
Rapporto di valutazione sull'inchiesta 2007 concernente il personale dell'Amministrazione federale

Su mandato dell'Ufficio federale del personale UFPER

Agosto 2007

Indice

1	Situazione iniziale e priorità dell'inchiesta 2007 concernente il personale	3
2	Metodo	3
2.1	Metodo di rilevamento.....	3
2.2	Partecipazione e valore indicativo.....	4
2.3	Anonimità e protezione dei dati.....	4
3	Il modello di misurazione.....	4
3.1	Atteggiamento dei collaboratori.....	5
3.2	Condizioni quadro organizzative	6
4	Risultati dell'inchiesta 2007 concernente il personale	6
4.1	Atteggiamento dei collaboratori.....	6
4.2	Condizioni quadro organizzative e influenza sul coinvolgimento affettivo..	8
4.3	Influenza della motivazione nei confronti del servizio pubblico sul coinvolgimento affettivo	12
4.4	Salute.....	12
4.5	Provvedimenti dall'ultima inchiesta concernente il personale	13
5	Conclusione.....	13

1 Situazione iniziale e priorità dell'inchiesta 2007 concernente il personale

Nell'Amministrazione federale si esaminano periodicamente gli effetti della politica del personale. L'inchiesta concernente il personale è lo strumento di gestione e di controllo per individuare eventuali necessità d'intervento e avviare provvedimenti mirati.

Sinora le inchieste condotte nell'Amministrazione federale (1996, 2000, 2004, 2005) riguardavano soprattutto il grado di soddisfazione sul posto di lavoro e la motivazione dei collaboratori. Nell'epoca di cambiamenti in cui si trova attualmente l'Amministrazione federale (riforma dell'Amministrazione, soppressione di posti di lavoro ecc.), i **collaboratori** devono più che mai dimostrare **grande impegno e capacità di prestazione**.

Per questa ragione l'inchiesta concernente il personale è stata ristrutturata: l'inchiesta 2007 è incentrata sul coinvolgimento organizzativo dei collaboratori, vale a dire sull'identificazione, sull'impegno e sul legame del personale nei confronti dell'organizzazione. L'esperienza dimostra che i collaboratori con un elevato coinvolgimento organizzativo lavorano con molto impegno, ciò che aumenta l'efficienza dell'organizzazione.

Grazie all'inchiesta si potranno determinare le condizioni quadro organizzative che esercitano una notevole influenza sul coinvolgimento dei collaboratori e quindi anche sull'efficienza individuale e organizzativa.

Chi lavora presso l'amministrazione pubblica è condizionato anche da altri fattori di motivazione. Si tratta di fattori specifici che rientrano nel modello della motivazione nei confronti del servizio pubblico. Si tratta in particolare dell'attrattiva dei processi e degli attori della politica, dell'impegno per il bene della società o della motivazione a svolgere un lavoro ricco di significato. L'inchiesta 2007 concernente il personale servirà a valutare l'influenza della motivazione nei confronti del servizio pubblico sul coinvolgimento dei collaboratori dell'Amministrazione federale.

2 Metodo

2.1 Metodo di rilevamento

L'inchiesta sul personale è stata concepita quale indagine per campionatura. A tale scopo si è scelta una campionatura rappresentativa casuale per ogni unità amministrativa in base al numero di collaboratori e al tasso di partecipazione dell'ultima inchiesta. Il campione è stato inoltre verificato in funzione della ripartizione realistica dei criteri sociodemografici (lingua, sesso, età, classe di stipendio). Per garantire la necessaria esattezza statistica dei risultati, in talune unità amministrative sono state condotte inchieste complete. Altre unità hanno invece espressamente richiesto un'inchiesta completa. Dal punto di vista del metodo l'inchiesta 2007 concernente il personale rappresenta quindi una **combinazione tra campionatura e inchiesta completa**.

Nel complesso, in tutta l'Amministrazione federale¹, circa 27 000 persone hanno ricevuto il questionario, vale a dire grossomodo i tre quarti del personale federale. Salvo i collaboratori che non disponevano di un accesso a Internet e che hanno ricevuto un questionario su carta, l'inchiesta realizzata tra maggio e giugno 2007 si è svolta prevalentemente attraverso Internet.

¹ Tutti i dipartimenti, la Cancelleria federale, i Servizi del Parlamento, il Tribunale federale e il Tribunale penale federale

2.2 Partecipazione e valore indicativo

All'inchiesta 2007 hanno partecipato più di 13 500 collaboratori. Il **tasso di partecipazione della Confederazione** è aumentato rispetto agli scorsi anni ed è pari al **51 per cento** (2004: 45%, 2005: 44%).

Le differenze esistenti tra le unità amministrative a livello di tasso di partecipazione e criteri sociodemografici sono state livellate mediante ponderazione dei dati.

I dati disponibili presentano una notevole precisione statistica.

2.3 Anonimità e protezione dei dati

Durante l'inchiesta l'anonimità e la protezione dei dati sono state garantite in ogni momento. Saranno divulgati soltanto risultati aggregati, in modo da non poter risalire al singolo individuo.

3 Il modello di misurazione

Con la collaborazione di TrustMark CFI e del Centro di competenze per il Public Management dell'Università di Berna (kpm), è stato sviluppato un modello di misurazione specifico basato sulle caratteristiche dell'Amministrazione federale.

Il modello verte soprattutto sulla prestazione (sia dei singoli collaboratori sia dell'organizzazione) e la analizza fondandosi sul coinvolgimento organizzativo. Hanno la loro importanza anche altri fattori, quali il grado di soddisfazione sul posto di lavoro e l'apertura al cambiamento. L'inchiesta concernente il personale fornisce indicazioni in merito alle condizioni quadro necessarie a influire favorevolmente sul coinvolgimento dei collaboratori e quindi ad accrescere l'efficienza dell'organizzazione (cfr. frecce) e in merito al modo in cui devono essere strutturate tali condizioni quadro.



Figura 1: modello di misurazione dell'inchiesta 2007 concernente il personale

3.1 Atteggiamento dei collaboratori

L'attenzione è puntata sui seguenti tratti dell'atteggiamento dei collaboratori. Questi tratti rappresentano la base di un'elevata efficienza individuale.

3.1.1 Coinvolgimento

Il coinvolgimento organizzativo è un atteggiamento personale di un individuo e viene misurato in base ai seguenti parametri:

- identificazione e impegno (= coinvolgimento affettivo): i collaboratori si identificano con l'organizzazione e provano un profondo senso di appartenenza, credono nei valori e negli obiettivi dell'organizzazione e vogliono fornire una performance nell'interesse di quest'ultima;
- legame (= coinvolgimento costante): i collaboratori vogliono essere o rimanere membro e parte dell'organizzazione.

3.1.2 Soddisfazione sul lavoro

Il grado di soddisfazione sul posto di lavoro corrisponde alla percezione e valutazione soggettiva della situazione lavorativa. Un certo grado di soddisfazione riguardo alla situazione lavorativa è importante in quanto consente di prevenire uno scarso legame, una prestazione insufficiente e la rassegnazione. Questo non significa, tuttavia, che un incremento del grado di soddisfazione debba sempre condurre a una prestazione più elevata.

3.1.3 Rassegnazione

La rassegnazione esprime la misura della mancanza di motivazione. Rispecchia una «rinuncia interiore» e la convinzione che nell'ambiente di lavoro niente possa essere migliorato. Per un'organizzazione, una percentuale elevata di collaboratori rassegnati rappresenta un grosso rischio (resistenze nei confronti dei cambiamenti, disdetta psicologica ecc.).

3.1.4 Apertura al cambiamento

I mutamenti in atto nell'Amministrazione federale e le conseguenti sollecitazioni cui sono sottoposti i collaboratori esigono dal singolo individuo un alto grado di apertura al cambiamento.

3.1.5 Motivazione nei confronti del servizio pubblico

La motivazione nei confronti del servizio pubblico è il principale fattore di coinvolgimento affettivo.

Per motivazione nei confronti del servizio pubblico s'intende l'insieme dei fattori di motivazione specifici che caratterizzano i collaboratori delle amministrazioni pubbliche. Vengono esaminate le dimensioni seguenti:

- interesse per la politica: interesse individuale per la politica e i politici;
- impegno per la società: grande importanza dell'impegno per il bene della società e lavoro ricco di significato rispetto agli obiettivi personali;
- stima da parte del Consiglio federale/Parlamento: percezione dei collaboratori dell'Amministrazione della stima che politica e Governo nutrono per il loro lavoro.

3.2 Condizioni quadro organizzative

Le condizioni quadro organizzative definiscono l'attività lavorativa quotidiana dei collaboratori e influiscono quindi anche sull'efficienza. Esse vengono suddivise in base alla tematica nelle seguenti categorie: condizioni organizzative/strutturali, orientamento agli obiettivi e cultura dell'efficienza dell'organizzazione, comportamento dirigenziale dei superiori diretti e della direzione suprema, sistema di concertazione degli obiettivi/retribuzione/sviluppo e trasferimento di conoscenze all'interno dell'organizzazione. Le condizioni quadro organizzative possono inoltre essere classificate in base alla capacità o al grado di influenza dei diversi livelli gerarchici: alcune condizioni quadro possono tendenzialmente essere influenzate piuttosto dai superiori diretti, mentre altre sono maggiormente soggette all'influenza della direzione suprema di un'unità organizzativa.

4 Risultati dell'inchiesta 2007 concernente il personale

Oltre ai risultati di dettaglio, saranno illustrate soprattutto le implicazioni delle singole dimensioni del modello di misurazione. Si tratterà di individuare i fattori che influiscono sull'impegno e sull'identificazione dei collaboratori.

Dato che l'inchiesta è stata reimpostata, le possibilità di confronto con le inchieste precedenti sono limitate, in quanto una parte delle domande è considerevolmente cambiata. Nella misura in cui dovessimo disporre dei dati, i risultati dell'inchiesta 2007 verranno confrontati con i valori dell'inchiesta precedente (2005).

Laddove possibile verranno effettuati anche confronti esterni (anch'essi concepibili soltanto nella misura in cui le domande sono identiche o molto simili). A tal fine saranno considerati i seguenti parametri:

- CASH Arbeitgeber Award (premio al miglior datore di lavoro): inchiesta realizzata nel 2006 su una sessantina di imprese svizzere, perlopiù nel settore delle PMI, in collaborazione con la rivista CASH (può servire soprattutto come termine di confronto per alcune unità amministrative);
- impresa di riferimento 1: circa 45 000 collaboratori, inchiesta del 2006;
- impresa di riferimento 2: circa 28 000 collaboratori, inchiesta del 2007.

Verranno rilevate anche eventuali differenze tra i gruppi sociodemografici (sesso, lingua, età ecc.). Si può dire in generale che tra le risposte date dalle donne e quelle date dagli uomini non si riscontrano notevoli differenze.

4.1 Atteggiamento dei collaboratori

4.1.1 Coinvolgimento

Coinvolgimento affettivo (identificazione e impegno)

Il **coinvolgimento affettivo**, vale a dire l'identificazione con l'organizzazione e l'impegno personale, è **presente in buona misura** tra i collaboratori dell'Amministrazione federale (4,6 punti su una scala da 1 a 6).

Con una media di 5,0 punti l'**impegno personale dei collaboratori** risulta **elevato**. Con questo risultato l'Amministrazione federale si colloca dunque nella media nel confronto con imprese del settore privato (CASH Arbeitgeber Award). I collaboratori delle classi di stipendio 30 a 38 dimostrano un impegno ancora maggiore, in quanto si accontentano meno facilmente dei traguardi raggiunti e cercano di fornire una prestazione ancora migliore, rafforzando così l'efficienza dell'organizzazione.

I collaboratori dell'Amministrazione federale **si identificano con la loro unità amministrativa** e provano nei suoi confronti un senso di appartenenza piuttosto forte. Il destino della loro unità amministrativa sta loro molto a cuore e lavorano volentieri per l'Amministrazione federale perché possono occuparsi di tematiche sociali significative.

L'identificazione con l'unità amministrativa cresce con l'età ed è inoltre particolarmente elevata nei collaboratori con funzioni dirigenziali e nelle classi di stipendio più alte.

L'identificazione è mediamente inferiore di 0,4 punti rispetto al benchmark esterno (CASH Arbeitgeber Award).

Coinvolgimento costante (legame)

Rispetto a imprese esterne, i collaboratori dell'Amministrazione federale dimostrano **nei confronti della propria unità amministrativa un legame piuttosto inferiore alla media** (4,0 punti). Il 30 per cento dei partecipanti all'inchiesta pensa spesso di cercare un lavoro al di fuori della propria unità amministrativa. I collaboratori meno legati alla propria unità sono quelli di età compresa tra i 30 e i 39 anni. I collaboratori a tempo parziale con grado d'occupazione inferiore al 50 per cento sono maggiormente legati all'organizzazione rispetto ai collaboratori con tassi d'occupazione più elevati.

Una delle ragioni per un legame tendenzialmente scarso va certamente individuata nella situazione economica favorevole e nella facilità con cui è possibile trovare un impiego adeguato (specialmente tra i 20 e i 50 anni).

Un aumento del legame è sempre in contrasto con l'apertura individuale al cambiamento. In un'organizzazione bisogna valutare se e in quale misura conviene conservare il sapere e l'esperienza disponibili (legame) oppure promuovere un atteggiamento dinamico di apertura al cambiamento. Tuttavia, si dovrebbe tentare con un buon «retention management» di mantenere a lungo i collaboratori importanti.

Poiché il legame dipende fortemente dal grado generale di soddisfazione sul posto di lavoro, conviene puntare soprattutto sulle tematiche che esercitano un grande effetto leva sulla soddisfazione dei collaboratori (cfr. più avanti).

4.1.2 Soddisfazione sul lavoro

Il grado di soddisfazione generale sul posto di lavoro è **leggermente diminuito** rispetto alle ultime inchieste. Esso si situa ora a **4,1 punti** (2004: 4,3; 2005: 4,2). La soddisfazione sul posto di lavoro nell'Amministrazione federale risulta da 0,3 (impresa di riferimento 1) a 0,6 punti (CASH Arbeitgeber Award) inferiore alla media delle imprese svizzere. Più aumentano gli anni di servizio nell'Amministrazione federale, più il grado di soddisfazione continua a diminuire.

Per aumentare la soddisfazione sul posto di lavoro, occorrerebbe affrontare prioritariamente gli aspetti con il maggiore effetto leva, vale a dire:

- contenuto del lavoro (possibilità di sfruttare appieno le proprie conoscenze e capacità e di mettere in pratica le proprie idee);
- superiore diretto (cultura dirigenziale chiara, aperta, credibile e sostenitrice);
- margini di manovra (concessione di un margine di manovra sufficiente per il disbrigo dei compiti e possibilità di influire sulle decisioni importanti nell'ambiente di lavoro).

4.1.3 Rassegnazione

Rispetto all'inchiesta 2005 il grado di rassegnazione è **diminuito di 0,2 punti** fissandosi a **2,5 punti**. I valori relativi alla rassegnazione dovrebbero essere i più bassi possibili. **Il calo va pertanto accolto come un risultato positivo.**

Rispetto al 31 per cento registrato nel 2005, attualmente i rassegnati che non credono più in una possibilità di miglioramento sono soltanto il 22 per cento.

Più a lungo un collaboratore rimane nell'Amministrazione federale, maggiore è il rischio di rassegnazione. Infatti, il valore medio riscontrato tra i collaboratori con alle spalle più di 10 anni di servizio alle dipendenze dell'Amministrazione federale è di 2,7 punti, mentre i

collaboratori che lavorano per l'Amministrazione federale da meno di un anno presentano un grado di rassegnazione medio di 2,2 punti.

La rassegnazione è in rapporto soprattutto con la soddisfazione sul posto di lavoro. Se il grado di soddisfazione aumenta, diminuisce anche il grado di rassegnazione.

4.1.4 Apertura al cambiamento

I collaboratori sono generalmente **molto aperti al cambiamento**, soprattutto quando il cambiamento riguarda il campo di attività: l'**80 per cento** degli interrogati sarebbe disposto ad assumere **nuovi compiti**.

La disponibilità a cambiare luogo di lavoro o unità amministrativa risulta leggermente inferiore. Si rifiuta di cambiare luogo di lavoro il 32 per cento degli interrogati e un collaboratore su cinque (22%) non è disposto a cambiare unità amministrativa.

L'apertura al cambiamento, soprattutto sul piano geografico, potrebbe essere condizionata in misura importante da fattori personali (ad es. situazione personale) che non sono stati rilevati nell'ambito dell'inchiesta sul personale. La disponibilità a cambiare luogo di lavoro tende ad esempio a diminuire a partire dai 40 anni ma aumenta proporzionalmente alla classe di stipendio.

Anche a questo proposito va tenuta presente l'opposizione esistente tra apertura al cambiamento e legame.

4.1.5 Motivazione nei confronti del servizio pubblico

La motivazione nei confronti del servizio pubblico è di circa 4,0 punti, sia per l'attrattiva esercitata dalla politica sia per l'impegno a favore della società.

Circa il **50 per cento** degli interrogati afferma di **interessarsi in modo molto forte alla politica** e di considerare il proprio **lavoro come componente determinante del proprio impegno sociale**. Questi due fattori aumentano con l'età, la classe di stipendio e l'anzianità di servizio nell'Amministrazione federale. Aumenta la motivazione nei confronti del servizio pubblico anche il fatto di esercitare una funzione dirigenziale.

La percezione che i collaboratori hanno della stima che Consiglio federale e Parlamento nutrono per il loro lavoro è relativamente bassa (**3,0 punti**).

4.2 Condizioni quadro organizzative e influenza sul coinvolgimento affettivo

Per individuare pregi e difetti delle condizioni quadro organizzative esistenti nell'Amministrazione federale dal punto di vista dei collaboratori, non ci si può basare soltanto sulla valutazione dei settori tematici. Va presa in considerazione anche l'importanza di detti temi rispetto al coinvolgimento affettivo² (impegno e identificazione). La loro importanza non viene chiesta direttamente nel questionario, bensì calcolata. In base alle valutazioni dei collaboratori è possibile determinare in modo statisticamente attendibile i temi che sono importanti per un loro elevato coinvolgimento affettivo. Maggiore è il coefficiente di influenza, **maggiore sarà l'effetto leva sull'impegno e l'identificazione dei collaboratori e quindi anche sulla loro efficienza**. Vale dunque particolarmente la pena di adottare misure nei settori tematici che hanno un alto coefficiente di influenza. Se un tema che influisce molto sul coinvolgimento è valutato positivamente, si tratta di un **pregio** che va **ulteriormente consolidato**. Una valutazione negativa di temi importanti per il coinvolgimento indica che è **necessario intervenire** adottando **misure di ottimizzazione**.

² Il coinvolgimento affettivo è direttamente correlato all'efficienza individuale e organizzativa e per questo motivo il portafoglio è orientato al coinvolgimento affettivo (impegno e identificazione). Il coinvolgimento costante esprime l'atteggiamento dei collaboratori riguardo all'idea di rimanere nell'organizzazione.

Questo parallelo tra valutazione fornita dai collaboratori e influenza sul coinvolgimento affettivo è rappresentato in un portafoglio. In tal modo i settori tematici nei quali vale la pena di adottare misure di ottimizzazione, ossia quelli che aumentano l'impegno dei collaboratori e di conseguenza l'efficienza dell'organizzazione, risultano immediatamente evidenti (pregi e necessità d'intervento). Concentrarsi sull'essenziale è assolutamente indispensabile, specialmente nei periodi in cui le risorse sono limitate, e in questo senso il portafoglio dovrebbe avere una certa utilità. Contemporaneamente esso indica anche se i vari ambiti tematici sono tendenzialmente soggetti all'influenza del superiore diretto o della direzione suprema dell'unità amministrativa. Il portafoglio per l'Amministrazione federale si presenta come segue:

Valutazione	elevata↑	Nessuna necessità d'intervento	Pregi
		~ Conciliabilità tra lavoro e vita privata ~ Sistemi di informazione ~ Margine di manovra ~ Misure di sviluppo	~ Contenuti del lavoro ~ Superiore diretto ~ Orientamento agli obiettivi ~ Processo di concertazione degli obiettivi
		Scarsa necessità d'intervento	Necessità d'intervento
	bassa	~ Retribuzione ~ Trasferimento di conoscenze > Processi operativi / decisionali > Direzione suprema	> Coesione > Opportunità di sviluppo > Capacità di adattamento > Autoresponsabilità
		Influenza sul coinvolgimento affettivo	
		~ Tendenzialmente influenzabili da parte del superiore diretto > Tendenzialmente influenzabili da parte della direzione suprema	
		bassa → elevato	

Figura 2: portafoglio per l'intera Amministrazione federale

4.2.1 Pregi della situazione lavorativa

I temi descritti qui di seguito hanno una **notevole influenza** sull'impegno dei collaboratori e hanno anche ottenuto una **buona valutazione** nell'ambito dell'inchiesta sul personale. Essi sono i punti forti dell'Amministrazione federale come datore di lavoro e devono essere rafforzati.

La **collaborazione nel gruppo di lavoro ha ottenuto il miglior voto**: 4,8 punti. Il 73 per cento degli interrogati ritiene che nel proprio gruppo di lavoro informazioni e conoscenze vengano scambiate apertamente. Il 63 per cento è del parere che nel proprio gruppo di lavoro i temi spinosi vengano discussi con apertura e sincerità. Per gli impiegati, la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro ha una notevole influenza sull'identificazione e l'impegno. Si tratta di una condizione su cui può influire soprattutto il superiore diretto, affinché venga ancora attribuita importanza a questa tematica e questo pregio organizzativo possa essere utilizzato.

Ha ottenuto un risultato **positivo anche il processo di concertazione degli obiettivi** (4,6 punti). Anche questo fattore esercita un influsso particolarmente elevato sul coinvolgimento affettivo. La concertazione individuale degli obiettivi, concordata con il superiore diretto per

l'anno corrente, è valutata positivamente dal 70 per cento degli interrogati. Rispetto ad altre imprese svizzere (CASH Arbeitgeber Award), nell'Amministrazione federale il colloquio di concertazione degli obiettivi sembra ottimamente integrato e rappresenta un pregio evidente (il punteggio dell'Amministrazione federale è in media superiore di 0,3 punti a quello ottenuto dalle imprese del CASH Arbeitgeber Awards).

Un ulteriore pregio dell'Amministrazione federale consiste nel **contenuto del lavoro**. Questo settore importante per il coinvolgimento affettivo dei collaboratori è stato valutato positivamente (4,4 punti). Il 61 per cento dei collaboratori ritiene di poter sfruttare appieno le proprie conoscenze e capacità. Nel confronto con l'esterno (CASH Arbeitgeber Award) si constata che in altre imprese questo aspetto è stato valutato con un punteggio ancora più elevato (4,8 punti in media). Uno dei motivi potrebbe ad esempio risiedere in un atteggiamento fondamentalmente esigente dei collaboratori dell'Amministrazione federale riguardo al contenuto del lavoro.

L'impegno e l'identificazione dei collaboratori vengono influenzati in modo determinante dal **superiore diretto**. I dirigenti ottengono una buona valutazione (4,3 punti). I collaboratori sono molto soddisfatti specialmente della comunicazione e dell'apertura al cambiamento dimostrata dai loro superiori. Nel confronto con l'esterno (CASH Arbeitgeber Award) sussiste ancora un piccolo scarto da recuperare per quanto concerne l'informazione sui cambiamenti importanti da parte dei quadri dirigenti e l'apertura dei superiori di fronte ai cambiamenti.

Ottiene un buon punteggio anche l'**orientamento agli obiettivi** nell'Amministrazione federale (4,3 punti). La deduzione degli obiettivi della divisione da quelli dell'unità amministrativa e la comunicazione di tali obiettivi funzionano bene. Esistono possibilità di ottimizzazione per quanto riguarda la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi: soltanto la metà dei collaboratori pensa che il progresso del lavoro dell'unità amministrativa venga misurato rispetto agli obiettivi prestabiliti. Esiste un potenziale di miglioramento per quanto concerne la definizione a cascata degli obiettivi anche rispetto al CASH Arbeitgeber Award: sotto questo aspetto l'Amministrazione federale ottiene un punteggio inferiore di 0,6 punti.

4.2.2 Difetti della situazione lavorativa / necessità d'intervento

Negli ambiti descritti qui di seguito sussiste una necessità d'intervento prioritaria, dato che pur avendo una **notevole influenza** sul coinvolgimento affettivo, la loro attuale configurazione è giudicata **insoddisfacente** dai collaboratori.

Le **opportunità di sviluppo** nell'Amministrazione federale ottengono in media un risultato di 3,5 punti e quindi un giudizio negativo. Appena un terzo degli interrogati considera i cambiamenti nell'Amministrazione federale come opportunità per un perfezionamento professionale. I collaboratori ultracinquantenni in particolare intravedono ben poche opportunità professionali. Sussiste perciò una notevole necessità d'intervento affinché siano evidenziate le interessanti possibilità di sviluppo che possono presentarsi grazie ai cambiamenti in atto nell'Amministrazione federale (ad es. nuovi campi di attività, più ampio margine di manovra). In tal modo sarà possibile rafforzare l'attrattiva dell'Amministrazione federale come datore di lavoro.

I collaboratori sono insoddisfatti della **capacità di adattamento** della propria unità amministrativa (3,7 punti) e ciò influisce negativamente sul loro coinvolgimento. Si impongono misure di ottimizzazione innanzitutto per quanto riguarda l'atteggiamento di fronte ai cambiamenti. Nelle unità amministrative bisognerebbe sviluppare una concezione comune dei necessari cambiamenti e un atteggiamento costruttivo nei confronti delle resistenze ai cambiamenti. Sussiste un'urgente necessità d'intervento anche sul fronte della cultura dell'errore (errori visti come opportunità di imparare e di migliorarsi). Rispetto ad altre imprese svizzere (CASH Arbeitgeber Award, impresa di riferimento 1), in questo settore il risultato dell'Amministrazione federale è in media inferiore di 0,8 punti. Si tratta di un enorme scarto. Per quanto concerne l'innovazione (i collaboratori vengono incoraggiati a proporre

idee e suggerire miglioramenti), l'Amministrazione federale si colloca a un punto al di sotto nel confronto con l'esterno. Anche in quest'ambito si devono introdurre ottimizzazioni.

Un'altra condizione quadro che esercita un notevole effetto leva sul coinvolgimento in tutta l'Amministrazione federale, e che ha raccolto un giudizio negativo, è quella della **coesione all'interno dell'organizzazione** (3,9 punti). In quest'ambito devono essere adottate misure per una promozione conseguente della collaborazione tra le divisioni e per il consolidamento di una comunicazione improntata alla fiducia all'interno dell'unità amministrativa.

È necessario intervenire anche per rafforzare l'**autoresponsabilità** del personale (4,0 punti). Il 60 per cento degli intervistati è del parere che l'autoresponsabilità e l'autonomia dei collaboratori vengano promossi soltanto in misura minima o addirittura non vengano assolutamente promossi.

4.2.3 Condizioni quadro con scarsa necessità d'intervento

Benché i collaboratori si siano dichiarati insoddisfatti in merito alle condizioni quadro organizzative seguenti, la loro **influenza** sull'impegno del personale è **piuttosto esigua** e di conseguenza vale la pena soltanto in parte di intervenire con misure di ottimizzazione. Pertanto la necessità d'intervento è limitata.

I collaboratori sono molto **insoddisfatti** del **trasferimento delle conoscenze** (scambio di conoscenze e di esperienze tra collaboratori e tra unità amministrative, 3,5 punti). Soltanto il 16 per cento degli interrogati ritiene che nella propria unità amministrativa lo scambio di esperienze con altre unità venga promosso sistematicamente. In questo settore il risultato dell'Amministrazione federale è inferiore di 1,1 punti rispetto quello dell'impresa di riferimento 1. Pertanto bisognerebbe promuovere la coesione tra unità amministrative.

I collaboratori sono molto insoddisfatti anche dei **processi operativi e decisionali** attuali (3,6 punti). Sotto questo aspetto i collaboratori deplorano in particolare che nell'unità amministrativa i processi e i documenti non vengano semplificati sistematicamente, e che le decisioni importanti non vengano prese per tempo. In tutta l'Amministrazione federale, l'effetto leva di questa dimensione sul coinvolgimento affettivo è relativamente modesto. Nell'Amministrazione federale la **retribuzione** raccoglie 3,9 punti, un risultato relativamente negativo. Per quanto riguarda l'adeguatezza della retribuzione rispetto a funzioni analoghe presso altri datori di lavoro, il personale della Confederazione esprime un giudizio più negativo di quello dei collaboratori di altre imprese svizzere (i valori del CASH Arbeitgeber Award e dell'impresa di riferimento 1 si situano mediamente 0,4 punti al di sopra).

I collaboratori dell'Amministrazione federale esprimono un giudizio piuttosto negativo anche sull'informazione da parte della **direzione suprema** di un'unità amministrativa sui cambiamenti imminenti. Questo aspetto non esercita tuttavia alcun influsso determinante sul coinvolgimento affettivo. La Confederazione in generale ottiene 3,9 punti. Rispetto ad altre imprese svizzere, i valori relativi alla politica di informazione della direzione suprema risultano nettamente inferiori (0,8 punti in meno rispetto al CASH Arbeitgeber Award, 0,4 in meno punti rispetto all'impresa di riferimento 1).

4.2.4 Condizioni quadro senza necessità d'intervento

Nei settori tematici che non hanno una notevole influenza sul coinvolgimento o non suscitano insoddisfazione da parte dei collaboratori non vi è **alcuna necessità d'intervento**.

La **conciliabilità tra lavoro e vita privata** ottiene dal personale federale una buona valutazione (4,4 punti). Oltre la metà degli interrogati (58%) ha una situazione lavorativa che consente di conciliare lavoro e vita privata. La conciliabilità tra lavoro e vita privata non è così decisiva per l'impegno e l'identificazione del personale. Tuttavia, siccome influisce in misura relativamente importante sul grado di soddisfazione sul posto di lavoro e in special modo sul legame dei collaboratori, il tema può assumere una certa rilevanza in rapporto con il mantenimento del personale.

Per quanto concerne i **sistemi d'informazione** (4,3 punti), non vi è alcuna necessità d'intervento nell'Amministrazione federale. Soltanto l'8 per cento degli interrogati non gode di un accesso rapido alle informazioni utili al lavoro.

Gli interrogati sono relativamente soddisfatti delle **misure di sviluppo personali** (4,2 punti). Nella maggior parte dei casi i collaboratori beneficiano delle formazioni e dei perfezionamenti necessari, tuttavia le misure di sviluppo concordate vengono messe in atto soltanto in parte.

La tematica del **marginale di manovra** ottiene un risultato mediocre raccogliendo soltanto 4,1 punti. Tuttavia anche l'influenza sul coinvolgimento è relativamente esigua. Il 54 per cento degli interrogati è molto soddisfatto del margine di manovra di cui dispone nell'adempiere i propri compiti. Nonostante ciò, solo un collaboratore su tre (34%) pensa di poter influire sulle decisioni importanti che riguardano il suo ambiente di lavoro.

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

La capacità di prestazione dei collaboratori è condizionata in misura determinante dai fattori della motivazione nei confronti del servizio pubblico. La **motivazione legata alla possibilità di fornire un contributo alla società rappresenta il fattore che influisce maggiormente sull'impegno personale e sull'identificazione nella propria unità amministrativa**. Anche l'interesse per la politica influisce notevolmente sul coinvolgimento affettivo. Nell'Amministrazione federale, quindi, questi fattori hanno un'influenza determinante sulla prestazione dei collaboratori.

I collaboratori che si sentono attratti dalla vicinanza ai processi decisionali politici, e che nutrono un forte senso del dovere nei confronti della società, si impegnano maggiormente nel loro lavoro e si identificano più profondamente con gli obiettivi e i compiti della propria unità amministrativa. La motivazione di questi collaboratori è sensibile soltanto in modo limitato ad altri stimoli. Essi scelgono consapevolmente l'Amministrazione federale come datore di lavoro a causa del particolare contenuto dell'attività. Se la politica del personale della Confederazione e l'operato dei servizi decentralizzati del personale tengono conto in modo sufficiente di questi fattori (ad es. al momento del reclutamento), sarà possibile aumentare l'impegno e la capacità di prestazione dei collaboratori.

4.4 Salute

Nell'Amministrazione federale, come in altre imprese, la salute rappresenta un tema importante, ancorato anche nella legge sul personale federale. In questo settore entrano in gioco, non da ultimo, anche considerazioni economiche e demografiche (salvaguardare l'efficienza dei collaboratori a tutte le età).

Rispetto all'inchiesta 2005, lo stato di salute dei collaboratori è leggermente migliorato. Il 75 per cento degli interpellati ritiene buona fino a molto buona la propria salute fisica. Per la salute psichica la percentuale è del 65 per cento (2005: 67 risp. 57%). Come prevedibile, il giudizio sulla salute fisica peggiora con l'avanzare dell'età. La salute psichica, invece, non presenta alcun nesso con l'età biologica.

Come già in occasione dell'ultima inchiesta i collaboratori affermano che lo stato di salute attuale è minacciato in primo luogo dallo stress sul posto di lavoro, dall'incertezza legata ai cambiamenti nell'ambiente di lavoro e dal clima di lavoro. È invece nettamente più ridotta l'influenza negativa degli infortuni sul lavoro, delle malattie collegate all'attività lavorativa e del mobbing/delle molestie. Le persone che ricoprono una funzione dirigenziale e i collaboratori che lavorano con un tasso d'occupazione inferiore al 50 per cento si lamentano maggiormente dello stress sul posto di lavoro. I collaboratori nelle classi di stipendio inferiori (1-17) sono maggiormente preoccupati dai cambiamenti nell'ambiente di lavoro di quanto non lo siano i loro colleghi nelle classi di stipendio più elevate (24-38).

I settori più importanti in cui si auspica l'adozione di misure di promozione della salute da parte del datore di lavoro sono sempre quelli del fumo sul posto di lavoro, della gestione

dello stress e del burnout. Sono invece considerati nettamente meno urgenti i provvedimenti nei settori della prevenzione (ad es. check up periodici) e della tossicomania. Questa ripartizione si presenta in tutti i dipartimenti e in tutti i gruppi sociodemografici.

4.5 Provvedimenti dall'ultima inchiesta concernente il personale

Solamente il 21 per cento degli interrogati ha indicato che nella propria unità amministrativa sono stati adottati dei provvedimenti sulla base dell'ultima inchiesta sul personale per migliorare le condizioni di lavoro. I provvedimenti adottati spaziano però dall'elaborazione di linee guida e obiettivi di divisione riguardanti l'offerta di corsi di formazione (formazione dei quadri, formazione nell'ambito delle concertazioni degli obiettivi ecc.), dai seminari sulla gestione dei conflitti alla valutazione dei superiori, dall'introduzione del telelavoro ai provvedimenti nel campo della salute (ergonomia dei posti di lavoro, uffici senza fumo ecc.). Questi risultati possono avere due spiegazioni: o sono stati effettivamente adottati pochi provvedimenti sulla base dell'ultima inchiesta sul personale, oppure i provvedimenti adottati non sono stati sufficientemente collegati a detta inchiesta. Tenzialmente, quest'ultima spiegazione sembra prevalere, poiché, come illustrato nel rapporto «Ursachen- und Massnahmenanalyse zur Erhebung 2005 beim Bundespersonal», sono state pianificate e in parte addirittura già attuate numerose misure.

5 Conclusione

Per aumentare l'efficienza dei collaboratori e dell'organizzazione, bisognerebbe adottare provvedimenti soprattutto nei settori che esercitano una forte influenza sul coinvolgimento affettivo. La suddivisione del portafoglio (necessità d'intervento, pregi) deve aiutare a concentrarsi sull'essenziale favorendo un impiego efficace delle limitate risorse disponibili. Ciò che conta è che ogni unità amministrativa parta dal proprio portafoglio e ne desuma le misure più assennate per la propria organizzazione.

In tutta l'Amministrazione federale vi è un'elevata necessità d'intervento a livello della capacità di adattamento e della coesione interna dell'unità amministrativa, della promozione dell'autoresponsabilità e delle opportunità di sviluppo (utilizzare i cambiamenti come opportunità professionali). Si tratta di settori che tendenzialmente possono essere influenzati dalla direzione suprema delle unità amministrative, ad esempio con un'informazione esaustiva, trasparente e tempestiva in caso di cambiamenti.

Pertanto, occorre consolidare e divulgare ulteriormente i pregi esistenti, in particolare per quanto riguarda il contenuto del lavoro, il processo di concertazione degli obiettivi e la collaborazione in gruppi di lavoro. I superiori diretti possono influenzare e consolidare questi aspetti sul posto. Anche la conduzione rappresenta di per sé un importante fattore di successo per ottenere dai collaboratori una forte identificazione e grande impegno. Di questo bisognerebbe tener conto nell'ambito della formazione e del perfezionamento dei quadri. Rafforzando gli aspetti legati al contenuto del lavoro e alla conduzione è possibile aumentare anche il grado di soddisfazione sul posto di lavoro e il legame dei collaboratori.

Dal profilo della politica del personale si tratta in particolare di integrare maggiormente la motivazione nei confronti del servizio pubblico nelle procedure di reclutamento di nuovi collaboratori. Potendo reclutare persone interessate alla politica e socialmente impegnate, tendenzialmente si avranno collaboratori maggiormente impegnati e identificati con l'unità amministrativa. L'Amministrazione federale può rafforzare la propria posizione sul mercato del lavoro ponendo in risalto la vicinanza con i processi politici e la prestazione a favore della società (ad es. partecipazioni a incontri organizzati da università o a fiere, prospetti di presentazione). Anche la stima da parte del Consiglio federale e del Parlamento per il lavoro dell'Amministrazione (manifestata ad es. in occasione di incontri pubblici) può avere un effetto positivo in questo contesto.

Nel campo del mantenimento del personale si tratta soprattutto di offrire ai collaboratori anche in futuro un'attività dai contenuti interessanti e originali, sufficiente margine di manovra, una buona cultura dirigenziale e una conciliabilità ottimale tra lavoro e vita privata.

Specialmente in un'epoca di profondi cambiamenti organizzativi, questi aspetti dovrebbero essere garantiti.

A seconda dell'unità amministrativa, sono indicate misure di ottimizzazione anche in altri settori, come il trasferimento delle conoscenze, i processi operativi e decisionali o la retribuzione.