



FONDAZIONE
EDMUND
MACH 



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

SERVIZIO
STATISTICA 

INDAGINE SUL CLIMA ORGANIZZATIVO DELLA FONDAZIONE EDMUND MACH

Aprile 2014

Indagine a cura di Giuliana Grandi
elaborazioni Roberta Lazzeri
Documento a cura della Direzione Generale, Ufficio Risorse Umane e Servizio Sistemi
Informativi, Organizzazione e Comunicazione

INDICE

1. PREMESSE	pg. 3
1.1 La raccolta dei dati	pg. 5
1.2 Elementi per la formulazione del questionario	pg. 5
2. I RISULTATI	
2.1 La partecipazione delle risorse umane	pg. 7
2.2 I rispondenti	pg. 8
2.3 La presentazione dei risultati	pg. 9
2.4 Profilo generale delle dimensioni del Benessere	pg. 9
2.5 Profilo generale delle dimensioni del Malessere	pg. 10
2.6 Analisi delle aree	pg. 11
2.7 Il senso di appartenenza	pg. 18
2.8 I suggerimenti	pg. 19
2.9 Spazio aperto	pg. 21
3. CONCLUSIONI	pg. 22

INDAGINE SUL CLIMA ORGANIZZATIVO PER LA FONDAZIONE EDMUND MACH

Un buon clima organizzativo permette alle Organizzazioni di conseguire gli obiettivi che si pongono

1. PREMESSE

La Fondazione Edmund Mach, su richiesta del Consiglio di amministrazione, si è posta l'obiettivo di acquisire informazioni utili alla conoscenza del clima interno, cioè del modo in cui le persone che vi lavorano o collaborano percepiscono le loro condizioni di lavoro e il funzionamento dell'organizzazione, in termini di comunicazione, gestione, relazioni ed altri aspetti.

Al fine di effettuare l'analisi del clima organizzativo, la Fondazione ha richiesto la collaborazione del Servizio Statistica della Provincia autonoma di Trento, che ha sviluppato, somministrato ed elaborato il questionario di analisi. In sinergia con il Servizio Statistica si è infine proceduto alla predisposizione di una sintesi da condividere con il personale.

Si è ritenuto importante considerare il clima perché è un aspetto della realtà organizzativa che ha effetti rilevanti sulla capacità di impiegare al meglio le risorse tecniche ed umane. E' una variabile critica non solo per la qualità della vita lavorativa, influenzando su motivazione, impegno ed efficienza lavorativa, ma anche per le relazioni interpersonali e la fiducia verso la Fondazione. Il clima è anche uno strumento di consapevolezza e di diagnosi organizzativa, uno strumento per misurare lo *stato di salute* della Fondazione in un particolare momento della sua evoluzione. In questo senso rappresenta uno strumento per acquisire consapevolezza degli effetti delle politiche e pratiche applicate nella gestione delle risorse umane. Nell'analisi del clima non entrano, proprio perché il clima è un fenomeno percettivo, variabili oggettive quali retribuzioni, assenteismo, ritardi, produttività e altri.

I risultati della rilevazione saranno comunicati a tutti i dipendenti con la seguente modalità approvata dal Consiglio di amministrazione:

- Pagina FEMXME con la sintesi del rapporto e i suoi allegati e la creazione di uno spazio di condivisione di proposte e suggerimenti del personale (forum);

Saranno valutate successivamente, previa autorizzazione del Consiglio di amministrazione, altre modalità di presentazione dei risultati al personale, ad esempio tramite un momento unico di confronto tra i dirigenti e il personale o la previsione di un

calendario di incontri di presentazione del report presso i centri/servizi della Fondazione, al fine di condividere gli esiti del report e lasciare spazio a proposte e suggerimenti.

Sulla base dei risultati della presente analisi vengono **elencate, in forma di proposta da validare tramite il Comitato di direzione e infine dal Consiglio di amministrazione, delle azioni di mantenimento delle aree positive e azioni di miglioramento delle aree critiche** (presentate nelle varie sezioni e raggruppate a fine rapporto). Si chiede al personale di contribuire alla proposta di ulteriori azioni di mantenimento e miglioramento o allo sviluppo di quelle presentate in questo documento. La Fondazione si riserva la possibilità di confrontarsi con specialisti delle risorse umane per un'eventuale consulenza. La Fondazione si impegna ad un monitoraggio ciclico, ogni 3 anni, per seguire l'evoluzione del clima, individuando potenziali fattori critici prima che essi si trasformino in situazioni negative.

Nuove esigenze nelle politiche di sviluppo del personale indicano nella valorizzazione della soggettività e nel coinvolgimento strumenti sempre più necessari per la salute dell'organizzazione, dopo anni in cui l'attenzione si è concentrata sostanzialmente su poche politiche di direzione del personale, quali le politiche retributive, le carriere, le relazioni sindacali. Le nuove esigenze sorte indicano che occorre andare oltre: migliorare la qualità del lavoro, fornire nuove opportunità di sviluppo professionale, investire su relazioni interne salde e capaci di produrre significati e valori condivisi.

Le nuove esigenze si possono integrare nell'approccio "total reward", che valorizza non soltanto le ricompense di natura economica ed estrinseche, come la retribuzione, ma anche l'insieme complessivo dei fattori legati all'organizzazione e di altri riconoscimenti che possono avere valore per le persone agendo sulla loro motivazione e soddisfazione. Alcuni strumenti, indicati nella figura sotto, sono già attivi presso la Fondazione e altri potranno essere eventualmente presi in considerazione (Towers Watson, 2012).

Obiettivo	Vantaggi	Strumento
Benessere individuale	Minori assenze grazie ad una migliore qualità della vita a livello fisico e mentale	Assistenza sanitaria, Check-up, Programmi di prevenzione (es. dietologia, palestra ecc.)
Benessere familiare	Maggiore produttività grazie al venire meno di problemi che possono ridurre la concentrazione	Copertura caso morte e invalidità, Assistenza sanitaria per il nucleo, Nido, Scuola materna, Campus estivi, Baby-sitting, Assistenza agli anziani, Istruzione per i figli
Gestione ottimale del tempo	Maggiore produttività grazie alla disponibilità in azienda di servizi che consentono di dedicare più tempo al lavoro	Disbrigo pratiche, consulenza legale e fiscale, telelavoro, mobilità (trasporti individuali e collettivi),..
Gestione della dimensione sociale	Miglioramento della produttività grazie ad una maggiore capacità di lavorare in gruppo e di attivare un network di contatti in azienda	Iniziative di tipo culturale e ricreativo, programmi di team building

1. 1 La raccolta dei dati

La rilevazione ha coinvolto tutte le risorse umane in essere presso la Fondazione da almeno 4 mesi alla data del 30 giugno 2013: il personale con contratto di lavoro subordinato sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato, i collaboratori e i borsisti.

Il questionario è stato proposto con modalità CAWI (computer assisted web interviewing), garantendo la compilazione in anonimato da parte del Servizio Statistica. Il personale coinvolto è stato contattato con un'e-mail personale, nella quale sono stati spiegati obiettivi e modalità di svolgimento dell'indagine ed è stata fornita una password personale per l'accesso all'applicativo informatico necessario alla compilazione del questionario. Per il personale non in possesso di postazione pc, la comunicazione è stata spedita con posta cartacea a casa ed è stata messa a disposizione una postazione per la compilazione nella biblioteca di FEM.

Secondo la normativa sulla privacy e sul segreto statistico, il rispondente è tutelato rispetto al trattamento dei dati: ai sensi del d.lgs n. 322/1989 i dati raccolti sono tutelati dal segreto statistico, pertanto non possono essere diffusi se non in forma aggregata, in modo che non sia possibile risalire alle persone che li forniscono e possono essere utilizzati solo a fini statistici; inoltre, ai sensi del d.lgs n. 196/2003 titolare del trattamento dei dati é la Provincia autonoma di Trento e responsabile del trattamento é il Dirigente del Servizio Statistica. I dati sono stati quindi restituiti a FEM privi di qualsiasi elemento di identificazione personale.

1. 2 Elementi per la formulazione del questionario

Il Servizio statistica, in accordo con la Fondazione, ha scelto di non considerare per la formulazione del questionario i seguenti elementi, più legati a fattori oggettivi: sicurezza, salute, conciliazione lavoro/vita privata, assenze, produttività, retribuzione, comfort, sintomi psicofisici.

Il questionario risulta composto da quattro parti:

1. La prima sezione conta 44 domande, delle quali 36 con polarità positiva e 8 negativa, costruite sulla base di una serie di indicatori di benessere e malessere individuati seguendo i temi emersi dai dirigenti della Fondazione.
2. La seconda sezione mira a verificare l'articolazione del senso di appartenenza, attraverso una domanda.

3. La terza sezione, che conta 13 domande, propone un elenco di possibili suggerimenti, riguardo ad aspetti che potrebbero necessitare di un piano di miglioramento da parte dell'organizzazione.
4. Un'ultima domanda aperta è stata posta al termine dell'intervista, dando modo di aggiungere eventuali altri aspetti critici, considerati da migliorare.

Gli indicatori di benessere/malessere sui quali è stato costruito il questionario sono i seguenti (dettagli degli indicatori di benessere e malessere nel documento *Allegati indagine CO*, allegato 4.1., pag. 3):

BENESSERE

MALESSERE

1. chiarezza degli obiettivi organizzativi	1.1 confusione organizzativa
2. riconoscimento e valorizzazione delle competenze	2.1 sentimento di disconoscimento
3. comunicazione intraorganizzativa	3.1 senso di isolamento
4. clima relazionale collaborativo tra colleghi	4.1 clima relazionale conflittuale tra colleghi
5. equità organizzativa	5.1 sentimento di risentimento verso l'Organizzazione
6. soddisfazione per l'organizzazione	6.1 anaffettività lavorativa
7. immagine del management	7.1 mancanza di credibilità e di stima della dirigenza
	8.1 i compiti da svolgere richiedono conoscenze e capacità di cui non si dispone

Nella maggior parte degli *item*, le informazioni vengono raccolte attraverso la proposta di affermazioni, rispetto alle quali chi compila il questionario è chiamato ad esprimere il proprio parere sulla frequenza con cui la situazione descritta nella frase si verifica nella fondazione.

Le risposte sono classificate su una scala a quattro punti, da un minimo di 1 punto ("mai") ad un massimo di 4 punti ("spesso"), passando per "raramente" (2 punti) e "a volte" (3 punti), permettendo così di graduare le dimensioni esaminate lungo una scala, per non cadere nella prospettiva dicotomica del "tutto bene/tutto male", ma poter ragionare sui dati raccolti in un'ottica di sviluppo delle politiche interne: quanto più il punteggio è vicino al

valore 1, tanto meno le persone percepiscono la dimensione come presente nell'organizzazione, mentre il valore vicino a 4 indica la percezione di una forte presenza della dimensione. Un punteggio alto nelle dimensioni del benessere coincide con una valutazione positiva, mentre il contrario vale per le dimensioni del malessere ove un punteggio alto coincide con una valutazione negativa.

DIMENSIONE	NUMERAZIONE ITEM QUESTIONARIO
benessere	
1.	1.1 - 1.3 - 1.16
2.	1.10- 1.12 - 1.13 - 1.14 - 1.17 - 1.20 - 1.24
3.	1.5 - 1.6 - 1.30 - 1.31
4.	1.22 - 1.25 - 1.38 - 1.40 - 1.42 - 1.44
5.	1.11 - 1.13 - 1.39 - 1.43
6.	1.2 - 1.18 - 1.19 - 1.26 - 1.32 - 1.35
7.	1.3 - 1.4 - 1.7 - 1.15 - 1.21 - 1.23 - 1.27 - 1.36
malessere	
3.1	1.8 - 1.33 - 1.34 - 1.37
5.1	1.41
7.1	1.8 - 1.9 - 1.29 - 1.37
8.1	1.28

Considerata la presenza di diversi ricercatori stranieri, è stata realizzata una versione del questionario in lingua inglese, dando la possibilità di scelta della lingua da utilizzare per la compilazione del questionario nella prima domanda.

La scelta del questionario, rispetto ad altre tecniche d'indagine, è motivata dai vantaggi di rapidità, economicità ed anonimato (questionario completo nel documento *Allegati indagine CO*, allegato 4.2., pag. 5).

La rilevazione si è svolta nel periodo dal 14 novembre al 17 dicembre 2013.

2. I RISULTATI

2.1 La partecipazione delle risorse umane

La partecipazione è stata elevata: su 809 contatti inseriti in archivio, nell'arco del mese di tempo a disposizione (e dopo opportuni solleciti), hanno concluso l'intervista 580 persone, corrispondenti al 71,6%, pertanto si possono ritenere i risultati rappresentativi della popolazione di riferimento (dettagli sulla partecipazione del personale nel documento *Allegati indagine CO*, allegato 4.3., pag. 10).

2.2 I rispondenti

I rispondenti sono equamente divisi tra uomini e donne, con una leggera prevalenza degli uomini (57,5%) (Fig. 1). Circa il 46% ha un'età compresa tra i 36 e i 50 anni, il 35,6% si colloca tra i 21 ed i 35 ed il rimanente 18,5% ha più di 50 anni (Fig. 2).

Fig. 1

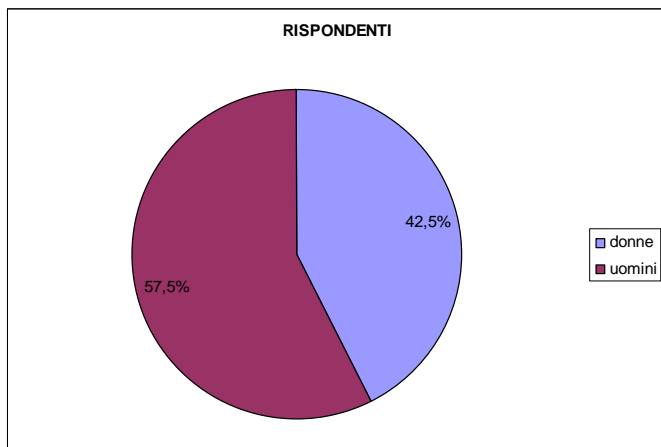
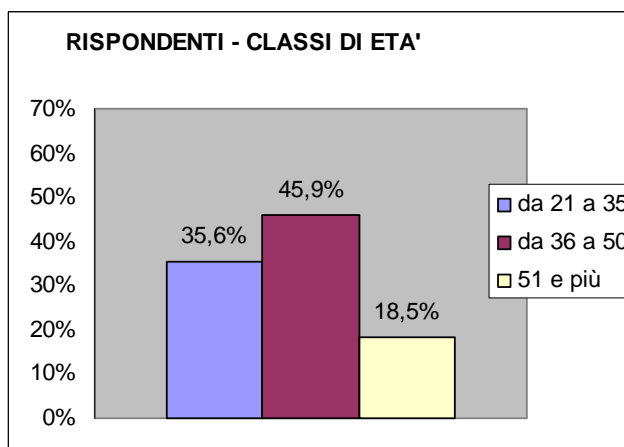


Fig. 2



Passando alle caratteristiche del rapporto di lavoro, si osserva che in oltre il 68% dei casi si tratta di personale inserito stabilmente nell'organizzazione, con un contratto a tempo indeterminato (Fig. 3). Per quanto riguarda il Centro di appartenenza, la distribuzione dei rispondenti rispecchia più o meno quella effettiva dei dipendenti assegnati ai diversi centri, tranne che per l'aggregazione Direzione Generale, Servizio Amministrativo, Servizio Sistemi informativi, organizzazione e comunicazione, leggermente sottorappresentata (Fig. 4).

Fig. 3

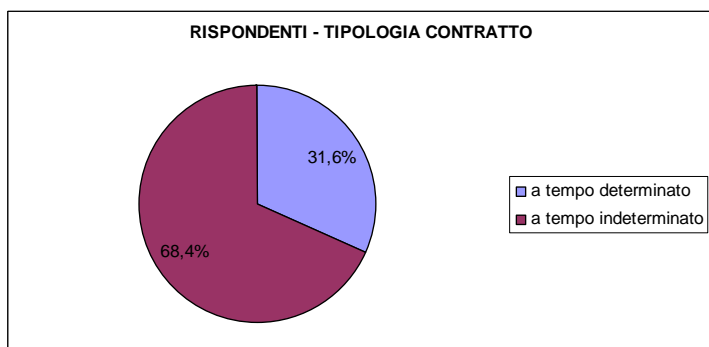
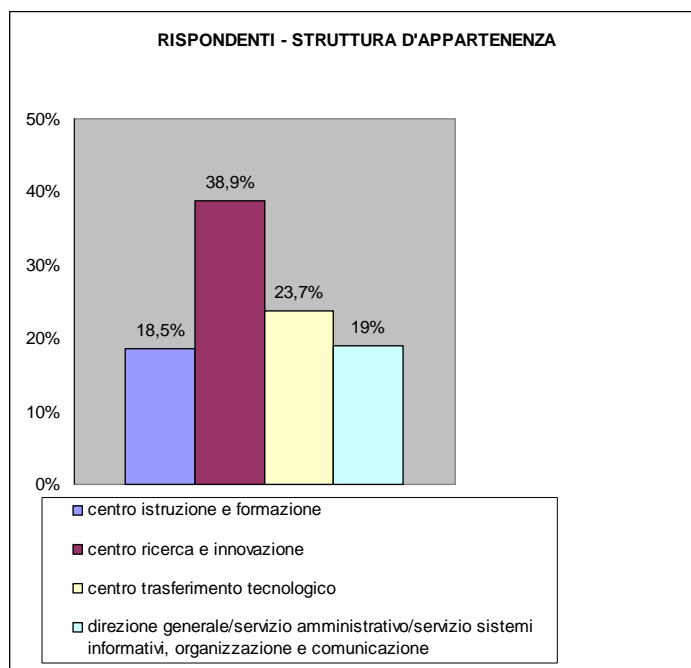


Fig. 4



Per completare l'analisi, 49 persone, il 6% dei rispondenti, hanno compilato il questionario in lingua inglese.

2.3 La presentazione dei risultati

Prima di passare alla presentazione dei risultati, si forniscono alcune indicazioni utili. Per una corretta lettura dei grafici, si ricorda che il punteggio alle singole dimensioni varia in un range compreso tra 1 e 4. Più alto è il punteggio su una dimensione, più la dimensione è percepita come presente nell'organizzazione. Per una più agevole lettura dei dati, si è provveduto ad inserire una linea verticale o orizzontale in corrispondenza del valore medio del profilo, che, di volta in volta, si valuta. Ciò permette di distinguere subito le aree al di sopra della media e cioè tutte quelle percepite come particolarmente presenti nell'organizzazione, da quelle invece percepite come meno presenti, ovvero sotto la media.

2.4 Profilo generale delle dimensioni del Benessere

Il grafico seguente illustra il punteggio medio ottenuto dall'organizzazione nelle varie dimensioni del benessere, illustrate nel dettaglio al paragrafo 1.1. Il significato della presenza percepita delle diverse dimensioni, determinato dal contenuto positivo delle affermazioni, è in questo caso positivo.

Profilo generale del Benessere



La media totale è di 2,8 punti, valore che si colloca oltre la metà della scala utilizzata nel questionario (1 - 4) e che si può tradurre nell'espressione verbale qualitativa "le cose vanno abbastanza bene", nel senso che i fattori qualificanti il benessere sono percepiti come presenti a volte. Ciò fa capire quanto sia importante non utilizzare tanto i valori assoluti dei punteggi, ma andare a guardare piuttosto quali sono le dimensioni più presenti, generalmente valutate positivamente e quelle meno segnalate, generalmente valutate negativamente.

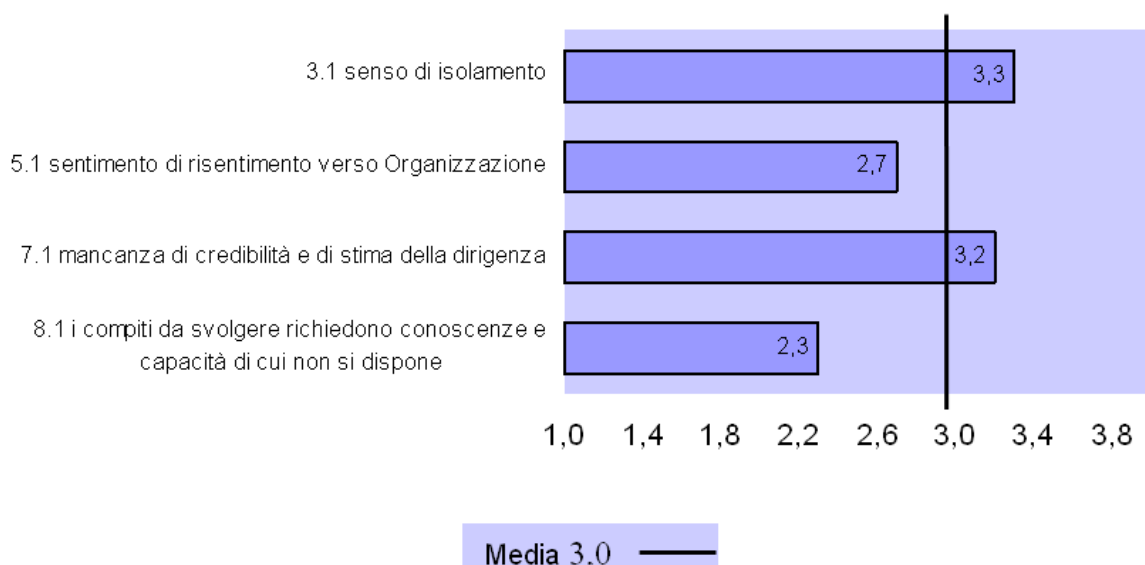
Si procede quindi considerando inizialmente le dimensioni positive del benessere nella Fondazione, quelle che superano il valore medio generale, per arrivare a quelle più critiche.

Si vede subito che due sono le aree con punteggio superiore alla media, ovvero l'area del clima relazionale collaborativo con i colleghi e quella della soddisfazione per l'organizzazione. In zona intermedia si trova la chiarezza degli obiettivi organizzativi, il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze, mentre sul versante delle criticità si collocano la comunicazione intraorganizzativa e l'immagine del management. L'area più negativa risulta essere quella dell'equità organizzativa.

2.5 Profilo generale delle dimensioni del Malessere

Il grafico sottostante illustra il punteggio medio ottenuto dall'organizzazione nella varie dimensioni del malessere. La collocazione in un unico grafico permette il confronto immediato delle aree. Diversamente da quanto accade per le dimensioni del benessere, il significato della presenza percepita delle dimensioni del malessere, determinato dal contenuto negativo delle affermazioni, è in questo caso negativo.

Profilo generale del Malessere



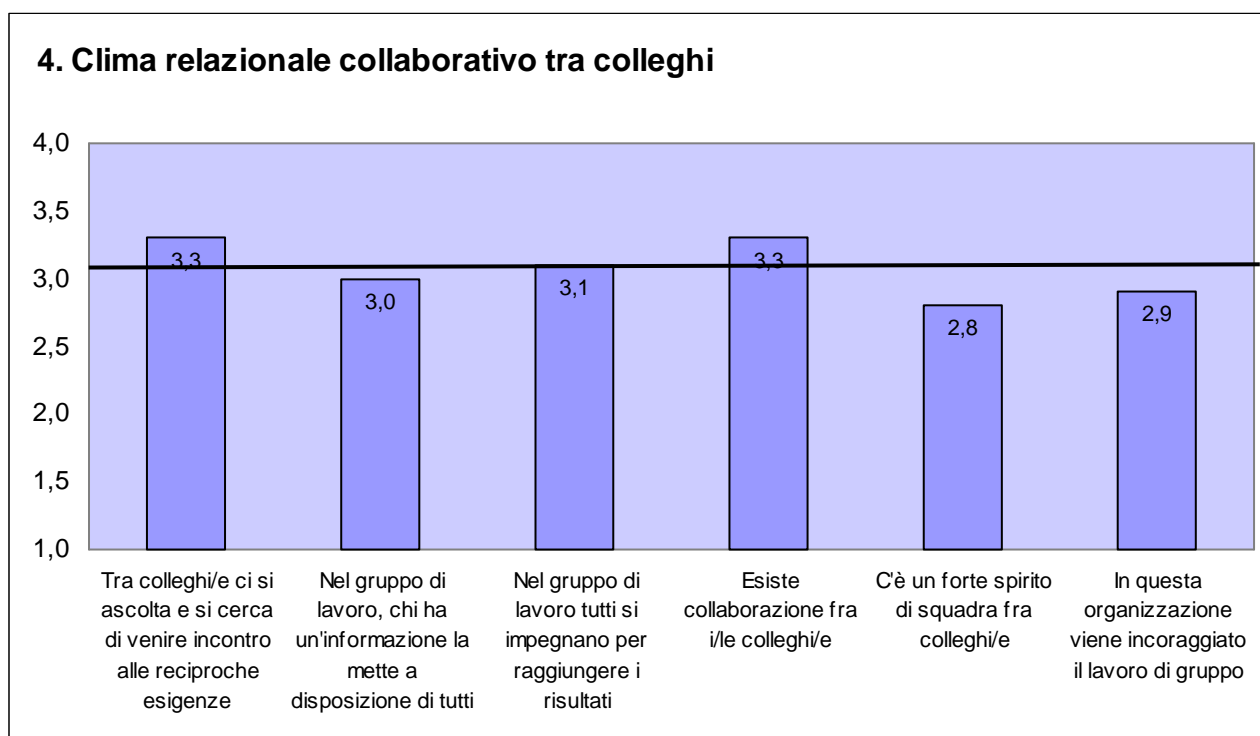
La media totale è di 3,0 punti, più alta rispetto alle dimensioni del benessere (2,8).

Consideriamo nel dettaglio le dimensioni che compongono il malessere. In vetta si trova il senso di isolamento, seguito dalla mancanza di credibilità e di stima della dirigenza, mentre in un'area intermedia si colloca il sentimento di risentimento verso l'organizzazione e, decisamente inferiore alla media, l'item relativo alla eventuale richiesta di conoscenze e capacità di cui non si dispone per i compiti da svolgere.

2.6 Analisi delle aree

Si passa quindi ad analizzare le singole aree, vedendo in dettaglio le domande formulate sul tema specifico.

L'area delle relazioni tra colleghi è quella maggiormente positiva (media 3,1).



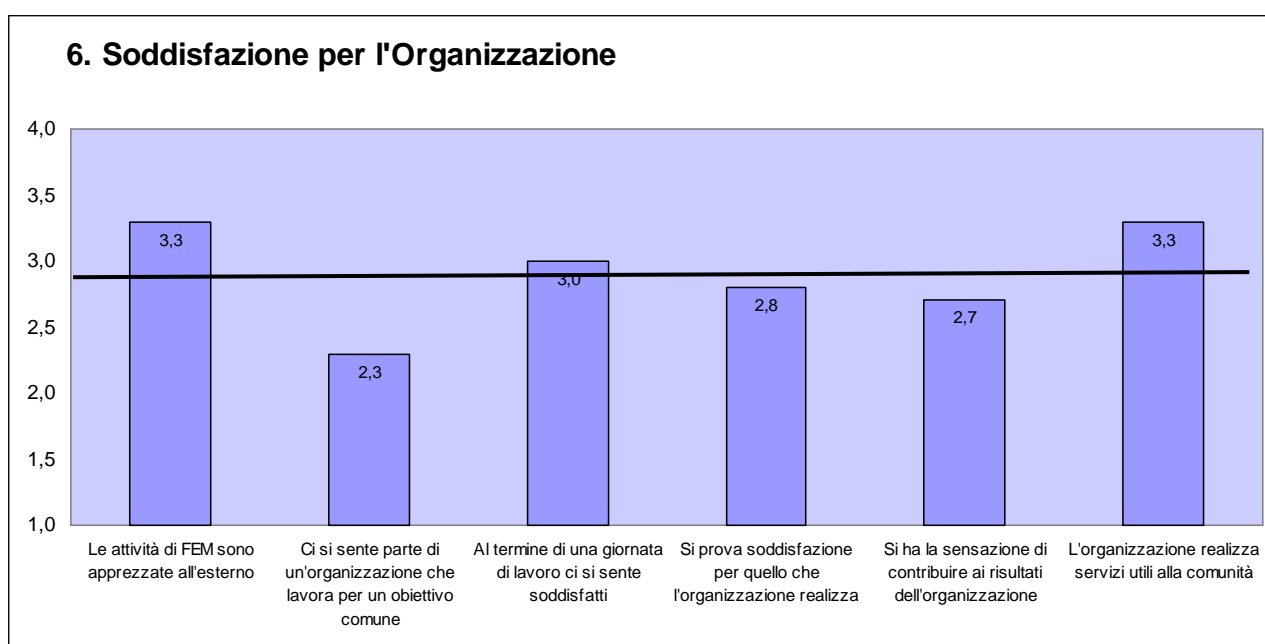
I punteggi degli *item* che sondano la qualità delle relazioni fra colleghi sono tutti sopra la media ottenuta dal complesso delle dimensioni di benessere (2,8), a testimonianza di un buon livello di comunicazione e collaborazione a livello orizzontale, con i colleghi piuttosto che con il gruppo di lavoro, e piuttosto che con i livelli gerarchicamente superiori o con altri settori dell'organizzazione.

Dalla differenza fra gli *item* relativi all'ascolto reciproco e alla collaborazione e quelli riferiti al lavoro di squadra e all'incoraggiamento del lavoro di gruppo, sembra di poter dire che la

collaborazione e l'ascolto reciproco sembrano considerati frutto delle caratteristiche e dell'iniziativa dei singoli.

Azioni di mantenimento: come anche rilevato nell'analisi dei fabbisogni formativi del 2012 (tabella dei fabbisogni formativi nel documento *Allegati indagine CO*, allegato 4.7., pag. 19), si propone di continuare a stimolare la partecipazione dei propri dipendenti a corsi sul lavoro di gruppo e nelle competenze trasversali e promuovere l'utilizzo di strumenti di collaborazione online (forum, gruppi di discussione trasversali a tema, etc.) tramite seminari formativi interni.

Anche l'area della soddisfazione per l'organizzazione si colloca al di sopra del valore medio delle dimensioni del benessere, seppure lievemente (media 2,9).

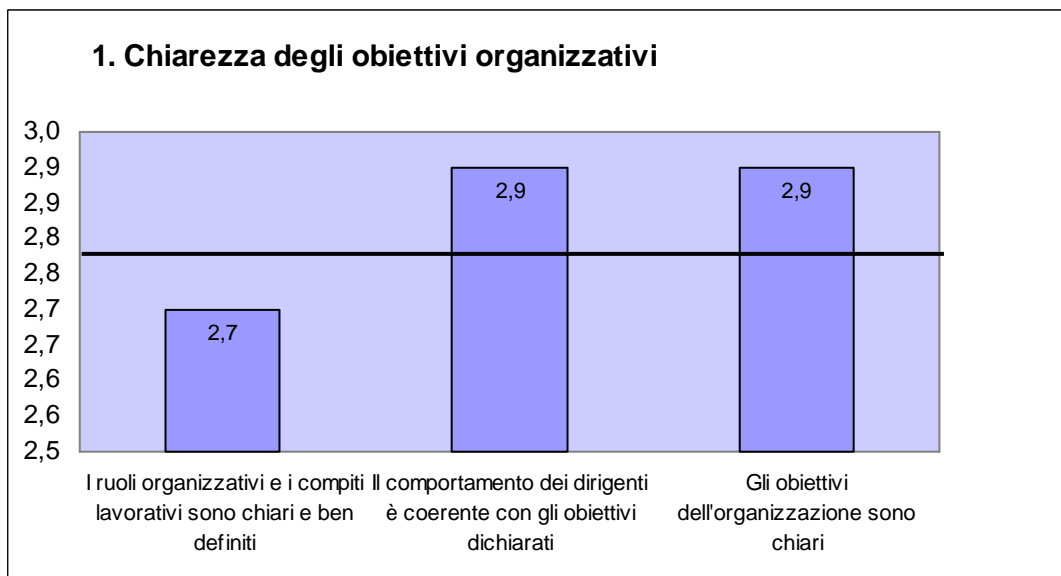


I punteggi degli *item* che sondano il sentirsi parte di un'Organizzazione e la soddisfazione di farne parte, riconoscendo e condividendo il valore di utilità sociale delle attività svolte, superano ampiamente il valore medio in due casi in particolare. Si tratta dell'*item* che riguarda l'apprezzamento delle attività dell'organizzazione all'esterno e dell'affermazione che l'organizzazione realizza servizi utili alla comunità. A seguire, il senso di soddisfazione personale per il lavoro svolto. I valori cominciano a scendere quando si considera il contributo personale ai risultati dell'organizzazione ed il sentirsi parte di un'Organizzazione che lavora per un obiettivo comune.

Azioni di miglioramento: si propone l'organizzazione di momenti di condivisione tra consiglio di amministrazione, dirigenti, responsabili diretti e personale riguardanti

la definizione e costruzione degli obiettivi specifici e generici della Fondazione, anche tramite l'utilizzo di focus group.

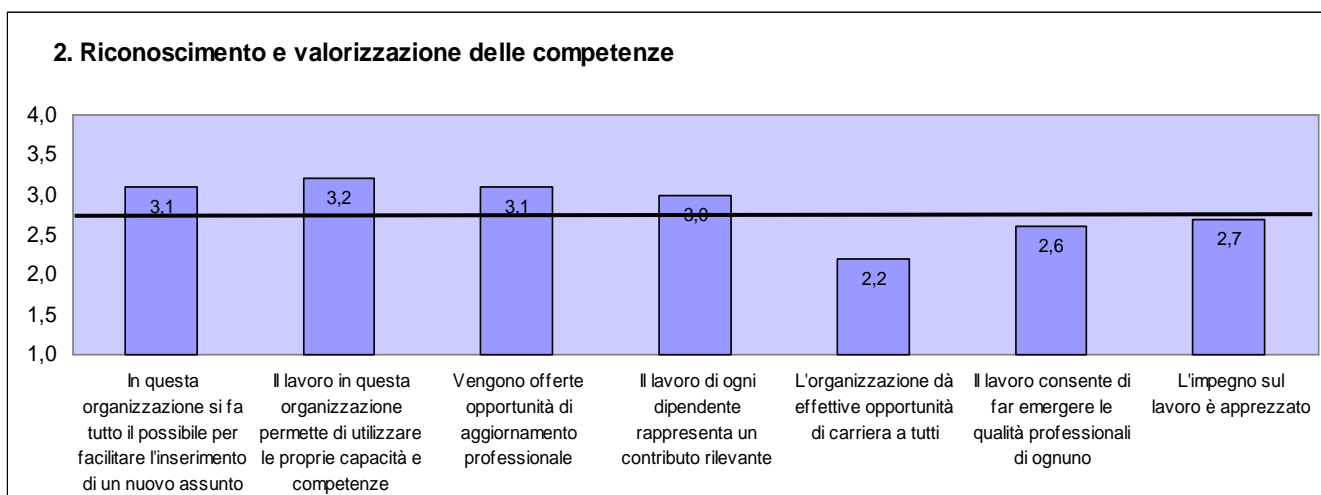
L'analisi dell'area che riguarda la **chiarezza degli obiettivi organizzativi** chiarisce gli aspetti emersi nel paragrafo precedente (media 2,8).



Mentre sono leggermente superiori al punteggio medio delle dimensioni di benessere gli *item* che riguardano la chiarezza degli obiettivi dell'organizzazione e la coerenza dei dirigenti con gli obiettivi dichiarati, scende sotto la media il punteggio che riguarda la definizione e la chiarezza dei ruoli organizzativi e dei compiti lavorativi.

Azioni di miglioramento: si propone l'organizzazione di momenti di condivisione tra consiglio di amministrazione, dirigenti, responsabili diretti e personale riguardanti la gestione dei ruoli e delle mansioni nella Fondazione.

Un'altra area del benessere che si attesta su un valore medio è quella di **riconoscimento e valorizzazione delle competenze** (media 2,8).



Gli *item* che la compongono superano ampiamente la media in quattro casi, sono lievemente inferiori in altri due, mentre un unico *item* ottiene un punteggio decisamente basso.

Come si può vedere dal grafico, sono percepiti abbastanza presenti la possibilità che l'organizzazione dà di utilizzare le proprie capacità e competenze, la facilitazione dell'inserimento dei nuovi assunti, le opportunità di aggiornamento professionale che l'organizzazione offre, e il riconoscimento dell'importanza del lavoro di ognuno.

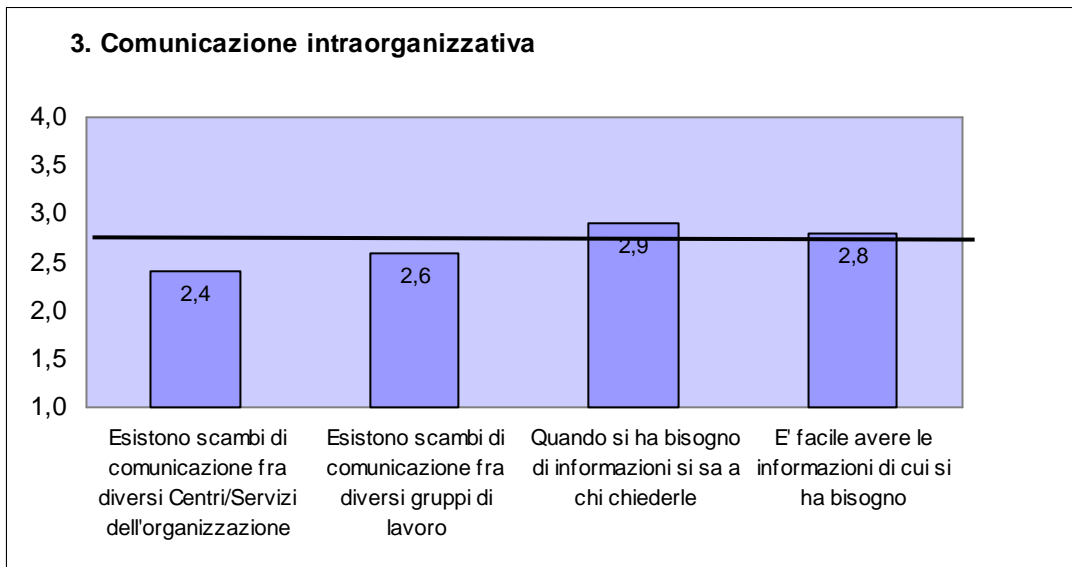
Le valutazioni scendono sensibilmente nel momento in cui si considera l'apprezzamento dell'impegno sul lavoro, la possibilità di far emergere le qualità professionali attraverso il lavoro e soprattutto, con un punteggio critico, le opportunità di carriera offerte dall'organizzazione.

Azioni di mantenimento: si propone la continua implementazione delle pratiche di socializzazione organizzativa con lo sviluppo della intra aziendale FEMxME (sezione Informazioni per neoarrivati - Newcomer information) e la promozione di azioni presenti nel dossier “Socializzazione organizzativa presso la Fondazione Edmund Mach” (abstract del dossier nel documento *Allegati indagine CO*, allegato 4.6., pag. 17). Rispetto alla formazione e aggiornamento professionale, si propone di divulgare a tutto il personale le opportunità formative presenti nel catalogo FEM e TSM seguendo anche le indicazioni emerse dall'analisi dei fabbisogni formativi del 2012 (tabella dei fabbisogni formativi nel documento *Allegati indagine CO*, allegato 4.7., pag. 19). Si propone infine di sostenere e promuovere la formazione specifica e tecnica effettuata con corsi esterni all'ente. Al fine di favorire la cultura della “formazione continua” si prevede di sviluppare una piattaforma di condivisione nella FEMXME che permetta anche ai singoli utenti di segnalare opportunità formative. Formazione ritenuta di interesse collettivo potrà essere organizzata direttamente dalla Fondazione.

Azioni di miglioramento: La valorizzazione del personale e le possibilità di carriera / sviluppo professionale sono un tema da approfondire eventualmente tramite un tavolo di confronto trasversale con rappresentanti sindacali, rappresentanti del personale, dirigenti e la direzione generale al fine di individuare pratiche e percorsi professionali chiari e condivisi adeguati alle esigenze del personale.

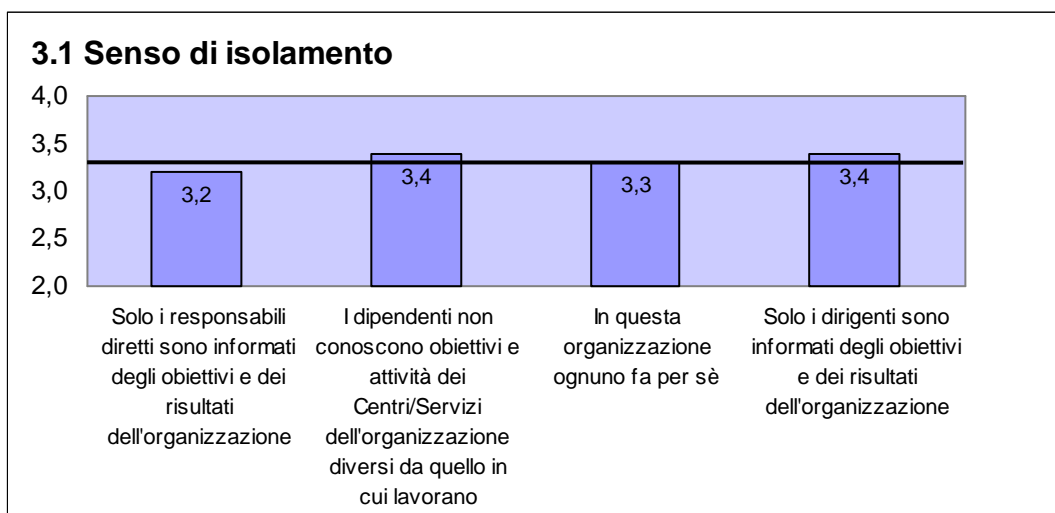
La Fondazione valuterà, pur nell'attuale divieto imposto dalle direttive provinciale, le azioni da intraprendere per la predisposizione di criteri per le progressioni e le selezioni del personale.

Un'area che totalizza un risultato leggermente inferiore alla media è quella della **comunicazione intraorganizzativa** (media 2,7).



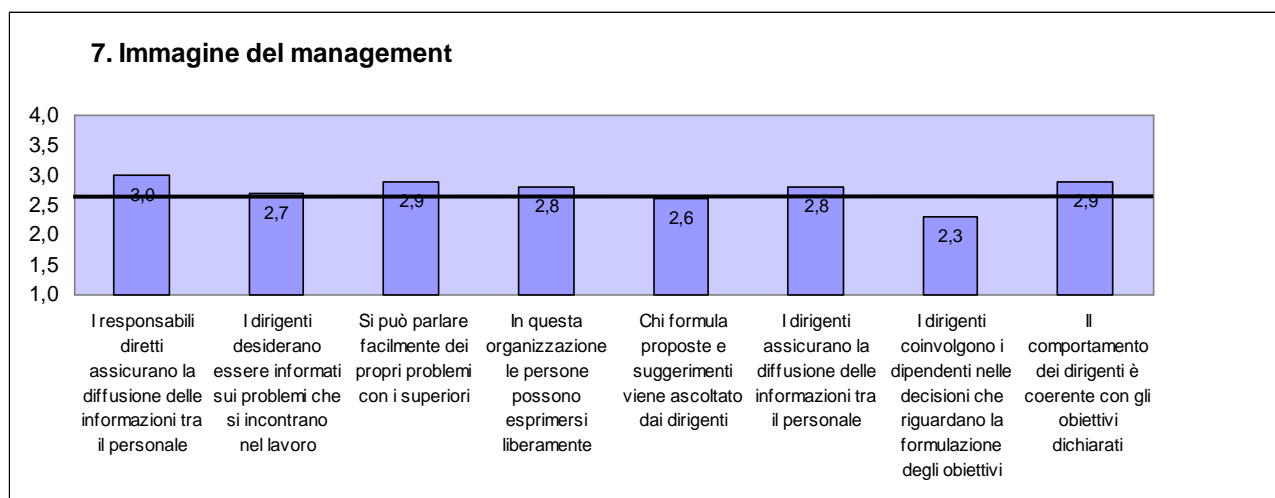
I fattori che determinano criticità sono soprattutto la carenza di scambi di comunicazione fra diversi Centri/Servizi dell'organizzazione ed anche fra diversi gruppi di lavoro.

Dal profilo generale del malessere si ricavano le informazioni sull'area **senso di isolamento** (media 3,3), che ottiene un punteggio alto.



Sono percepiti decisamente più presenti rispetto alla media dei fattori di malessere (3 punti), i fattori riconducibili agli *item* che indagano sulla conoscenza di obiettivi e attività dei Centri/Servizi diversi da quello in cui è inserita la persona, sull'esclusività dell'informazione riguardante obiettivi e risultati dell'organizzazione, considerati in possesso dei soli dirigenti e secondariamente dei responsabili, e sul senso di isolamento.

Un'area che totalizza un risultato leggermente inferiore alla media è quella dell'**immagine del management** (2,7 contro 2,8).

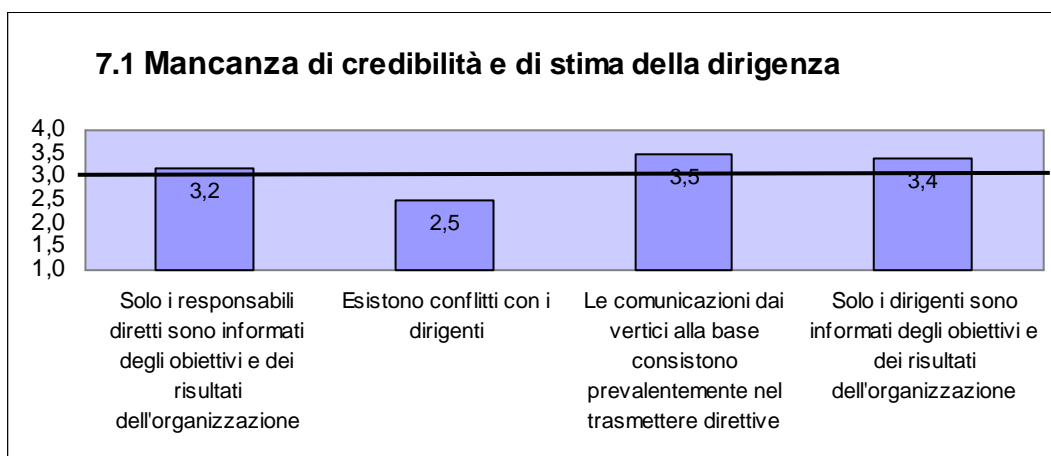


In questo caso, un fattore risulta decisamente critico fra i tanti, ovvero la percezione che sia poco più che raro il coinvolgimento dei collaboratori nelle decisioni che riguardano la formulazione degli obiettivi, seguito dal mancato ascolto da parte dei dirigenti di chi formula proposte e suggerimenti. Il punteggio migliore, invece, di poco superiore alla media, riguarda i responsabili diretti nella funzione di diffusori delle informazioni tra il personale, seguito dalla coerenza del comportamento dei dirigenti con gli obiettivi dichiarati e una relativa facilità nel parlare con i superiori dei propri problemi.

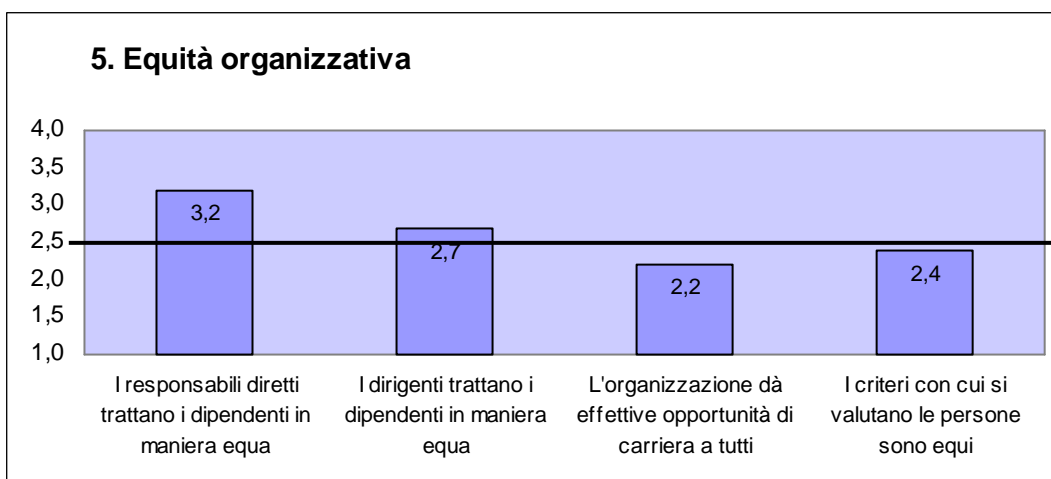
Azioni di miglioramento: si propone l'organizzazione di momenti di condivisione di informazioni tra dirigenti, responsabili diretti, gruppi di lavoro e personale, anche tramite iniziative rivolte alla conoscenza interna del personale (es. porte aperte tra Centri/Servizi, video di narrazione delle proprie attività lavorative e responsabilità, etc). Si propone di prevedere, in sinergia con i sindacati e i dirigenti, la revisione di alcuni accordi aziendali per favorire lo scambio e la mobilità di professionalità tra i centri, sia in forma occasionale sia in forma prolungata.

Si propone l'istituzione di tavoli trasversali, già attivati in alcune aree, con figure di project manager che operano tra Centri/Servizi. Obiettivo comune il miglioramento della comunicazione interna, anche tramite seminari di formazione. Attualmente sono presenti 4 dipendenti che hanno seguito un percorso di formazione per la certificazione "PMP – Project Management Professional", che potranno eventualmente svolgere un ruolo di promotori della filosofia e cultura del "project management" in Fondazione.

Dal profilo generale del malessere, invece, notiamo la presenza superiore alla media di tre fattori, le comunicazioni esclusivamente di tipo direttivo dai vertici, l'esclusiva delle informazioni su obiettivi e risultati detenuta dalla dirigenza e, a seguire, dai responsabili. La disponibilità a comunicare, quando c'è, è di tipo unidirezionale: i dirigenti ascoltano, ma definiscono da soli iniziative e regole. Viene percepita quasi come rarità la presenza di conflitti con i dirigenti. Una dirigenza, quindi, vista come assente, lontana, poco comunicativa, più che una dirigenza *negativa* (area 7.1 ottiene 3,2 contro 3).



Ultima **area** del benessere, da considerare come quella maggiormente negativa, è quella dell'**equità organizzativa** (media 2,6).



Le risposte ai singoli *item* dell'area equità ci dicono che la mancanza di equità ha a che vedere soprattutto con i percorsi di carriera, considerati non aperti a tutti. Questo, unito allo scarso apprezzamento dell'impegno sul lavoro e alla carenza di possibilità di far emergere le qualità professionali attraverso il lavoro (rif. area 2. riconoscimento e

valorizzazione delle competenze), ribadisce un vissuto di isolamento, dove l'Organizzazione è considerata incapace di apprezzare e valorizzare il contributo dei singoli e quindi diventa un ostacolo tra sé e la realizzazione/soddisfazione lavorativa.

Azioni di miglioramento: proposte affini a quelle indicate nell'area "riconoscimento e valorizzazione delle competenze", pag. 14. Si propone inoltre di valutare azioni di miglioramento della trasparenza rispetto alle opportunità professionali all'interno dell'intera Fondazione.

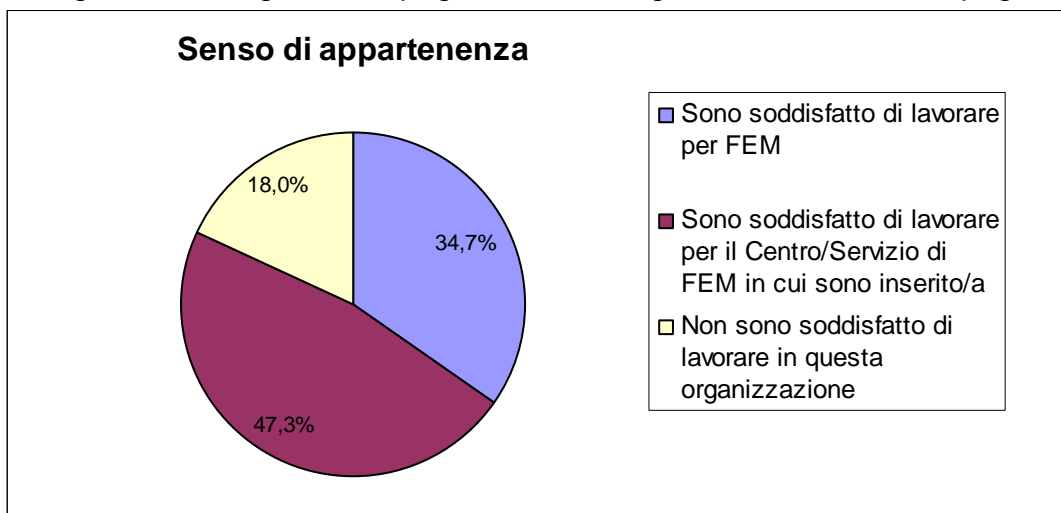
L'item specifico, riferito al sentimento di risentimento che si può venire a creare, che riguardava la percezione della presenza di persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto (area 5.1), ottiene il valore di 2,7, quindi più vicino ad "a volte" che a "raramente". L'affermazione è particolarmente forte da un punto di vista emotivo, quindi sarebbe auspicabile un punteggio tendente ad 1.

Azioni di miglioramento: si propone un percorso di formazione per il personale sullo Stress-Lavoro-Correlato, attivazione di focus group sul tema e di uno sportello di ascolto per il personale della Fondazione, oltre ad azioni di vigilanza e intervento in tale ambito.

2.7 Il senso di appartenenza

Per verificare il senso di appartenenza alla Fondazione nel complesso o ad uno in particolare dei suoi Centri/Servizi, è stata posta una domanda secca sulla soddisfazione rispetto al lavoro per l'organizzazione o per uno dei Centri/Servizi, con l'opzione aggiuntiva netta dell'insoddisfazione.

Quasi la metà dei rispondenti ha scelto come dimensione maggiormente vicina quella del Centro/Servizio in cui sono inseriti. Il 18% ha manifestato di non trovarsi a proprio agio, esprimendo una totale insoddisfazione (dettagli sul senso di appartenenza nel documento *Allegati indagine CO*, allegato 4.4., pag. 11 e nell'allegato 4.8, domanda 2, pag. 20).



Azioni di miglioramento: si propongono, per coloro che hanno un ruolo di responsabilità, una maggiore attenzione e ascolto attivo dei propri collaboratori, al fine di individuare situazioni di insoddisfazione lavorativa, comprenderne le motivazioni e intervenire con gli strumenti ed azioni adeguate per il miglioramento della situazione individuale o di gruppo. Lo sportello di ascolto, citato in precedenza, potrà essere un'utile strumento per la mappatura delle criticità legate all'insoddisfazione lavorativa e la promozione di azioni specifiche di intervento.

2.8 I suggerimenti

Passiamo ora ai suggerimenti che i rispondenti hanno avanzato, che danno un'idea delle aspettative dei soggetti partecipanti all'indagine.

Per indagare questo aspetto è stata proposta una griglia di aspetti, rispetto ai quali è stato chiesto se nella Fondazione siano da migliorare e quanto, con risposte possibili da "per nulla" a "molto", passando per "poco" e "abbastanza" (punti da 1 a 4). Ne consegue che gli aspetti che hanno ottenuto un punteggio basso sono giudicati positivamente, mentre quelli che hanno ottenuto un punteggio alto, quindi valutati da migliorare, sono giudicati negativamente.

In questo caso sono stati aggiunti anche fattori più oggettivi quali i supporti informatici e tecnologici, la confortevolezza dell'ambiente di lavoro e la sicurezza.

Oltre a questa griglia, i rispondenti potevano, al termine dell'intervista, utilizzare uno spazio libero, per aggiungere eventuali altri aspetti da migliorare. Lo spazio è stato utilizzato dai rispondenti anche per esprimere riflessioni sui temi proposti.

Nella tabella che segue, sono ordinati gli aspetti in ordine di punteggio decrescente, quindi dal più negativo, che ha bisogno di interventi di miglioramento, a quello meno negativo.

Aspetti da migliorare nell'organizzazione (valori medi)	Punteggio
Rapporti fra diversi Centri/Servizi	3,42
La valorizzazione del personale	3,35
Circolazione e chiarezza delle informazioni	3,27
Chiarezza degli obiettivi e dei compiti	3,24
Rapporti con i dirigenti	3,12
Rapporti con il Consiglio d'Amministrazione	3,11
La struttura organizzativa	2,95
La formazione e l'aggiornamento del personale	2,86
Rapporti fra colleghi	2,71
I supporti informatici e tecnologici	2,61
I rapporti con i Responsabili diretti	2,56
La confortevolezza dell'ambiente di lavoro	2,40
La sicurezza dell'ambiente di lavoro	2,13

Gli aspetti giudicati decisamente da migliorare toccano in particolare l'area della comunicazione intraorganizzativa fra Centri/Servizi, quella del riconoscimento e valorizzazione delle competenze, le aree della chiarezza degli obiettivi e della circolazione delle informazioni e i rapporti con Dirigenza e Consiglio di amministrazione.

Importante da notare come l'aspetto della sicurezza e confortevolezza dell'ambiente di lavoro siano risultati i fattori con minore necessità di miglioramento, esito che conferma la qualità delle azioni intraprese dalla Fondazione nell'ambito della sicurezza sul lavoro.

Anche i rapporti con i responsabili diretti, i supporti informatici e tecnologici e i rapporti tra colleghi risultano nella parte bassa della tabella, quindi ritenuti adeguati o con bassa necessità di miglioramento.

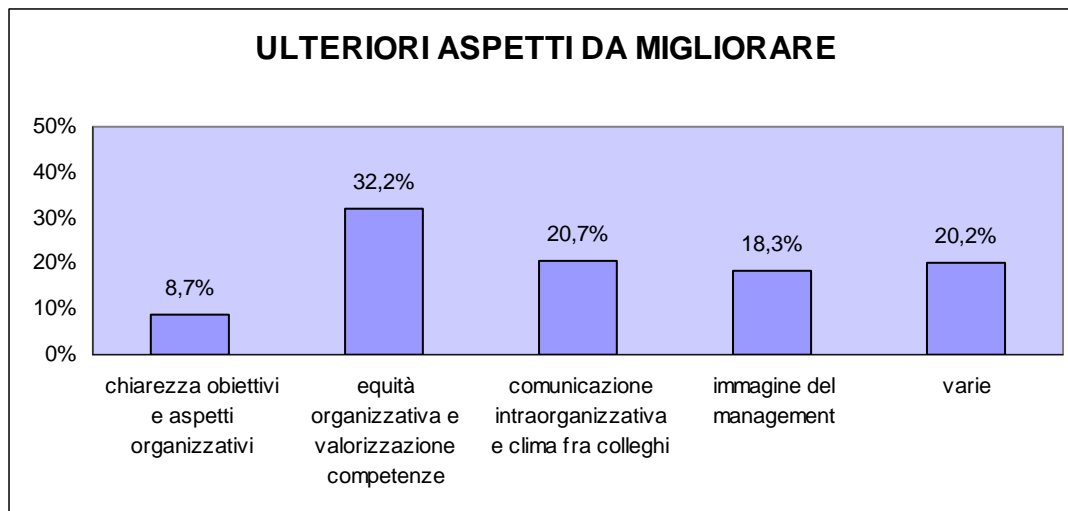
Le altre aree intermedie, come la formazione e la struttura organizzativa, necessitano degli approfondimenti e delle azioni di miglioramento.

I risultati vanno nella stessa direzione espressa dai giudizi rilevati nella prima griglia di domande sulla presenza di fattori di benessere e di malessere (dettagli sugli aspetti da migliorare nell'organizzazione nel documento *Allegati indagine CO*, allegato 4.5., pag. 13 e nell'allegato 4.8, domanda 3, pag. 22).

Azioni di miglioramento: per questi suggerimenti sono già state presentate delle azioni di miglioramento nelle sezioni precedenti.

2.9 Spazio aperto

Anche lo spazio aperto dell'ultima domanda, dove i rispondenti potevano indicare altri aspetti da migliorare, conferma le dimensioni degli aspetti rilevati sia con la prima griglia sia con la domanda chiusa sugli aspetti da migliorare.



Sono stati in questo caso 186 i rispondenti che hanno ritenuto di aggiungere delle riflessioni personali (il 32% dei partecipanti all'indagine).

Le 208 osservazioni sono state ricondotte ad alcune categorie in relazione alle principali aree di benessere considerate.

L'area di maggiore criticità si conferma quella che riguarda l'equità organizzativa e valorizzazione delle competenze, seguita dall'area della comunicazione intraorganizzativa (in allegato l'elenco delle risposte). Resta un 20% di osservazioni diverse, non riconducibili ad aspetti considerati nell'indagine (elenco risposte domanda n. 4 nel documento *Allegati indagine CO*, allegato 4.9., pag. 24).

3. CONCLUSIONI

In conclusione possiamo sinteticamente evidenziare le aree di “forza” e le aree che richiederebbero degli interventi migliorativi, emerse dalla lettura dei risultati.

Come aree maggiormente positive emergono quella relativa al clima relazionale collaborativo tra colleghi e quella relativa alla soddisfazione per l’organizzazione, alle quali sono state associate delle proposte di azioni di mantenimento o di un possibile rafforzamento delle positività.

Le aree che invece richiederebbero interventi migliorativi sono indubbiamente quella relativa all’equità organizzativa e quella della comunicazione intraorganizzativa, con particolare attenzione alla comunicazione direttiva unidirezionale vertici/base, alle quali sono state associate delle proposte di azioni di miglioramento.

Preme infine ricordare che in una precedente analisi, promossa dal rappresentante del personale nel 2012 e non comparabile alla presente indagine per diversità di domande proposte, impostazione tecnica e risposta da parte del personale, erano emersi dei risultati riconducibili in parte a quelli emersi nella presente indagine.

Sintesi dell’elenco delle proposte di azioni di mantenimento presentate nel presente documento:

- **Promozione della partecipazione dei propri dipendenti a corsi sul lavoro di gruppo e nelle competenze trasversali e l’utilizzo di strumenti di collaborazione online (forum, gruppi di discussione trasversali a tema, etc.) tramite seminari formativi interni.**
- **Implementazione delle pratiche di socializzazione organizzativa con lo sviluppo della intra aziendale FEMxME (sezione Informazioni per neoarrivati - Newcomer information) e la promozione di azioni presenti nel dossier “Socializzazione organizzativa presso la Fondazione Edmund Mach”.**
- **Divulgazione a tutto il personale delle opportunità formative presenti nel catalogo FEM e TSM seguendo anche le indicazioni emerse dall’analisi dei fabbisogni formativi del 2012.**
- **Sostegno e promozione della formazione specifica e tecnica effettuata con corsi esterni all’ente. Al fine di favorire la cultura della “formazione continua” si prevede di sviluppare una piattaforma di condivisione nella FEMXME che permetta anche ai singoli utenti di segnalare opportunità formative. Formazione ritenuta di interesse collettivo potrà essere organizzata direttamente dalla Fondazione.**

Sintesi dell'elenco delle proposte di azioni di miglioramento:

- **Organizzazione di momenti di condivisione tra consiglio di amministrazione, dirigenti, responsabili diretti e personale riguardanti la definizione e costruzione degli obiettivi specifici e generici, sulla gestione dei ruoli e mansioni presso la Fondazione, anche tramite l'utilizzo di focus group.**
- **Istituzione di un tavolo di confronto trasversale con rappresentanti sindacali rappresentanti del personale, dirigenti e la direzione generale al fine di individuare pratiche e percorsi professionali chiari e condivisi e adeguati alle esigenze del personale.**
- **Valutazione delle azioni da intraprendere, pur nell'attuale divieto imposto dalle direttive provinciali, per l'eventuale predisposizione dei criteri per le progressioni, per le selezioni del personale e per una maggiore trasparenza rispetto alle opportunità professionali all'interno della Fondazione.**
- **Organizzazione di momenti di condivisione di informazioni tra dirigenti, responsabili diretti, gruppi di lavoro e personale, anche tramite iniziative rivolte alla conoscenza interna del personale (es. porte aperte tra Centri/Servizi, video di narrazione delle proprie attività lavorative e responsabilità, etc).**
- **Revisione, in sinergia con sindacati e dirigenti, di alcuni accordi aziendali per favorire lo scambio e la mobilità di professionalità tra i centri, sia in forma occasionale sia in forma prolungata.**
- **Promozione di tavoli trasversali, già attivati in alcune aree, con figure di project manager che operano tra Centri/Servizi con l'obiettivo comune il miglioramento della comunicazione interna, anche tramite seminari di formazione interna.**
- **Organizzazione di un percorso di formazione per il personale sullo Stress-Lavoro-Correlato, attivazione di focus group sul tema e di uno sportello di ascolto per il personale della Fondazione, oltre ad azioni di vigilanza e intervento in tale ambito.**
- **Promozione di una cultura di ascolto attivo dei propri collaboratori, al fine di individuare situazioni di insoddisfazione lavorativa, comprenderne le motivazioni e intervenire con gli strumenti e azioni adeguate per il miglioramento della situazione individuale o di gruppo. Lo sportello di ascolto, citato in precedenza, potrà essere un'utile strumento per la mappatura delle criticità legate all'insoddisfazione lavorativa e la promozione di azioni specifiche di miglioramento, anche con l'istituzione di percorsi formativi mirati.**