

Direzione centrale Risorse Umane
Direzione centrale Organizzazione

Indagine sul personale dipendente ai
sensi dell'art. 14, comma 5, D.lgs n.
150/2009

Rilevazione quantitativa del benessere
organizzativo

Febbraio 2014

Risultati

Indice

1. Premessa.....	pag. 3
2. La metodologia.....	pag. 4
3. Abstract dei risultati.....	pag. 5
4. Report analitico dei risultati.....	pag. 8
4.1 Il campione.....	pag. 4
4.2 I macro fattori di benessere.....	pag. 10
4.3 Importanza e percezione degli 8 macro fattori.....	pag. 12
4.4 I singoli items.....	pag. 13
4.5 L'indice di malessere relativo ai 27 items.....	pag. 20
5. Le differenze anagrafiche e funzionali.....	pag. 23
6. Le risposte aperte.....	pag..33
7. La valutazione del questionario.....	pag. 37

1. Premessa

L'indagine fa parte di un percorso metodologico avviato lo scorso anno dalle Direzioni centrali Risorse umane e Organizzazione, finalizzato a pervenire ad una rilevazione quali-quantitativa sul benessere organizzativo ed individuale presente tra i lavoratori dell'Istituto.

L'attenzione alla tematica, nasce non soltanto come realizzazione dei piani obiettivo di Direzione generale per gli anni 2012 e 2013, ma anche in ottemperanza al decreto legislativo 150/2009 che prevede l'effettuazione di indagini annuali sul livello di benessere percepito dai dipendenti della P.A. , sulla valutazione del capo diretto e del sistema di valutazione.

L'ipotesi di partenza è stata quella che ogni organizzazione sia portatrice di valori, cultura e mission differente e per questo motivo sia possibile rinvenire fattori specifici per ogni singola amministrazione, che influenzano in maniera decisiva il livello di benessere organizzativo dei dipendenti. In base a tale assunto è stata progettata una campagna di rilevazione distinta in due fasi.

La prima fase qualitativa, effettuata tramite focus group, era destinata a rinvenire i **fattori specifici per il personale dell'Istituto** che determina l'esistenza o meno del benessere organizzativo.

Tale fase ha preso il via nel 2012 ed è terminata nel 2013 con l'individuazione dei fattori di benessere.

A tale fase si è aggiunta, in attuazione del Piano Obiettivo 8.8.1 2013, una rilevazione qualitativa focalizzata sui fattori di benessere nell'ambito del processo di integrazione. Anche tale fase si è conclusa nel 2013 con l'individuazione dei fattori di benessere/malessere relativi alle sedi integrate.

La seconda fase, quantitativa, ha visto la costruzione, sulla base dei fattori individuati, di un questionario da somministrare on line a tutto il personale, in modalità completamente volontaria ed anonima.

E' stato in prima battuta costruito e somministrato il questionario base, che non comprende i fattori di integrazione rilevati nella seconda tornata di focus group. Tali fattori saranno oggetto di un questionario ad hoc che sarà portato all'attenzione di tutto il personale a conclusione delle operazioni di integrazione logistica a livello nazionale.

Il questionario, che si allega, è stato pubblicato online sulla intranet dell'Istituto dal giorno 14 gennaio al 14 febbraio 2014.

2. La metodologia

La metodologia di rilevazione scelta, denominata *Servqual*, prevede due serie di 27 domande speculari. Le domande sono state costruite sulla dei fattori di benessere individuati nei focus, declinando per ciascun fattore tre o più domande, a seconda dell'ampiezza dell'argomento trattato. La prima serie è atta ad indagare sul **grado di importanza** attribuito ad ogni fattore nel determinare il benessere sul lavoro. La seconda serie ripropone le medesime domande, questa volta però si chiede di valutare **l'effettiva presenza** dei fattori all'interno della personale realtà lavorativa, e quindi il grado di soddisfazione del personale rispetto ai fattori stessi.

Il personale è stato invitato ad esprimersi su di una scala da 1 (per nulla importante /per nulla presente) a 2 (poco importante/poco presente) a 3 (abbastanza importante/abbastanza presente) e infine 4 (molto importante/molto presente).

Il confronto fra importanza e percezione permette di individuare quei fattori che, presentando una distanza maggiore tra il livello di importanza attribuito dal soggetto e quello di reale percezione nella propria realtà di lavoro, sono da considerarsi più problematici in quanto ritenuti importanti ma non presenti, e quindi fonte di frustrazione e malessere.

Parimenti si possono invece individuare altri fattori per i quali la distanza fra aspettative e realtà si fa minima, che rappresentano invece i fattori motivanti che concorrono attualmente a mantenere il livello di benessere dei dipendenti. Tale confronto si rivela molto utile per la progettazione di interventi migliorativi ed azioni positive che privilegino l'intervento urgente per abbattere il disagio dato dai fattori di malessere più critici.

3. Abstract dei risultati

- **Sono pervenuti 8445** questionari che rappresentano poco più di un quarto (26%) dei dipendenti in forza all'Istituto.
- **Il campione, ricalca abbastanza fedelmente la composizione anagrafica della popolazione INPS**, fatta eccezione per l'anzianità di servizio, con una **preponderanza dei dipendenti più anziani nel campione rispetto alla popolazione**. Il medesimo fenomeno, pur non così accentuato, si presenta anche rispetto ai **possessori di posizione organizzativa**
- La struttura del questionario permette di organizzare i dati rispetto a due variabili: **l'importanza dei fattori per concorrere al benessere delle persone e la loro percezione reale nella realtà lavorativa**

Da questo confronto il primo dato che emerge è che, a **fronte di un'importanza generalmente molto elevata per tutti i fattori di benessere, la loro percezione reale risulta mediamente molto inferiore** (*l'indice medio di soddisfazione è di 2,4 su di una scala da 1 a 4*), con punte di vera criticità

- **Un primo gruppo di fattori sembrano essere quelli più critici**, in quanto **ritenuti molto importanti ma nello stesso tempo poco presenti** e soddisfacenti nella realtà lavorativa

In particolare i dipendenti dell'Istituto ritengono che:

- le **professionalità interne non vengano** adeguatamente **valorizzate**
 - **il personale non venga adeguatamente protetto** da potenziali utenti aggressivi e dal rischio professionale nello svolgimento della propria attività
 - **non vi sia adeguata valutazione** da parte della dirigenza dell'elevato livello di stress connesso all'attività lavorativa,
 - **i vertici dell'Istituto non supportino adeguatamente il personale** nella difesa dei pubblici dipendenti e del ruolo dell'Istituto
- Questo gruppo di fattori, che possono essere ricondotti anche al particolare momento che sta vivendo il nostro paese che ha forti

ripercussioni sullo stato sociale e quindi sull'attività dell'Istituto, **rappresentano motivo di forte sofferenza**, di senso di svalorizzazione e inadeguatezza

- Specularmente **un altro gruppo di fattori** si evidenziano invece come fattori **positivi motivanti**, in quanto **all'elevata importanza si associa un livello di soddisfazione sufficientemente elevato.**

In particolare il personale ritiene di

- **Svolgere con il proprio lavoro un ruolo sociale importante**
 - **Appartenere ad un ente all'avanguardia** nella PA
 - **Comunicare facilmente con il proprio capo** diretto
 - **Riuscire a stabilire un buon contatto interpersonale** con l'utenza
 - **Svolgere in autonomia** il proprio lavoro
 - **Dar rilevanza agli aspetti relazionali** della propria attività
 - **Aiutarsi vicendevolmente** fra colleghi
- Questi fattori, che ricadono principalmente nell'area del cosiddetto **"fattore di servizio"** , **dell'orgoglio di appartenere all'INPS** e del **rapporto interpersonale positivo con capi, colleghi e utenti**, rappresentano i capisaldi su cui si fonda la cultura organizzativa, mostrando un **sostanziale attaccamento e senso di appartenenza del personale nei confronti del proprio istituto**
 - Il resto dei fattori si colloca nel mezzo di queste due polarità, **ma non per questo deve essere sottodimensionata l'attenzione verso di essi** (vedi report analitico)
 - Un altro fenomeno di rilievo riguarda le **differenze anagrafiche e funzionali.**
 - Le **donne sembrano in generale un po' meno soddisfatte** dei colleghi maschi su tutti i fattori, che risultano però per loro tutti mediamente più importanti, da qui si ingenera maggior frustrazione.
 - Riguardo alla **qualifica funzionale** si nota la **differenza piuttosto evidente del gruppo dei dirigenti rispetto al personale delle aree**, sia a livello di importanza che di **maggior soddisfazione** attribuita ai fattori, **(il loro indice di soddisfazione è di 2,84)** anche se il malessere dato dalla mancata valorizzazione delle professionalità interne che

caratterizza tutto il personale non è esente fra di loro, come pure particolarmente sentito è il problema della mancanza di comunicazione bidirezionale tra centro e periferia.

- Un ulteriore fattore che sembra influenzare la percezione del livello di benessere è rappresentato, nell'area C, dalla **posizione organizzativa**. **I possessori di posizione organizzativa mostrano un indice di soddisfazione medio di 2,63**, contro il 2,33 di coloro che non ricoprono alcuna posizione nell'area C, mostrando per alcuni fattori, come quelli relativi alla condivisione delle scelte organizzative, **punteggi simili a quelli del gruppo dei dirigenti**.
- Infine, **dall'analisi delle risposte libere** emerge, accanto ad una sostanziale conferma dei dati sopra esposti, una forte richiesta da parte del personale di essere ascoltato, preso in considerazione, valutato attraverso percorsi meritocratici legati alle effettive competenze e soprattutto di attivazione di iniziative volte a diminuire lo stress psicofisico sopportato e a garantire ambienti fisici di lavoro più ergonomici e dignitosi

4. Report Analitico dei risultati

4.1 Il Campione

Sono stati compilati 8445 questionari, pari al 26% del personale in forza.

Dal punto di vista anagrafico il campione si distribuisce in modo piuttosto uniforme rispetto alla distribuzione delle medesime caratteristiche all'interno dell'intera popolazione.

In particolare per quanto riguarda il **genere** i due sessi sono quasi completamente rappresentati, con differenze tra campione dei rispondenti e popolazione di meno di un punto %

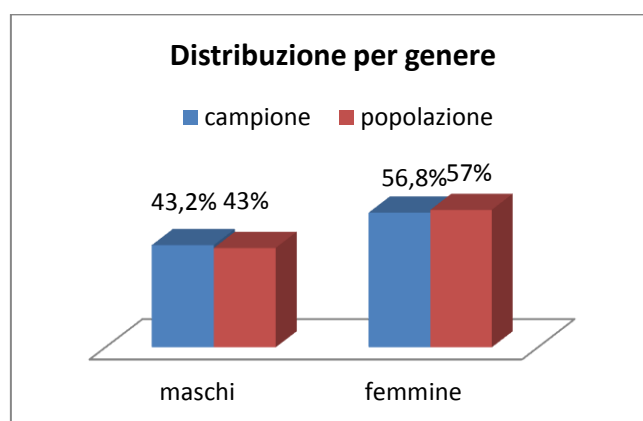


Tavola 1

Riguardo alla distribuzione per **area di appartenenza** la corrispondenza è sempre molto buona

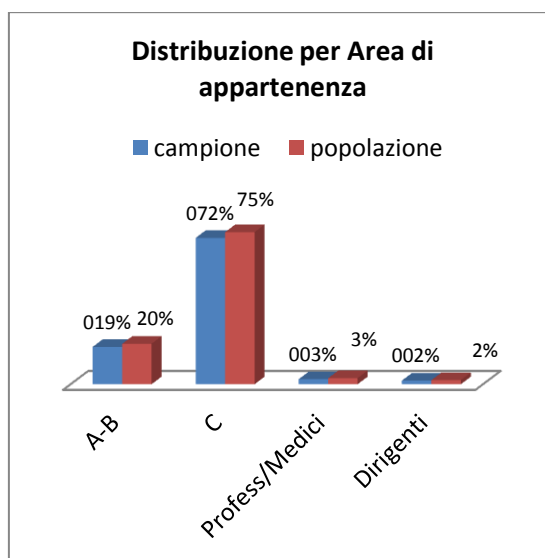


Tavola 2

Riguardo alla **Posizione organizzativa** i detentori hanno risposto al questionario in modo più accentuato degli altri, essi infatti rappresentano il 27% dei rispondenti, mentre nella popolazione generale dell'area C sono soltanto il 15%

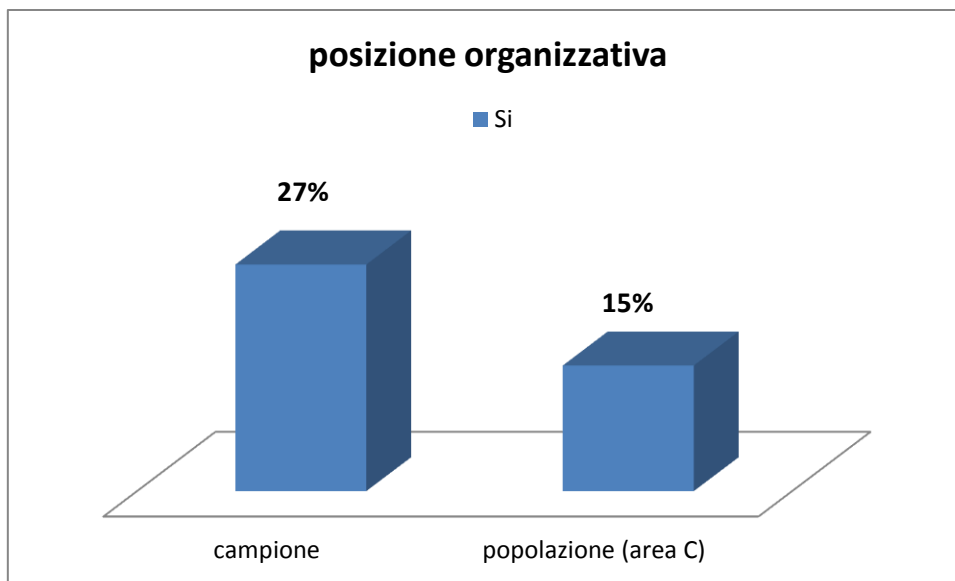


Tavola 3

Riguardo alla distribuzione per **tipologia di struttura** si nota una leggera prevalenza nel campione dei rispondenti del personale delle Direzioni provinciali Agenzie complesse e Direzioni regionali.

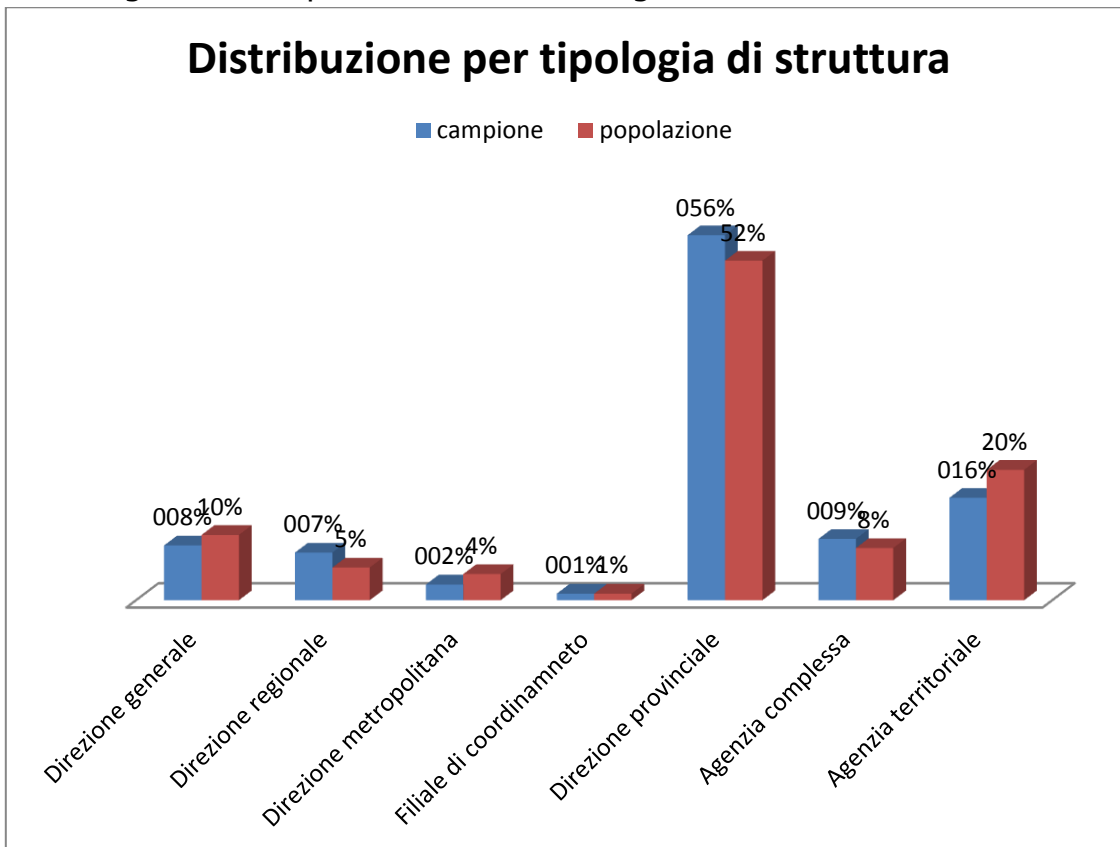


Tavola 4

Riguardo infine alla distribuzione per **anzianità di servizio** si nota una **marcata discrepanza** tra la composizione dei rispondenti e quella dell'intera popolazione dei dipendenti INPS

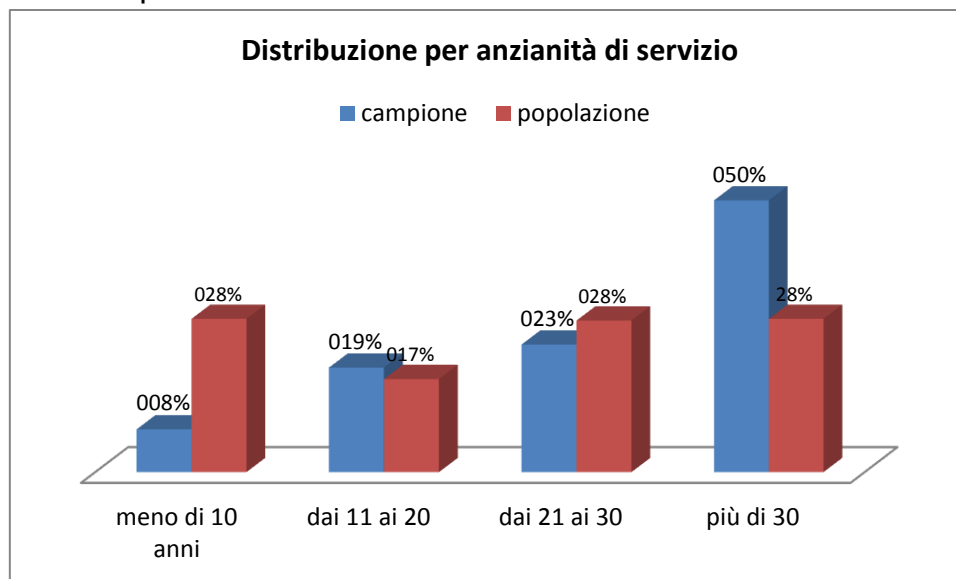


Tavola 5

Come si nota dalla tavola 4 all'interno del campione dei rispondenti sono notevolmente **sovradimensionati i soggetti con più di 30 anni di servizio** e sottodimensionate tutte le altre categorie, con particolare riferimento a quella dei più "giovani" in termini di appartenenza INPS.

Se si interpreta la partecipazione al questionario (che era del tutto volontaria) come un segnale di volontà di collaborazione al miglioramento delle condizioni di benessere all'Istituto questo dato può far supporre una maggiore disponibilità della "vecchia guardia" a partecipare in prima persona a questo genere di iniziative.

4.2 I macro fattori di benessere

Come si è detto il questionario è strutturato con una doppia serie di domande speculari che andavano ad indagare su **8 macrofattori fattori di benessere** scaturiti dall'indagine qualitativa su focus group

- Fattore di servizio
Riguarda il rapporto con l'Utenza interna ed esterna
- Appartenenza e coinvolgimento
Riguarda "l'orgoglio di essere INPS", il sentirsi supportati dai vertici dell'Ente e coinvolti nelle scelte organizzative
- Rapporto con i capi

- Rapporto fra colleghi
- Organizzazione e carico di lavoro
- Professionalità e competenze
- Comunicazione
- Sicurezza e salute

Ogni fattore si declina in alcune domande, per un totale di 27 items che venivano posti in modo da indagare per prima cosa **l'importanza che ciascun fattore rivestiva per garantire il livello di benessere della persona** che rispondeva, le stesse domande venivano poi riformulate per indagare invece la **percezione del soggetto rispondente riguardo alla reale presenza di quel fattore** di benessere nella propria realtà lavorativa.

Per una corretta valutazione dei risultati è da tener presente che, essendo la scala di giudizio da 1 a 4, i soggetti non potevano esprimersi con la scelta "media", tale scelta metodologica è stata deliberata per evitare la cosiddetta "fuga nella media" che porta molti rispondenti a non emettere giudizi netti. Essendo la media matematica fra 1 e 4 2,5, i giudizi corrispondente a questo punteggio vengono considerati pari alla sufficienza, mentre quelli inferiori a tale punteggio sono da considerarsi nell'area del poco e per nulla soddisfatto e quindi critici, e quelli superiori nell'area dell'abbastanza molto soddisfatto

4.3 Importanza e percezione degli 8 macro fattori

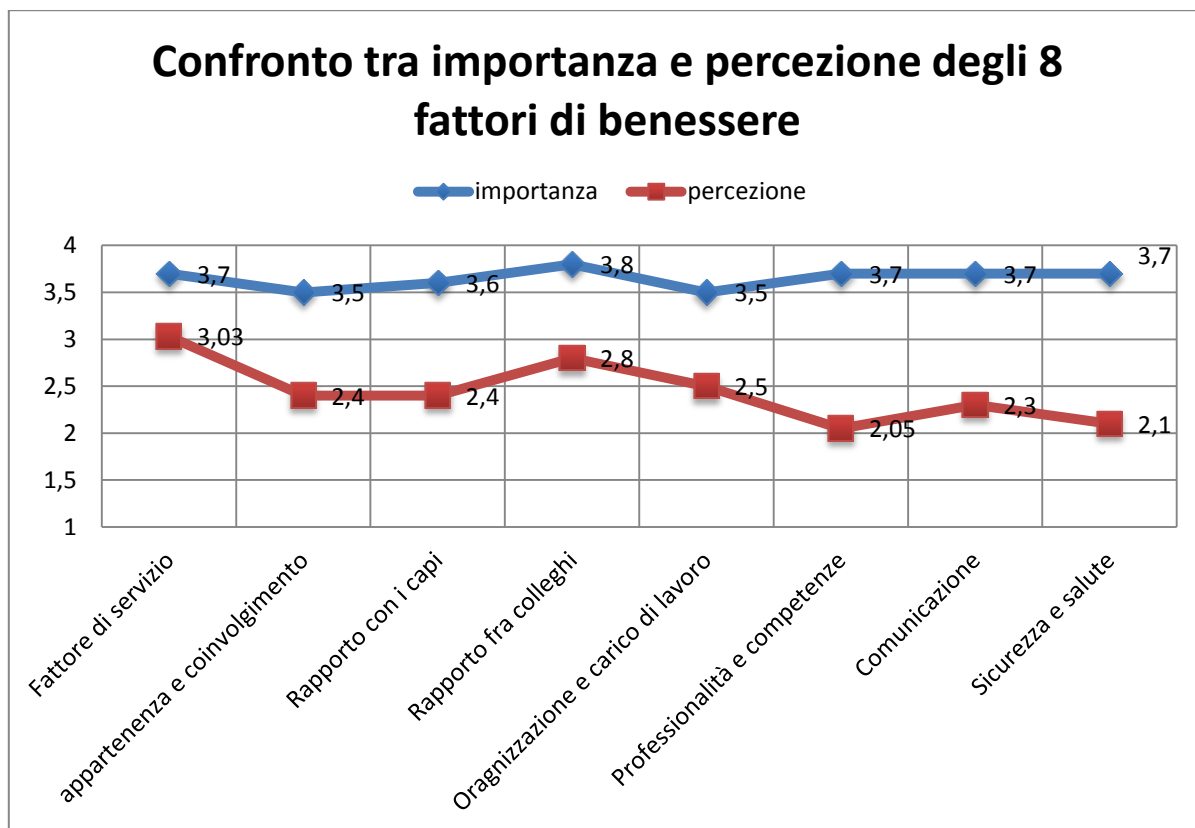


Tavola 6

Da una prima analisi dei macro fattori si nota subito che, a fronte di **un livello di importanza molto alto per tutti** - in particolare per quel che riguarda il rapporto fra colleghi (3,8 su di una scala da 1 a 4) il fattore di servizio, la professionalità e le competenze, la comunicazione e la salute e sicurezza (3,7) - si evidenzia per alcuni fattori un **livello di percezione reale piuttosto basso**.

In particolare il fattore legato alla **valorizzazione delle professionalità e delle competenza** ottiene un valore medio di **2,05, che su di una scala da 1 a 4 corrisponde ad un giudizio di "poco soddisfatto"**, seguito da quello relativo **alla salute e sicurezza (2,1)**, da quello relativo alla **comunicazione (2,3)**, mentre si nota come il **"fattore di servizio"** che si riferisce alla gratificazione relativa al rapporto con l'utente interno ed esterno ottiene un punteggio di 3,03, confermandosi quindi come fattore motivante e positivamente percepito dai dipendenti dell'Istituto.

Se si osserva poi la tavola 7, che mostra la differenza fra importanza e percezione, denominata qui come "indice di malessere" dei macrofattori Si evidenzia più chiaramente il fenomeno sopra espresso:

Indice di malessere



Tavola 7

Il fattore di servizio, con l' "indice di malessere" più basso (0,67), si evidenzia come fattore motivante e ben radicato all'interno della cultura organizzativa e della realtà lavorativa dell'Ente, da questo le persone attingono benessere e motivazione.

Dall'altro canto invece, il fattore relativo alla **valorizzazione delle professionalità e competenze**, con l'indice di malessere più elevato (1,65), si conferma come la fonte maggiore di criticità, in quanto ritenuto molto importante dal personale ma pochissimo presente nella realtà lavorativa di ciascuno

Nel capitolo successivo saranno esaminati i singoli item componenti il questionario, entrando più analiticamente nella ricerca dei fattori che producono malessere e benessere per il personale INPS

4.4 I singoli item

- ✓ **Il fattore di servizio** si compone dei seguenti items:
 1. *Riuscire a soddisfare le richieste dell'utenza*
 2. *Stabilire un contatto positivo con l'utenza*
 3. *Svolgere con il proprio un ruolo sociale importante*

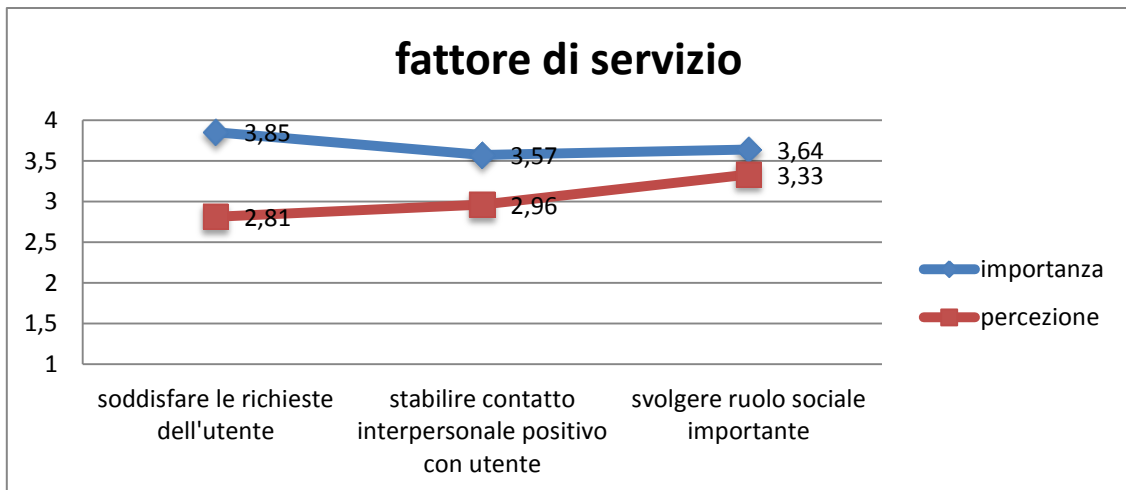


Tavola 8

Il fattore più importante riguarda la **possibilità di soddisfare le richieste poste dall'utente** con un livello di importanza di 3,85 su di una scala da 1 a 4. Interessante notare che questo item è stato definito "molto importante" da ben l'86% dei rispondenti.

Come si vede dalla tavola 8 la differenza fra importanza e percezione è presente, ma non accentuata, soprattutto per quanto riguarda la **consapevolezza da parte del dipendente di contribuire con il proprio lavoro, al benessere sociale del Paese**. Questo concetto rappresenta un caposaldo della cultura organizzativa INPS, nel quale il personale si riconosce e rappresenta quindi fonte di coesione e benessere.

✓ **Il fattore legato all'appartenenza (Orgoglio di essere INPS e supporto e coinvolgimento da parte dei vertici)** si compone dei seguenti items

4. *Appartenere ad un Ente all'avanguardia nella PA*
5. *Essere supportati dai vertici dell'Istituto*
6. *Essere parte attiva nei cambiamenti organizzativi*
7. *Incidere con il proprio apporto di esperienza nelle scelte organizzative dell'Ente*

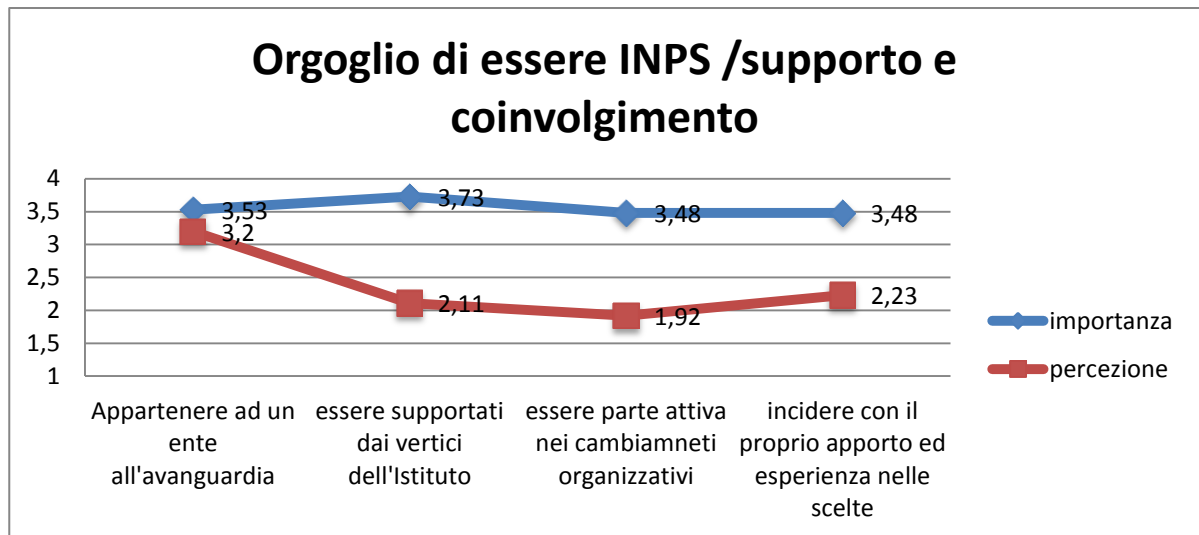


Tavola 9

Come si nota dall'esame della tavola 9 il fattore *dell'Orgoglio INPS* (sapere di appartenere ad un Ente all'avanguardia) presenta un livello **di percezione molto elevato**, quasi pari all'importanza attribuitagli, che ne fa un fattore **motivante e positivo nel determinare le condizioni di benessere delle persone**

Non si può però affermare la stessa cosa riguardo agli altri tre items, quelli relativi all'appartenenza nel senso della condivisione delle scelte effettuate dai vertici e del supporto ricevuto da parte di questi ultimi nella difesa dei dipendenti pubblici.

In questo caso i dipendenti si sentono piuttosto abbandonati dai vertici e poco supportati (2,11) ma soprattutto **non si sentono affatto coinvolti nelle scelte organizzative** (1,92, uno dei punteggi più bassi relativamente alla percezione) Interessante notare che il supporto da parte dei vertici è ritenuto molto importante dal 79% del personale

✓ **Il fattore Rapporto con il capo** si compone dei seguenti items

8. *Condivisione delle scelte organizzative con la dirigenza di sede*
9. *Valutazione da parte della dirigenza di sede del livello di stress a cui i dipendenti sono quotidianamente sottoposti*
- 10 *Facilità di comunicazione con il proprio capo diretto*

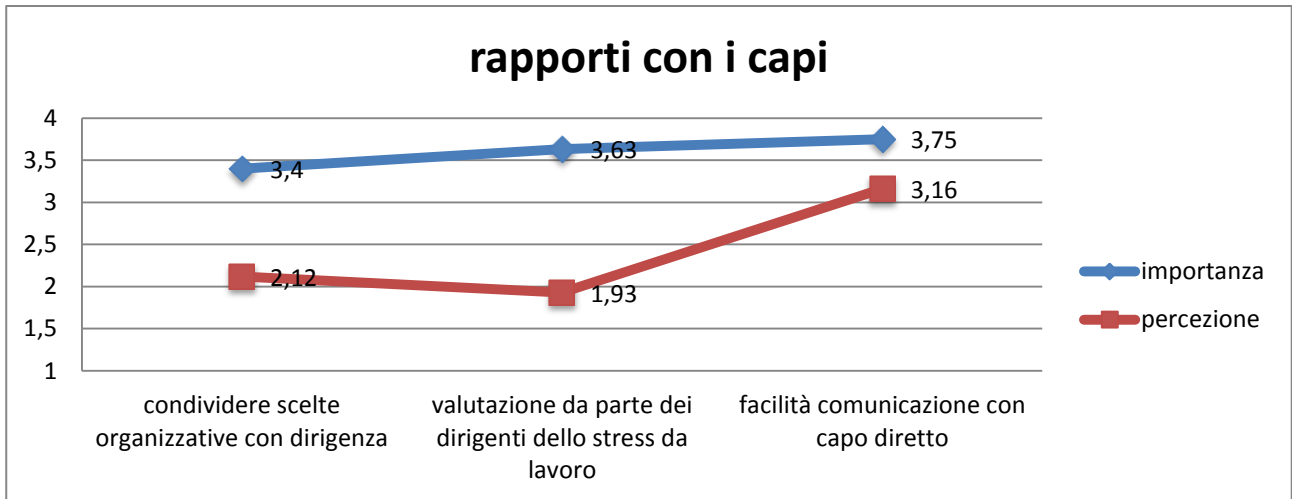


Tavola10

Quest'ultimo item è quello meno problematico dell'intero gruppo, le persone **ritengono molto importante poter comunicare con il proprio capo (3,75)** e dichiarano di **riuscirvi la maggior parte delle volte nella loro realtà lavorativa (3,16)**, ritengono però che la **dirigenza in generale non valuti in maniera adeguata il livello crescente di stress** al quale sentono di essere sottoposti nel lavoro quotidiano, inoltre non sentono di poter condividere sufficientemente con la dirigenza locale le scelte relative all'organizzazione del lavoro.

✓ **Il fattore rapporto con i colleghi** si compone dei seguenti items

- 11 Lavorare in un clima disteso e collaborativo
- 12 Aiutarsi fra colleghi per risolvere problemi di lavoro
- 13 Valorizzazione del lavoro di gruppo

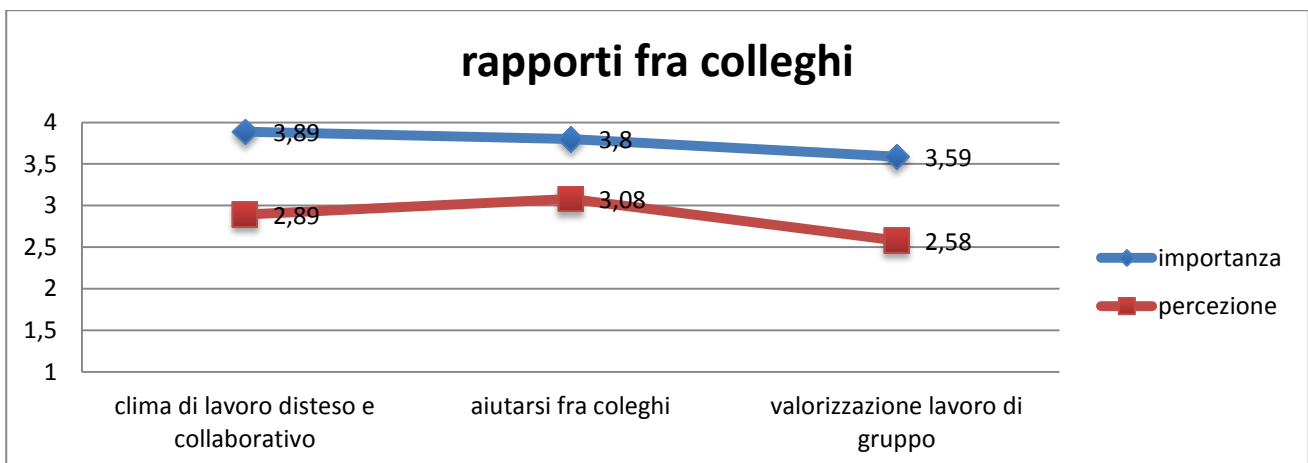


Tavola 11

Mentre il lavorare in un clima disteso e l'aiutarsi reciprocamente fra colleghi viene ritenuto molto importante (rispettivamente 3,89 e 3,80, inoltre il 90% dei colleghi ritengono molto importante il lavorare in un clima disteso e l'81% ritiene molto importante l'aiutarsi vicendevolmente) e anche discretamente presente e reale nella realtà lavorativa dell'Istituto (2,89 e 3,08)), meno evidente è il livello di soddisfazione rispetto alla valorizzazione del lavoro di gruppo.

✓ **Il fattore Organizzazione e carichi di lavoro** si compone dei seguenti items

14 Organizzazione del lavoro "umanista" e non meccanica

15 Rilevanza attribuita agli aspetti relazionali non misurabili

16 Livello di autonomia nel proprio lavoro

17 Chiarezza dei compiti e dei ruoli rivestiti

18 Lavorare con ritmi di lavoro non eccessivamente pressanti

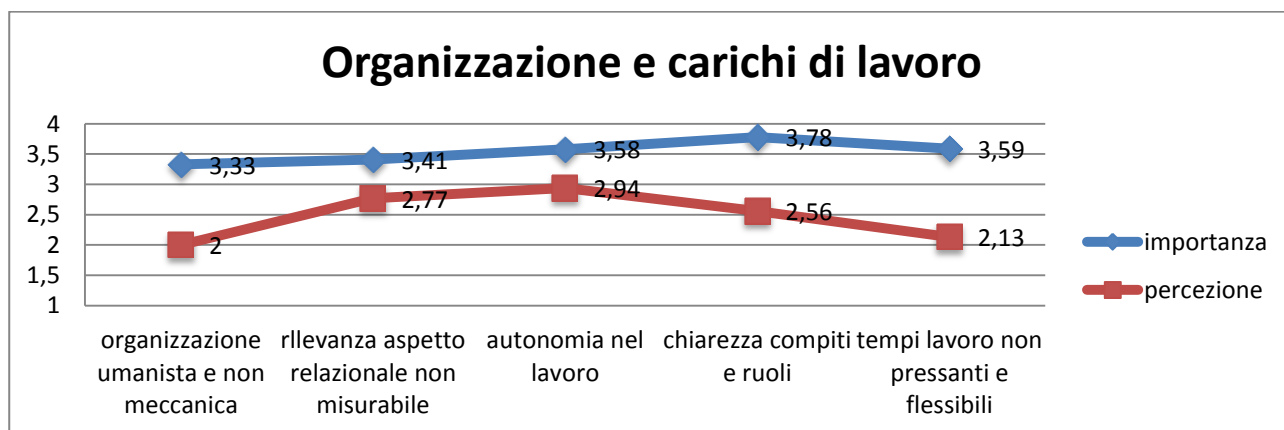


Tavola 12

Si nota come le due curve **tendano ad unirsi** rispetto alla rilevanza degli **aspetti relazionali** del proprio lavoro, e al **grado di autonomia** che le persone sentono di possedere nelle scelte lavorative giornaliere, mentre **si divaricano**, mostrando quindi maggior problematicità, riguardo agli altri aspetti: le persone ritengono infatti che **l'organizzazione del lavoro dell'INPS sia di tipo più meccanico che umanista (2) che i compiti e i ruoli non siano sempre chiari (2,56) e che i tempi di lavoro siano divenuti troppo pressanti (2,13)**. In particolare la chiarezza di compiti e ruoli è ritenuto il fattore più importante di questo gruppo (3,78 ed è valutato come molto importante dall'80% dei rispondenti)

✓ **Il fattore Professionalità e competenze** si compone dei seguenti items

18 Valorizzazione delle professionalità interne all'Istituto

19 Impiego delle persone in accordo con le proprie competenze ed attitudini

20 Ricevere adeguata formazione per essere in grado di fornire risposte all'utenza

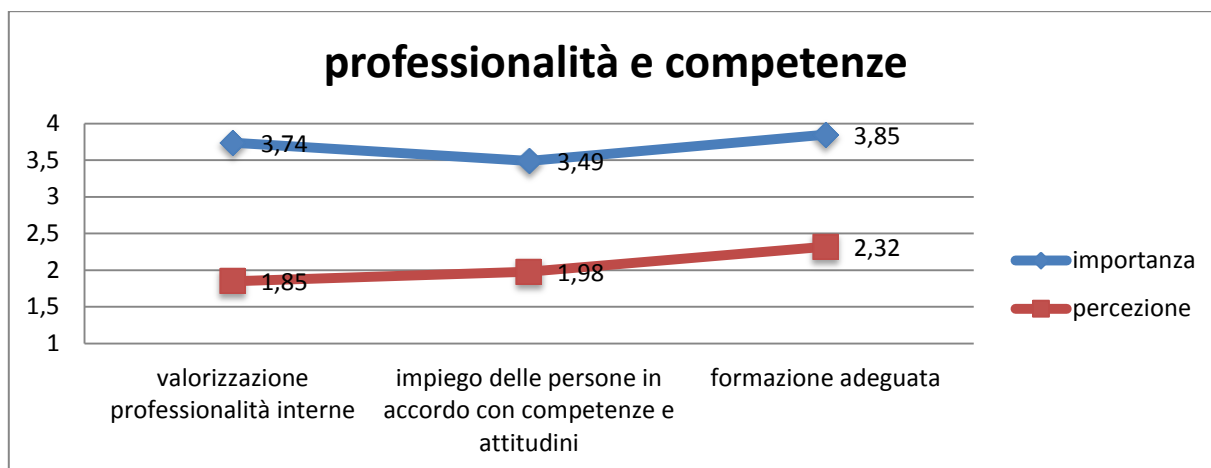


Tavola 13

Quest'area è quella dove si ritrovano le maggiori criticità, in particolare la **mancata valorizzazione delle professionalità interne** (1,85, il punteggio più basso di gradimento di tutto il questionario) produce notevole frustrazione nel personale vista il livello di importanza attribuita (3,74), ancor più importante è ritenuta la **formazione adeguata**, anche se il grado di soddisfazione reale su questo fattore, pur basso, è leggermente superiore a quello relativo alla valorizzazione della professionalità dei dipendenti. Le persone non ritengono infine di essere impiegate in accordo con le loro caratteristiche e competenze (1,98), anche se questo aspetto viene giudicato leggermente meno importante degli altri due.

✓ **Il fattore comunicazione** si compone dei seguenti items

22 Esistenza di un flusso comunicazione bidirezionale tra diversi livelli gerarchici e tra centro e periferia

23 Esistenza di una comunicazione istituzionale efficace e tempestiva

24 Esistenza di una comunicazione esterna chiara e realistica

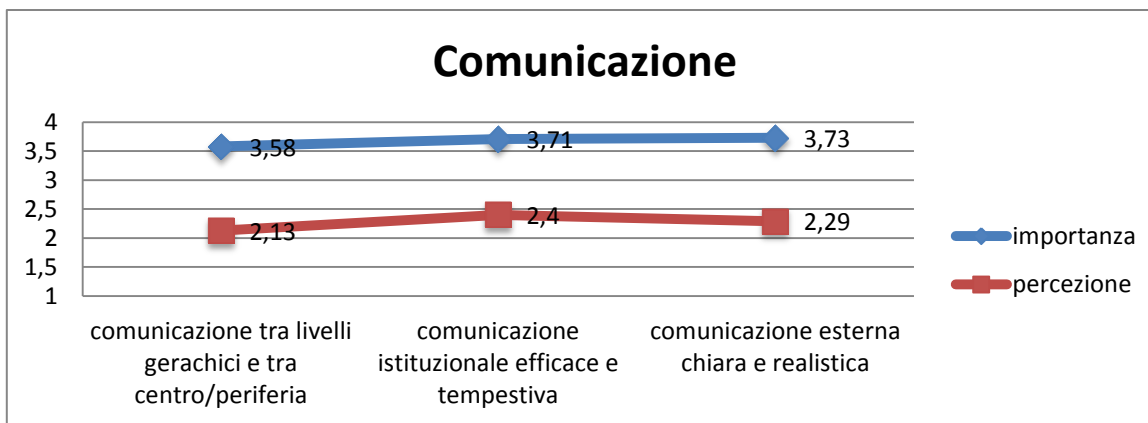


Tavola 14

Di questi fattori quello ritenuto più importante dai dipendenti INPS sembra essere quello **relativo alla comunicazione esterna verso l'utenza** chiara e realistica, (3,73), ritenuta però non molto presente nella realtà (2,29) mentre anche la **comunicazione istituzionale viene giudicata poco efficace** (2,4) e soprattutto viene lamentata **la mancanza di un flusso bidirezionale** fra livelli gerarchici e territoriali (2,13)

✓ **Il fattore Salute e sicurezza** si compone dei seguenti items

25 *Rispetto delle direttive in materia di interventi sull'ambiente di lavoro*

26 *Protezione da utenti aggressivi*

21 *Protezione da rischio professionale*

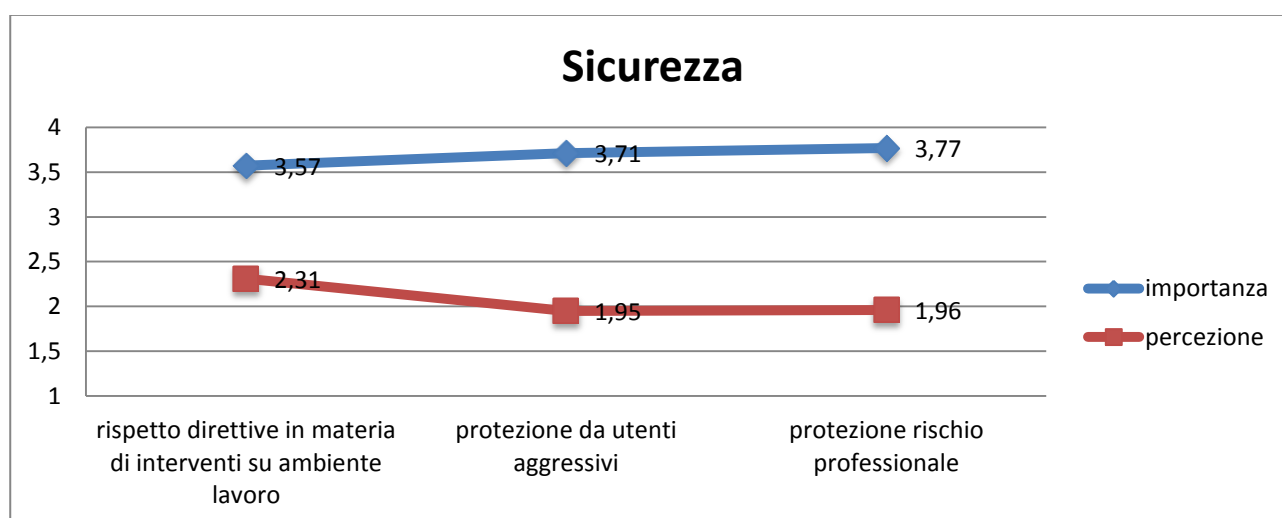


Tavola 15

Anche quest'area sembra molto problematica, con giudizi inferiori al 2 (quindi nell'area del *per nulla soddisfatto*) per l'esistenza di **un'adeguata protezione a tutela del rischio professionale** , 1,96 (con l'80% di giudizi "molto importante"), oltre che a **tutela del personale esposto ad eventuali attacchi aggressivi da parte dell'utenza** (1,95). Meno problematico, anche se non raggiunge comunque la "sufficienza" il rispetto delle direttive in materia di ambiente fisico di lavoro.

4.5 Indice di malessere relativo ai 27 items

L'indice di malessere analitico riassume quanto emerso nelle tavole precedenti

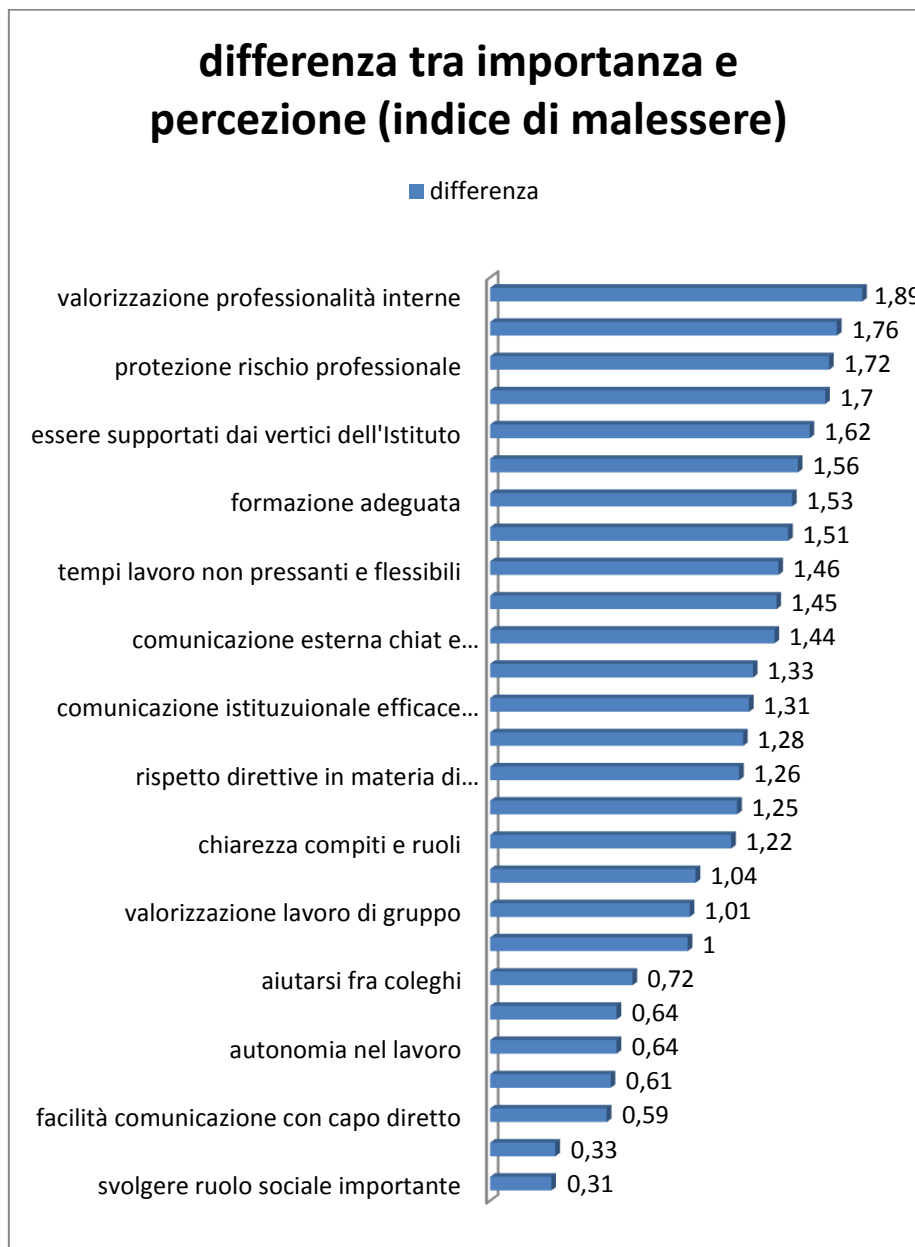


Tavola16

Come si vede tale indice va dallo 0,31 relativo alla **consapevolezza di svolgere un ruolo sociale importante**, all'1,89 relativo alla valorizzazione delle professionalità interne all'Istituto.

Assumendo la media della distribuzione del "malessere" 1,19 e la deviazione standard di 0,45 possiamo individuare **un gruppo di fattori a - 1 deviazione standard dalla media**

- **Svolgere un ruolo sociale importante** (il 95% del personale pensa che sia abbastanza - molto importante, e l'87% si ritiene abbastanza molto soddisfatto di questo aspetto)
- **Appartenere ad un Ente all'avanguardia** (97% abbastanza - molto importante, l'81% si ritiene abbastanza - molto soddisfatto)
- **Comunicare facilmente con il proprio capo** (97% abbastanza - molto importante, l'81% si ritiene abbastanza - molto soddisfatto))
- **Stabilire un buon contatto interpersonale** con l'utente interno ed esterno (95% abbastanza - molto importante, 78% si ritiene abbastanza-molto soddisfatto))
- **Rilevanza dell'aspetto relazionale** (91% molto importante, il 74% si ritiene abbastanza - molto soddisfatto))
- **Aiutarsi fra colleghi** (99% abbastanza - molto importante, l'80% si ritiene abbastanza - molto soddisfatto)

Tali fattori presentano una **migliore corrispondenza fra aspettative e realtà**, fra importanza attribuita e percezione reale. Sono gli **aspetti motivanti**, sull'esistenza dei quali il personale non pone dubbi e che rappresentano il "fiore all'occhiello" della cultura aziendale. Soprattutto gli aspetti legati al **versante relazionale quotidiano con colleghi e capi**, che la stragrande maggioranza dei rispondenti ha giudicato "molto importanti" rappresentano punti di forza della nostra organizzazione. Questo risultato non soltanto si mostra in linea con quello qualitativo emerso dai focus, ma rappresenta una conferma di quanto la **"cultura di servizio" intesa sia sul versante interno che quello esterno sia ben salda** e abbia permeato in profondità il clima interno all'Istituto, rappresentando un valore forte e una fonte di soddisfazione nello svolgimento del proprio ruolo per la stragrande maggioranza del personale



Tavola 17

All'estremo opposto della distribuzione troviamo invece i fattori

- **Valorizzazione delle professionalità** interne presenti all'Istituto (97% abbastanza - molto importante, solo il 20% si dichiara abbastanza o molto soddisfatto)
- **Protezione adeguata di fronte a possibili utenti aggressivi** (95% abbastanza - molto importante, il 27% si ritiene per abbastanza – molto poco soddisfatto)
- **Protezione dal rischio professionale legato alla propria attività** (97%abbastanza - molto importante, il 26% si ritiene abbastanza – molto soddisfatto)
- **Corretta valutazione da parte della dirigenza del livello di stress** percepito dai dipendenti (95 % abbastanza – molto importante, il 25% si dichiara abbastanza – molto soddisfatto)
- **Sentirsi supportati dai vertici aziendali** nella difesa della dignità dei pubblici dipendenti e del ruolo sociale dell'Ente (96% abbastanza – molto importante, il 30% si ritiene abbastanza –molto soddisfatto)

Questi fattori che **presentano una grande distanza fra aspettative e realtà** e vengono vissuti come **fonte di frustrazione e stress** da parte dei dipendenti dell'Istituto

In particolare, per quanto riguarda la **valorizzazione delle professionalità interne**, si è in presenza di una fonte di malessere e insoddisfazione molto accentuata, confermato anche da quanto emerso all'interno dei focus group, dal quale discende un sentimento di svalutazione molto evidente.

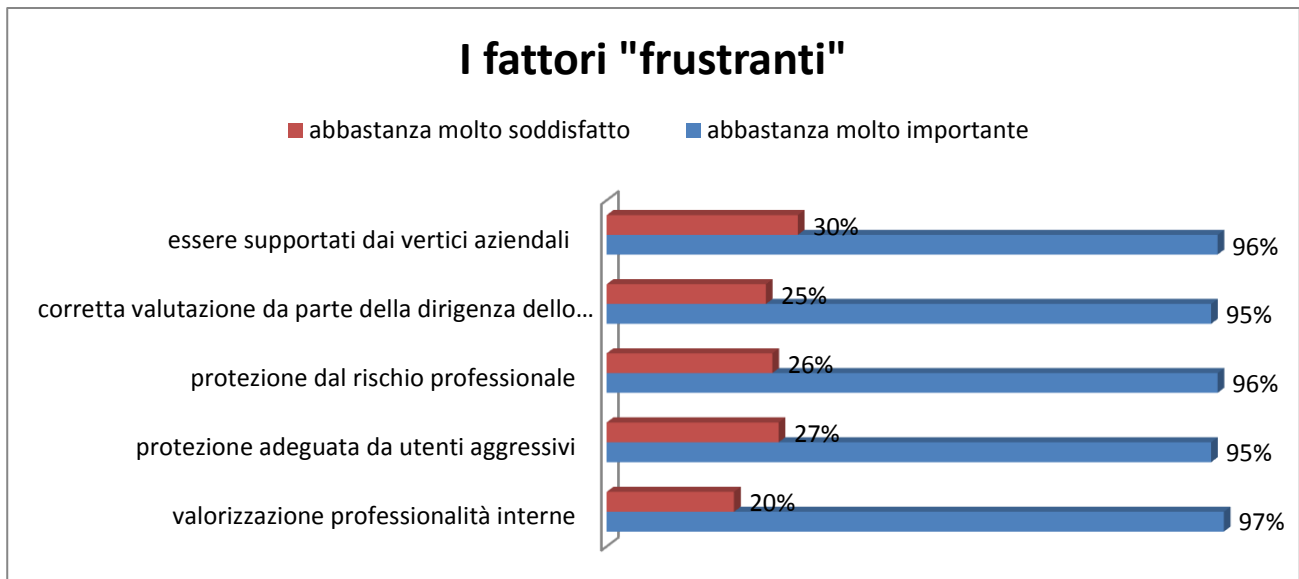


Tavola 18

Si potrebbe dire che questo gruppo di fattori problematici possano essere ricondotti ad un più generale **"bisogno di supporto e protezione"** desiderio di **non sentirsi abbandonati**, che permea tutto il risultato di questa indagine. Se si tiene conto infatti che uno dei risultati più salienti dei focus group era rappresentato **dall'immagine del dipendente INPS come in trincea**, da una parte le richieste sempre più pressanti provenienti dall'utenza, a causa del momento di crisi sociale ed economica che sta vivendo il nostro paese, e dall'altra una mancanza di valutazione del livello di stress e delle competenze reali presenti in istituto e un sostanziale senso di abbandono percepito da parte dei vertici sia perchè non sostengono abbastanza il ruolo del personale INPS dagli attacchi mediatici e non sia perché non attivano forme effettive di protezione dei dipendenti "in trincea" da attacchi anche fisici che purtroppo si fanno sempre più frequenti, o dal rischio professionale legato alla propria attività (problema particolarmente sentito)

D'altro canto però, come mostrano i risultati sopra esposti, **il personale INPS fonda la propria identità professionale proprio sul ruolo di eccellenza dell'Istituto nel panorama della P.A. e sull'importanza del ruolo sociale** di quest'ultimo, e quindi anche proprio, nell'assicurare lo stato sociale di questo paese.

Si potrebbe affermare che i **dipendenti dell'Istituto amano l'INPS e intendono difenderne il ruolo sociale**, ma desiderano **essere messi in grado di continuare a farlo in sicurezza, armonia e valorizzazione delle competenze e professionalità interne all'ente stesso**, sulla cui base esso fonda la sua eccellenza e . che sentono invece in questo momento poco o per nulla valorizzate.

5. Le differenze anagrafiche e funzionali

Dal punto di vista delle **variabili anagrafiche** analizzate nel questionario (sesso, anzianità di servizio, area di appartenenza e tipologia di struttura) emergono diverse **differenze piuttosto significative** rispetto al livello di benessere percepito.

Il primo fenomeno degno di rilievo riguarda la **differenza di genere** dove le **donne sembrano presentare un livello di benessere leggermente inferiore** a quello dei colleghi maschi. Come si evince dalle due tavole seguenti (16 e 17) le **dipendenti di sesso femminile attribuiscono maggior importanza a tutti i fattori** rispetto ai colleghi di sesso opposto, ma ne percepiscono la reale presenza in maniera leggermente inferiore ad essi, mostrando quindi un indice di malessere maggiore

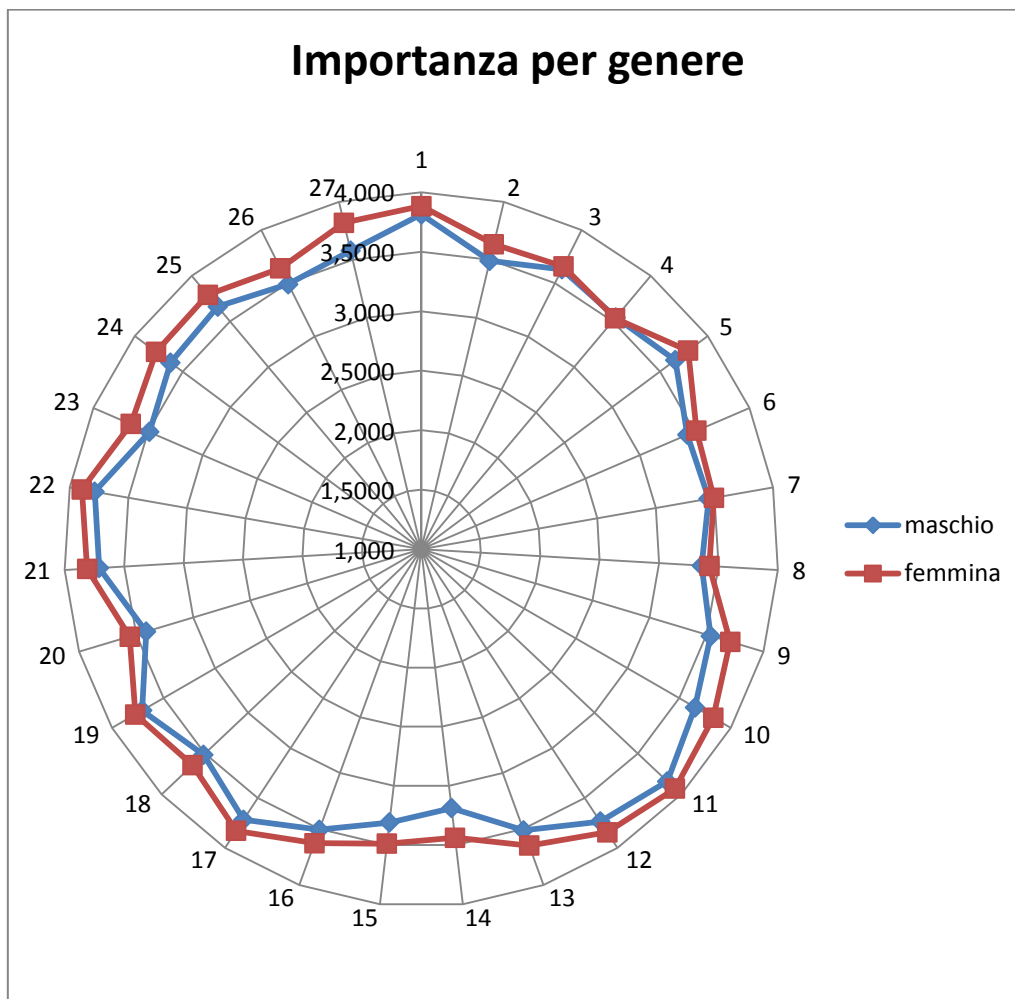


Tavola 17

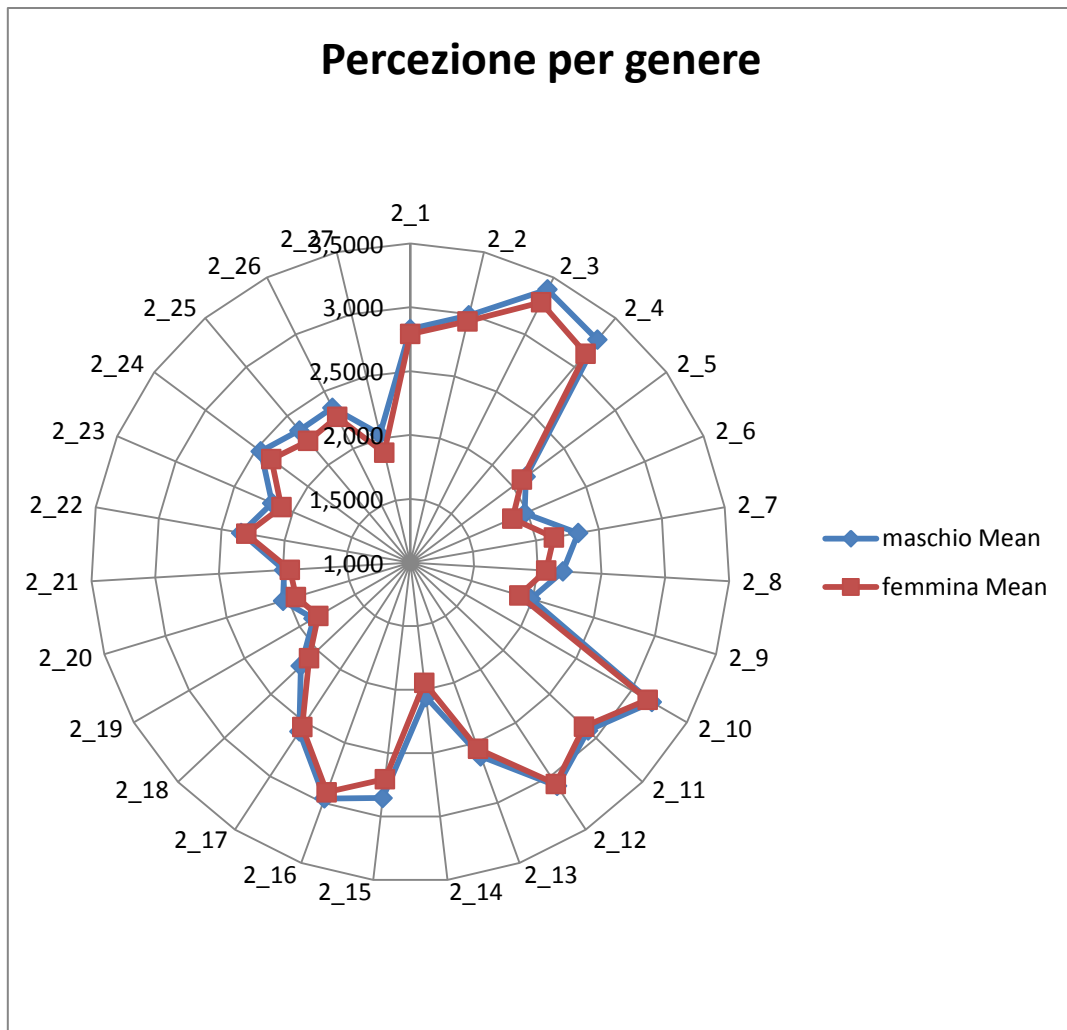


Tavola 18

Si nota inoltre come, estrapolando soltanto coloro che si dichiarano molto soddisfatti del fattore appartenenza la % di uomini sale di più di 10 punti, dal 43% del campione generale al 55%

Riguardo **all'anzianità di servizio** si nota come il personale da meno anni in INPS tende ad attribuire, se pure in maniera lieve, meno importanza a tutti i fattori,

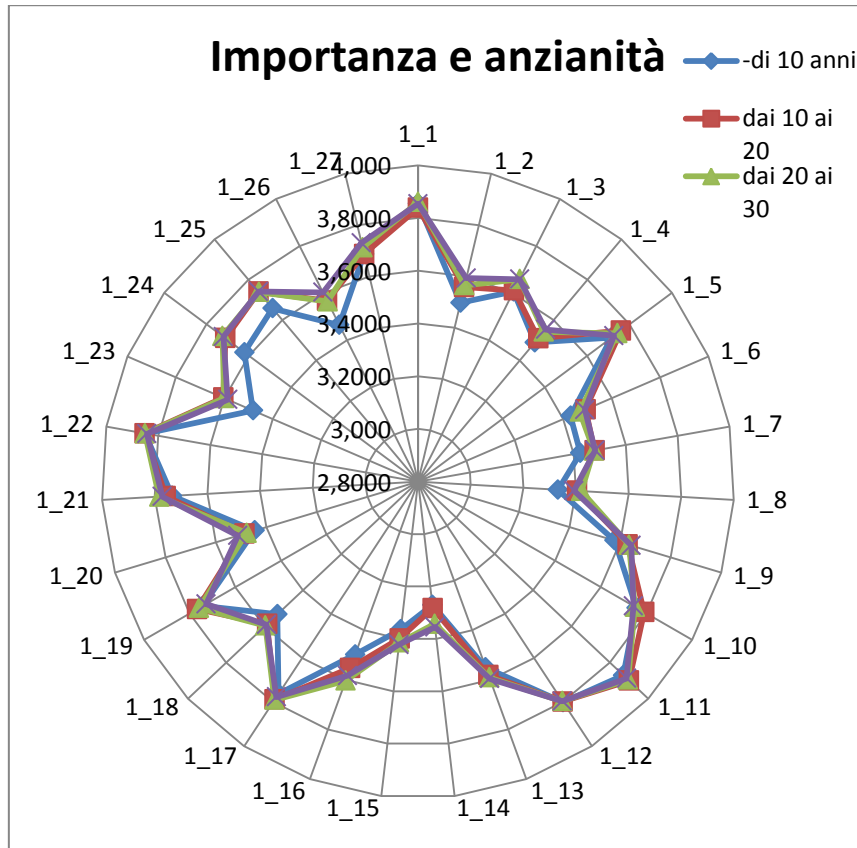


Tavola 19

mentre, per quel che riguarda la percezione le linee praticamente si equivalgono

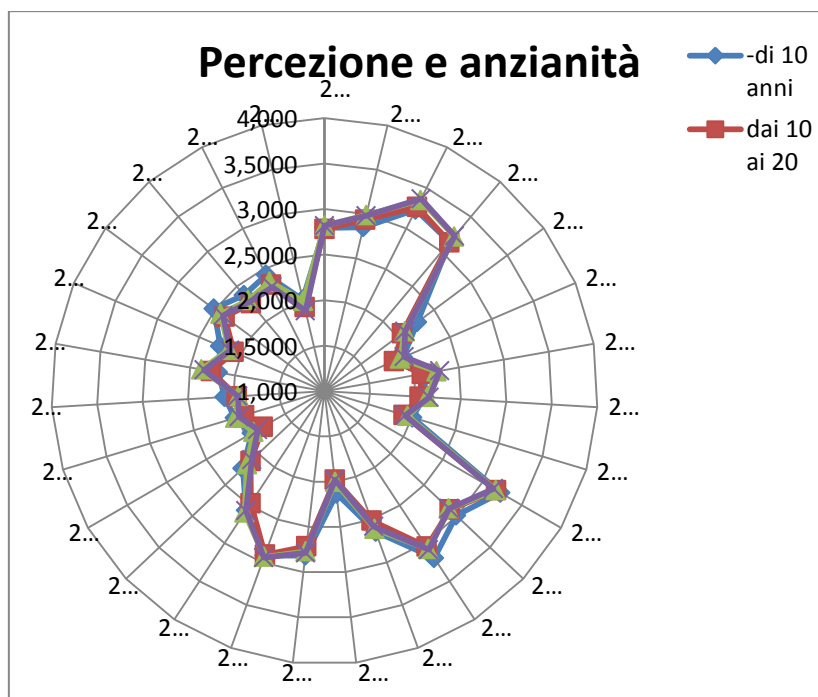


Tavola 20

Notevoli differenze si notano invece per quanto riguarda **l'area di appartenenza**

Importanza attribuita ai fattori: confronto fra qualifiche

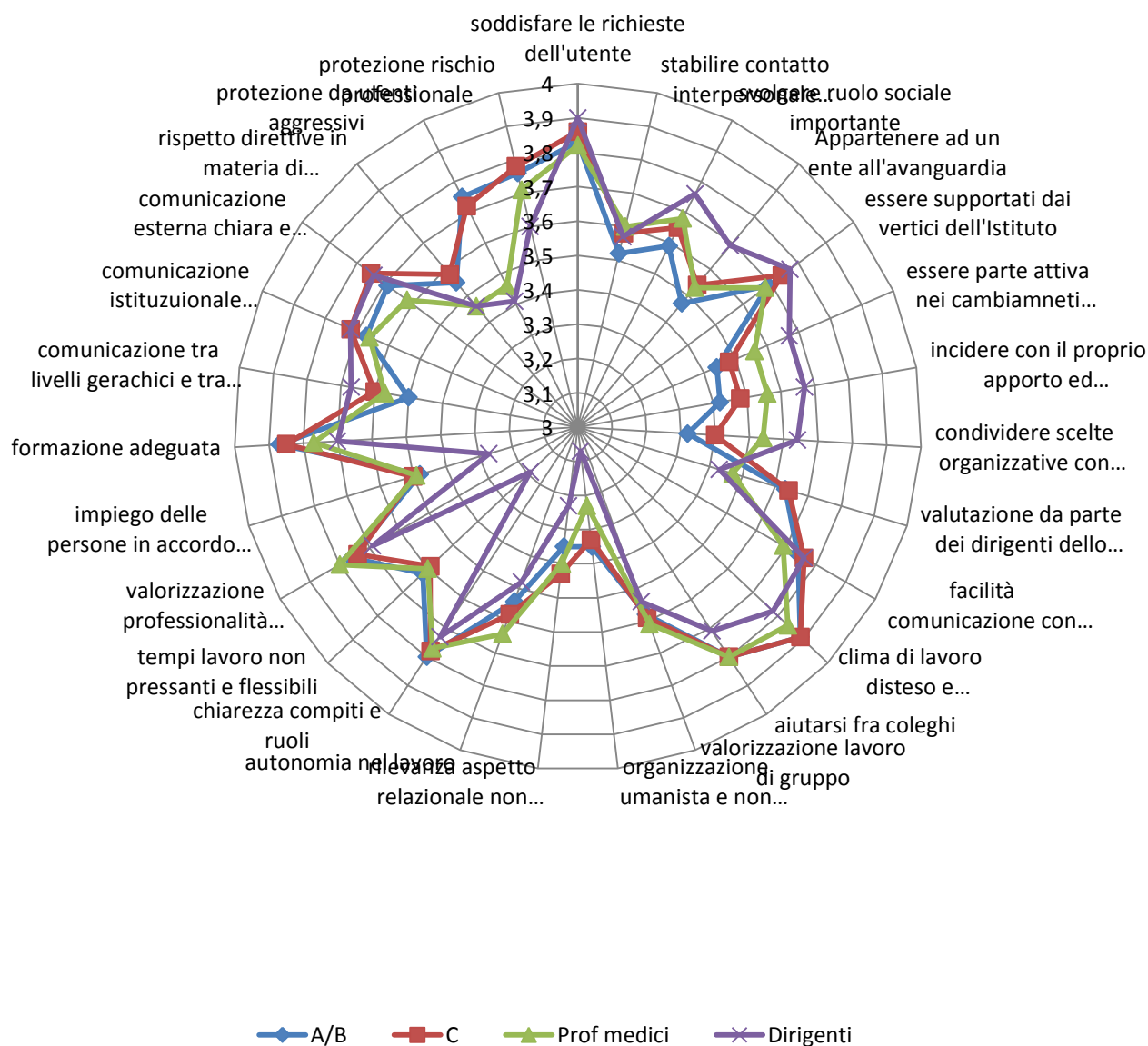


Tavola 21

In particolare si nota, a **livello di importanza** attribuita, **il minor peso attribuito dai dirigenti ad argomenti come il ritmo di lavoro troppo pressante**, l'organizzazione del lavoro di tipo "umanista", l'essere impiegati in accordo con le proprie attitudini e professionalità, oltre che, in misura meno accentuata, all'aiutarsi fra colleghi e lavorare in un clima disteso e collaborativo. **Maggior importanza viene attribuita da questo gruppo a tutto il gruppo di items relativi alla condivisione e coprogettazione delle scelte organizzative** e sul poter incidere su di esse. Alta l'importanza attribuita dai dirigenti anche **all'appartenere ad un ente all'avanguardia al ruolo sociale** svolto con il proprio lavoro e alla **comunicazione bidirezionale**. I dirigenti, insieme ai professionisti, attribuiscono bassa importanza anche alla protezione da utenti aggressivi.

Riguardo invece **al livello di percezione** le differenze si fanno ancora più evidenti. Il **gruppo dei dirigenti si staglia al di sopra del restante personale per il livello di soddisfazione su tutti i fattori di benessere**, mostrando **un indice medio di soddisfazione di 2,84**.

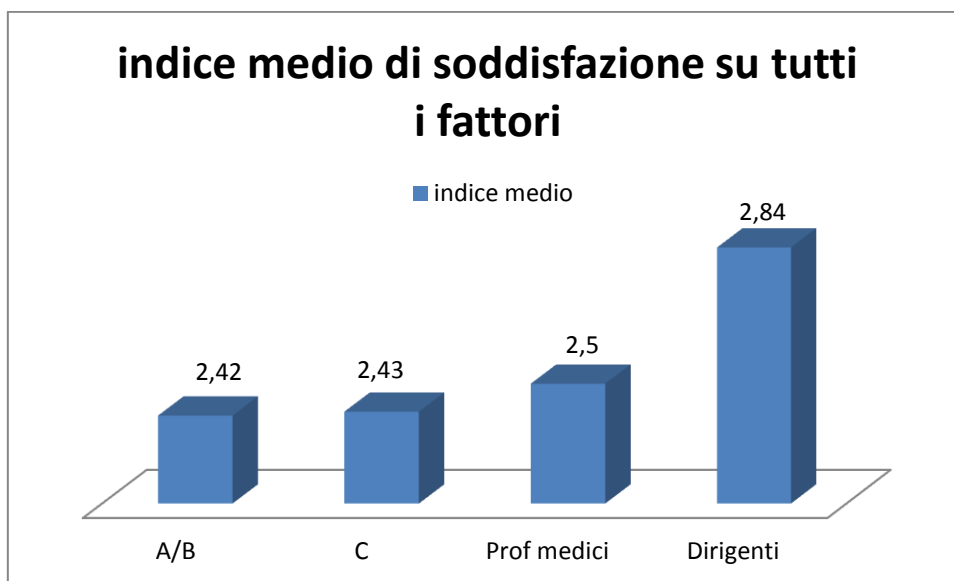


Tavola 22

Percezione dei fattori di benessere per qualifica

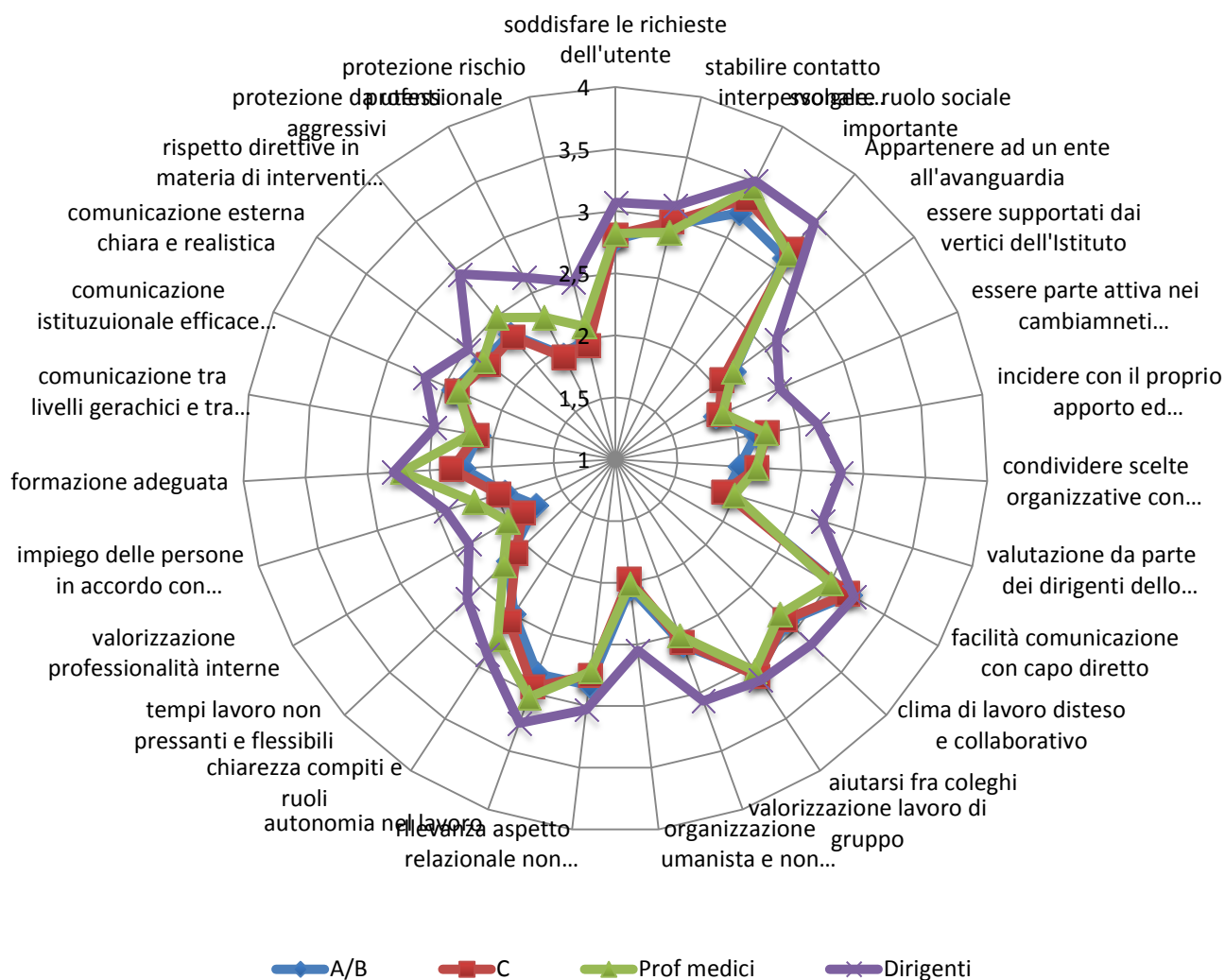


Tavola 23

In particolare i dirigenti si dichiarano notevolmente più soddisfatti del resto del personale per ciò che riguarda gli items relativi **al livello di condivisione e alla possibilità di incidere sulle scelte e sull'organizzazione del lavoro**, Ritengono inoltre di avere buone possibilità di incidere con il proprio apporto professionale nell'evoluzione dell'Ente

I dirigenti, che sono soltanto l'1,8% del campione rappresentano il 6% di coloro che si dichiarano completamente soddisfatti rispetto al fattore appartenenza, più della metà di essi (59%) si ritengono molto soddisfatti di appartenere ad un ente all'avanguardia della PA, si sentono in misura più che doppia del resto della popolazione INPS completamente soddisfatti del livello di supporto da parte dei vertici (17%, contro il solo 7% della popolazione), il 40% di loro si ritiene inoltre completamente soddisfatto del livello di autonomia posseduto (il resto della popolazione che lo dichiara è il 24%,)

Pur mantenendo però un livello di percezione di tutti fattori di benessere maggiore del restante personale, anch'essi **presentano però alcuni indici di malessere**, ossia ambiti per i quali la **differenza fra importanza e percezione è evidente**, in particolare, come il restante personale, l'indice più elevato riguarda la **valorizzazione delle professionalità interne**, infatti, anche fra i dirigenti coloro che dichiarano di essere completamente soddisfatti di come l'Istituto valorizza le professionalità interne, pur superiori alla popolazione generale, raggiungono appena l'8%.

Lamentano poi la mancanza di una comunicazione esterna chiara e realistica (al secondo posto, per il personale nel suo complesso è all'11°, e anche qui solo l'8% di loro si dichiara completamente soddisfatto) e vorrebbero **essere parte più attiva nei cambiamenti organizzativi** (al terzo posto, per il personale nel suo complesso è al 6°, il 47% dei dirigenti si dichiara poco soddisfatto). **Le differenze di ruolo sono molto evidenti** in questo tipo di confronto, aspetti come la protezione da utenti aggressivi che per il personale è al secondo posto come fonte di malessere, per il gruppo dei dirigenti è soltanto al 14° e la metà di loro si dichiara abbastanza soddisfatto di come l'Istituto protegge i propri dipendenti.

Interessante il confronto entro l'area C **tra possessori o meno di posizione organizzativa.**

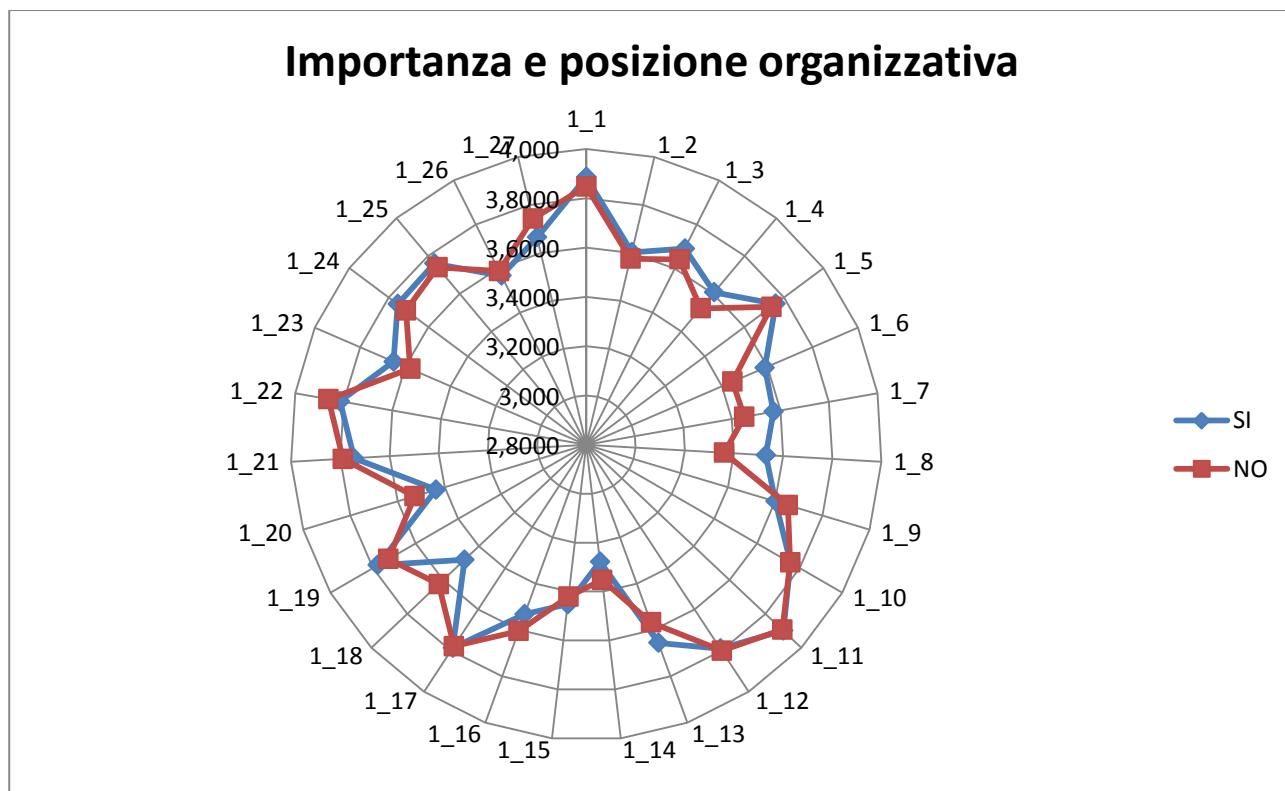


Tavola 24

Come si vede dalla tavola 24 a **livello di importanza** i possessori di **posizione organizzativa** danno maggior importanza ai fattori legati alla **condivisione e incidenza sulle scelte organizzative** (1_6, 1_7 e 1_8) e **meno importanza al ritmo di lavoro pressante** (1_18).condividendo in questo le opinioni del gruppo dei dirigenti

A livello di percezione si vede chiaramente dalla tavola 24 come il loro livello di soddisfazione rispetto ai fattori di benessere sia **uniformemente superiore a quello mostrato dai colleghi senza posizione organizzativa**, in particolare per quel che concerne il **condividere la scelte organizzative con la dirigenza** (coloro che si dichiarano completamente soddisfatti di questo aspetto sono 3 volte più numerosi che fra coloro che non possiedono la posizione).

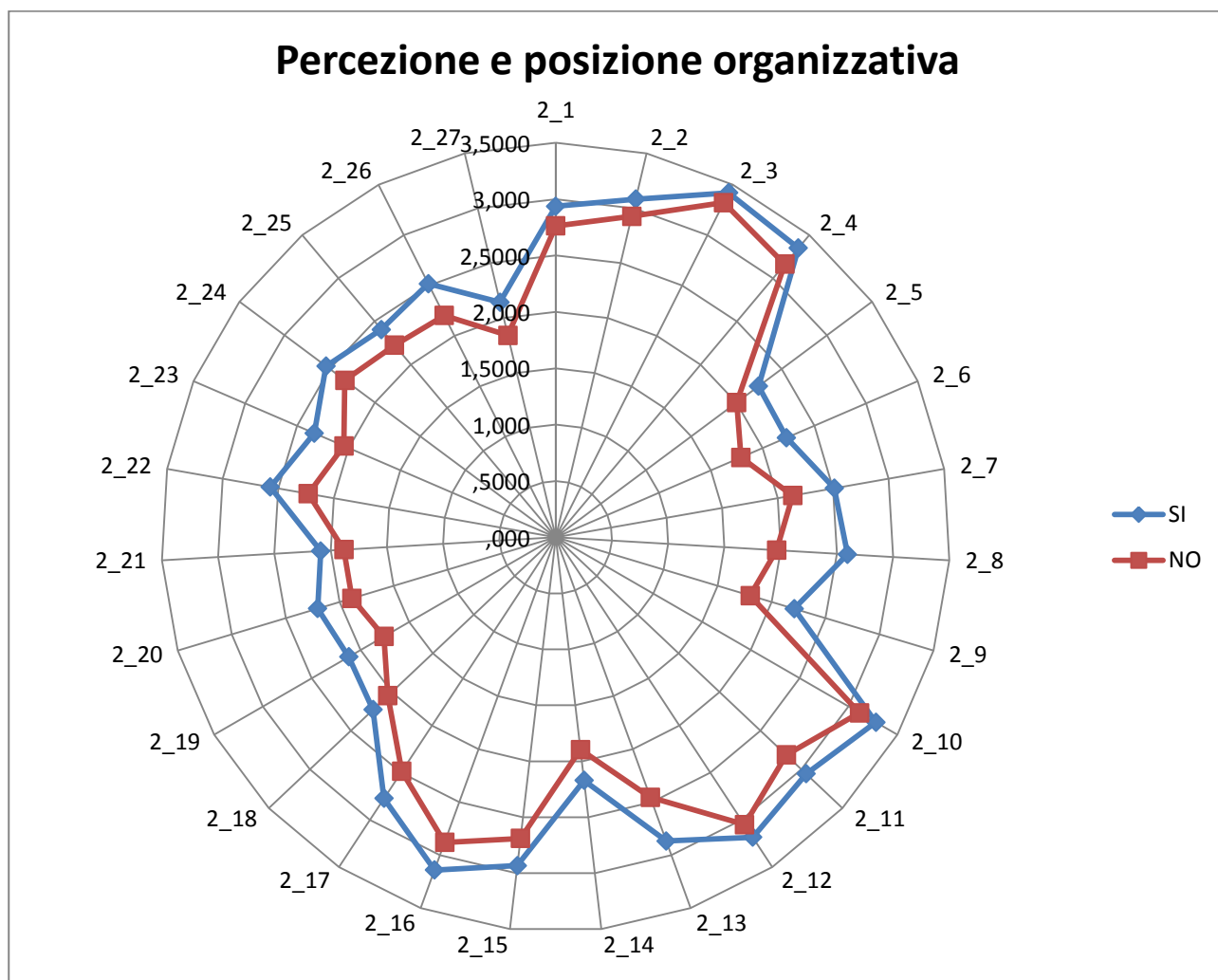


Tavola 25

Riguardo infine alla **tipologia di struttura** (tavole 26-27) si nota come il personale **in forza alle Filiali di coordinamento e alle Direzioni metropolitane attribuiscono più importanza a quasi tutti i fattori**, mentre il personale della **Direzione generale e delle Sedi regionali tendano ad attribuire meno importanza, in accordo con il diverso modo di lavorare, ai ritmi di lavoro troppo pressanti o all'organizzazione del lavoro "umanista"** e non meccanica, così come ad essere protetti da potenziali utenti aggressivi. Nelle agenzie territoriali è meno sentito il bisogno di venir impiegati in accordo con le proprie attitudini.

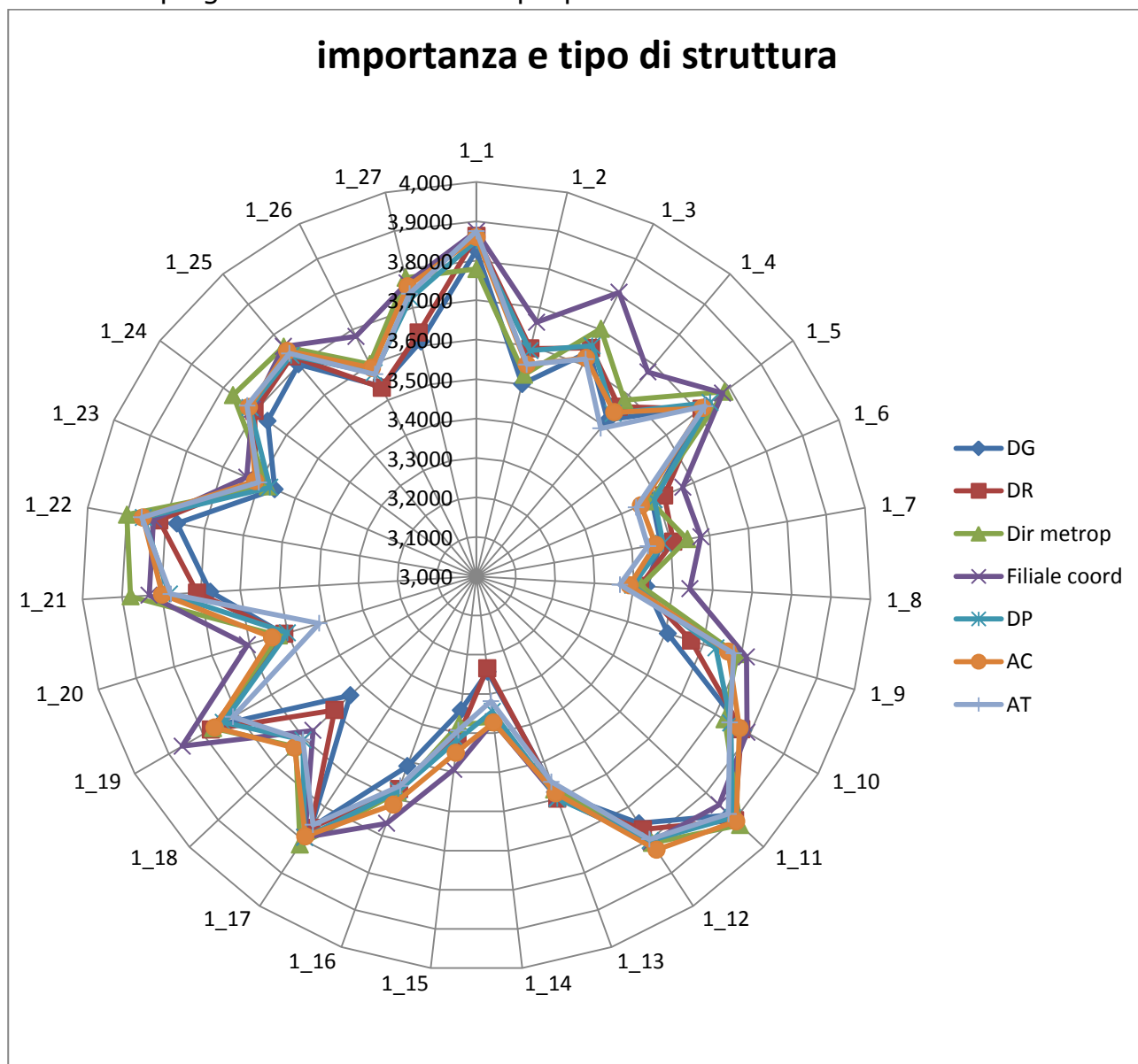


Tavola 26

Riguardo alla percezione si nota che **le strutture non di produzione (Direzione generale e Sedi regionali) risultano leggermente più soddisfatte su tutti i fattori**, in particolare sulla **condivisione delle scelte**

organizzative con la dirigenza, sui tempi di lavoro non stressanti e sull'adeguatezza della formazione ricevuta.

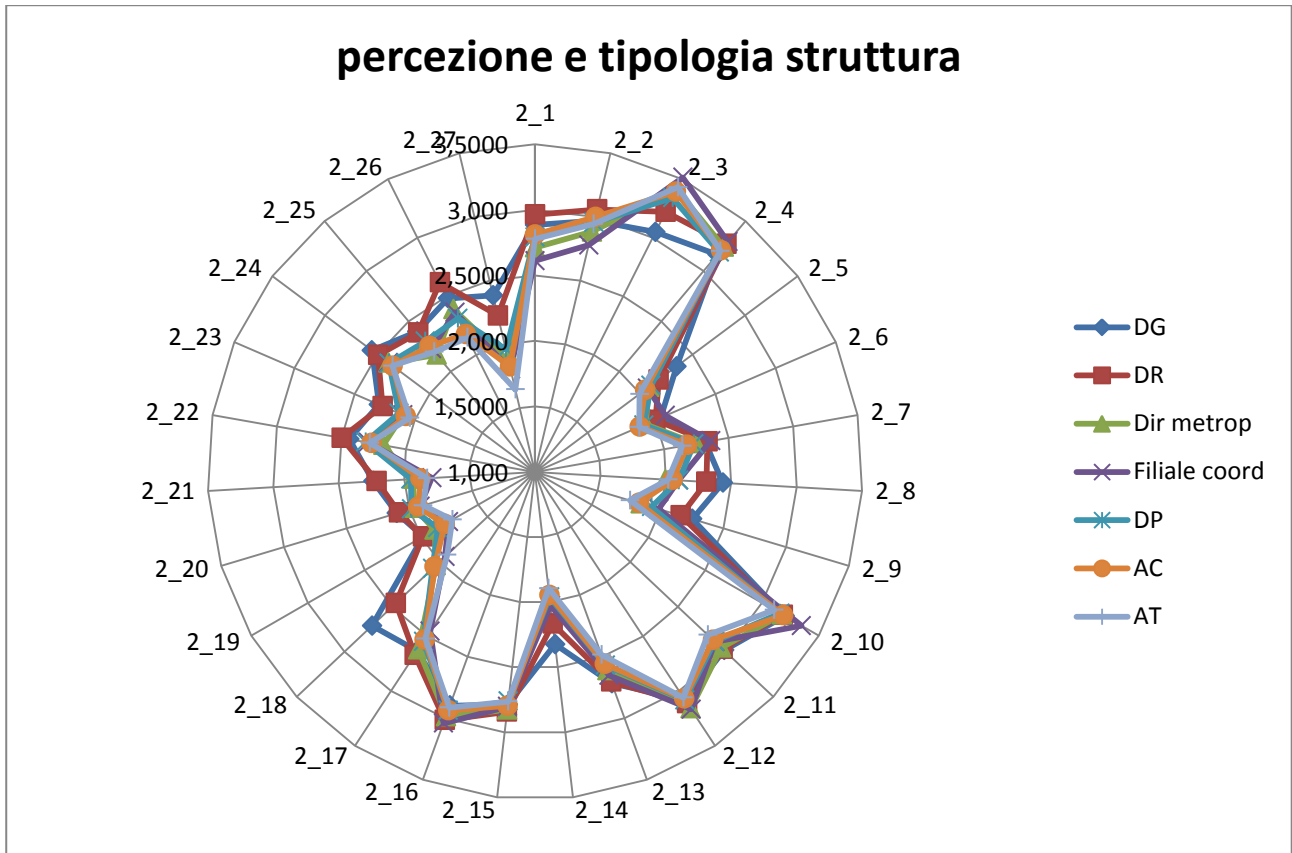


Tavola 27

6. Le risposte aperte

Il questionario conteneva una domanda aperta, in cui si chiedeva al personale di lasciare un suggerimento per migliorare il benessere lavorativo dei dipendenti dell'INPS

Sono state compilate 1836 risposte aperte (pari al 21% dei rispondenti) di cui di seguito si fornisce una descrizione degli argomenti più salienti

E' necessario premettere che l'analisi delle risposte aperte rappresenta un importante fattore di qualità all'interno di una ricerca per gli altri versi quantitativa, esse infatti forniscono elementi di valutazione più ampi e specifici, che arricchiscono l'informazione per forza di cose più limitata data dall'analisi statistica dei dati.

Alcune delle risposte aperte hanno fornito elementi nuovi non specificamente trattati all'interno del questionario, ma la maggior parte di esse ribadisce e rafforza gli aspetti salienti espressi dal questionario e spesso li definisce e spiega in modo più puntuale, fornendo un preziosissimo contributo all'analisi del fenomeno.

Le segnalazioni più frequenti si presentano in linea con i risultati del questionario e riguardano:

- **Essere ascoltati, presi in considerazione, valorizzazione delle competenze e professionalità interne all'INPS e del contributo che possono dare nel migliorare l'Istituto**

La valorizzazione delle professionalità interne, che dall'analisi dei dati rappresenta il primo punto di criticità, viene qui declinata anche dal punto di vista dell'ascolto e della valorizzazione di ciò che il personale, grazie al proprio bagaglio di conoscenze e competenze nella materia istituzionale, può fornire all'Istituto, soprattutto in occasione dei cambiamenti organizzativi che non devono cadere dall'alto ma essere il frutto di un lavoro comune ascoltando anche la base.

Il personale dell'INPS sa di possedere un bagaglio notevole di competenze professionali - tra l'altro riconosciute loro anche dall'utenza esterna, che nelle analisi di customer satisfaction attribuisce al fattore "competenza degli operatori INPS" un giudizio molto buono (nel 2013 il punteggio nazionale è 3,5 su di una scala da 1 a 4) - e desidera che vengano prese in considerazione e adeguatamente utilizzate

- **Maggiore trasparenza e chiarezza dei compiti e delle mansioni** attribuite ai diversi livelli di inquadramento
- **Più formazione, anche al ruolo e più addestramento**
Anche questa richiesta si presenta in linea con i risultati quantitativi e si declina in una richiesta di essere costantemente aggiornati e supportati sulle novità normative e procedurali, su i nuovi compiti e nuovi ruoli emersi anche in conseguenza del processo di integrazione, ma anche come occasione di scambio di conoscenze fra colleghi e come formazione al ruolo per i responsabili
- **Maggior difesa da parte degli Organi delle attività istituzionali nei confronti di attacchi alle funzioni dell'INPS**
Questo contenuto viene declinato con riferimenti diretti agli ultimi interventi a riduzione dell'incentivo, o ad indebolire funzioni come quella ispettiva, che rappresenta una prerogativa del ruolo dell'INPS. Quello che viene auspicato è una presa di posizione più forte dell'Amministrazione nel difendere salario, ruolo e dignità dei dipendenti INPS
- **Maggiore meritocrazia, premiare chi lavora di più e meglio anche attraverso meccanismi di incentivazione economica**
*Qui siamo di fronte ad un contenuto nuovo, che non era emerso all'interno dei focus group. Molte persone chiedono che la meritocrazia si realizzi con una valutazione dell'apporto individuale, premiando chi lavora, soprattutto per quanto riguarda **l'attribuzione degli incarichi**, che devono avvenire in modo più trasparente e devono realmente premiare chi merita ed ha competenza e capacità*
- **Risolvere il problema del mansionismo delle aree A e B**
Numerosissime le risposte libere che affrontano questo tema, molto sentito dai colleghi delle aree A/B che svolgono il medesimo lavoro dei colleghi dell'area C con minor stipendio

Moltissime segnalazioni riguardano il problema dello stress in tutte le sue forme

- **Abbattimento dello stress causato dal carico di lavoro troppo pressante, dall'attenzione eccessiva all'aspetto quantitativo e alla non uniforme distribuzione del carico stesso fra i colleghi. Questo livello di stress deve essere riconosciuto e correttamente valutato**

Il livello di stress a cui sono sottoposti i colleghi delle sedi, a causa della diminuzione del personale e del sistema di controllo quantitativo della produzione è ritenuto da molti insostenibile, e soprattutto, come emerge anche dalle risposte del questionario, non correttamente preso in considerazione nella sua gravità. Si tratta di un argomento molto critico per il personale, già emerso chiaramente all'interno dei focus group. Molti attribuiscono la responsabilità alla riorganizzazione che ha "meccanizzato" il modo di lavorare, molti alla continua diminuzione del personale con conseguente aumento dei carichi di lavoro, o alla situazione sociale del paese che ha reso il front office dell'INPS una "trincea", comunque in ogni caso tutti chiedono un riconoscimento di questo stato di disagio e azioni correttive che allentino la tensione

- **Incontri periodici all'interno delle strutture fra dirigenti e personale per discutere delle criticità**

Tra le azioni migliorative per allentare lo stress e migliorare la comunicazione vengono proposti anche gruppi di incontro per discutere con i responsabili e la dirigenza dei problemi e delle criticità riscontrate, al fine di trovare una soluzione

- **Più attenzione alle situazioni di difficoltà e disagio anche psicologico del personale**

Anche questa richiesta deriva dalla percezione dello stato di stress e dal bisogno di essere aiutati, anche attraverso visite periodiche e colloqui psicologici

- **Vengono auspiccate anche iniziative per ridurre lo stress legato alla lontananza del posto di lavoro dall'abitazione, anche attraverso orari più flessibili e potenziando il telelavoro**

- **Maggiore attenzione alle condizioni ambientali e igieniche: sovraffollamento, inquinamento acustico, bagni sporchi etc**

Numerosissime le richieste relative a questo ambito, in particolare per quel che riguarda il sovraffollamento e la mancanza di pulizia. Diverse anche le richieste di una sala mensa e/o un punto ristoro e di possibilità di parcheggio gratuito

- **Migliore approvvigionamento di materiale di cancelleria, toner per stampanti etc**
Molti colleghi lamentano la difficoltà di venir forniti del materiale necessario per svolgere l'attività lavorativa, denunciano situazioni di difficoltà di reperimento dei toner delle stampanti, fino alle penne e ai fogli di carta
- **Più protezione degli operatori di front office dagli attacchi esterni**
Questo concetto, già emerso con forza dalle risposte al questionario, viene ribadito costantemente anche nelle risposte libere, dove molti chiedono di ripristinare il vetro divisorio
- **Migliorare il funzionamento delle procedure**
La problematica relativa al malfunzionamento delle procedure ricorre spesso in ogni indagine, in questo caso viene menzionata più volte come motivo di difficoltà e rallentamento nel lavoro che ingenera stress
- **Meno canali di comunicazione ma più efficaci, soprattutto fra centro e periferia**
La tematica delle comunicazione fra centro e periferia è emersa fortemente dal questionario, qui viene ulteriormente declinata nel senso di una proliferazione di canali che spesso si sovrappongono e che richiedono non poco sforzo per essere costantemente presidiati, senza un'attenzione vera alla qualità della comunicazione che viene veicolata e alla sua efficacia. Viene auspicata anche l'esistenza di riferimenti certi ai quali indirizzare quesiti per ogni tipo di argomento e una maggiore chiarezza di linguaggio delle circolari
- **Anche riguardo alla comunicazione esterna viene segnalata da molti l'eccessiva quantità di comunicazioni provenienti dall'utenza che spesso per comunicare la medesima cosa utilizza più canali contemporaneamente, che devono essere tutti presidiati. Si conferma inoltre il dato quantitativo che vede come punto critico la chiarezza della comunicazione rivolta all'utente**

- **Maggiore attenzione da parte della Direzione generale alle reali condizioni di lavoro delle sedi e alle loro problematiche.**

Questa tematica ha a che fare con la sensazione di distanza che le sedi periferiche hanno dalla Direzione generale, molti colleghi ritengono che quest'ultima non faccia un reale sforzo di conoscenza della realtà quotidiana delle sedi e viva in una "torre d'avorio". Molti i commenti che invitano i vertici a venire più spesso in periferia per rendersi conto dei reali problemi

- **Diverse segnalazioni riguardano poi il processo di integrazione**, che come si è detto in premessa, sarà analizzato nelle sue accezioni di benessere/malessere con un successivo questionario dedicato. I colleghi sentono il problema in modo molto evidente, sia per quanto riguarda le problematiche di ordine logistico che organizzativo e soprattutto procedurale (vedi risultati ai focus integrazione) si demanda quindi alla prossima rilevazione l'analisi approfondita di questa tematica

7. Valutazione del questionario

L'ultima domanda prevedeva la valutazione del questionario stesso da parte del personale.

La valutazione media attribuita dai rispondenti è di 2,86, con il 64% di essi che si dichiara abbastanza e l'11% molto soddisfatto del questionario stesso. I completamente soddisfatti dell'iniziativa sono leggermente superiori tra i maschi (13%) tra i dirigenti (19%), tra coloro che ricoprono una posizione organizzativa (15%) e tra il personale delle agenzie territoriali e delle sedi regionali (rispettivamente 14 e 13%)

Hanno partecipato alla realizzazione di questa ricerca:

DC Risorse Umane

Marcello Mastrojeni

Paola Pannuti

Alessandra Santese

DC Organizzazione

Raffaella Biferale

Clara Musso

Franca Parisi