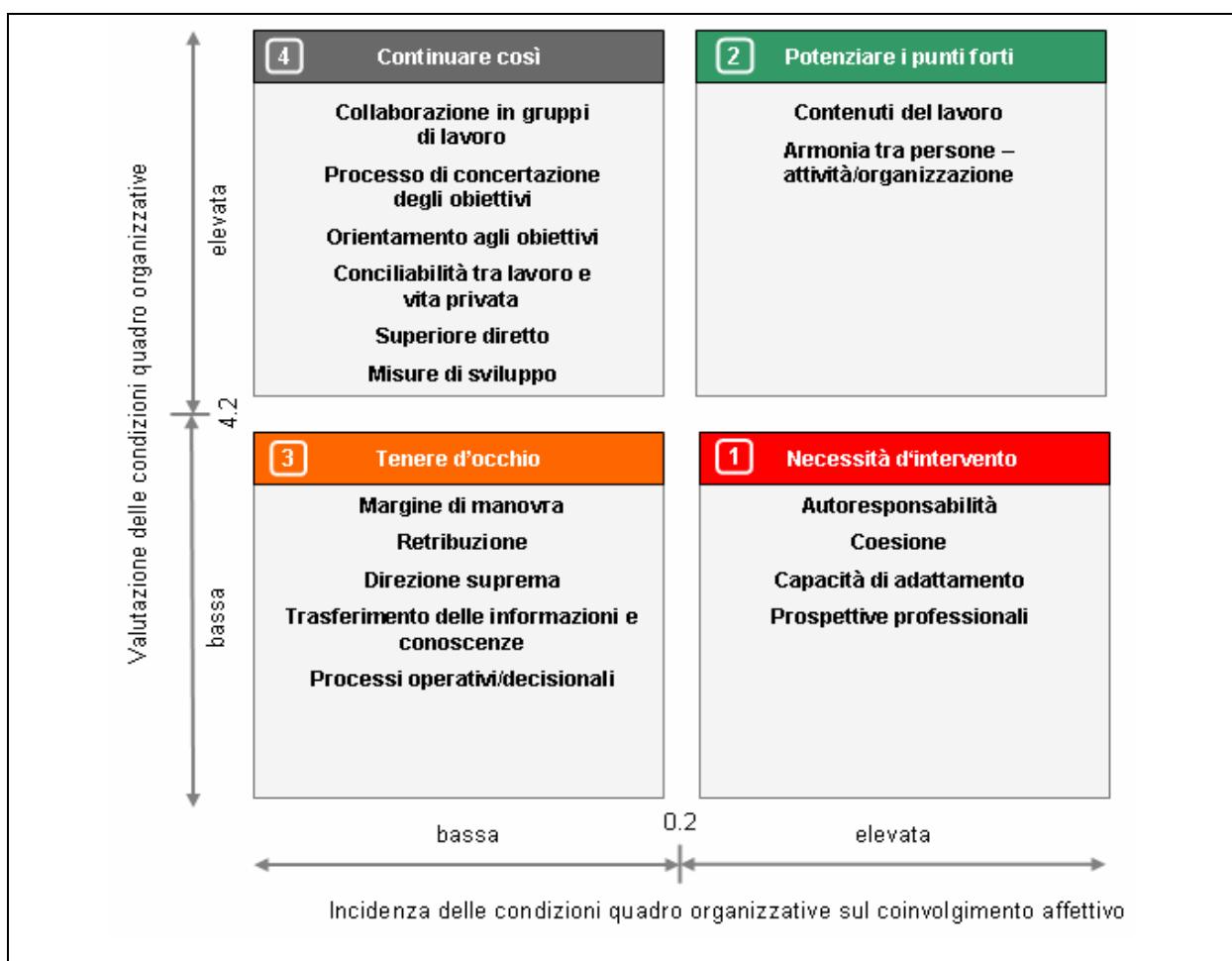


Figura 3: Portafoglio degli interventi per il coinvolgimento affettivo nell'Amministrazione federale

Le condizioni quadro organizzative sono evolute in maniera positiva. Rispetto al 2007 i collaboratori le considerano leggermente migliorate o altrettanto buone.

4.2.1 I punti forti della situazione sul lavoro

Le tematiche qui appresso sono state valutate positivamente dai collaboratori ed esercitano un grande influsso sul coinvolgimento affettivo. Esse costituiscono pertanto i punti forti dell'Amministrazione federale, che vanno comunicati e ulteriormente ampliati.

Con **4,5 punti (2007: 4,4)** i **contenuti del lavoro** sono ben valutati e si situano leggermente al di sotto di quelli del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (AF -0,1). Il 62 per cento dei collaboratori può convogliare appieno nel lavoro le proprie conoscenze e capacità. Il 53 per cento fruisce inoltre della possibilità di assumere iniziative e di attuare idee proprie. La soddisfazione rispetto ai contenuti del lavoro cresce con l'aumento della classe di stipendio ed è maggiore per i collaboratori con funzioni direttive.

Con **4,4 punti** un ulteriore punto forte è dato dall'**armonia normativa tra persone, attività e organizzazione**. Fra tutte le condizioni quadro organizzative questa condizione è quella che esercita il maggiore influsso sul coinvolgimento affettivo. Il 59 per cento degli interpellati ha l'impressione di avere svolto un'attività sensata a lavoro compiuto. Il 44 per cento ritiene inoltre che la propria percezione personale dei valori si concilia bene con gli obiettivi e i valori dell'unità amministrativa. Per quanto riguarda le classi superiori di stipendio (classi 30 a 38) e i collaboratori di nuova assunzione presso l'Amministrazione federale l'armonia normativa è particolarmente marcata.

4.2.2 Necessità di intervento / Punti deboli della situazione sul lavoro

I collaboratori hanno espresso una valutazione piuttosto bassa sulle tematiche qui appresso, che esercitano anch'esse un grande influsso sul coinvolgimento affettivo. Esse indicano una necessità di intervento a livello di Amministrazione federale e devono essere abbordate con misure adeguate.

Con **3,7 punti** le **prospettive professionali** raggiungono una valutazione bassa. Soltanto il 42 per cento dei collaboratori intravede buone possibilità di sviluppo ulteriore delle proprie capacità personali nell'Amministrazione federale. I collaboratori valutano in maniera ancora più pessimistica le opportunità di avanzamento professionale nell'Amministrazione federale. Soltanto il 23 per cento dei collaboratori ritiene di avere buone possibilità di carriera specializzata, di carriera di progetto o di carriera di dirigente. Le prospettive professionali diminuiscono con l'abbassamento della classe di stipendio, l'aumento dell'età e l'aumento della durata di appartenenza all'organizzazione. Esse sono valutate in maniera particolarmente bassa dalle classi inferiori di stipendio (classi 1 a 11).

La **capacità di adattamento** dell'unità amministrativa raggiunge **3,8 punti (2007: 3,7)**. Soltanto il 29 per cento dei collaboratori ritiene che nella propria unità amministrativa le resistenze ai cambiamenti vengano prese sul serio. Una quota leggermente superiore di collaboratori (34%) crede che nella loro unità amministrativa venga istituita una comprensione comune per i cambiamenti necessari. I collaboratori manifestano inoltre scontento nei confronti della cultura degli errori e dell'innovazione che predomina nella loro unità amministrativa. Per quanto riguarda la cultura degli errori, il risultato dell'Amministrazione federale è nettamente inferiore a quello della grande impresa (AF -0,7) e a quello del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (AF -1,0). Per quanto riguarda la cultura dell'innovazione, il risultato dell'Amministrazione federale si situa chiaramente al di sotto di quello del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (AF -0,8).

Rispetto al 2007 la **coesione** all'interno dell'unità amministrativa è migliorata di 0,1 punti a **4,0 punti (2007: 3,9)**. Soltanto il 28 per cento dei collaboratori è dell'avviso che nella propria unità amministrativa la collaborazione tra divisioni venga promossa in maniera coerente.

Una necessità di intervento sussiste anche a livello di promozione dell'**autoresponsabilità**, che raggiunge **4,1 punti (2007: 4,0)**. Soltanto il 44 per cento degli interpellati ritiene che nella

propria unità amministrativa la responsabilità personale e l'autonomia dei collaboratori siano promosse in maniera coerente.

4.2.3 Condizioni quadro con bassa necessità di intervento

I collaboratori hanno valutato in maniera relativamente bassa le tematiche qui appresso, che non esercitano però un grande influsso sul coinvolgimento affettivo. La necessità di intervento permane quindi ridotta. Le tematiche vanno comunque tenute d'occhio.

I collaboratori manifestano scontento per quanto riguarda il **trasferimento delle conoscenze**. Unitamente ai processi operativi e decisionali esso raccoglie il punteggio più basso e raggiunge soltanto **3,6 punti (2007: 3,5)**. Unicamente il 18 per cento delle persone interrogate ritiene che nella propria unità amministrativa il trasferimento di conoscenze e di esperienze sia promosso in maniera coerente. Il 34 per cento sostiene una promozione conseguente del trasferimento di conoscenze e di esperienze tra i collaboratori.

Come nel **2007**, con **3,6 punti** i collaboratori si esprimono negativamente sugli attuali **processi operativi e decisionali**. Solo il 18 per cento dei collaboratori ritiene che nella propria unità amministrativa gli iter di lavoro e i documenti siano semplificati in maniera coerente. In questa domanda l'Amministrazione federale raggiunge un risultato nettamente inferiore a quello del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (AF -1,2). Solo il 24 per cento dei collaboratori crede altresì che nella propria unità amministrativa le decisioni importanti siano adottate tempestivamente. Il 30 per cento dei collaboratori sostiene comunque una riduzione conseguente di costi evitabili. Anche in questo caso il risultato dell'Amministrazione federale è nondimeno sensibilmente più basso di quello del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (AF -1,0).

Con **3,9 punti (2007: 3,9)** l'attività di informazione della **direzione suprema** rimane ferma su un livello basso. I collaboratori lamentano in particolare che la direzione suprema non li orienta tempestivamente su importanti cambiamenti. A livello di confronto esterno il risultato dell'Amministrazione federale è chiaramente inferiore a quello della grande impresa (AF -0,3) e a quello del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (AF -0,8).

Rispetto al 2007 la soddisfazione a livello di **retribuzione** è salita di 0,2 punti a **4,1 punti (2007: 3,9)** e si situa sui livelli delle imprese di paragone. In merito alla domanda se la retribuzione sia adeguata rispetto allo stipendio che i collaboratori percepirebbero per un'attività analoga all'esterno dell'Amministrazione federale, il risultato raggiunto dall'Amministrazione federale è inferiore a quello della grande impresa (AF -0,2) e a quello del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (AF -0,1). Il risultato è invece superiore a quello della grande impresa (AF +0,2) in merito alla domanda se lo stipendio dei collaboratori corrisponda alle loro prestazioni. Le donne manifestano in genere una soddisfazione maggiore di quella degli uomini per la loro retribuzione. Il giudizio è invece comparativamente peggiore per quanto riguarda la retribuzione dei collaboratori di età compresa tra 20 e 29 anni e la retribuzione nelle classi inferiori di stipendio (classi di stipendio 1 a 11).

Con **4,2 punti (2007: 4,1)** il **margine di manovra** raggiunge una valutazione maggiore, se pure ulteriormente bassa. Il 58 per cento delle persone interrogate dispone di un margine di manovra sufficiente per disbrigare i propri compiti. In questo contesto il risultato raggiunto dall'Amministrazione federale è sensibilmente inferiore a quello del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (AF -0,2). Un terzo circa delle persone interrogate (34%) può influenzare le decisioni che riguardano l'ambiente di lavoro.

4.2.4 Condizioni quadro senza necessità di intervento

I collaboratori esprimono un giudizio positivo sulle tematiche qui appresso. Esse esercitano però un influsso piuttosto ridotto sul coinvolgimento affettivo. Non si è quindi in presenza di una necessità immediata di intervento. Il motto è «Continuare così».

Con **4,9 punti** la **collaborazione in gruppi di lavoro** raggiunge la valutazione più elevata di tutte le tematiche. Il 75 per cento delle persone interrogate si scambia apertamente informazioni e conoscenze nel gruppo di lavoro. In questo ambito l'Amministrazione federale raggiunge un risultato leggermente superiore a quello della grande impresa (AF +0,1). Il 74 per cento dei collaboratori si aiuta inoltre a vicenda e il 66 per cento pratica un dialogo aperto e onesto anche su tematiche difficili.

Con **4,7 punti (2007: 4,6)** anche il **processo di concertazione degli obiettivi** raggiunge una valutazione elevata. Il 73 per cento dei collaboratori ha convenuto con il superiore obiettivi individuali per l'anno in corso. A livello di confronto esterno il risultato dell'Amministrazione federale supera chiaramente quello del vincitore del Cash Arbeitgeber Award (AF +0,5).

Con **4,4 punti (2007: 4,4)** permane immutata la **conciliabilità tra lavoro e vita privata**. L'equilibrio tra lavoro e vita privata nell'Amministrazione federale è sensibilmente inferiore a quello raggiunto dal vincitore del Cash Arbeitgeber Award (AF -0,2). Oltre la metà delle persone interrogate (56%) è in grado di conciliare il lavoro con la vita privata.

Rispetto al 2007 la **valutazione del superiore diretto** aumenta di 0,1 punti e raggiunge **4,4 punti (2007: 4,3)**. I collaboratori sono particolarmente soddisfatti della politica di comunicazione e di informazione, come pure della disponibilità ai cambiamenti del loro superiore.

Con **4,4 punti (2007: 4,3)** è valutato positivamente anche l'**orientamento agli obiettivi**. I collaboratori sono orientati sui principali obiettivi della loro divisione e sanno come raggiungerli.

Con **4,4 punti (2007: 4,2)** anche le **misure di sviluppo** si situano a un livello relativamente buono.

4.3 Influsso della motivazione nei confronti del servizio pubblico sul coinvolgimento affettivo

Oltre alle condizioni quadro organizzative anche la motivazione nei confronti del servizio pubblico esercita un grande influsso sull'identificazione e sull'impegno dei collaboratori e quindi sull'efficienza dell'intera organizzazione. Anzi, l'impegno a favore della società esercita effettivamente il maggiore influsso sul coinvolgimento affettivo. L'Amministrazione federale dovrebbe assolutamente tenere conto di questa circostanza – ad esempio nel quadro della selezione del personale.

4.4 Salute

Lo stato di salute dei collaboratori è buono ed è ulteriormente migliorato dal 2007. Il 77 per cento delle persone interrogate (2007: 75%) considera da buona a molta buona la propria salute fisica. Per quanto riguarda la salute psichica la percentuale è del 75 per cento (2007: 65%). I valori raggiunti dall'Amministrazione federale sono leggermente inferiori a quelli della grande impresa (AF -0,3 in entrambi i casi).

Conformemente alle aspettative, i valori della salute fisica e psichica diminuiscono leggermente con l'aumento dell'età. La salute psichica – e in misura ridotta anche quella fisica – aumenta invece parallelamente al livello della classe di stipendio.

L'influsso di gran lunga maggiore sul benessere fisico dei collaboratori è quello esercitato dal carico di lavoro⁴. La salute psichica dei collaboratori è inoltre influenzata in ordine decrescente dalle seguenti tematiche del modello di misura del coinvolgimento: rassegnazione, soddi-

⁴ Il modello di misura della salute consente di spiegare le differenze a livello di salute psichica meglio di quelle a livello di salute fisica. Per questo motivo l'accento è posto sui fattori di influsso sulla salute psichica.

sfazione sul lavoro, armonia tra persone – attività/organizzazione, conciliabilità tra lavoro e vita privata, collaborazione in gruppi di lavoro e coinvolgimento affettivo.

4.5 Ulteriori tematiche all'infuori del modello di misura⁵

L'**iniziativa personale** del collaboratore è valutata in **4,4 punti**. Il 59 per cento dei collaboratori ricerca autonomamente possibilità di influenzare le decisioni relative alla propria situazione sul lavoro. Il 41 per cento dei collaboratori ricerca autonomamente possibilità di influenzare decisioni che riguardano la propria unità amministrativa.

Il **carico di lavoro** è valutato in **4,3 punti** e corrisponde al valore raggiunto dalla grande impresa (AF +/- 0,0). Il 72 per cento dei collaboratori è in grado di fornire il proprio lavoro nella qualità richiesta. Il 19 per cento dei collaboratori si sente sovente oberato. I collaboratori di età compresa tra 20 e 29 anni e con un compito a tempo parziale inferiore al 50 per cento considerano comparativamente esiguo il loro carico di lavoro.

Il **piacere al lavoro** è valutato in **4,6 punti**. Il 69 per cento dei collaboratori svolge con piacere il proprio lavoro. La metà circa dei collaboratori (47%) si sente ispirata dal lavoro.

Le **pari opportunità** raggiungono **4,2 punti**. Oltre la metà dei collaboratori (52%) ritiene che la Confederazione promuove in maniera consapevole la parità dei sessi sul posto di lavoro – sia nel quadro delle assunzioni, sia per il tramite di misure di formazione e di perfezionamento. Solo l'8 per cento dei collaboratori non condivide questa affermazione. Il 47 per cento dei collaboratori ritiene che l'Amministrazione federale promuove il plurilinguismo. Con una quota del 75 per cento numerosi sono i collaboratori che dubitano che la loro unità amministrativa sia favorevole all'assunzione di persone disabili. In ambito di pari opportunità le risposte non presentano pressoché variazioni tra sessi e gruppi linguistici.

Il 5 per cento dei collaboratori è a conoscenza di casi di molestie sessuali⁶ nella propria unità amministrativa. La quota sale al 24 per cento per quanto riguarda i casi di mobbing⁷. Un collaboratore su quattro (25%) non sa a chi rivolgersi in caso di molestie sessuali o di mobbing (grande impresa: 18%).

4.6 Misure consecutive all'ultima inchiesta sul personale

Soltanto il 19 per cento dei collaboratori (2007: 21%) ha indicato che nella propria unità amministrativa sono state avviate misure di miglioramento delle condizioni di lavoro consecutive all'ultima inchiesta sul personale. Questo sebbene le unità amministrative abbiano annunciato all'Ufficio federale del personale oltre 250 misure di ottimizzazione nel quadro del rapporto sulle misure consecutive all'inchiesta 2007 sul personale. Si può supporre che le misure annunciate non siano state attuate o che lo siano state solo in parte oppure che la comunicazione di queste misure non sia stata ottimale.

Per accrescere l'efficacia e l'accettazione dell'inchiesta sul personale, le unità amministrative devono adottare misure sull'intero arco del processo di seguito. Ciò significa che i risultati dell'inchiesta non devono soltanto essere comunicati apertamente, interpretati e analizzati ma che sulla loro base devono anche essere elaborate, comunicate e attuate misure appropriate. Si raccomanda infine di verificare periodicamente l'attuazione delle misure e di valutarla con strumenti appropriati.

⁵ Queste tematiche sono state per la prima volta oggetto di un rilevamento nel quadro dell'inchiesta 2009 sul personale. Non è pertanto possibile presentare dati di confronto con l'inchiesta del 2007.

⁶ Si considerano molestie sessuali tutte le parole, i gesti e i comportamenti con riferimento sessuale o all'appartenenza sessuale indesiderati da una delle parti e che offendono la persona nella sua dignità.

⁷ Mobbing significa vessare, infastidire, offendere frequentemente e ripetutamente una persona sul suo posto di lavoro per un certo periodo di tempo (almeno sei mesi), emarginandola e/o sommergendola di compiti offensivi.

5. Conclusione

I risultati dell'inchiesta 2009 sul personale sono rallegranti. Rispetto all'ultima inchiesta, nell'Amministrazione federale è in complesso visibile una tendenza al miglioramento. Per quanto concerne l'atteggiamento dei collaboratori si denota un incremento sensibile della soddisfazione sul lavoro e dell'importanza dell'impegno sociale. È aumentato anche il legame dei collaboratori. Si avverte invece un'evoluzione leggermente negativa per quanto riguarda la disponibilità ai cambiamenti e in ambito di coinvolgimento affettivo. In merito bisogna nondimeno osservare che il coinvolgimento affettivo è solo condizionatamente paragonabile ai dati dell'ultima inchiesta a causa di una formulazione leggermente ottimizzata delle domande. Per quanto riguarda le condizioni quadro organizzative le tematiche retribuzione e trasferimento di conoscenze sono oggetto di una valutazione sensibilmente migliore di quella del 2007. Le valutazioni relative a tutte le altre condizioni quadro sono rimaste stabili oppure sono leggermente migliorate.

In una visione d'insieme dell'Amministrazione federale il personale federale ha un atteggiamento fortemente orientato sui valori e sui significati nei confronti del suo lavoro e della sua organizzazione. Ciò influenza in maniera determinante l'impegno individuale dei collaboratori. Il coinvolgimento affettivo può essere accresciuto per il tramite di misure mirate, volte a mostrare l'utilità sociale dell'Amministrazione federale e a illustrare ai collaboratori il significato e l'obiettivo del loro lavoro. A titolo d'esempio è possibile elogiare a livello di comunicazione interna le prestazioni dell'Amministrazione federale a favore della società. Inoltre anche l'Amministrazione federale può profilarsi sul mercato del lavoro evidenziando le sue prestazioni a favore della società e la sua prossimità ai processi politici. Questa dimensione dovrebbe confluire in misura maggiore nei processi di selezione, di valutazione e di promozione del personale.

I risultati dell'inchiesta rendono ovvia la necessità di abbinare la concentrazione dell'Amministrazione federale sulle sue funzioni sociali a moderni strumenti di sviluppo dell'organizzazione. In considerazione delle basse valutazioni e degli elevati influssi sul coinvolgimento affettivo si raccomanda di creare e di comunicare prospettive professionali complementari per i collaboratori, di elaborare una comprensione comune per i cambiamenti necessari, di rafforzare la coesione e di incrementare la responsabilità propria dei collaboratori.

Un importante caposaldo delle organizzazioni ad alte prestazioni è inoltre il fatto di vincolare a lungo termine all'organizzazione i collaboratori efficienti. Il piacere al lavoro è di somma importanza per rafforzare il legame con i collaboratori. Per mantenere e ampliare ulteriormente il piacere al lavoro nel senso di un orientamento costruttivo e critico occorre anzitutto dar peso all'armonia normativa tra persone, attività e organizzazione. Occorre inoltre provvedere a offrire anche in futuro ai collaboratori contenuti di lavoro appassionanti e incomparabili, che facciano in particolare riferimento alla politica e all'utilità sociale.