



BENESSERE ORGANIZZATIVO
RISULTATI PRIMA INDAGINE (2011)

31.05.2012

*Se vuoi costruire una nave
non radunare uomini per raccogliere
il legno e distribuire i compiti, ma
insegna loro la nostalgia del mare
ampio ed infinito*

Antoine Marie Roger de Saint-Exupéry

Gruppo di lavoro coordinato da:

- **Fabrizio Frinolli (membro interno dell'OIV)**

Documento di analisi, sintesi dei dati, elaborazione dei risultati e individuazione delle azioni di miglioramento realizzato da:

- **Cristina Formilli**
- **Giovanna Provazza**
- **Cinzia Vivian**

Elaborazione statistica dei dati a cura di:

- **Maria Cristina Paoletti**
- **Alessandro Simonetta**

Gestione del questionario on line a cura di:

- **Armando Trapani**

Si ringraziano per la collaborazione:

- **Carla Franci (Servizio Formazione)**
- **Anna Valeri (Struttura Tecnica Permanente dell'OIV)**

- **i tirocinanti in Psicologia del Lavoro dell'Università la Sapienza:**
 - o **Federica Caruso**
 - o **Ilenia Di Bella**
 - o **Leonardo Lanzano**

SOMMARIO

PREMESSA	9
L'INDAGINE	13
Finalità.....	15
Obiettivi	15
Metodologia	15
DESCRIZIONE DELLE DIMENSIONI	16
LIVELLI DI APPROFONDIMENTO DELL'ANALISI	18
L'ANALISI DEI DATI	19
Premessa metodologica	21
Composizione per FASCIA D' ETÀ	24
Composizione per TITOLO DI STUDIO.....	25
Composizione per PROFILO PROFESSIONALE	26
Composizione per ORARIO DI LAVORO	27
Composizione per ANZIANITÀ.....	28
Composizione per AREA GEOGRAFICA.....	29
Primo livello di analisi	31
Secondo livello di analisi	33
Terzo livello di analisi	43
I RISULTATI	55
Considerazioni conclusive	57
Prima ipotesi di azioni di miglioramento	59
INDICE DEI GRAFICI	63

PREMESSA

I cambiamenti che negli ultimi anni hanno interessato le pubbliche amministrazioni e l'attuale contesto economico rendono necessario valutare il benessere delle organizzazioni con il fine di migliorare la produttività e qualità dei servizi resi agli utenti.

Studi recenti hanno dimostrato che le persone danno il meglio di sé quando svolgono il proprio lavoro in condizioni soddisfacenti.

Il legislatore ha ritenuto opportuno stabilire che annualmente all'interno di ogni singola amministrazione fosse effettuata un'indagine sul "Benessere Organizzativo" dei lavoratori, inteso in senso fisico, psicologico e sociale.

L'articolo 14, comma 5 del D.lgs n. 150/2009 di riforma della pubblica amministrazione prevede che l'Organismo Indipendente di Valutazione curi *"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 nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale"* e ne riferisca alla Commissione (CIVIT) di cui all'art. 13 del citato decreto.

La CIVIT ha promosso una serie di incontri, con gli Oiv di INAIL e INPS, per definire un modello di analisi del benessere organizzativo che potesse essere applicato sperimentalmente in tutti gli enti previdenziali.

Tali incontri non hanno prodotto in tempo utile un risultato condiviso.

Pertanto l'Oiv dell'INAIL, in accordo con il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, con il Presidente dell'Istituto e con il Direttore Generale, ha costituito un Gruppo di lavoro interdisciplinare per la realizzazione della suddetta indagine.

Il team ha elaborato una metodologia di indagine ed ha predisposto un questionario rivolto a tutti i dipendenti dell'Istituto.

Questa iniziativa di studio può stimolare l'Amministrazione ad attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di produttività e qualità, anche per sviluppare il benessere delle persone, realizzando relazioni di lavoro e ambienti idonei a contribuire al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e del livello professionale delle prestazioni.

Il progetto, quindi, può concorrere a potenziare la capacità dell'Amministrazione di crescere ed evolversi, promovendo un clima aziendale contrassegnato dal *benessere psicofisico* dei lavoratori e dalla loro *attitudine a fare squadra*.

Nel mese di settembre 2011, in fase sperimentale, il gruppo di lavoro ha provveduto a testare il questionario su un ristretto campione di dipendenti per verificarne la comprensibilità, gli effettivi tempi di compilazione e per acquisire eventuali osservazioni.

A decorrere dal 20 dicembre 2011 e fino al 10 gennaio 2012 il questionario è stato ufficialmente pubblicato online, ottenendo una percentuale di risposta pari al 46,35%.

Nel tempo, il monitoraggio dei fattori individuati e gli interventi migliorativi del benessere organizzativo dovrebbero produrre strategie e politiche del personale sempre più adeguate alle esigenze dei dipendenti e vicine agli standard di salute e qualità della vita lavorativa.

Conseguentemente il raggiungimento di un migliore benessere organizzativo contribuirebbe a mantenere elevata la *performance* dell'intera organizzazione a vantaggio di una maggiore produttività e qualità dei servizi resi all'utenza.

Si sottolinea l'essenziale collaborazione delle Organizzazioni sindacali che hanno reso possibile la massima condivisione dell'iniziativa.

L'INDAGINE

Finalità

Lo scopo dell'indagine è di promuovere ambienti di lavoro che facilitino il benessere psico-fisico delle persone contribuendo al miglioramento delle *performance* individuali ed organizzative e, conseguentemente, della produttività e della qualità dei servizi resi all'utenza.

Obiettivi

L'attuazione dell'indagine prevede il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

1. Analizzare e valutare il benessere organizzativo percepito dai rispondenti
2. Individuare le aree critiche
3. Definire le necessarie azioni di miglioramento
4. Monitorare l'attuazione delle predette azioni

Metodologia

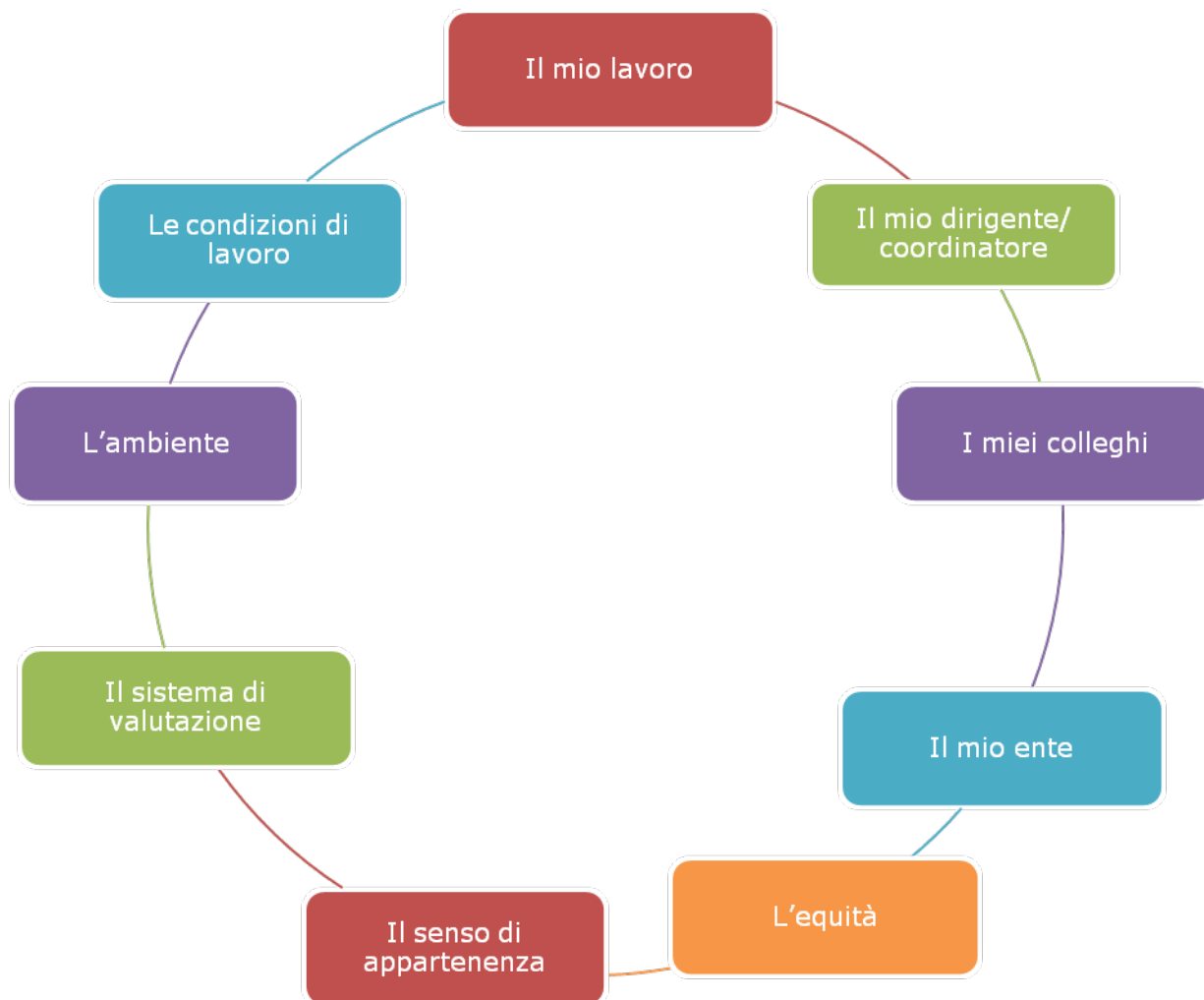
L'indagine utilizza la metodologia della ricerca-intervento: si tratta di una modalità che è al tempo stesso momento di conoscenza della realtà e contributo attivo al suo cambiamento.

Questionario

Il gruppo di lavoro ha elaborato un questionario di rilevazione del benessere composto da:

- **63 item relativi alle 9 "dimensioni"** indicate successivamente;
- **una sezione "Suggerimenti"** composta da 14 item dedicata all'individuazione dei fattori prioritari volti al miglioramento del benessere organizzativo dell'Ente complessivamente considerato;
- **una domanda aperta** nella quale esprimere le criticità percepite all'interno della propria struttura lavorativa e le azioni ritenute necessarie per superarle.

DESCRIZIONE DELLE DIMENSIONI



1. Il mio lavoro

Fa riferimento al ruolo svolto all'interno dell'organizzazione, alla chiarezza dello stesso rispetto alle attese dell'amministrazione, all'adeguatezza delle competenze, al senso di realizzazione personale. Comprende, inoltre, la disponibilità degli strumenti e l'accessibilità alle informazioni necessarie per svolgere al meglio il proprio lavoro.

2. Il mio capo

Mira ad indagare la percezione delle persone rispetto al proprio superiore gerarchico in quanto capo orientato al benessere dei propri collaboratori, che rappresenta una guida e sostegno per il raggiungimento dei risultati attesi, che trasmette valori positivi e spirito di collaborazione ed è in grado di gestire i conflitti.

3. I miei colleghi

Fa riferimento ai rapporti di colleganza instaurati all'interno dell'Istituto, al rispetto reciproco, alla collaborazione e al sentirsi parte di una squadra.

4. Il mio ente

Fa riferimento alla chiarezza delle politiche, delle strategie e dei risultati raggiunti dall'Istituto e alla comprensibilità del contributo di ciascuno al perseguimento degli obiettivi generali. Infine, va ad esplorare l'investimento dell'Istituto nel promuovere attività di formazione e azioni efficaci contro le discriminazioni, l'orientamento al servizio e la conciliazione tra vita privata e lavorativa.

5. L'equità

Mira ad indagare la presenza di imparzialità nell'assegnazione dei carichi di lavoro, nella distribuzione delle responsabilità, nei riconoscimenti e promozioni.

6. Il senso di appartenenza

Può essere definito come il risultato di un investimento operativo ed affettivo che i lavoratori dell'Istituto condividono per il valore sociale della missione che il nostro Ente è chiamato a svolgere.

7. Il sistema di valutazione

Fa riferimento alla valutazione intesa come riconoscimento delle capacità e dell'impegno delle singole persone. Comprende, pertanto, il coinvolgimento dei collaboratori nella definizione degli obiettivi e dei risultati attesi/raggiunti e la chiarezza nella comunicazione delle motivazioni ed esiti della valutazione stessa in un'ottica di miglioramento delle competenze e della prestazione.

8. L'ambiente

Mira ad indagare la percezione del proprio luogo di lavoro in riferimento allo spazio, luminosità, rumorosità, raggiungibilità.

9. Le condizioni di lavoro

Si riferiscono all'organizzazione del proprio lavoro, ai tempi di realizzazione, ai carichi di lavoro, al coinvolgimento nelle scelte della propria struttura e all'autonomia nel raggiungimento degli obiettivi assegnati. In questa dimensione è stata inserita una domanda specifica con l'obiettivo di indagare su eventuali molestie subite.

LIVELLI DI APPROFONDIMENTO DELL'ANALISI

I livelli di approfondimento dell'analisi sono tre:

Il primo livello

Permette di avere una visione generale del fenomeno.

E' costituito da uno schema grafico ad istogramma che rappresenta i risultati generali indicando il punteggio medio di tutti i rispondenti in riferimento nelle nove dimensioni del benessere organizzativo in modo da fornire l'immediata visione dei punti di criticità e di quelli d'eccellenza rispetto al benessere percepito.

Il secondo livello

Permette di avere una visione più dettagliata per ciascuna delle nove dimensioni. E' costituito da schemi grafici ad istogramma rappresentanti i risultati medi delle singole domande per dimensione confrontati sia con la media della dimensione stessa che con quella generale.

Il terzo livello

Evidenzia il punteggio medio dei rispondenti suddivisi nei tre diversi livelli di struttura:

- Direzione Generale
- Direzioni Regionali
- Sedi del nord, del centro, del sud ed isole

Ulteriori analisi si tratta di approfondimenti rispetto a quanto emerso nelle risposte ai:

- Suggestimenti
- Risposte alla domanda aperta

L'ANALISI DEI DATI

Premessa metodologica

In ordine alle risultanze emerse dall'analisi dei questionari, occorre sottolineare che l'Oiv ha ritenuto di optare - nella rappresentazione grafica delle singole dimensioni - in favore del riferimento alla media Ggenerale di tutte le dimensioni. Tale scelta di stretta valenza organizzativa si è resa necessaria, pur riconoscendo la validità dell' analisi attraverso la rappresentazione di Mmedie riferite alle singole dimensioni, al fine di dare risalto agli item ove fosse maggiore la necessità di un intervento di miglioramento da parte dell' amministrazione, conferendo all'impianto generale dell'indagine una maggiore coerenza sistemica ed organicità complessiva.

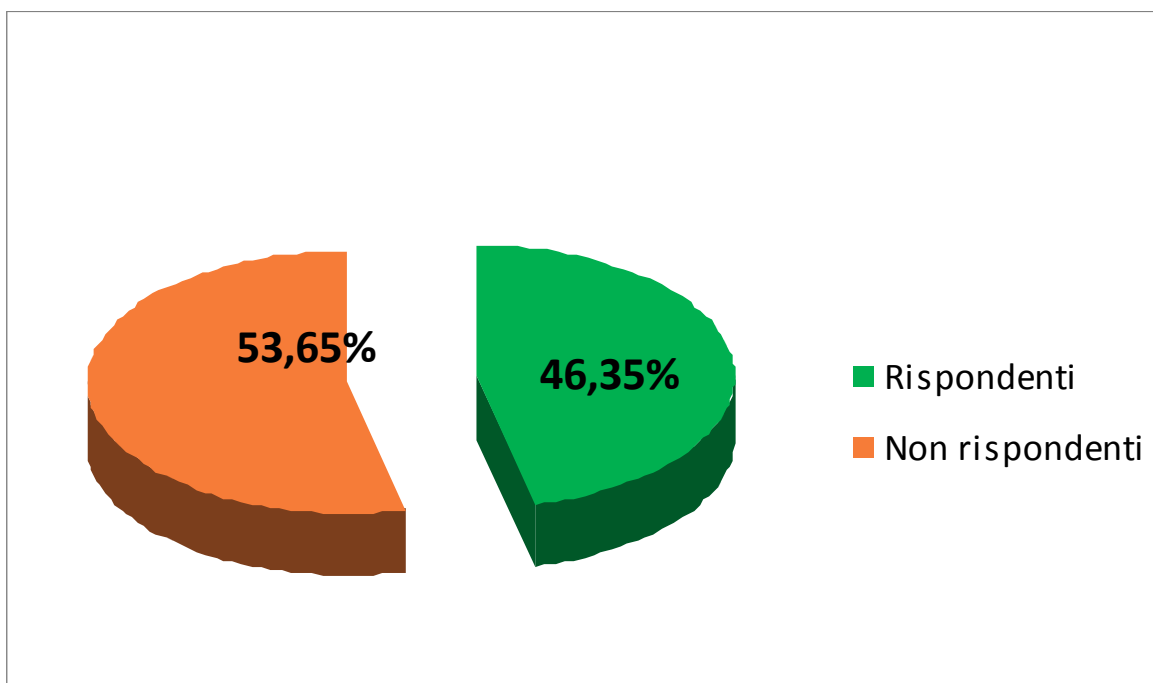
Pertanto, nella realizzazione dei grafici si tiene conto delle medie per singole dimensioni – secondo i criteri stabiliti dalla letteratura maggioritaria in materia – evidenziando tuttavia al loro interno la linea della Mmedia Ggenerale e consegnando ai singoli commenti esplicativi sottostanti la necessaria analisi di dettaglio.

Per quanto attiene all'analisi delle Direzioni Regionali e della Direzione Generale, si è ritenuto di evidenziare le Mmedie delle rispettive unità in quanto maggiormente significative ai fini della omogeneità di realtà che, per la loro intrinseca complessità, necessitano di differenziati approcci successivi di analisi.

Descrizione dei rispondenti

- Il 53,65% del personale ha ritenuto di non partecipare all'indagine (6.048 dipendenti)
- Il 46,35% ha risposto al questionario (5.226 dipendenti)

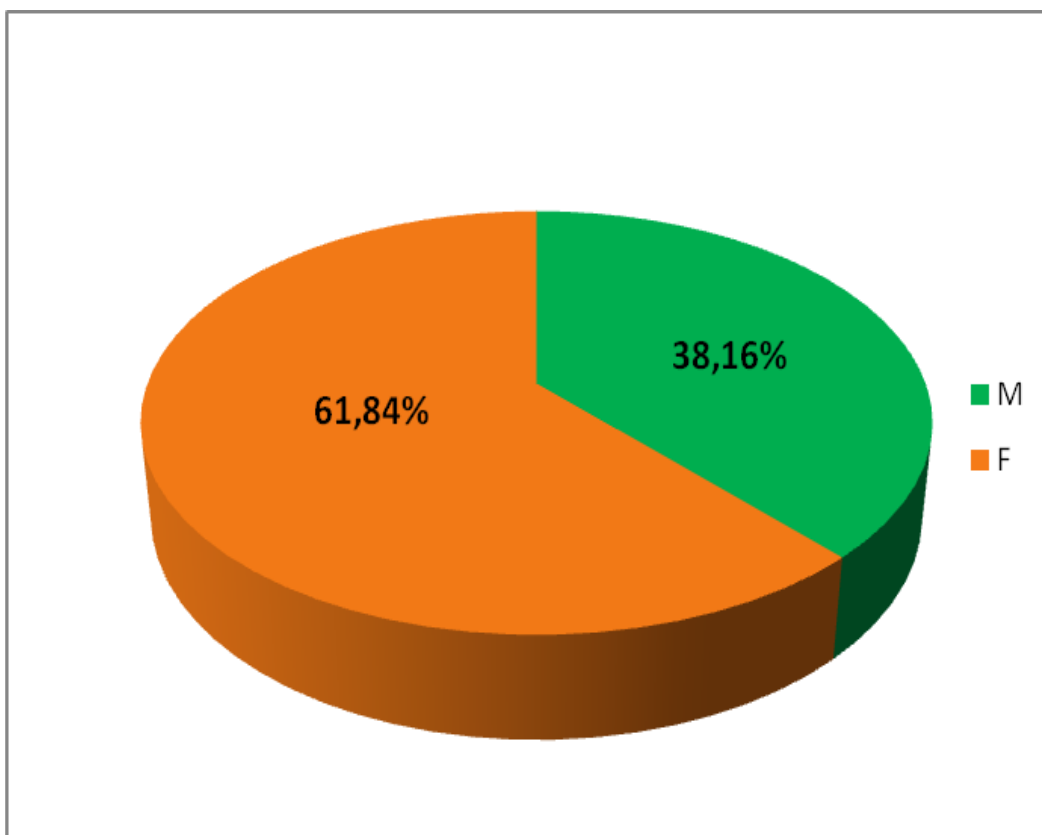
Grafico 1: Rispondenti



Composizione per GENERE

- Il 61,84% dei rispondenti appartiene al genere femminile (3.232 donne)
- Il 38,16% appartiene al genere maschile (1.994 uomini)

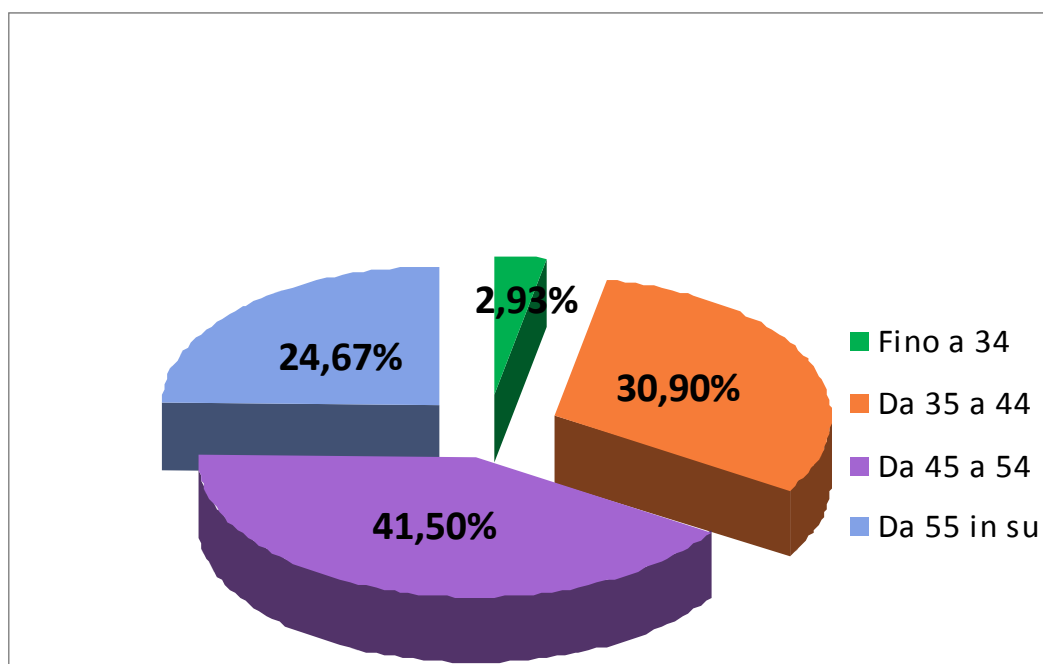
Grafico 2: Genere



Composizione per FASCIA D' ETÀ

- Il 41,50% dei rispondenti ha un'età compresa tra i 45 e i 54 anni di età
- Il 30,90% ha un'età compresa tra i 35 e i 44 anni
- Il 24,67% ha oltre 55 anni
- Il 2,93% ha una età fino a 34 anni

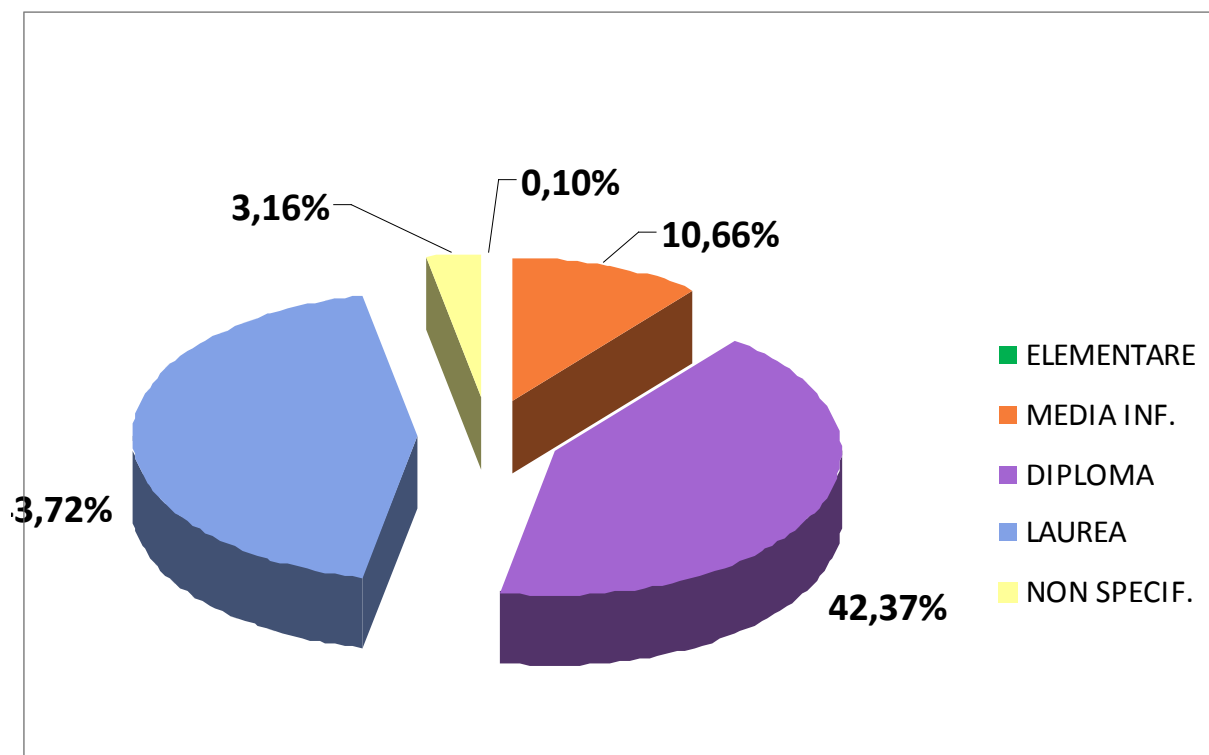
Grafico 3: Fascia d'età



Composizione per TITOLO DI STUDIO

- Il 43,72% dei rispondenti ha la laurea
- Il 42,37% ha il diploma di scuola media superiore
- Il 10,66% ha il diploma di scuola media inferiore
- Lo 0,10 ha la licenza di scuola elementare
- Il 3,16% è un dato in corso di verifica in quanto riferito a dipendenti provenienti da ISPESL o IPSEMA

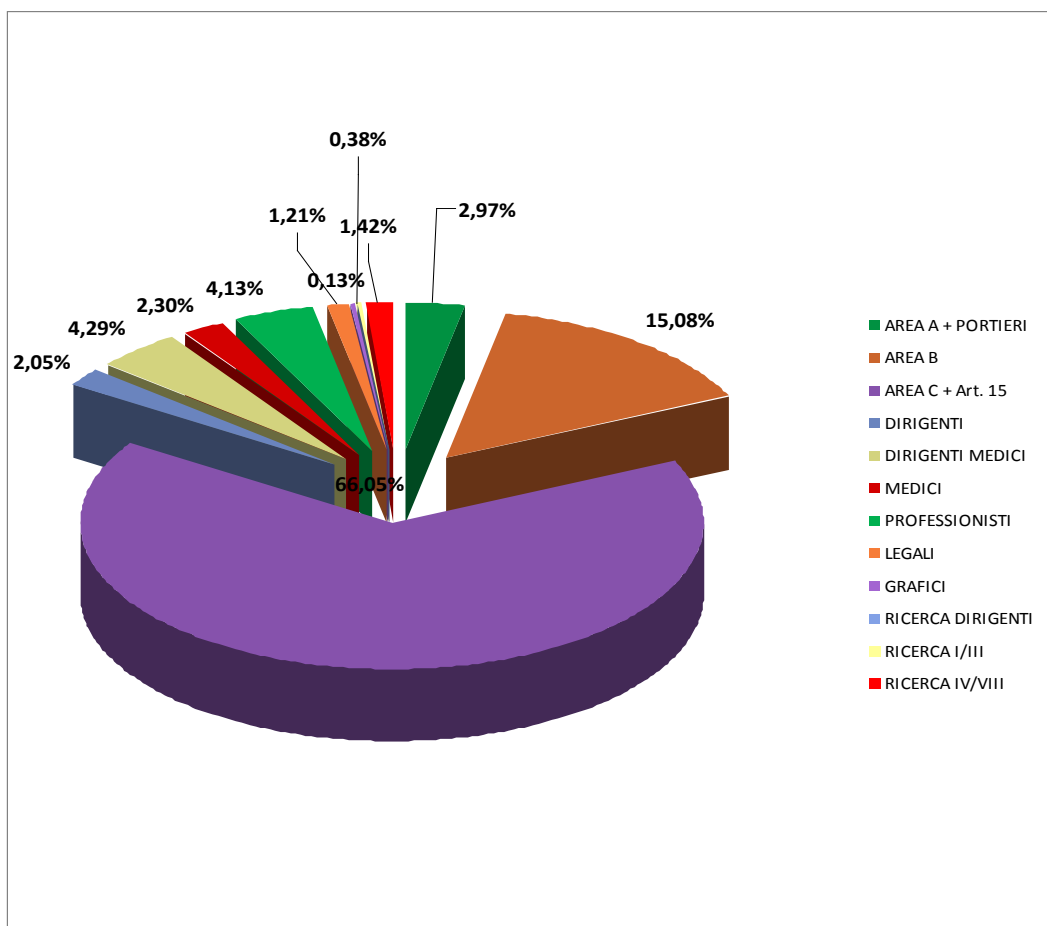
Grafico 4: Titolo di studio



Composizione per PROFILO PROFESSIONALE

- Il 66,05% dei rispondenti appartiene alla area C + al ruolo esaurimento ex art.15
- Il 15,08% appartiene alla area B
- Il 4,29% dirigenti medici
- Il 4,13% professionisti
- Il 2,97% area A + portieri
- Il 2,30% medici a R.L.P.
- Il 2,05% dirigenti
- L' 1,42% ricerca IV /VIII
- L'1,21% legali
- Lo 0,38% ricerca I/III
- Lo 0,13% grafici

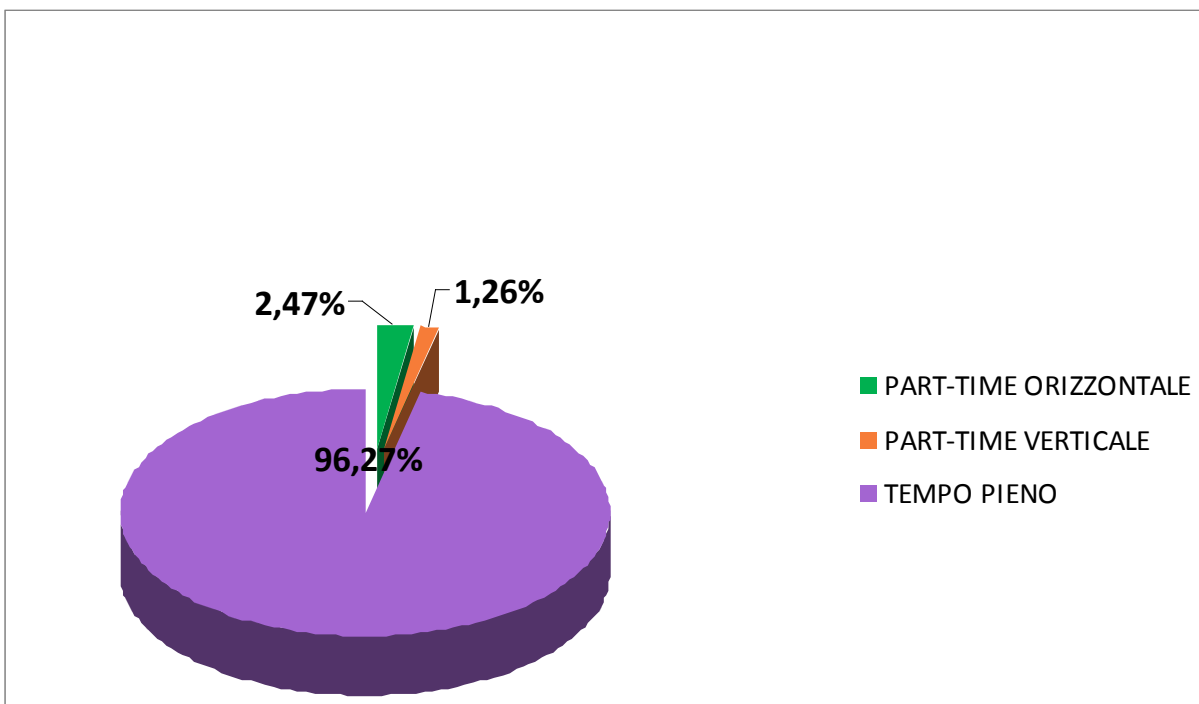
Grafico 5: Profilo professionale



Composizione per ORARIO DI LAVORO

- Il 96,27% dei rispondenti lavora a tempo pieno
- Il 2,47% effettua il part-time orizzontale
- L'1,26% effettua il part-time verticale

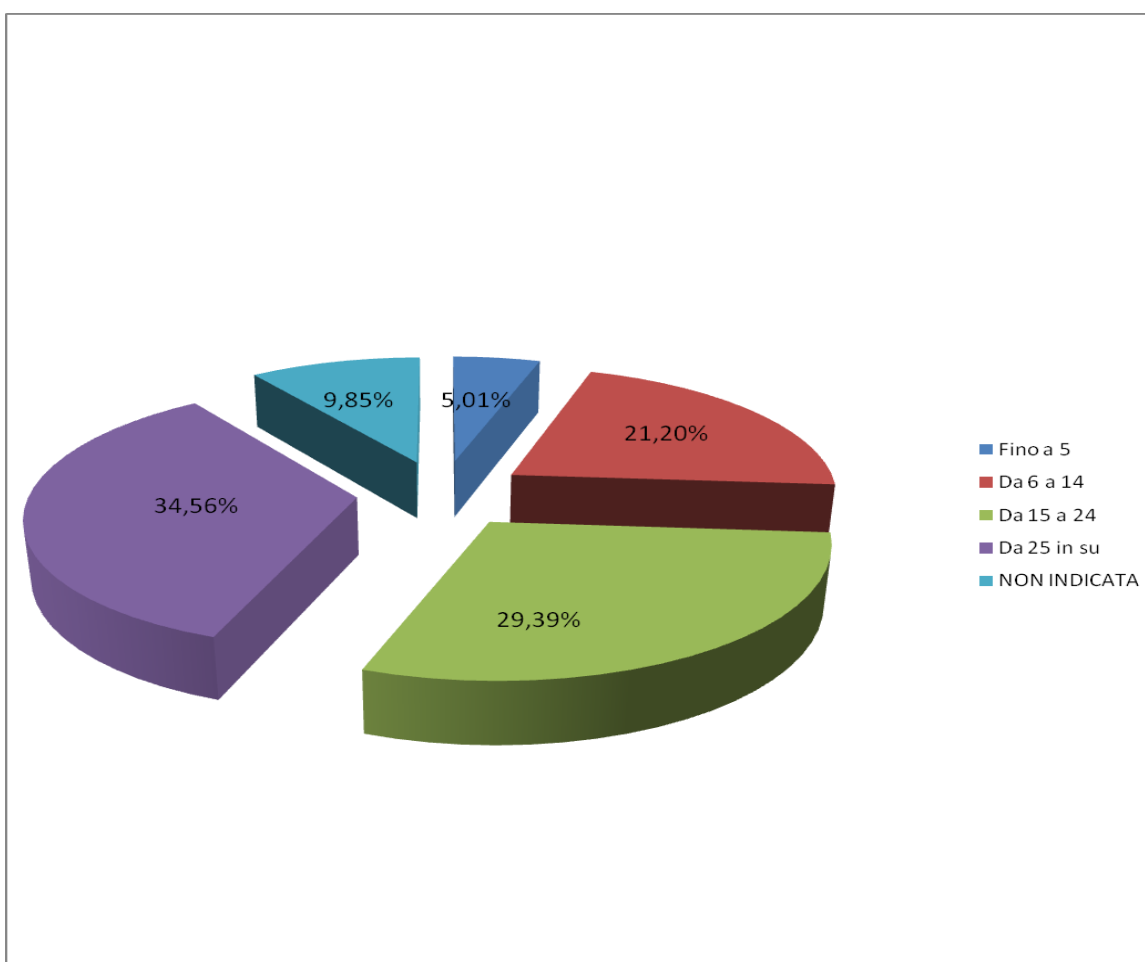
Grafico 6: Orario di lavoro



Composizione per ANZIANITÀ

- Il 35,61% dei rispondenti ha un'anzianità di lavoro di oltre 25 anni
- Il 28,87% ha un'anzianità di lavoro compresa tra i 6 e i 14 anni
- Il 28,24% ha un'anzianità di lavoro compresa tra i 15 e i 24
- Il 5,20 ha un'anzianità di lavoro fino a 5 anni
- Il 2,07% è un dato in corso di verifica (ISPESL – IPSEMA)

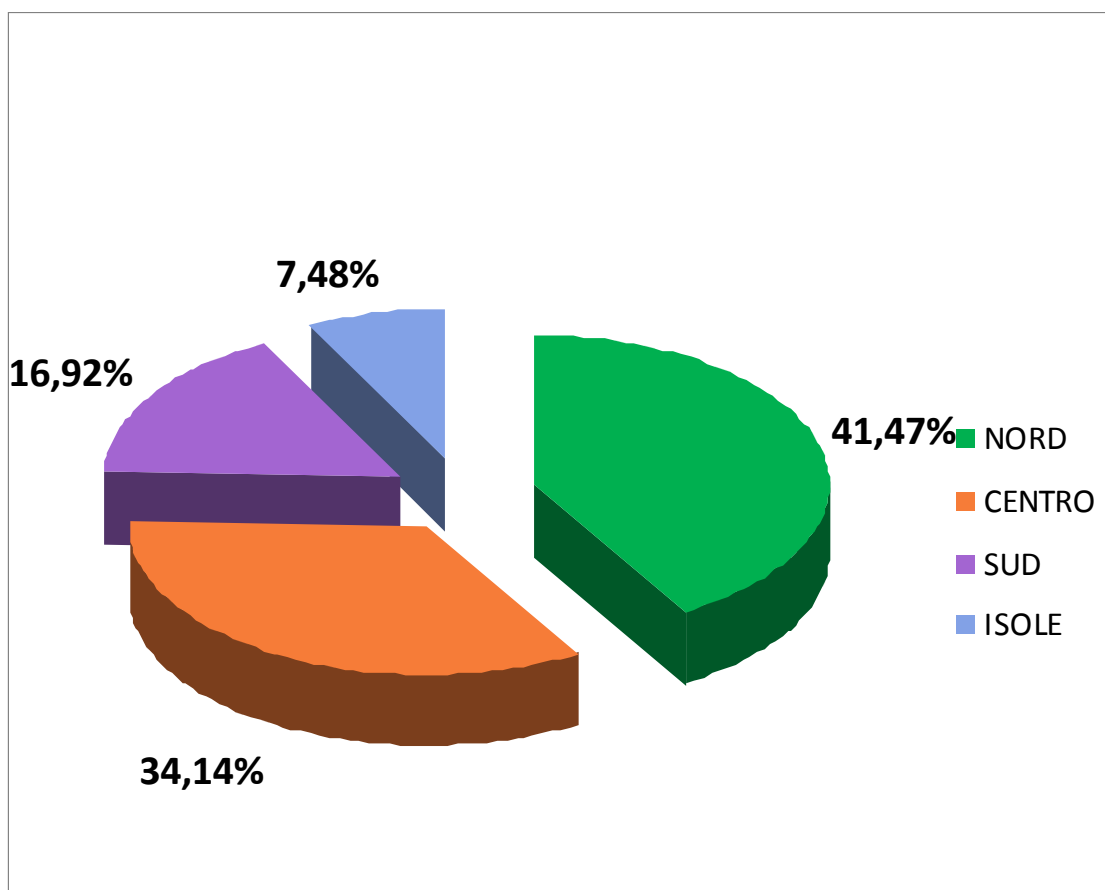
Grafico 7: Anzianità



Composizione per AREA GEOGRAFICA

- Il 41,47% dei rispondenti risiede al Nord
- Il 34,14% al Centro
- Il 16,92% al Sud
- Il 7,48% nelle isole

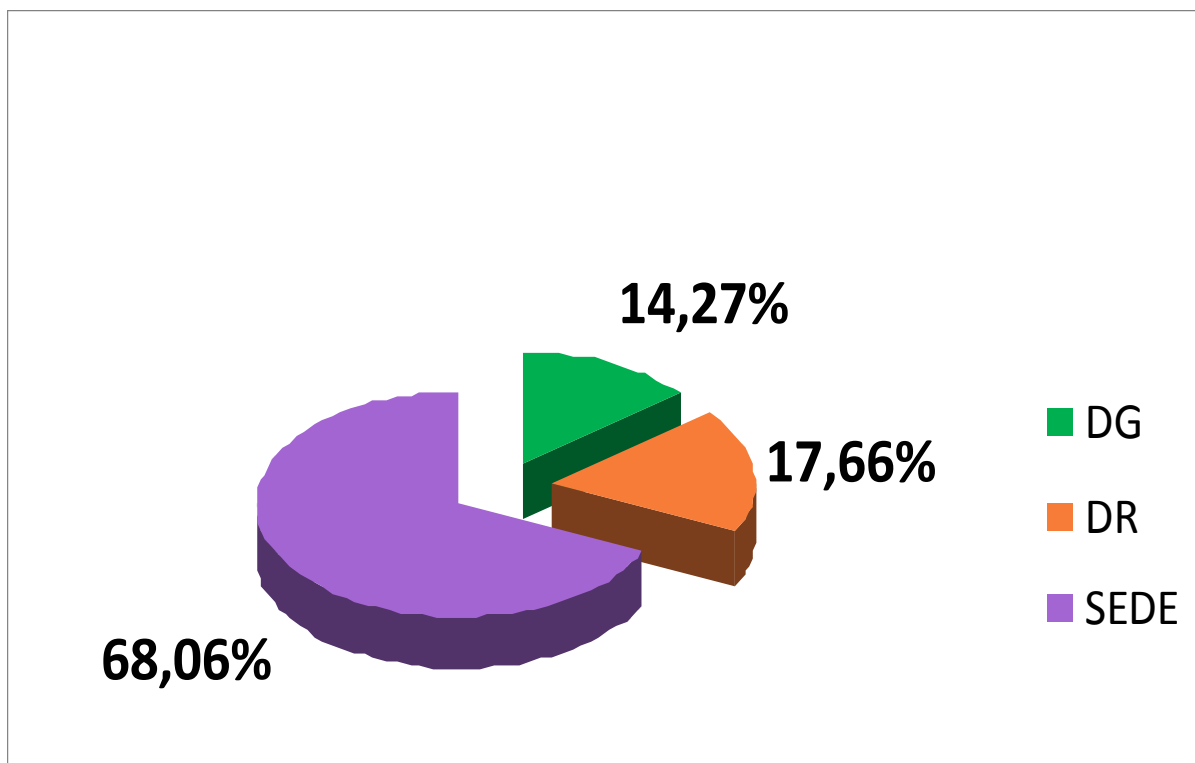
Grafico 8: Area Geografica



Composizione per STRUTTURA

- Il 68,06% dei rispondenti è personale di SEDE
- Il 17,66% è personale di DIREZIONE REGIONALE (DR)
- 14,27% è personale di DIREZIONE GENERALE (DG)

Grafico 9: Struttura

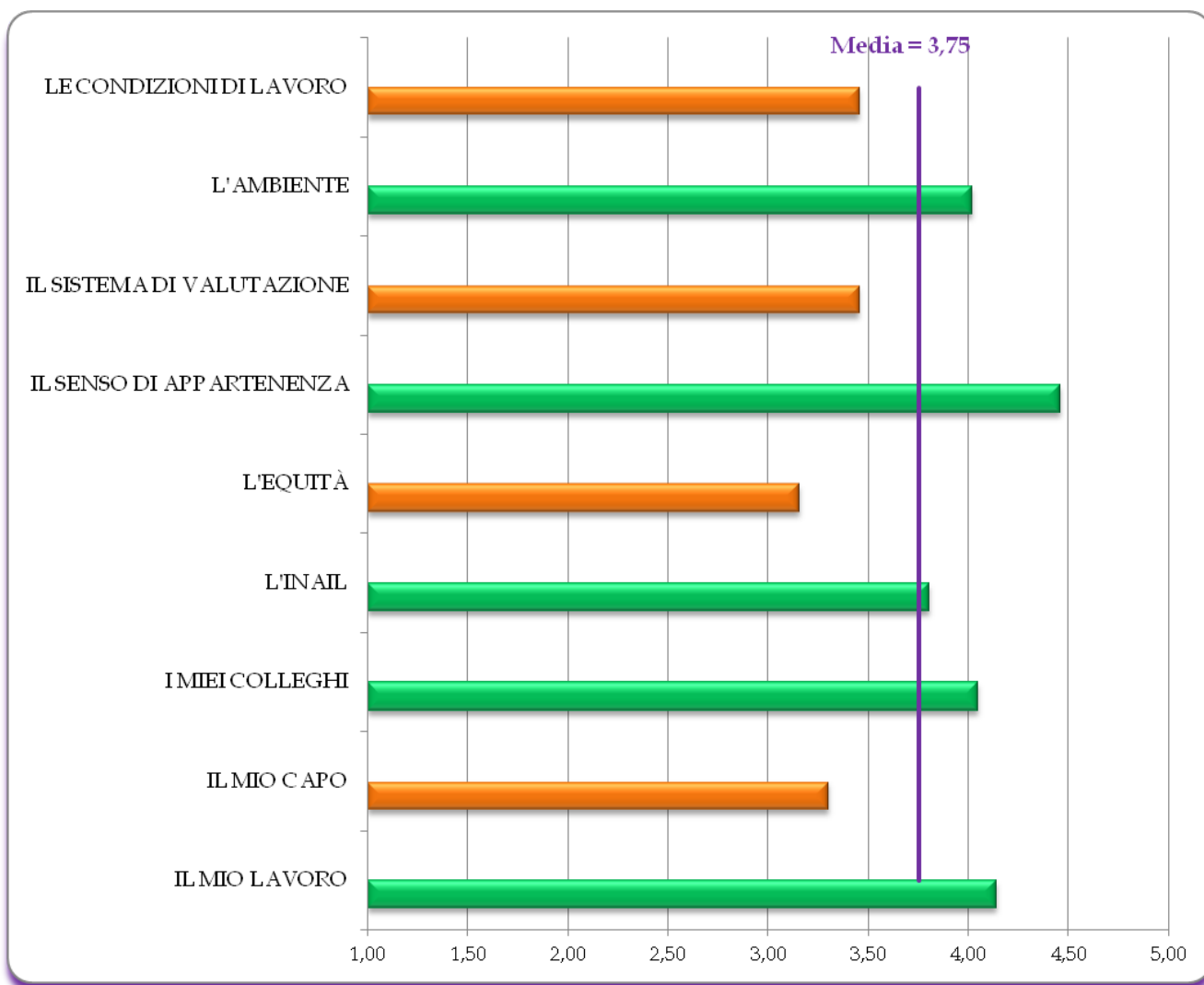


Primo livello di analisi

E' costituito dal grafico delle **medie generali delle dimensioni** il quale fornisce l'immediata visione dei punti di criticità e di quelli d'eccellenza rispetto al benessere percepito.

Le barre degli istogrammi sono state colorate per facilitarne la lettura. Quelle in **arancione** rappresentano le aree di miglioramento in quanto raggiungono valori inferiori alla media, le barre **verdi**, viceversa, rappresentano punti di forza.

Grafico 10: Medie generali delle dimensioni



La media generale di tutte le dimensioni è 3,75:

Le dimensioni che hanno riportato un punteggio superiore a quello medio generale sono:

- **il senso di appartenenza: media della dimensione 4,46**
- **il mio lavoro: media della dimensione 4,14**
- **i miei colleghi: media della dimensione 4,05**
- **l'ambiente: media della dimensione 4,02**
- **l'Inail: media della dimensione 3,81**

Le dimensioni che hanno riportato un punteggio inferiore a quello medio sono:

- **l'equità: media della dimensione 3,16**
- **il mio capo: media della dimensione 3,30**
- **il sistema di valutazione: media della dimensione 3,45**
- **le condizioni di lavoro: media della dimensione 3,45**

Secondo livello di analisi

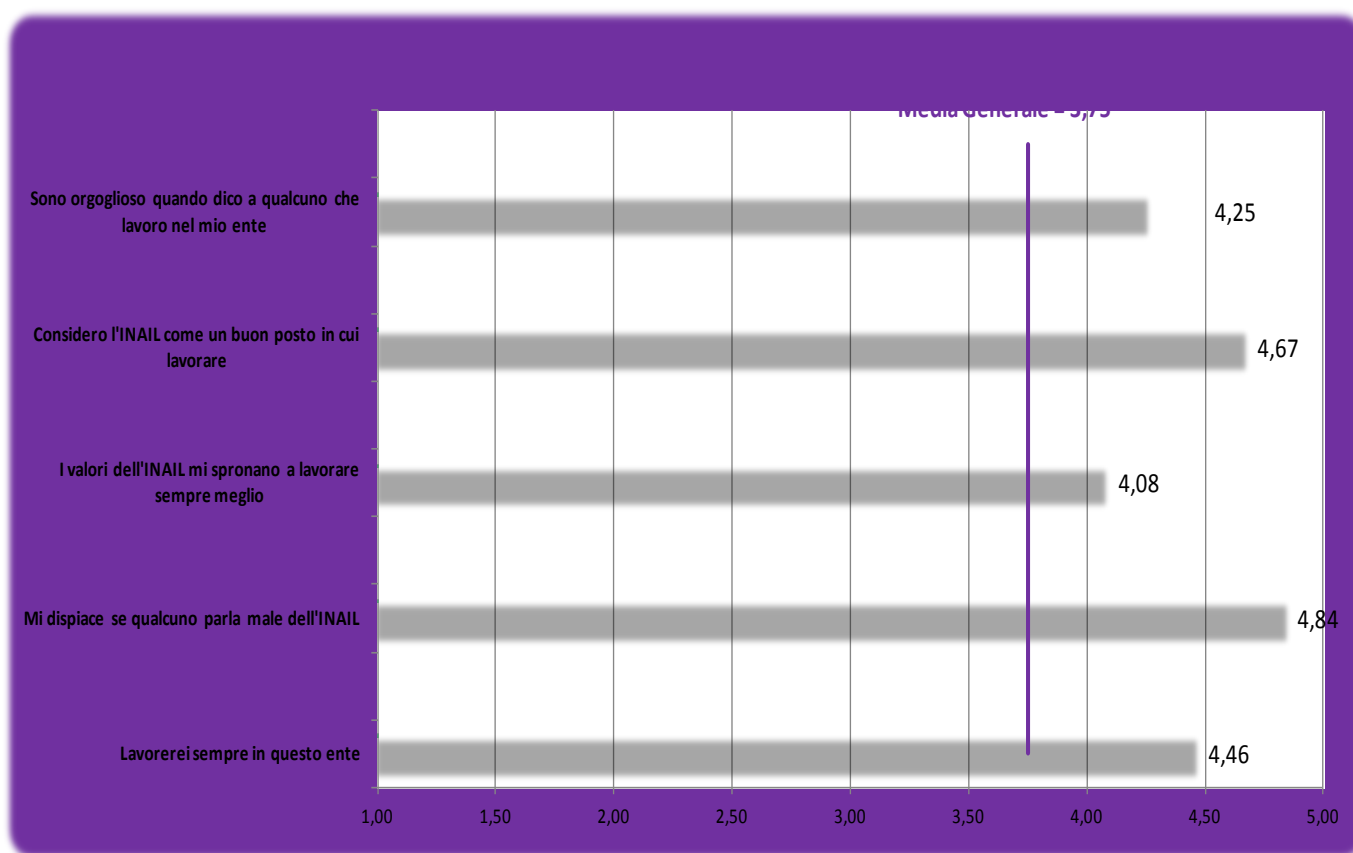
Permette di avere una visione più dettagliata per ciascuna delle nove dimensioni. E' costituito da schemi grafici ad istogramma rappresentanti i risultati medi delle singole domande per dimensione confrontati sia con la media della dimensione stessa che con quella generale.

In coerenza con il grafico relativo alle medie generali delle dimensioni, vengono segnalate in verde le dimensioni positive e in arancione quelle critiche.

La dimensione **“senso di appartenenza”** (media della dimensione 4,46) ha avuto il punteggio medio più alto rispetto alla media generale di tutte le dimensioni che si attesta sul 3,75.

In particolare, emerge che i dipendenti considerano l'Inail un buon posto in cui lavorare (4,67) e dimostrano di essere dispiaciuti nel caso di apprezzamenti negativi espressi nei confronti dello stesso ente (4,84).

Grafico 11: Il senso di appartenenza

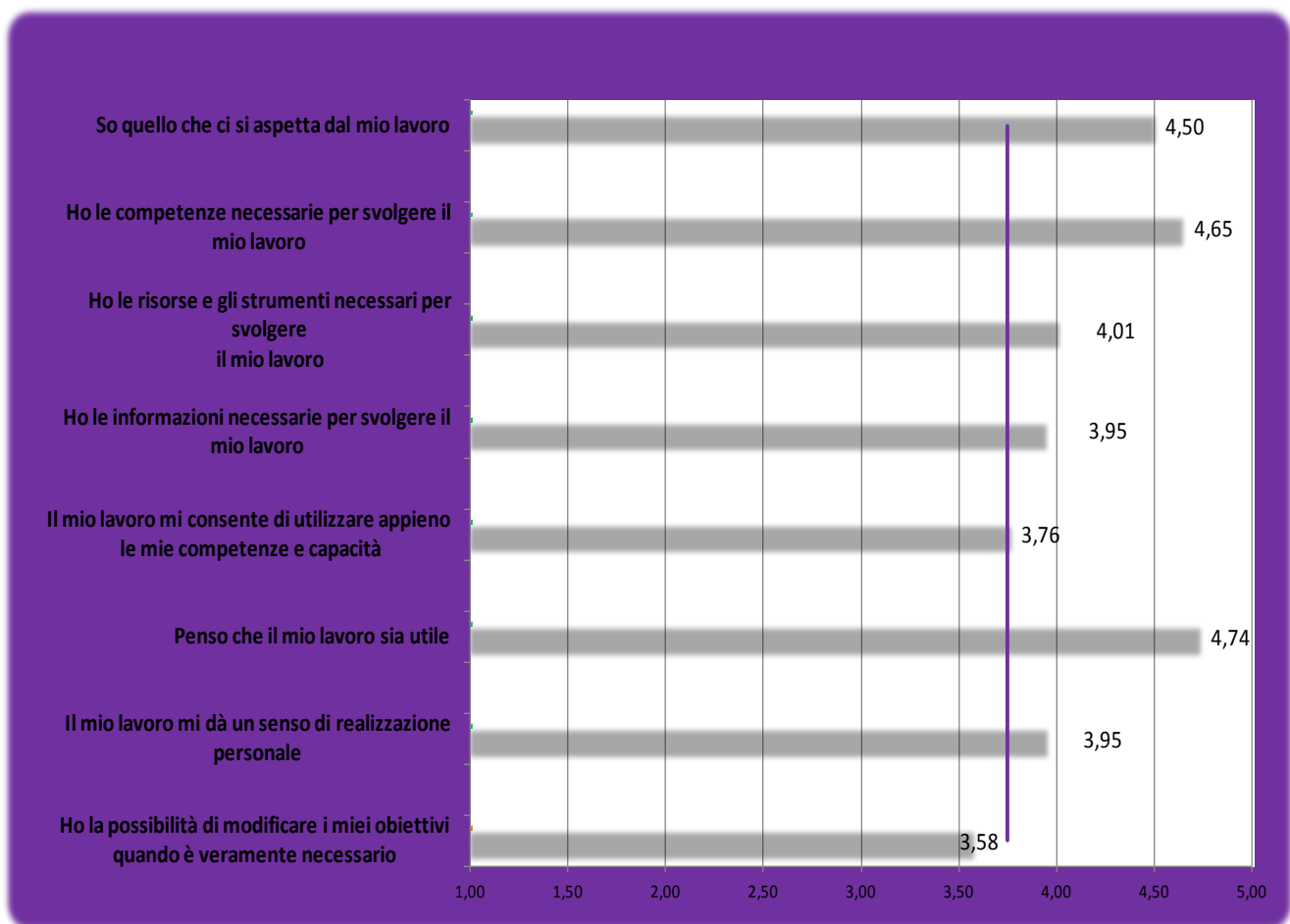


Con un punteggio esattamente corrispondente alla media di tale dimensione (4,46) troviamo la risposta riferita al desiderio di voler continuare a lavorare in Inail.

Inferiori rispetto al punteggio medio di questa dimensione sono le risposte inerenti lo stimolo a lavorare sempre meglio (4,08) e l'orgoglio quando si dice a qualcuno di lavorare in Inail (4,25).

Per quanto attiene al **"mio lavoro"** (media della dimensione 4,14) si evidenzia l'elemento positivo della riscontrata utilità delle proprie attività (4,74) e ciò si collega a quanto precedentemente rilevato in merito al senso di appartenenza.

Grafico 12: Il mio lavoro

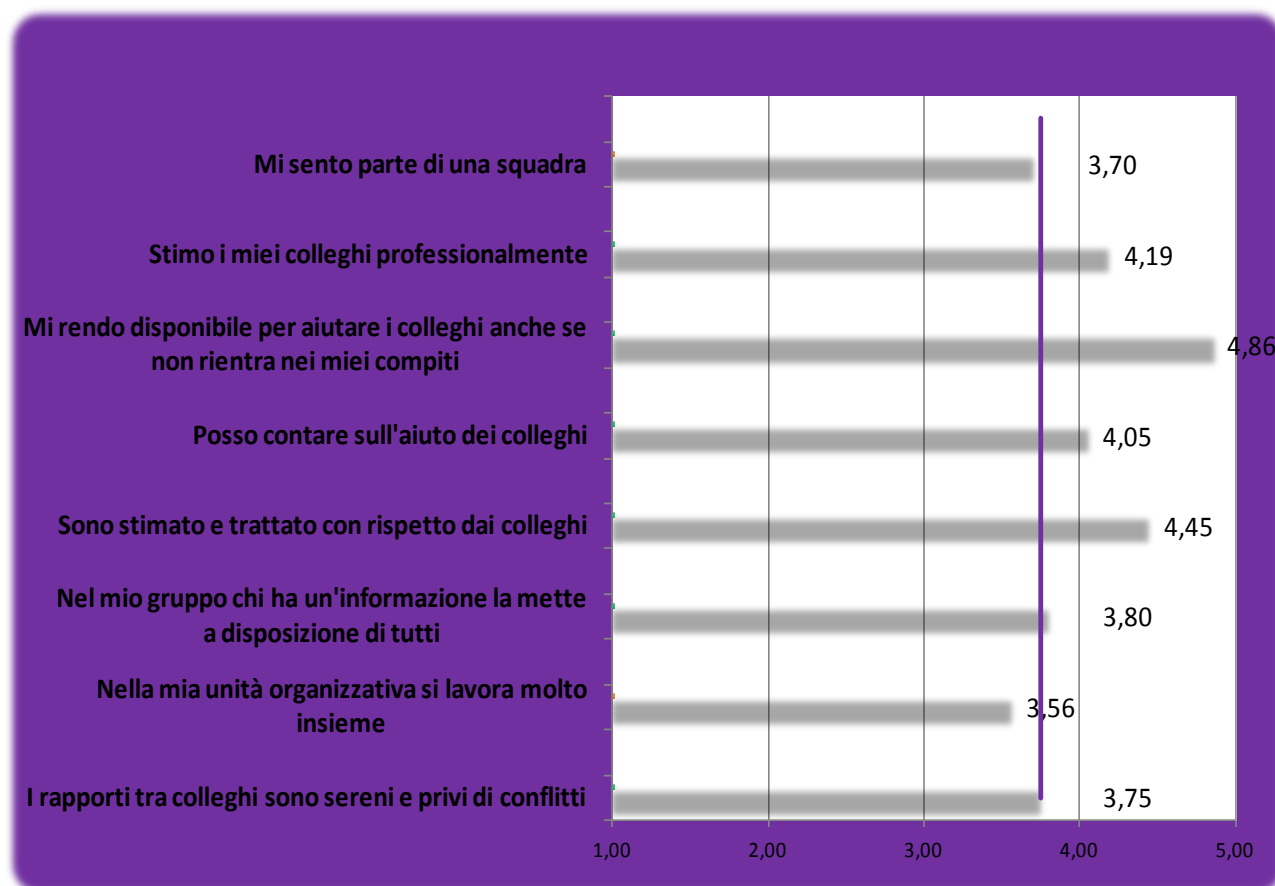


Oltre a ciò emerge che il personale si percepisce come sufficientemente qualificato e professionalmente preparato per portare avanti i propri compiti (4,65) in quanto è in grado di sapere cosa ci si aspetti dalle proprie attività (4,50).

Inferiori rispetto al punteggio medio di questa dimensione sono le risposte inerenti la possibilità di modificare i propri obiettivi quando è necessario (3,58) – inferiore anche a quello generale -, l’opportunità di utilizzare pienamente le proprie competenze e capacità (3,76), il senso di realizzazione personale rispetto al proprio lavoro (3,95), la disponibilità di informazioni (3,95) e di risorse e strumenti necessari allo svolgimento del lavoro (4,01).

Riguardo alla dimensione “**i miei colleghi**” (media della dimensione 4,05) si evidenzia l’elemento molto positivo della disponibilità ad aiutare i propri colleghi (4,86) e ciò è correlato alla stima e al rispetto nei rapporti di colleganza (4,45). Oltre a ciò emerge un buon livello di stima professionale nei confronti dei propri colleghi (4,19) e di poter fare affidamento sul loro aiuto (4,05).

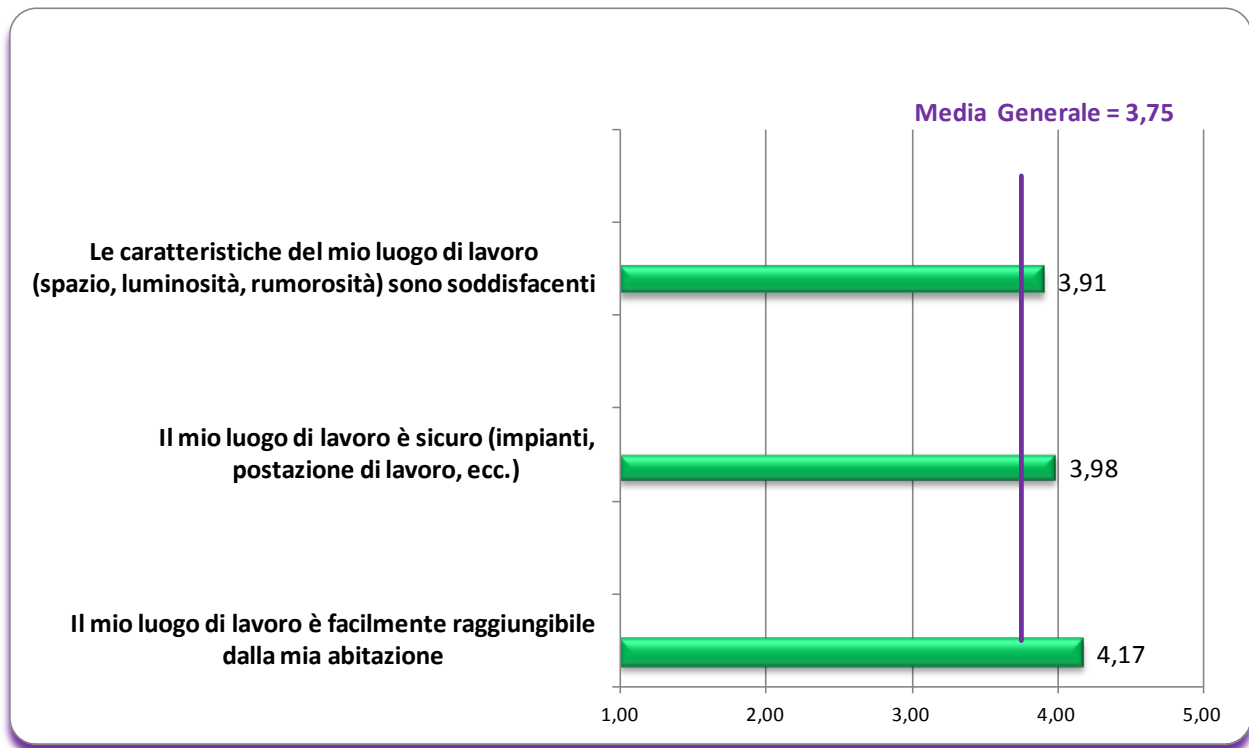
Grafico 13: I miei colleghi



Leggermente inferiori rispetto alla media di tale dimensione, nonché a quella generale, sono le risposte inerenti il lavorare insieme all'interno della propria unità organizzativa (3,56), il sentirsi parte di una squadra (3,70).
Risulta invece buono il clima sereno e privo di conflitti nei rapporti di colleganza (3,75) e, infine, la propensione a mettere le proprie informazioni a disposizione di tutti (3,80).

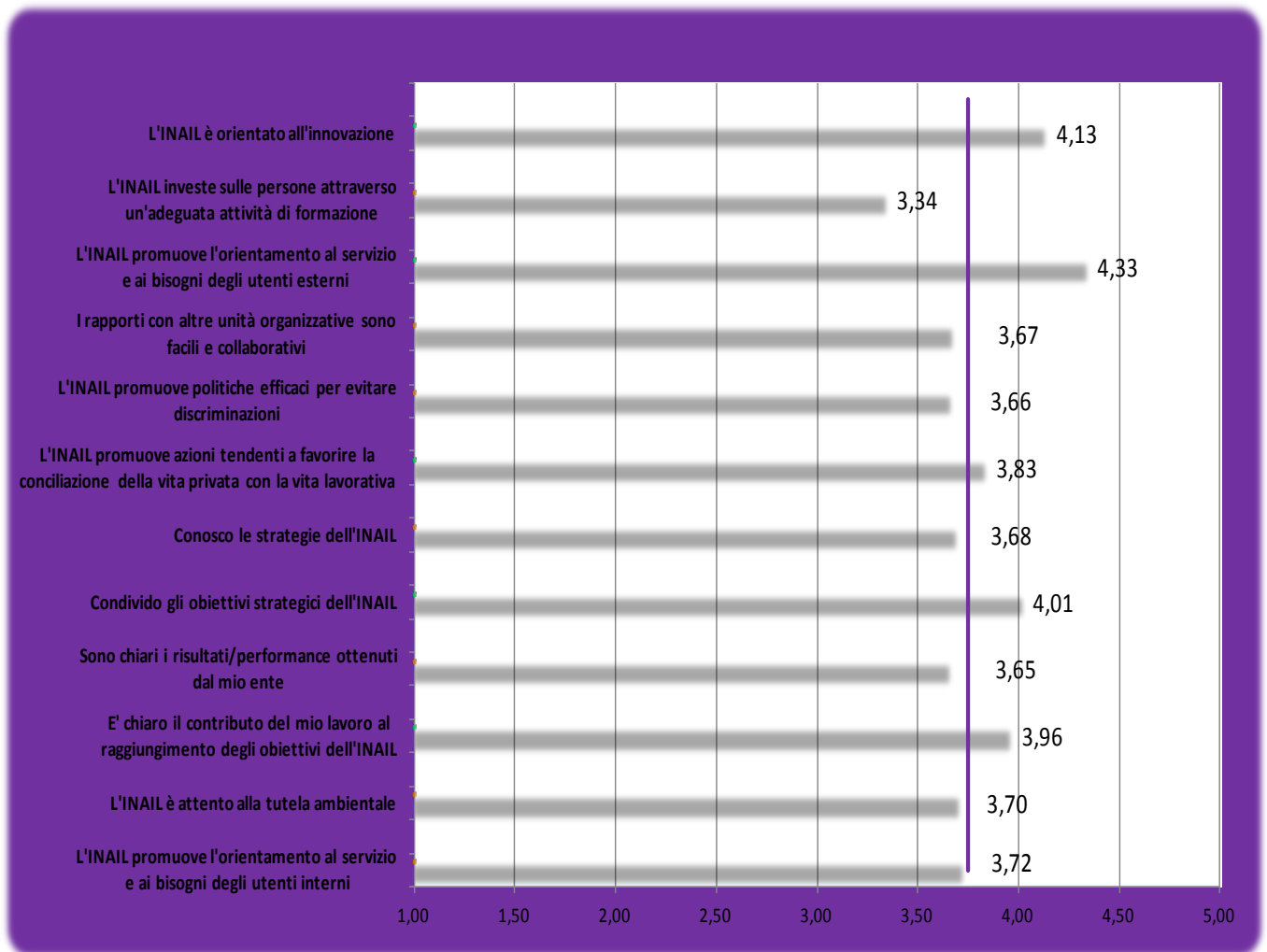
“L'**ambiente**” (media della dimensione 4,02) - inteso quale spazio/luogo di lavoro è percepito come facilmente raggiungibile dalla propria abitazione (4,17).
Positive rispetto alla media generale – sebbene leggermente inferiori rispetto alla media di tale dimensione - risultano essere le risposte riguardanti la soddisfazione in merito alle caratteristiche del proprio luogo di lavoro (spazio, luminosità, rumorosità) (3,91) e la sicurezza (impianti, postazione di lavoro, ecc.) (3,98).

Grafico 14: L'ambiente



I punteggi riferiti alla dimensione “L’INAIL” (media della dimensione 3,81) evidenziano un Ente capace di promuovere azioni orientate al servizio e ai bisogni degli utenti esterni (4,33), orientato all’innovazione (4,13), con obiettivi strategici condivisi da tutti i dipendenti (4,01) con la percezione di un chiaro contributo lavorativo da parte degli stessi (3,96), ed infine, promotore di azioni tendenti alla conciliazione della vita privata con quella lavorativa (3,83).

Grafico 15: L’Inail

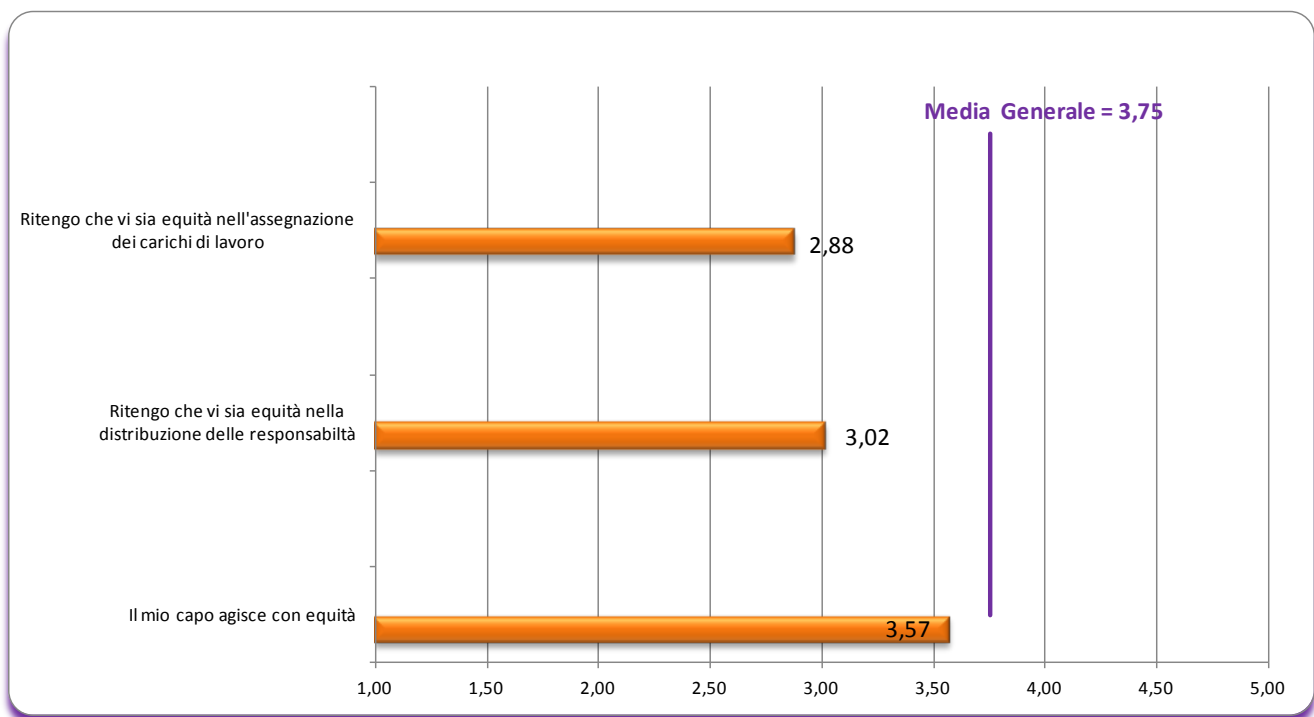


Inferiori rispetto al punteggio medio di questa dimensione e alla media generale sono le risposte inerenti l’investimento dell’Inail sulle persone attraverso attività di formazione (3,34), la chiarezza dei risultati/performance ottenuti dall’Ente (3,65), la promozione di politiche efficaci per evitare discriminazioni (3,66), la semplicità dei rapporti di collaborazione con altre unità organizzative (3,67), la

conoscenza da parte dei dipendenti delle strategie dell'Inail (3,68), l'attenzione dell'Ente alla tutela ambientale (3,70), ed infine, l'orientamento dell'Inail al servizio e ai bisogni degli utenti interni (3,72).

Fra le dimensioni analizzate risulta maggiormente negativo il punteggio relativo all' **"Equità"** (media della dimensione 3,16).

Grafico 16: L'Equità



In particolare, dal grafico emerge come l'elemento più critico sia quello riferito all'assegnazione dei carichi di lavoro che risultano essere non equilibrati all'interno degli uffici (2,88) e alla distribuzione delle responsabilità (3,02).

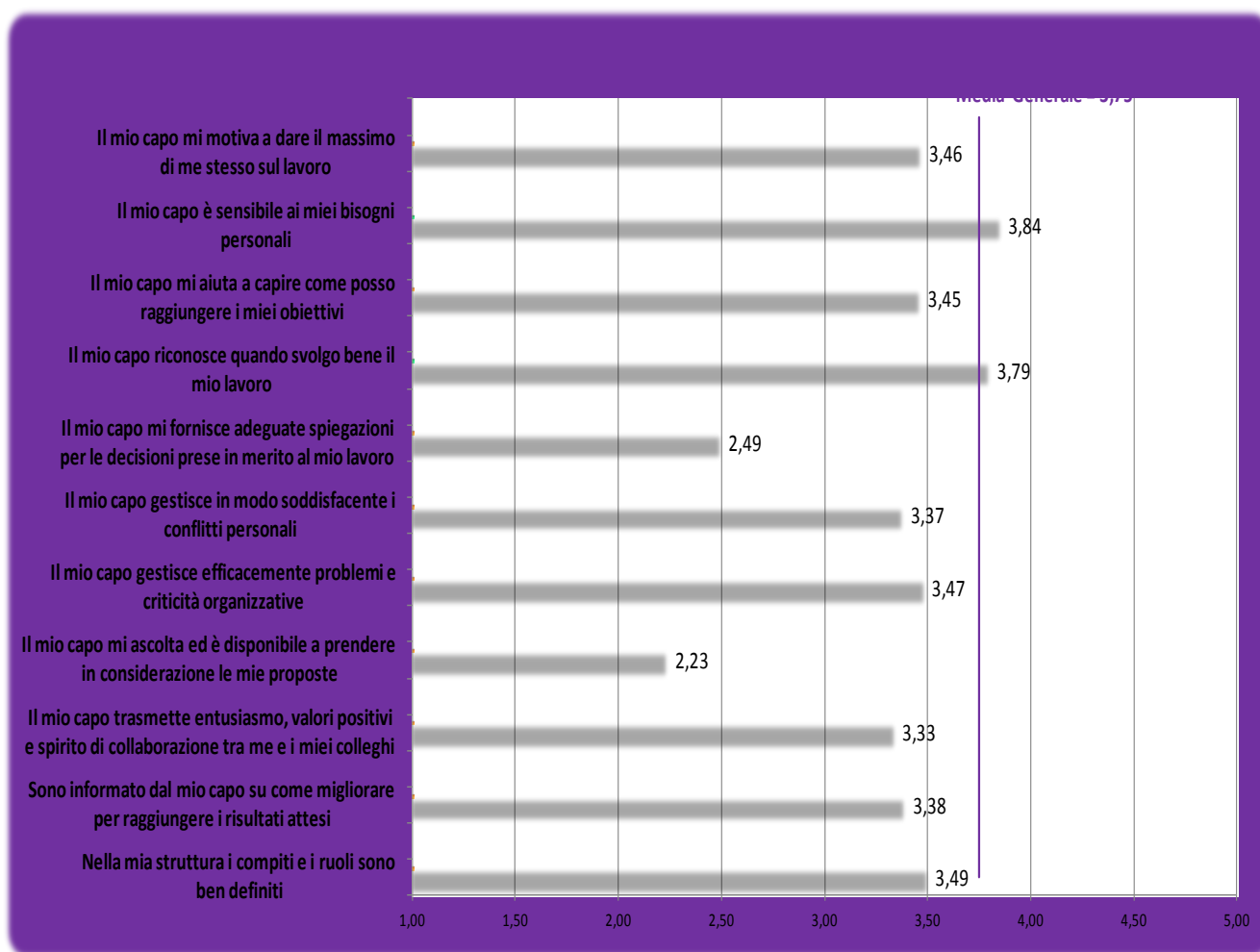
La risposta alla domanda sull'equità espressa dal proprio capo presenta un punteggio superiore alla media di tale dimensione (3,57) ma sempre inferiore alla media generale (3,75).

Tale punteggio potrebbe essere dovuto alla formulazione della domanda che rimanda ad un giudizio diretto nei confronti del proprio capo con tutte le possibili criticità del caso.

La dimensione **“Il mio capo”** (media della dimensione 3,30) risulta essere la più critica dopo quella relativa all’equità. Infatti, soltanto 2 item risultano essere di poco superiori alla media generale e fanno riferimento all’attenzione da parte del capo ai bisogni personali (3,84) e al riconoscimento del lavoro ben fatto (3,79).

Gli altri item fanno riferimento alla chiarezza dei ruoli (3,49), alla gestione delle criticità organizzative (3,47), alla motivazione a dare il massimo (3,46), alle informazioni su come migliorare il proprio lavoro (3,38), alla gestione dei conflitti personali (3,37) ed infine, alla capacità di trasmettere entusiasmo e valori positivi (3,33). Tutti questi item riportano un valore inferiore alla media generale (3,75).

Grafico 17: Il mio capo



L'elemento più contestato è riferito all'ascolto e alla disponibilità a prendere in considerazione le proposte dei collaboratori (2,23 e 2,49). Il punteggio riportato è il più basso in assoluto per tutte le dimensioni analizzate.

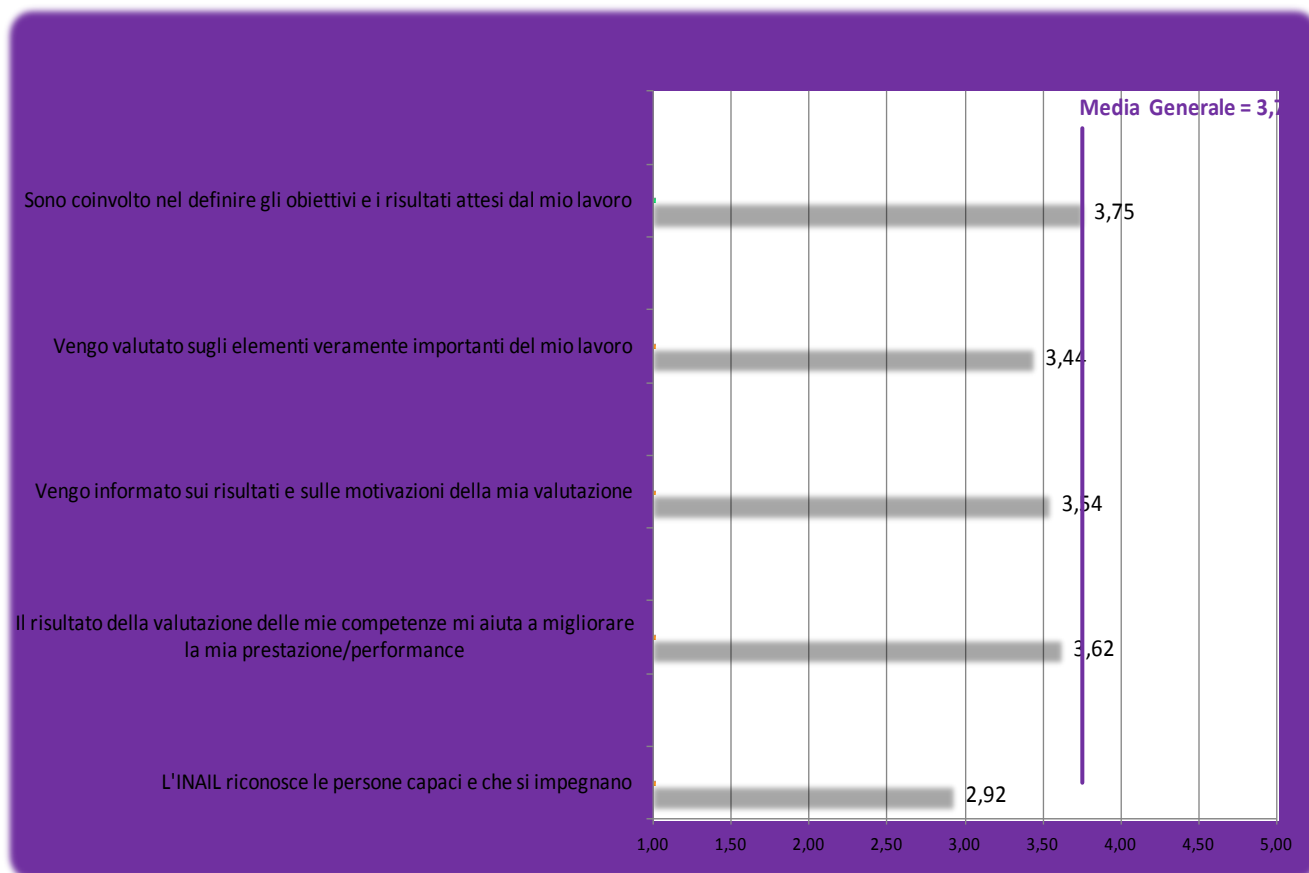
Sempre critico è il punteggio relativo alla carenza di spiegazioni nel prendere decisioni in merito al lavoro assegnato (2,49) che evidenziano, pertanto, come le decisioni restino su un piano di mero "ordine" comportando, conseguentemente, uno scarso coinvolgimento delle risorse rispetto alle finalizzazioni del lavoro stesso.

Altra dimensione sofferta è quella riferita al "**Sistema di valutazione**" (media della dimensione 3,45) che presenta punteggi ai singoli item inferiori alla media generale (3,75) sono: il miglioramento delle prestazioni conseguente alla valutazione delle competenze (3,62) e le motivazioni della valutazione effettuata (3,54).

Le risposte più critiche sono quelle inerenti al non riconoscimento delle capacità e dell'impegno delle singole persone (2,92) e alla valutazione del lavoro basata su elementi di scarso rilievo (3,44).

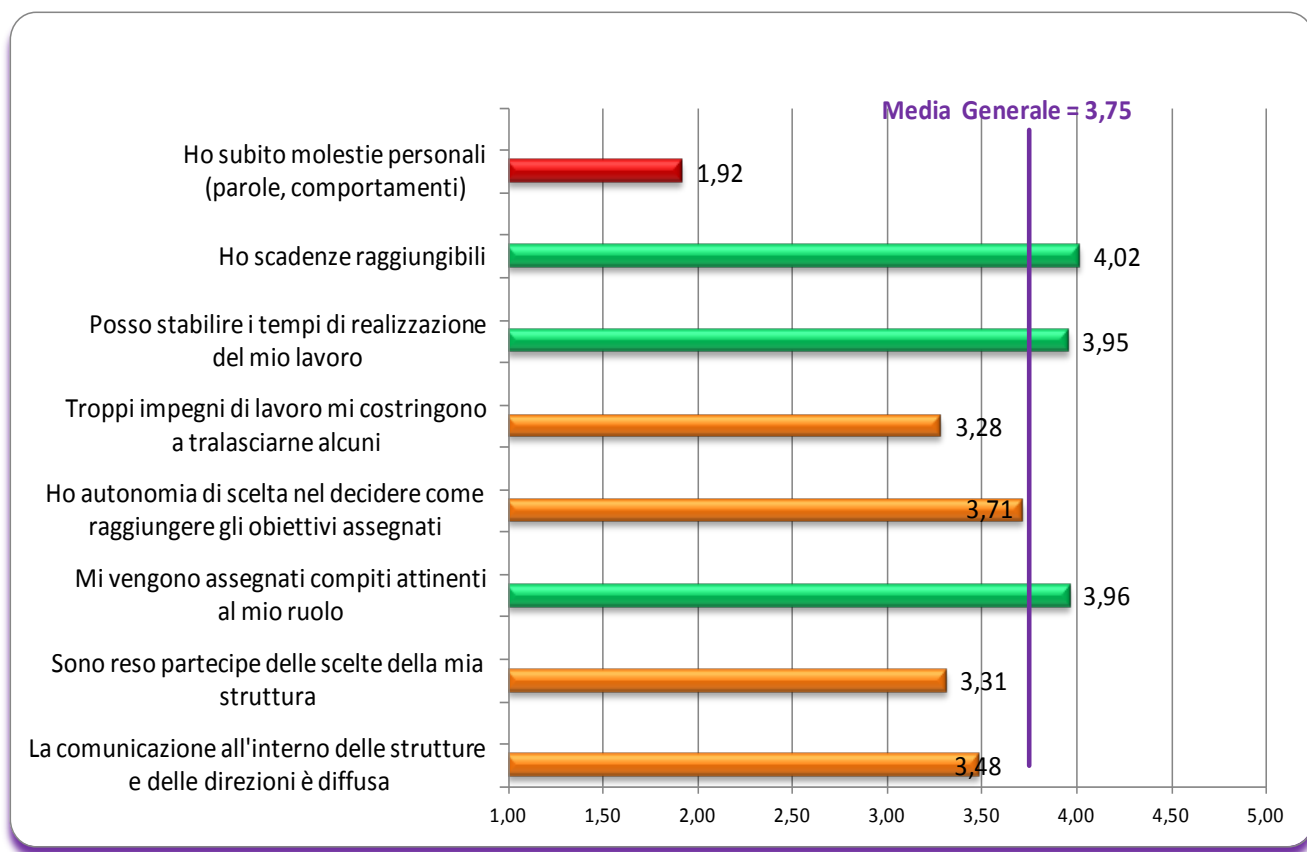
Il coinvolgimento nella definizione degli obiettivi e dei risultati attesi ha un valore uguale alla media generale (3,75).

Grafico 18: Il sistema di valutazione



La dimensione relativa alle “**condizioni di lavoro**” (media della dimensione 3,45) presenta dei punteggi superiori rispetto alla media generale (3,75), inerenti alle scadenze raggiungibili (4,02), l’assegnazione dei compiti attinenti al proprio ruolo (3,96) e l’autonomia nei tempi di realizzazione del lavoro (3,95). Sempre inferiori alla media generale è l’autonomia nel decidere come raggiungere gli obiettivi assegnati (3,71) e la carenza di comunicazione all’interno delle strutture (3,48).

Grafico 19: Le condizioni di lavoro



Risultano invece essere elementi di criticità quelli relativi al mancato coinvolgimento nelle scelte della propria struttura (3,31), alla pianificazione delle attività, ai numerosi impegni di lavoro che inducono a tralasciarne altri (3,28).

Le molestie

Su 5110 persone che hanno risposto alla domanda, 1994 hanno indicato di aver subito molestie personali attraverso parole e comportamenti.

PUNTI DI ATTENZIONE

In coerenza con la metodologia della ricerca/intervento e della scelta organizzativa operata dall'Oiv, si evidenziano le singole domande che all'interno delle dimensioni hanno riportato un punteggio significativamente inferiore a quello medio generale.

- il mio capo mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte (2,23).
- il mio capo mi fornisce adeguate spiegazioni per le decisioni prese in merito al mio lavoro (2,49);
- ritengo che vi sia equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro (2,88);
- l'Inail riconosce persone capaci e che si impegnano (2,92).

Inoltre andrebbe indagata in modo più specifico la domanda sulle molestie personali subite.

Terzo livello di analisi

Riguarda il punteggio medio dei rispondenti suddivisi nei tre diversi livelli di struttura:

- DR
- DG

Si fa rinvio ad ulteriore approfondimento per quanto attiene all'analisi dei successivi punti:

- Sedi
 - Nord
 - Centro
 - Sud
 - Isole

DR

Grafico 20: Le direzioni regionali

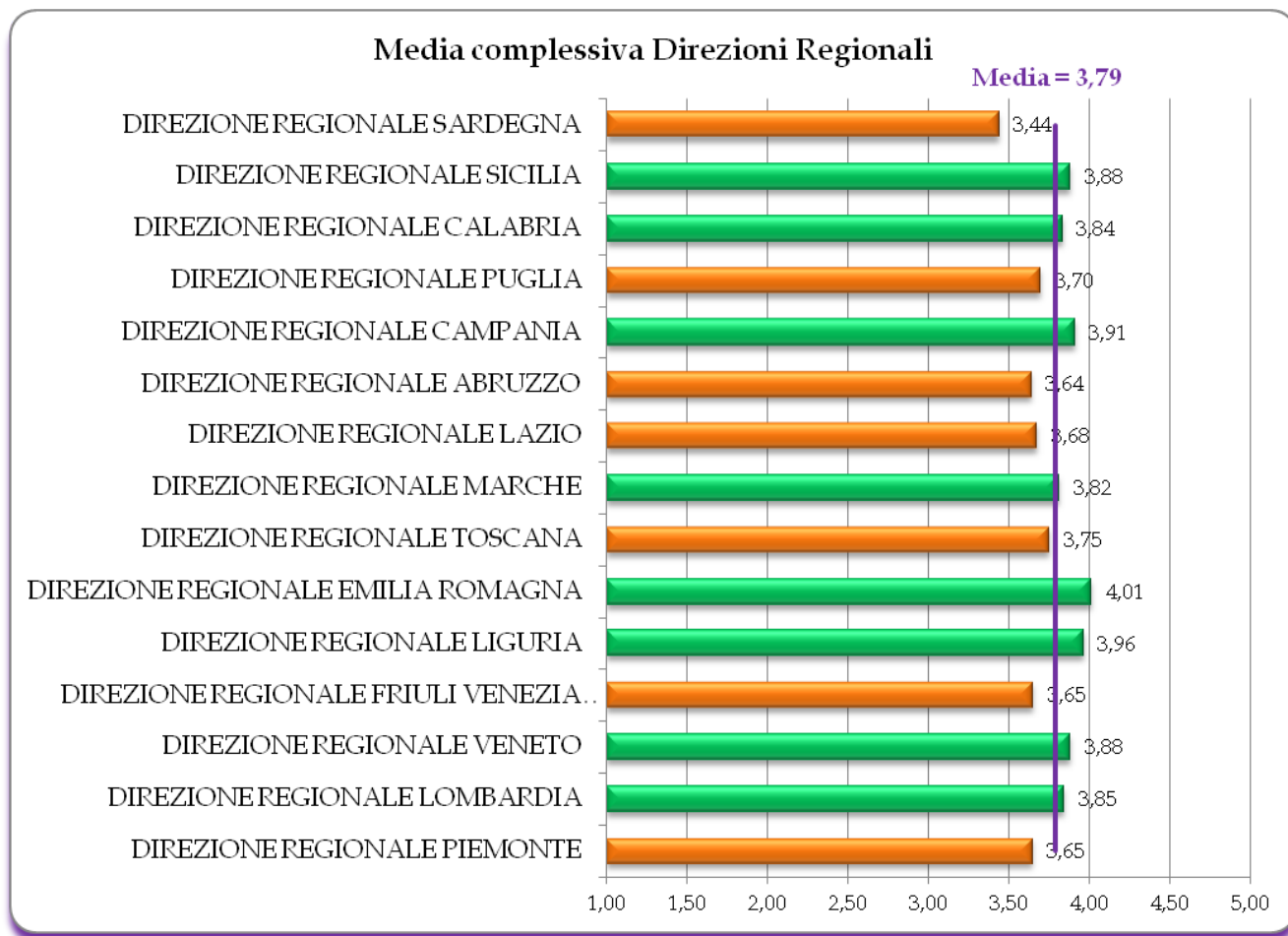
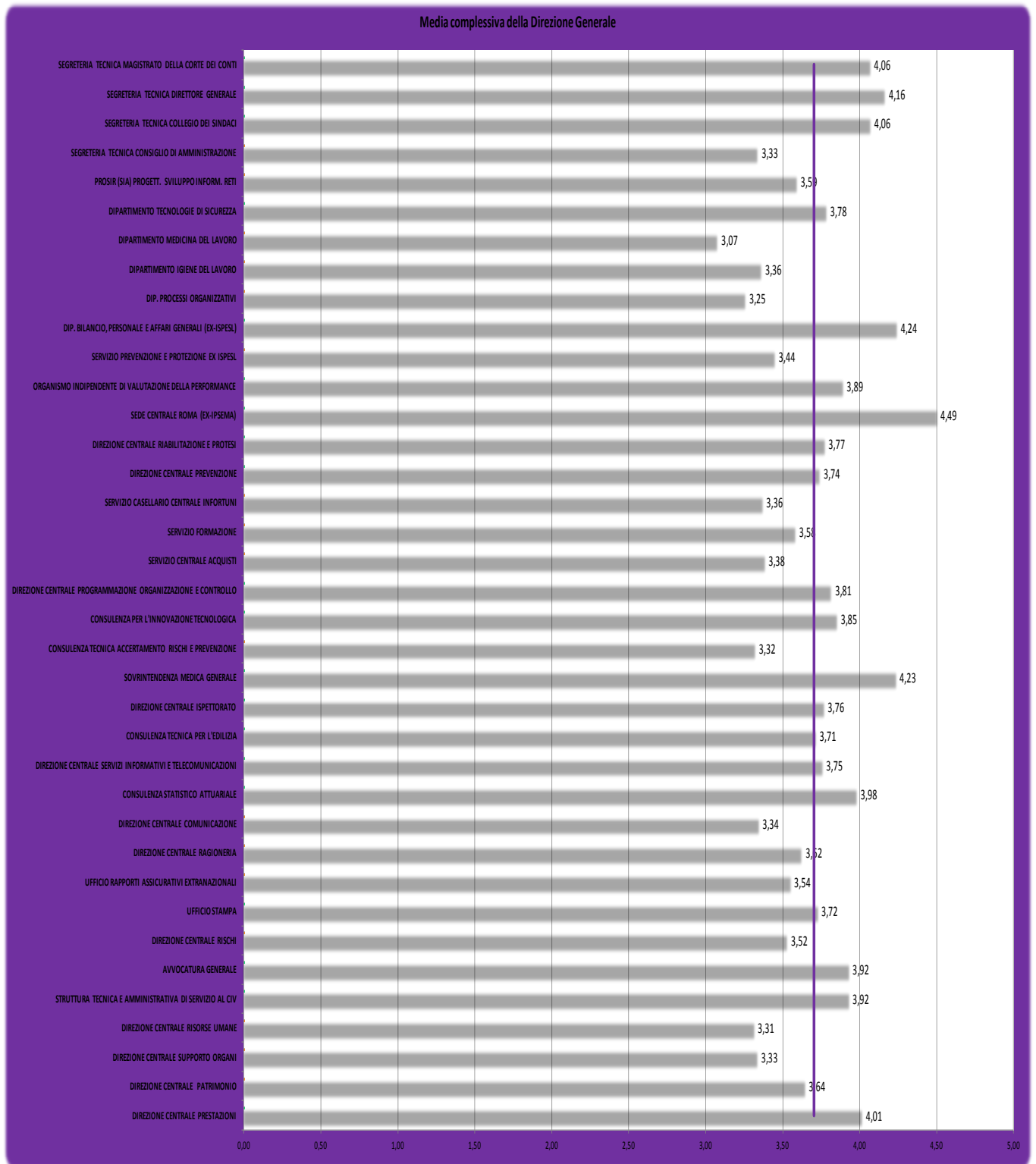


Grafico 21: Le direzioni generali



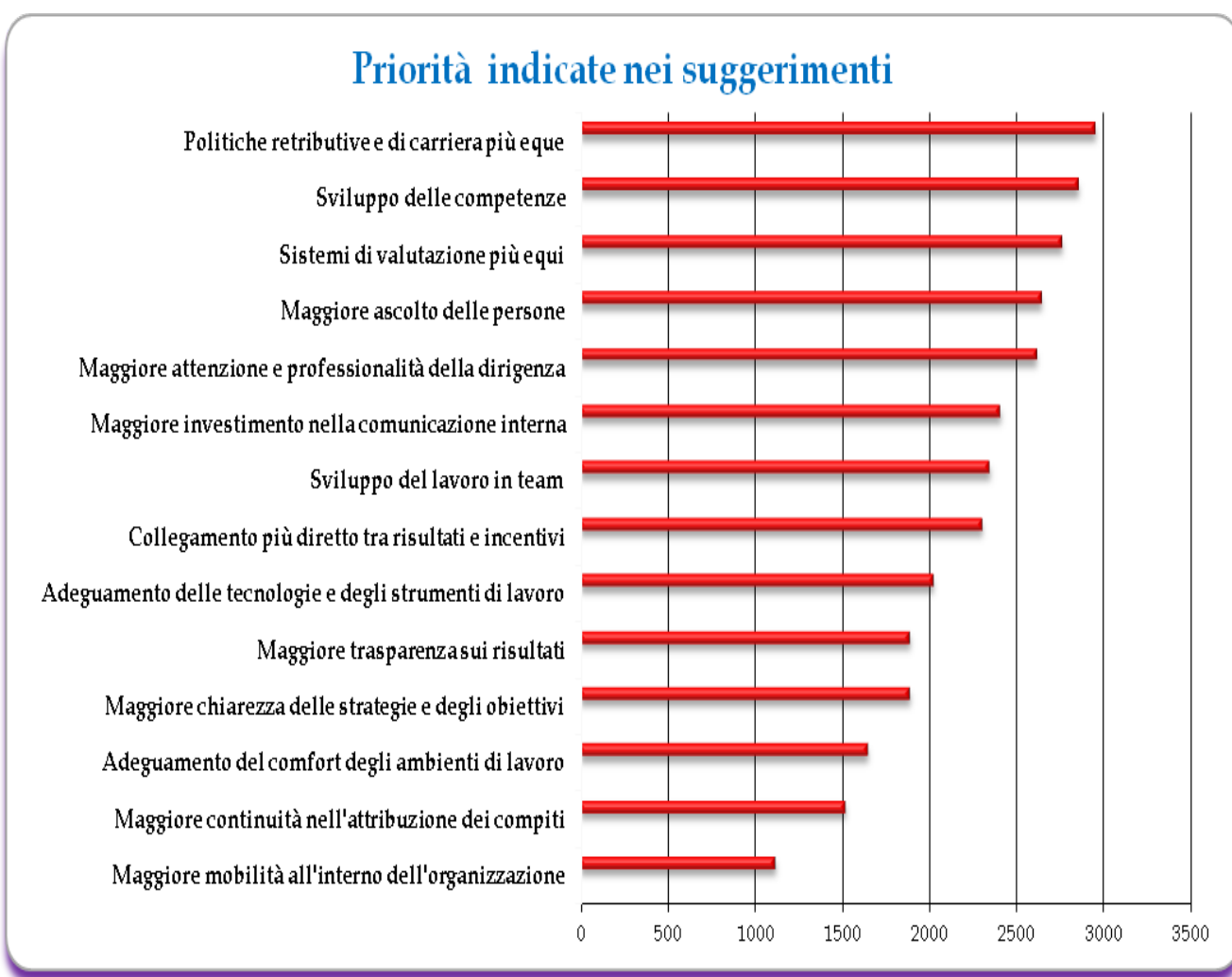
Suggerimenti

La dimensione "suggerimenti" è composta da 14 item indicanti situazioni che necessitano un cambiamento urgente.

I partecipanti sono stati chiamati ad indicare, per ogni item, il livello di priorità (alto, medio, basso).

I risultati posti in posizione di maggiore urgenza evidenziano una priorità così ordinata:

Grafico 22: I suggerimenti



I suggerimenti proposti dai partecipanti sono una buona sintesi dei principali punti critici emersi nel resto del questionario e forniscono una conferma sul desiderio di essere adeguatamente valutati attraverso politiche e sistemi più equi.

Domanda aperta

Al termine del questionario è stata inserita la seguente domanda:

Indica secondo te quale potrebbe essere l'azione prioritaria per il miglioramento del Benessere Organizzativo nel tuo ufficio

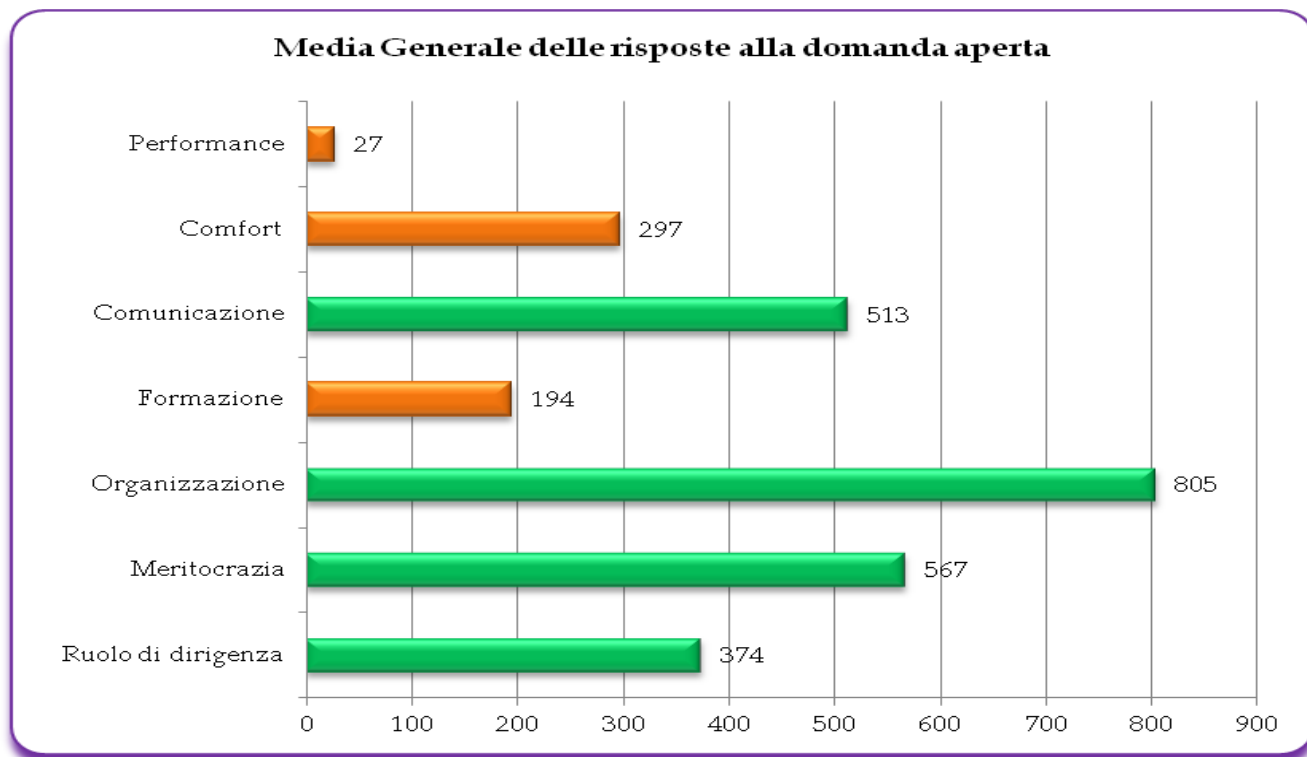
Le risposte fornite sono state oltre 2.000 su 5.226 rispondenti.

Il campo di testo libero aveva 250 caratteri, la lunghezza media dei commenti era di 113 caratteri.

Non disponendo di strumenti informatici che avrebbero agevolato l'analisi delle risposte, si è proceduto alla lettura di tutti i commenti e, successivamente, procedendo per *step*, le risposte sono state categorizzate secondo otto dimensioni.

Molti rispondenti hanno ritenuto di dare all'interno dello stesso commento una pluralità di risposte, che conseguentemente sono state inserite in più categorie.

Grafico 23: La domanda aperta



ORGANIZZAZIONE

Le risposte inerenti a questa categoria sono **805**.

Parte di esse sono orientate a soluzioni di livello politico-strategico ed altre sono riferite all'organizzazione del lavoro.

Risposte orientate a soluzioni di livello **politico-strategico**:

- chiarezza obiettivi strategici
- politiche retributive e di carriera eque e certe
- coinvolgimento del lavoratore nei processi decisionali
- politiche di progettazione organizzativa

La richiesta di "poter contare" nelle scelte strategiche è inequivocabile.

La realtà più frequente è il riconoscimento dei colleghi come risorsa importante su cui contare.

Risposte concernenti l'**organizzazione del lavoro**:

Appare evidente l'importanza di sviluppare maggiormente il lavoro in team ed anche il confronto periodico attraverso riunioni per facilitare il collegamento tra i vari processi di lavoro. Viene inoltre segnalata la necessità di attivare meccanismi di coinvolgimento, funzioni di ascolto, gruppi di lavoro in cui lo spazio lasciato agli individui possa permettere all'organizzazione di sviluppare capacità d'innovazione e apprendimento e i alle persone di esprimere al meglio il proprio potenziale e di valorizzare le proprie esperienze.

Dai dati emerge, altresì, una richiesta di equità nella distribuzione dei carichi di lavoro che, per la loro eccessiva presenza, possono determinare, in alcuni casi, l'insorgenza di fattori stressanti.

In modo più dettagliato è stato chiesto di:

- chiarire il ruolo specificando chi fa cosa e come
- prevedere il coinvolgimento su strategie ed obiettivi
- prevedere rotazioni degli incarichi per poter crescere professionalmente, capire il lavoro degli altri e le loro difficoltà
- abbassare la gerarchizzazione delle consulenze professionali
- prevedere un collegamento diretto tra risultati ed incentivi
- assegnare compiti in base alla professionalità ed esperienza
- riorganizzare il modello sanitario con la creazione della dirigenza infermieristica con il compito di coordinamento degli infermieri, compito che non deve essere attribuito al dirigente medico così come avviene nelle asl;
- Prevedere in Friuli Venezia Giulia figure primariali (non c'è alcun primario di sede in tutta la regione)

MERITOCRAZIA

Le risposte inerenti a questa dimensione sono **567**.

Dai dati si avverte l'esigenza di dare maggiore valore al proprio lavoro, di comprenderne gli effetti, di controllare le ricadute delle proprie azioni. Conseguentemente è forte la richiesta di un sistema meritocratico che consenta l'assegnazione di incarichi e responsabilità sulla base delle effettive competenze e professionalità, nell'ottica di un'equa valutazione delle stesse e della produttività.

In coerenza con quanto sopra esposto è ritenuto importante per i rispondenti individuare criteri oggettivi di assegnazione di premi e di progressione della carriera, indipendentemente dall'anzianità servizio.

COMUNICAZIONE

Le risposte inerenti a questa dimensione sono **513**.

Possiamo scindere questa dimensione in due macrocategorie: la prima riguarda gli aspetti della comunicazione nel rapporto tra colleghi e tra capi e collaboratori; la seconda è rivolta alla comunicazione interna, nei processi organizzativi.

Rispetto alla prima si evidenzia la richiesta di una maggiore attenzione alle proposte dei dipendenti.

Un maggior ascolto, infatti, permette al dipendente di sentirsi valorizzato, trasmette fiducia nel proprio valore e consente di acquisire la consapevolezza di poter contare.

È quasi superfluo aggiungere che attraverso l'ascolto possono essere acquisiti suggerimenti, informazioni, intuizioni da utilizzare nell'azione quotidiana.

Inoltre viene suggerito di rafforzare e valorizzare i rapporti interpersonali tra colleghi risolvendo eventuali conflitti e creando un clima positivo all'interno delle strutture lavorative.

A tale proposito, secondo alcuni rispondenti, potrebbe risultare utile l'apertura di un punto di ascolto che preveda la presenza di psicologi esperti anche nel *counseling* di processo.

La comunicazione interna, invece, si riferisce alla chiara condivisione degli obiettivi, degli indirizzi operativi da seguire e ad una maggiore diffusione delle informazioni dal centro alla periferia, favorendo anche lo sviluppo del lavoro in team.

RUOLO DELLA DIRIGENZA

Le risposte inerenti a questa dimensione sono **374**.

I dirigenti sono chiamati in causa perché i rispondenti avvertono l'esigenza di avere punti di riferimento, hanno bisogno di guide e di maggiore trasparenza ed equità nell'essere valutati. Al dirigente viene richiesto, quindi, di assumere un ruolo decisivo non solo nell'assicurare il raggiungimento dei risultati, ma anche nel guidare il gruppo a identificare e conseguire la propria missione.

Altro elemento evidenziato è relativo alle limitazioni della dirigenza nella gestione dei conflitti ed anche nella gestione delle persone, che dovrebbe essere caratterizzata da una maggiore capacità di ascolto dei propri collaboratori.

Le azioni che i rispondenti evidenziano si riferiscono al miglioramento delle competenze dei dirigenti nella gestione delle persone e in generale allo sviluppo delle competenze dirigenziali necessarie a svolgere il ruolo in modo significativo.

In particolare si chiede di:

- contenere la conflittualità dei propri collaboratori entro livelli tollerabili di convivenza
- considerare le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi
- coinvolgere maggiormente i dipendenti nei processi decisionali
- prevedere incarichi con una durata massima biennale e con l'obbligatorietà per tutti del lavoro in sede
- selezionare i ruoli di coordinamento e le posizioni apicali sulla base delle competenze professionali e soprattutto del profilo psicoattitudinale coerente con la posizione da ricoprire
- orientare i dirigenti al benessere dei dipendenti e al rispetto, ascolto, equa valutazione e valorizzazione/sviluppo delle risorse umane attenendosi alle reali capacità di ognuno senza preferenze ingiuste e discriminanti
- avere più autorevolezza e non autoritarismo
- far lavorare anche i fannulloni
- avere più donne dirigenti
- prevedere rotazione incarichi ogni 3/4 anni
- modificare il metodo di reclutamento dei dirigenti (concorsi) e prevedere specifici *assessment* per valutare le potenzialità effettive a svolgere lo specifico ruolo

COMFORT

Le risposte inerenti a questa dimensione sono **297**.

La richiesta è di migliorare l'organizzazione degli ambienti di lavoro, in un'ottica di maggiore benessere psicofisico individuale.

L'attenzione agli arredi, alla pulizia, al microclima, all'igiene, alla luminosità e all'acustica sono variabili solo apparentemente secondarie per il benessere delle persone, poiché una scarsa attenzione a questi aspetti si traduce nella percezione di poca cura e attenzione alla persona in generale.

In particolare non è valutata positivamente la presenza di *open space*, soprattutto in quei contesti in cui avviene il contatto con l'utente.

I rispondenti evidenziano come sia importante progettare spazi all'interno dei quali la privacy degli utenti sia rispettata.

E' sentita l'esigenza di un maggiore rispetto delle norme che vietano il fumo all'interno dei locali pubblici e quelle che garantiscono la sicurezza sul lavoro.

E' richiesta un'organizzazione più funzionale per la sala d'attesa (strisce di cortesia, display per le prenotazioni, microfoni, ecc.).

Tra i miglioramenti proposti, una particolare attenzione viene richiesta per la ristrutturazione dei locali, l'adeguamento dei sistemi di climatizzazione e degli arredi (sedie ergonomiche, scrivanie, ecc.).

Notevole rilevanza ha avuto la richiesta di aggiornamento dei sistemi informatici (hardware e software).

Si richiedono inoltre mense, palestre, ludoteche, asili nido, mezzi/navette per il raggiungimento facilitato dei luoghi di lavoro, accessibilità ai controlli medici, trasferimenti nelle sedi di residenza.

FORMAZIONE

Le risposte inerenti a questa dimensione sono **194**.

La richiesta di sviluppo delle competenze comprende quelle tecniche, operative e di ruolo.

In particolare sono stati richiesti percorsi formativi:

- in materia istituzionale, indipendentemente dalle attività svolte.
- per specialisti ambulatoriali, patologie chirurgiche traumatiche.
- sulla logica complessiva delle procedure informatiche (da destinare ai dirigenti e primi livelli).
- sulla gestione dei conflitti, sulla motivazione e comunicazione e sulla gestione/interazione dei/con collaboratori.
- formazione estesa a tutte le qualifiche, anche le più basse per un bisogno di crescita professionale, personale e di ascolto
- **azioni formative a domanda** (sulle effettive esigenze del personale)
- formazione al lavoro in team da effettuarsi anche con la supervisione di Psicologi/counselor di processo

PERFORMANCE

Le risposte inerenti a questa dimensione sono **27**.

Le risposte sono orientate a rendere maggiormente efficiente il sistema di valutazione aziendale, attuando politiche di controllo dei risultati ottenuti (performance).

Probabilmente si avverte l'esigenza di dare maggiore valore al proprio lavoro, di comprendere gli effetti delle proprie attività, di controllare le ricadute delle proprie azioni.

Inoltre le difficoltà riscontrate nella definizione chiara degli obiettivi da un lato e la verifica del loro conseguimento dall'altro, rende difficile il coinvolgimento della persona nelle sfide organizzative.

Ricorre sempre la trasparenza e l'equità delle valutazioni in generale e della valorizzazione dell'apporto partecipativo individuale sia ai fini retributivi che di carriera.

RISPOSTE CHE FANNO RIFLETTERE

Si propone di seguito una serie di considerazioni concettuali e di commenti evidenziando che ad una certa "istintività" di scrittura non corrisponde significatività in ordine alla rappresentatività dei rispondenti al questionario.

In omaggio al principio di trasparenza totale e per una forma di rispetto nei confronti di posizioni minoritarie nonché al fine di fornire un quadro esaustivo dell'intero sentire, si è ritenuto di riportare tali segnalazioni sottolineando che, in quanto espressioni di carattere personale non sono estendibili all'universo dei dipendenti Inail.

Organizzazione:

- B3 ultime ruote del carro dell'Inail
- il problema più diffuso è che il lavoro viene assegnato a chi è disponibile a svolgerlo, mentre coloro che hanno poca voglia di lavorare non vengono "disturbati": la cosa è comprensibile ma seccante
- eliminare la distinzione tra B e C facciamo tutti le stesse cose
- eliminare i vagabondi ... e ce ne sono ...
- non richiedere ulteriori sforzi di buona volontà per ricoprire ruoli di personale assente
- come sempre c'è chi lavora alacremente e chi non fa nulla nel vero senso della parola: è una delle poche cose che i cosiddetti capi dovrebbero correggere: imparare a riprendere e cacciare chi non combina nulla

Meritocrazia:

- meno raccomandazioni
- meritocrazia questa sconosciuta
- meno clientelismo
- il sistema di valutazione dei professionisti CONTARP al concorso per coordinatore è stato indecoroso. Coinvolgere, dare responsabilità e feedback. Si preferisce non dare feedback per evitare aspettative di carriera, risentimenti e paragoni
- avanti le persone che se lo meritano e non solo le posizioni organizzative
- carriere più eque, non un dissennato utilizzo dell'articolo 19 comma 6 solo per motivi politici e non funzionali. uniformiamoci all'inps

Comunicazione e Discriminazione:

- tutela verso le aggressioni esterne
- maggiore considerazione dell'individuo come persona e non come semplice operatore
- maggiore rispetto della persona
- rapporti interpersonali più umani

- avere uno psicologo del lavoro per risolvere i conflitti
- sono vittima di mobbing certificato dalla Clinica del Lavoro. Nulla è stato fatto per il mio benessere
- i dipendenti dell'Inail sono trattati in modo sconveniente spesso dagli stessi colleghi.
- apertura di un punto di ascolto riservato agli utenti interni
- per me ex ISPESL vuol dire uscire da una realtà ormai superata della nostra direzione che ha elargito ingiustizie ai dipendenti di ruolo anche tramite i Co.co.co

Ruolo della dirigenza:

- far valutare i dirigenti dai sottoposti
- ma c'è difesa se il dirigente pensa solo ai fatti propri e premia l'ipocrisia? in 20 anni di Inail siamo al punto più basso: che brutto
- far lavorare i dirigenti per un periodo obbligatorio in una sede
- degli ultimi 4 dirigenti 2 sono stati non all'altezza del proprio ruolo
- verificare che il "capo" sia idoneo per quella posizione!!!!!!!!!!!!
- vivere in un ambiente confortevole nel quale si avverta anche la presenza confortevole del dirigente
- chiudere le orecchie dei dirigenti alle mormorazioni dei delatori
- cacciare l'attuale dirigente in quanto incapace sia dal punto di vista professionale che umano e mettere una persona capace in grado di gestire adeguatamente il personale senza alcun tipo di favoritismo
- dirigenza più competente soprattutto dal punto di vista umano e retribuita meno. (troppa sproporzione fra gli stipendi degli amministrativi e dei dirigenti, per non parlare di quelli dei legali che sono vergognosamente alti e non giustificati)
- la creazione di una struttura organizzativa che attualmente esiste solo sulla carta, ma non nella realtà i dirigenti ed i responsabili non fanno il loro lavoro e non organizzano né pianificano. Vengono richiesti risultati senza dare nulla
- mandare a casa tutti i dirigenti incapaci
- cambiare il capoarea che crea clima molto teso per i suoi sbalzi di umore improvvisi, inaspettati e fuori luogo
- una dirigenza dalla mentalità aperta, non legata al vecchio stereotipo del "bastone e della carota" (che in fondo usa più il bastone), ma più preparata sia dal punto di vista lavorativo che dei rapporti interpersonali
- il dirigente (tramite il capo area coordinatore ecc .. sa e deve sempre sapere chi lavora bene e chi no. Gli strumenti (commissione disciplinare, richiami scritti) ci sono ma non vengono usati
- cambiate/cacciare il capo (7 risposte uguali)
- maggiore professionalità, capacità manageriali della dirigenza non sempre all'altezza dei compiti istituzionali.

Comfort:

- maggiore feedback prestazione risultato, ergonomia, servizi igienici più funzionali (acqua calda)
- intanto cambiare tutte le sedie alle scrivanie perché non ce n'è una che non sia rotta e prima o poi qualcuno si farà male e poi cambiare il dirigente che è privo di qualsiasi capacità di relazionarsi con le persone, soprattutto noi colleghi
- eliminazione degli open space ,gestire il caldo ed il freddo innanzitutto e mancanza di privacy
- promuovere una maggiore correttezza nei confronti del personale amministrativo verso quello medico
- primario vestito con il camice da primario
- in inverno non avere 27° di temperatura costante nell'ufficio
- dare almeno una riverniciata ai locali della sede! saranno più di 20 anni che non viene fatta e l'utenza se ne accorge
- siamo in 4 in una stanza e non ci sono armadi per riporre i documenti di lavoro
- ristrutturare la sede ormai vecchia, decadente e insana, mancanza di acqua calda, lentezza dei pc, ecc ...
- ottenere il trasferimento dopo 11 anni di attività poiché sono costretto a fare 2 ore di macchina al giorno
- adeguamento tecnologico. Abbiamo apparecchiature in uso 20/30 anni fa
- cambiare stanza, viviamo in 5 in una stanza senza luce naturale e senza poter arieggiare
- le poltroncine in uso al videoterminale sono logore

I RISULTATI

Considerazioni conclusive

Il quadro generale che emerge dalla lettura dei dati e che indica il livello di soddisfazione dei rispondenti rispetto alla qualità della vita lavorativa, mostra dei risultati costanti nei tre livelli di struttura (DGDR/Sedi) e all'interno delle singole strutture, riportando come valore più alto quello relativo al **senso di appartenenza** e il più basso quello relativo all'**equità**.

E' importante sottolineare che i dati fotografano le percezioni soggettive che ciascuno riferisce rispetto alla propria esperienza lavorativa, pertanto sarebbe auspicabile approfondire l'analisi con una lettura qualitativa dei dati effettuata attraverso metodologie quali i focus group e successivamente anche pianificando azioni/intervento di miglioramento.

Le considerazioni conclusive saranno particolarmente incentrate sulle dimensioni che hanno riportato i punteggi meno positivi in quanto è su quelle che si rende necessario individuare le azioni di miglioramento senza "ovviamente" tralasciare punti di forza.

È il **senso di appartenenza** la dimensione che ha ottenuto il punteggio medio più alto, determinato anche dalla consapevolezza del valore sociale della missione del nostro Ente (4,84) e "conseguentemente" dalla percezione di svolgere un **lavoro utile** (4,74).

Le relazioni **tra colleghi** rappresentano un altro punto di forza in quanto caratterizzate dalla **stima** reciproca e alla **collaborazione** (4,86, è il risultato più alto in assoluto). I risultati ottenuti evidenziano un clima positivo che potrebbe essere favorevole ad una maggiore diffusione del lavoro di gruppo (3,56) e, quindi, anche ad una maggiore consapevolezza di far parte di una squadra (3,70), i valori ottenuti in queste ultime due domande sono inferiori alla media generale.

Le dimensioni critiche sono quelle relative all'**equità**, al **ruolo dei dirigenti**, al **sistema di valutazione** e alle **condizioni di lavoro** (che comprende l'organizzazione del lavoro, i tempi, il coinvolgimento nelle scelte della propria struttura e l'autonomia nel raggiungimento degli obiettivi assegnati).

L'equità è la dimensione chiave attorno alla quale le altre fanno da corollario.

La percezione di non essere valutati in base al proprio valore lavorativo, al proprio impegno, alle competenze possedute e agite, provoca un senso di disorientamento ed anche di risentimento che determinano, come inevitabile conseguenza, una forte demotivazione.

Essere equi significa essere imparziali e trasparenti nell'assegnare incarichi, compiti e responsabilità, significa far percepire la propria onestà nelle relazioni interpersonali e nelle decisioni prese, significa seguire metodi e procedure

trasparenti e condivisi per determinare a chi offrire l'opportunità di raggiungere traguardi sfidanti ed avere nel futuro possibilità di sviluppo di carriera.

L'equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro ha riportato un punteggio medio molto basso pari a 2,88, altrettanto basso è quello relativo alla distribuzione delle responsabilità che è di 3,02 rispetto alla media generale di 3,75.

Anche la "giustizia" interpersonale crea spesso situazioni di conflittualità conseguenti a percezioni di disparità tra le persone, alcune coinvolte nelle decisioni, altre no, altre ancora emarginate (aspetti emersi dalle risposte alla domanda aperta).

L'equità o meglio la poca equità percepita si sviluppa all'interno di un sistema di valutazione anche se occorre precisare che i giudizi contenuti in questo questionario si riferiscono al sistema e alle modalità di valutazione in essere prima dell'applicazione del nuovo sistema che è stato adottato nei primi mesi del 2012.

E' importante stabilire un maggior collegamento ai risultati effettivamente raggiunti dai singoli e prioritariamente definiti. Tale legame con gli obiettivi aziendali è necessario per permettere la realizzazione di un contributo che è parte di un processo di sviluppo personale e organizzativo.

Questi elementi emergono nelle dimensioni che indagano in modo specifico il sistema di valutazione, dove all'item "l'Inail riconosce le persone capaci e che si impegnano" il punteggio ottenuto è molto basso (2,92).

Inoltre i rispondenti ritengono di essere valutati su elementi scarsamente rilevanti del proprio lavoro (3,44)

Come a tutti noto, il perno regolatore della vita lavorativa è chi la dirige all'interno delle varie strutture.

Dai dati emerge una dirigenza che viene percepita con una scarsa identità professionale, non orientata strategicamente, inadeguata al ruolo di guida e sostegno verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Nella gestione delle relazioni la dirigenza appare impreparata nella gestione dei conflitti, che non ascolta i propri collaboratori (**punteggio medio 2,23 il più basso in assoluto**) che non fornisce spiegazioni adeguate rispetto alle scelte effettuate (punteggio medio 2,49).

Una dirigenza, quindi, che non coinvolge i propri collaboratori nella scelta degli obiettivi, nella esplicitazione dei risultati attesi e nella comunicazione di quelli raggiunti.

Le condizioni di lavoro appaiono contrassegnate da carichi di lavoro sperequati, persone che lavorano moltissimo, altre pochissimo ed inoltre viene percepito uno scarso collegamento tra risultati e incentivi che significa valorizzare persone che non lo meritano.

Il personale, infatti, si dichiara scontento della scarsa attenzione che i dirigenti dimostrano sul piano dei riconoscimenti, del dare valore alle capacità e potenzialità delle persone e della possibilità di sviluppo delle proprie competenze. Non ritengono apprezzate le iniziative personali, l'efficacia delle prestazioni e l'impegno profuso nel lavorare. Quanto e, soprattutto, come si lavora non sembrano rilevanti se non al fine di una personale soddisfazione.

Prima ipotesi di azioni di miglioramento

L'Istituto ha avuto il coraggio di "guardarsi allo specchio" sperimentando una metodologia di "ascolto delle persone": cogliere questa occasione per cercare di intervenire nelle aree di maggiore sofferenza segnalate dalle persone, costituisce il punto di forza di questa indagine.

Sviluppo di politiche e strategie di valutazione

Sulla base di quanto precedentemente esposto una prima direzione d'intervento potrebbe essere orientata alle politiche e strategie di valutazione e, in particolare, alla rivisitazione del sistema di valutazione che sia in grado di superare le criticità evidenziate.

Valutare significa saper riconoscere le persone su cui poter contare, cui affidare progetti e attività rilevanti, significa anche saper cogliere le caratteristiche distintive di ognuno per poterle valorizzare e impiegare contribuendo al funzionamento organizzativo e alla realizzazione professionale individuale.

I sistemi di valutazione, dunque, possono avere principalmente due obiettivi: il primo riguarda la diagnosi organizzativa; il secondo, lo sviluppo delle persone.

In tal senso, la valutazione dovrebbe essere intesa come lo strumento per legare gli obiettivi aziendali con i risultati ottenuti da ciascun dipendente (prestazione) e pertanto come opportunità di crescita per i dipendenti stessi attraverso la condivisione di un piano di lavoro che porti ad un miglioramento delle prestazioni.

Questo tipo di valutazione si fonda su un processo collaborativo, su una maggiore e frequente comunicazione ed ascolto tra capo e collaboratore e su un piano condiviso tra i due per il raggiungimento degli obiettivi. Nello specifico, esso presuppone un processo valutativo *on going* implementato dal management lungo

l'intero anno lavorativo che permette di fornire ai collaboratori feedback specifici ed in itinere da utilizzare come informazioni per migliorare la propria prestazione e intervenire rapidamente sui problemi quando si verificano modificando obiettivi, procedure e priorità.

Il sistema valutativo, dunque, non deve essere considerato come un puro adempimento da effettuare una volta l'anno, ma deve inquadrarsi in un *ciclo della prestazione*. Ciò significa che l'Ente, al fine di accrescere la propria efficienza, è tenuto a misurare e valutare la prestazione con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative nelle quali si articola e ai singoli dipendenti.

L'effettività del sistema di valutazione e il rafforzamento della cultura della meritocrazia vengono perseguiti attraverso la stretta correlazione tra la valutazione relativa agli obiettivi raggiunti (sia a livello individuale che con riferimento all'intero complesso organizzativo) e l'attribuzione di premi e incentivi. Infatti, è sulla base dei risultati derivanti dal sistema di misurazione della prestazione che si provvederà alla distribuzione del trattamento accessorio nonché alla regolamentazione di ulteriori profili di carattere economico e giuridico del rapporto.

Certamente la descrizione di ciò che si valuta è il prerequisito che consente la realizzazione di un sistema efficace.

Il profilo professionale che gli individui ricoprono costituisce, infatti, il parametro di riferimento affinché le valutazioni siano ancorate alla realtà aziendale e siano effettivamente in linea con quanto previsto dal profilo.

In Inail è stata già elaborata una piattaforma professionale articolata su tre livelli: ambiti, famiglie e figure, quest' ultime sono costituite dai "mestieri" necessari all'Inail per svolgere le sue attività si tratta di un aggregato di profili professionali e incarichi ricoperti fortemente omogenei da un punto di vista delle competenze

Il passaggio successivo sarebbe l'applicazione del modello del goal setting, che va dall'assegnazione degli obiettivi, alla valutazione della prestazione fino alla definizione di un piano di sviluppo.

In dettaglio, le tappe salienti del programma di goal setting sono le seguenti:

1. Definizione obiettivi;

Questa fase prevede che per ogni dipendente siano definiti gli obiettivi su cui organizzare la propria attività lavorativa ed il proprio piano di sviluppo.

2. Assegnazione obiettivi;

Una premessa per un buon esito dell'applicazione del modello del goal setting è la condivisione del piano di lavoro tra capo e collaboratore per ottenere un'adesione sostanziale nei confronti degli obiettivi proposti.

3. Feedback in itinere;

Il capo, una volta assegnati gli obiettivi, dovrà sostenere il dipendente nel percorso che conduce al loro raggiungimento. Il feedback è un momento di riflessione riassuntivo della prestazione.

4. Colloquio di valutazione;

Esso rappresenta un momento di revisione della prestazione del lavoratore e un'occasione di rielaborazione del percorso di sviluppo.

5. Assegnazione incentivi;

6. Formazione dei valutati e dei valutatori;

Sviluppo di un sistema integrato di formazione

La formazione supporta l'organizzazione accelerando il tasso di cambiamento delle competenze o incrementandone il peso al fine di creare sintonia tra i comportamenti di individui/gruppi e gli obiettivi dell'amministrazione.

La formazione può essere, pertanto, definita come un sistema finalizzato alla promozione della crescita individuale, in una direzione di innovazione e di sviluppo che si accordi con l'esigenza di crescita dell'organizzazione.

Oggi per migliorare l'offerta formativa occorre superare la logica della "formazione a catalogo" e quindi della formazione progettata ed erogata solo in riferimento a competenze e/o posizioni organizzative che non prendono in considerazione i diversi profili professionali, le specificità dei mestieri che le persone sono chiamate a svolgere e "non leggono" questi profili, questi mestieri in una dimensione di sviluppo organizzativo e di contributo alla effettiva attuazione delle strategie e degli obiettivi dell'Istituto.

La strategia formativa sopra descritta, che ha utilizzato anche le risultanze del sistema Varius, è già stata applicata al percorso di sviluppo dei dirigenti con buoni risultati ed anche alla formazione di altre figure professionali.

Occorre quindi proseguire con maggior vigore su questa strada.

La formazione che accompagna, promuove e facilita il cambiamento, deve pertanto diventare un sistema altamente qualificante che si integra con gli altri sistemi dell'organizzazione in particolare con quello inerente alla valutazione della performance dei singoli individui, per pianificare una formazione su misura.

Non più quindi pacchetti già pronti che prescindono dal contesto e dai reali bisogni dei destinatari dell'intervento formativo, ma percorsi costruiti ad hoc che tengano conto dei modelli di riferimento (individuo, organizzazione, performance, cambiamento, ecc...)

Sviluppo delle competenze dei dirigenti e delle figure apicali

Lo sviluppo delle competenze della classe dirigente dovrebbe essere orientato a colmare quegli elementi di criticità che l'indagine ha evidenziato, alcuni dei quali, quelli prioritari, sono di seguito indicati.

La prima e fondamentale competenza manageriale da sviluppare è sicuramente la **capacità di ascolto**, ascoltare le persone è un atto di grande sensibilità e intelligenza, esso trasmette fiducia nel valore dei propri collaboratori e la volontà di utilizzarne le potenzialità e risorse.

Altra competenza è quella riferita alla capacità di riconoscere il valore delle persone ed anche lo scarso impegno di alcuni che si esprime attraverso la capacità di dare riconoscimenti ai primi e di prendere le distanze e richiamare al rispetto dei ruoli gli altri

Si tratta di una **capacità emozionale del capo** che fa sentire le persone gratificate quando si impegnano nel lavoro e raggiungono brillantemente i risultati previsti e sfidanti e in difficoltà quando i risultati non ci sono o si sta svolgendo male il proprio lavoro.

Un'altra competenza professionale che è risultata critica è quella di **facilitare il processo motivazionale** nei propri collaboratori. Anche se la motivazione non è direttamente collegata a specifici atteggiamenti del capo, tuttavia questa risulta essere un compito professionale fondamentale in chi gestisce delle persone.

Nello specifico l'Oiv ritiene che si possa procedere alla costituzione di una specifica Commissione - con tavoli di lavoro anche a livello regionale e/o di sede - nella quale analizzare ulteriori dati di approfondimento ai fini di uno studio maggiormente incisivo volto al reperimento di soluzioni appropriate ai punti di debolezza emersi nella presente indagine in relazione ai punti sopra evidenziati.

Adeguamento del comfort delle strutture

Ai fini di offrire risposte adeguate alle numerose richieste di miglioramento degli ambienti di lavoro, significativo sarebbe offrire un segnale di attenzione consistente nella previsione di sopralluoghi tecnici per quanto attiene agli arredi, all'igiene, alla luminosità dei luoghi di lavoro, con riferimento, laddove necessario, alla organizzazione di open space in cui più immediato è il contatto con l'utenza.

Anche per questa specifica problematica, l'Oiv suggerisce di porre in essere misure idonee, con il concorso dei ruoli professionali dell'Inail, alla individuazione di sedi opportune - quali ad esempio delle sottocommissioni regionali e/o di sede - mirate alla soluzione di questi aspetti non trascurabili dell'attività lavorativa soprattutto quando si consideri l'impatto che ambienti inadeguati possono avere sulla utenza.

INDICE DEI GRAFICI

Grafico 1: Rispondenti.....	22
Grafico 2: Genere	23
Grafico 3: Fascia d'età.....	24
Grafico 4: Titolo di studio.....	25
Grafico 5: Profilo professionale.....	26
Grafico 6: Orario di lavoro.....	27
Grafico 7: Anzianità.....	28
Grafico 8: Area Geografica	29
Grafico 9: Struttura	30
Grafico 10: Medie generali delle dimensioni.....	31
Grafico 11: Il senso di appartenenza.....	33
Grafico 12: Il mio lavoro	34
Grafico 13: I miei colleghi	35
Grafico 14: L'ambiente	36
Grafico 15: L'Inail	37
Grafico 16: L'Equità.....	38
Grafico 17: Il mio capo.....	39
Grafico 18: Il sistema di valutazione.....	40
Grafico 19: Le condizioni di lavoro	41
Grafico 20: Le direzioni regionali	43
Grafico 21: Le direzioni generali	44
Grafico 22: I suggerimenti	45
Grafico 23: La domanda aperta	46