



# Rapporto di valutazione sull'inchiesta 2017 concernente il personale dell'Amministrazione federale



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale delle finanze DFF  
Ufficio federale del personale UPPER

## Indice

1.	Situazione iniziale e priorità dell'inchiesta.....	3
2.	Metodo.....	3
2.1.	Metodo di rilevamento.....	3
2.2.	Partecipazione.....	3
2.3.	Anonimato e protezione dei dati .....	3
3.	Risultati .....	4
3.1.	Comportamento orientato agli obiettivi .....	4
3.1.1.	Soddisfazione sul lavoro .....	4
3.1.2.	Rassegnazione.....	4
3.1.3.	Coinvolgimento .....	5
3.2.	Influenza degli ambiti tematici sul comportamento orientato agli obiettivi da parte dei collaboratori .....	5
3.2.1.	Curare i punti di forza .....	6
3.2.2.	Potenziali di miglioramento.....	7
3.2.3.	Aumentare il livello .....	8
3.2.4.	Mantenere il livello .....	8
3.2.5.	Valutazione soggettiva dello stato di salute.....	8
3.2.6.	Ulteriori risultati.....	9
3.3.	Effetto delle misure consecutive all'inchiesta sul personale 2014 .....	9
4.	Conclusione .....	10

## **1. Situazione iniziale e priorità dell'inchiesta**

L'Amministrazione federale verifica periodicamente le ripercussioni della sua politica del personale. A tale scopo vengono svolte in particolare delle inchieste, i cui risultati evidenziano un potenziale di intervento e consentono di individuare le misure di ottimizzazione adeguate.

Ogni tre anni il personale dell'Amministrazione federale è invitato a partecipare a un'inchiesta completa, che prevede una valutazione per ciascun livello: Confederazione, dipartimenti e unità amministrative. Nei due anni intermedi si svolge un sondaggio su un campione di circa 1500 collaboratori in merito alla strategia per il personale dell'Amministrazione federale. In questo caso i risultati sono valutati unicamente a livello di Confederazione. Mentre i sondaggi brevi misurano i progressi nell'attuazione della strategia per il personale, le inchieste forniscono un quadro dettagliato della situazione lavorativa dei dipendenti.

Il fulcro dell'inchiesta attuale è il comportamento dei collaboratori orientato agli obiettivi, determinato dalla soddisfazione e dal coinvolgimento sul lavoro. L'inchiesta concernente il personale ha permesso di determinare i fattori base che esercitano un'influenza diretta sulla soddisfazione e sul coinvolgimento e, di riflesso, sul comportamento dei collaboratori orientato agli obiettivi. Contemporaneamente sono stati oggetto di analisi quegli aspetti, ad esempio la salute, che agiscono indirettamente su questi tre fattori.

## **2. Metodo**

### **2.1. Metodo di rilevamento**

L'inchiesta 2017 concernente il personale si è svolta tra il 16 ottobre e il 10 novembre 2017 ed è stata concepita come inchiesta completa, corredata di questionari online e cartacei.

### **2.2. Partecipazione**

I questionari sono stati sottoposti a 34 067 collaboratori dell'Amministrazione federale<sup>1</sup>. Con una partecipazione del 68 per cento, hanno preso parte all'inchiesta 23 136 dipendenti (2016: 68 %, 2015: 70 %, 2014: 63 %).

### **2.3. Anonimato e protezione dei dati**

L'anonimato e la protezione dei dati erano garantiti in ogni momento dell'inchiesta. I risultati non consentono di risalire all'identità dei singoli partecipanti. Le risposte sono comunicate esclusivamente in forma aggregata per gruppi di almeno dieci persone.

---

<sup>1</sup> Personale permanente con stipendio mensile (ossia esclusi i collaboratori con stipendio orario, gli apprendisti, i praticanti nonché il personale locale e impiegato all'estero del DFAE). I risultati dell'Amministrazione federale sono stati calcolati senza i risultati dei Servizi del Parlamento, del Ministero pubblico della Confederazione e dei Tribunali (Tribunale federale, Tribunale penale federale, Tribunale amministrativo federale).

### 3. Risultati

Gli intervistati hanno risposto alle domande in base a una scala da 1 a 6 (1 = non concordo affatto, 6 = concordo pienamente).

Per la valutazione, la scala di 6 punti è stata trasformata in una scala di 100 punti. I punteggi sono perciò indicati da 0 a 100 e devono essere interpretati come segue:

giudizio molto positivo:	85 punti o più
giudizio abbastanza positivo:	da 65 a 84 punti
giudizio poco positivo:	da 50 a 64 punti
giudizio da abbastanza negativo a molto negativo:	meno di 50 punti

I risultati attuali sono paragonati a quelli dell'inchiesta 2014. Se possibile e opportuno, i risultati dell'Amministrazione federale sono confrontati con un parametro di riferimento esterno. Tale parametro è composto dai valori di 4 amministrazioni e 12 imprese di diritto pubblico con un numero di collaboratori compreso tra 600 e 50 000. In dipendenza dei valori da confrontare, si tiene conto di amministrazioni o imprese diverse.

#### 3.1. Comportamento orientato agli obiettivi

Il comportamento orientato agli obiettivi da parte dei collaboratori risulta dalla correlazione tra la soddisfazione e il coinvolgimento sul lavoro. Un comportamento particolarmente orientato agli obiettivi si contraddistingue, ad esempio, per lo spiccato orientamento al cliente, ai costi e alla qualità ed è accompagnato da un'elevata disponibilità al cambiamento.

Con un valore medio di **74 punti**, l'orientamento degli impiegati federali agli obiettivi registra 2 punti in meno se paragonato ai valori di organizzazioni analoghe. Rispetto al 2014 si riscontra un calo di 2 punti.

##### 3.1.1. Soddisfazione sul lavoro

La soddisfazione sul lavoro è il risultato di un giudizio soggettivo sulla situazione lavorativa individuale che tiene conto di diversi fattori, quali i contenuti del lavoro, le prospettive di sviluppo, la collaborazione, il clima di lavoro ecc.

Rispetto al 2014, la soddisfazione sul lavoro cala di 1 punto, raggiungendo un valore medio di **70 punti** (2014: 71 punti). Tale valore corrisponde a un giudizio abbastanza positivo ed è leggermente al di sotto del parametro di riferimento esterno (72 punti).

##### 3.1.2. Rassegnazione

Un alto grado di rassegnazione si ripercuote negativamente sul potenziale di cambiamento di un'organizzazione. È pertanto auspicabile che sia il più basso possibile.

La rassegnazione nell'Amministrazione federale sale a **39 punti** (2014: 38 punti). Come già nel 2014, sono particolarmente degni di nota i valori riguardanti i collaboratori francofoni (58 punti).

### **3.1.3. Coinvolgimento**

Il coinvolgimento si compone di fattori quali il legame con l'organizzazione, l'identificazione e l'impegno e rivela il senso di appartenenza dei collaboratori verso il datore di lavoro.

Quanto più l'identificazione e l'impegno sono forti, tanto più i collaboratori si riconoscono nei valori e negli obiettivi dell'Amministrazione federale e si adoperano per svolgere al meglio il proprio incarico. Questo si ripercuote positivamente sull'efficienza individuale e, di conseguenza, sull'efficienza dell'organizzazione. Quanto più forte è il legame, tanto maggiore è il senso di appartenenza dei collaboratori all'Amministrazione federale e minore la loro intenzione di lasciarla.

Con **79 punti** (2014: 80 punti) il coinvolgimento si attesta a livelli piuttosto alti (legame: 79 punti, identificazione e impegno: 80 punti). L'Amministrazione federale presenta dunque gli stessi valori di organizzazioni analoghe e, per quanto riguarda l'identificazione e l'impegno, supera di 1 punto il parametro di riferimento esterno.

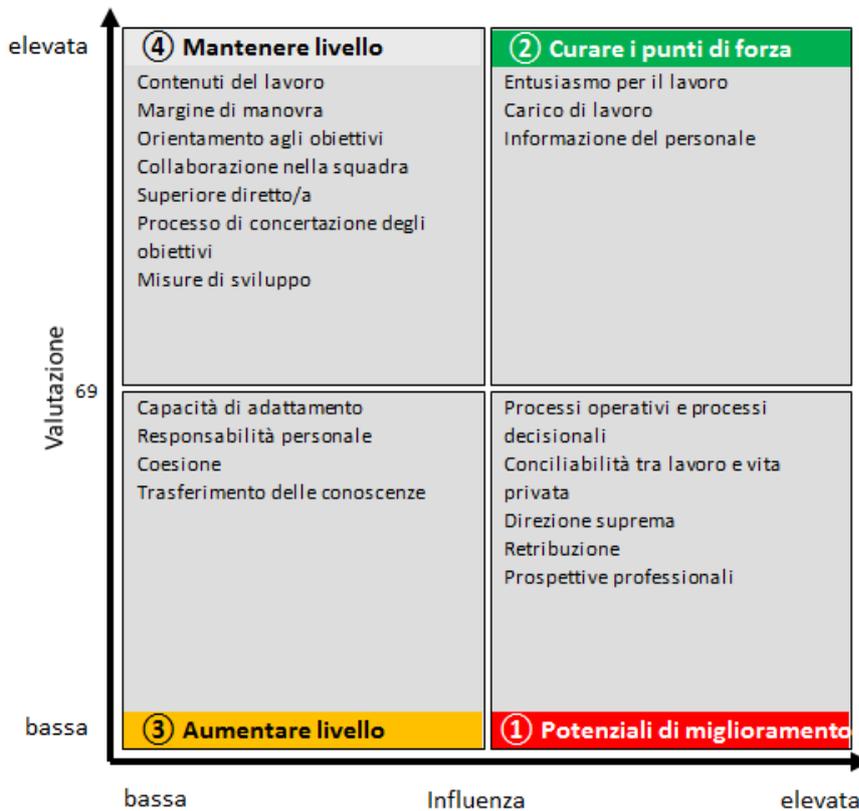
Si riscontra un senso di appartenenza nei confronti dell'Amministrazione federale particolarmente forte fra i collaboratori di madrelingua romancia (86 punti) e le classi di stipendio più alte (85 punti).

### **3.2. Influenza degli ambiti tematici sul comportamento orientato agli obiettivi da parte dei collaboratori**

Per identificare i potenziali di miglioramento e i punti di forza degli ambiti tematici esaminati si è calcolato l'impatto di tali ambiti sull'orientamento dei collaboratori agli obiettivi mediante un procedimento statistico (analisi della regressione).

Gli ambiti che presentano un forte coefficiente di influsso esercitano un'influenza importante sull'orientamento dei collaboratori agli obiettivi e, di riflesso, sull'efficienza dell'intera organizzazione. Le misure di ottimizzazione dovrebbero pertanto puntare soprattutto su questi aspetti. La griglia seguente (si veda fig. 1) permette di individuare a colpo d'occhio gli ambiti nei quali vale particolarmente la pena attuare misure per ottimizzare l'orientamento dei collaboratori agli obiettivi (campi concernenti i punti di forza e i potenziali di miglioramento).

I criteri che determinano la ripartizione nei quattro quadranti si basano sui valori ottenuti dall'inchiesta (valutazione) e sull'analisi della regressione (influenza).



Griglia per la valutazione del comportamento orientato agli obiettivi

### 3.2.1. Curare i punti di forza

I collaboratori dell'Amministrazione federale valutano positivamente gli ambiti presentati di seguito, che esercitano una grande influenza sul comportamento orientato agli obiettivi. Questi costituiscono pertanto i punti di forza, che dovrebbero essere comunicati e sviluppati.

Con un valore medio di **71 punti** (2014: 72 punti), gli intervistati rivelano un forte **entusiasmo per il lavoro**. I tre quarti circa dei collaboratori trovano nel proprio lavoro una fonte d'ispirazione; l'85 per cento a fine giornata ha la sensazione di aver svolto un lavoro utile e l'89 per cento dichiara di svolgere con piacere il proprio lavoro. Emerge in particolare l'entusiasmo dei collaboratori delle classi di stipendio 30-38 (84 punti).

Con un valore medio di **72 punti**, anche il **carico di lavoro** può essere considerato un punto di forza (2014: 71 punti, variazione significativa). Le affermazioni «Sono in grado di svolgere il mio lavoro nella qualità richiesta.» (80 punti; 2014: 80 punti) e «Sono in grado di svolgere il mio lavoro nei tempi richiesti.» (73 punti; 2014: 73 punti) ottengono un punteggio alto. Al contrario, il 30 per cento dei collaboratori non concorda sull'affermazione «Raramente mi sento sovraccarico di lavoro.», che, rispetto alle due affermazioni precedenti, registra un valore medio nettamente più basso (61 punti; 2014: 60 punti). A sentirsi decisamente più sovraccarichi sono i collaboratori di lingua francese (67 punti).

Un altro punto di forza della situazione lavorativa nell'Amministrazione federale è l'**informazione del personale** (71 punti; 2014: 73 punti). L'84 per cento degli intervistati ritiene di essere informato tempestivamente sulle tematiche concernenti il personale e l'83 per cento trova che l'informazione sia chiara.

### 3.2.2. Potenziali di miglioramento

I seguenti ambiti esercitano un influsso significativo sull'orientamento agli obiettivi, ma nell'inchiesta sono stati valutati in modo critico. I risultati evidenziano così un potenziale di miglioramento di cui bisognerebbe tenere conto primariamente nell'adottare le misure che s'impongono.

Il risultato della valutazione è di 1 punto superiore al 2014, ma i giudizi espressi sui **processi operativi** e sui **processi decisionali** nelle singole unità amministrative restano critici, con un valore medio di **58 punti**. Secondo i collaboratori sarebbe possibile semplificare soprattutto i processi operativi e la documentazione (53 punti) e rendere più tempestive le decisioni (57 punti). Ottengono un punteggio migliore la riduzione dei costi evitabili (61 punti) e le basi decisionali (61 punti).

Anche per quanto concerne la **conciliabilità tra lavoro e vita privata**, che registra **68 punti** come nel 2014, la situazione lavorativa è suscettibile di miglioramento. Soltanto il 21 per cento dichiara di riuscire a mantenere l'equilibrio tra lavoro e vita privata, esprimendo un valore medio di 71 punti (2014: 70 punti). La possibilità di usufruire di orari di lavoro flessibili consegue un punteggio leggermente inferiore (66 punti, come nel 2014). Quasi un terzo degli interpellati auspica un miglioramento in questo ambito.

Secondo i collaboratori esiste una necessità di migliorare anche la **qualità gestionale della direzione**. Il valore medio di **61 punti** (2014: 61 punti) è composto dalle valutazioni concernenti la chiarezza degli obiettivi (66 punti), l'informazione tempestiva sui cambiamenti importanti (62 punti), l'attuazione coerente delle decisioni (60 punti), il modo in cui vengono affrontati i problemi urgenti (57 punti) e la fiducia che i collaboratori ripongono nella direzione (62 punti).

Con **65 punti** la **retribuzione** cala di 2 punti. Il 26 per cento degli intervistati è dell'opinione che le proprie prestazioni non siano adeguatamente retribuite e il 30 per cento è convinto di poter ottenere per lo stesso lavoro una retribuzione superiore presso un'altra impresa.

Le **prospettive professionali** presso l'Amministrazione federale sono considerate alla stregua del 2014 (**66 punti**). Con un valore medio di 70 punti, le opportunità per perfezionare le proprie competenze sono giudicate positivamente. Le opportunità di avanzamento nel settore specializzato, in progetti o in posizioni dirigenziali ricevono 63 punti, ossia 2 punti in più del 2014, ma sono tuttavia valutate in modo tendenzialmente critico.

### 3.2.3. Aumentare il livello

I partecipanti all'inchiesta attribuiscono un punteggio relativamente basso agli ambiti esposti di seguito, che non esercitano però un grande influsso sull'orientamento agli obiettivi. Il bisogno di intervenire è quindi ridotto, pur necessitando questi ambiti di essere comunque monitorati.

Il risultato della valutazione della **capacità di adattamento** è migliorato e raggiunge **62 punti** (2014: 61 punti). La **promozione della responsabilità personale** dei collaboratori rimane invece invariata (**66 punti**). Con **64 punti** la **coesione all'interno della propria unità amministrativa** è tuttora giudicata in modo tendenzialmente critico, ma rispetto al 2014 guadagna 1 punto.

Anche il **trasferimento delle conoscenze** è nuovamente valutato in maniera critica: **58 punti** (2014: 57 punti).

### 3.2.4. Mantenere il livello

I collaboratori esprimono un giudizio positivo sui temi riportati di seguito. Poiché tali temi hanno un influsso piuttosto limitato sull'orientamento agli obiettivi, non v'è necessità di intervenire nell'immediato. Si tratta piuttosto di mantenere il livello positivo.

I collaboratori si dichiarano soddisfatti dei **contenuti del loro lavoro**. Il valore medio è di 71 punti, ovvero di 1 punto superiore rispetto al 2014. È giudicato positivamente anche il **marginale di manovra**, che come già nel 2014 registra un lieve incremento (**72 punti**; 2014: 71 punti). Migliore rispetto al 2014 risulta anche la valutazione dell'**orientamento agli obiettivi** (**74 punti**; 2014: 72 punti), come pure la **collaborazione nella squadra** (**77 punti**; 2014: 75 punti). I collaboratori si dicono inoltre soddisfatti della qualità della gestione del proprio **superiore diretto** (**72 punti**; 2014: 71 punti). Il **processo di concertazione degli obiettivi** è oggetto di una valutazione particolarmente positiva: **80 punti** (2014: 78 punti). Infine, le **misure di sviluppo** aumentano nuovamente, attestandosi a **75 punti** (2014: 74 punti).

### 3.2.5. Valutazione soggettiva dello stato di salute

Lo stato di salute soggettivo comprende sia le componenti fisiche sia quelle psichiche. Entrambe condizionano nella stessa misura la percezione dello stato di salute.

Con un valore medio di 81 punti, i collaboratori dell'Amministrazione federale considerano molto buono il proprio stato di salute (2014: 81 punti). Il 95 per cento delle persone che hanno risposto all'inchiesta, dunque una quota molto elevata, è interamente o ampiamente convinta di non riscontrare nemmeno tra due anni problemi di salute che potrebbero ostacolare lo svolgimento della propria attività.

Per contro, gli intervistati ravvisano la necessità di migliorare il valore attribuito alla salute dei collaboratori (63 punti; 2014: 62 punti).

### 3.2.6. Ulteriori risultati

Nell'ambito dell'inchiesta concernente il personale sono stati rilevati ulteriori dati sulla diversità, sulla prosecuzione dell'occupazione oltre l'età del pensionamento, sulle molestie sessuali e sul mobbing.

La **gestione della diversità** è stata analizzata in merito alla parità tra donne e uomini, al plurilinguismo e all'integrazione di persone disabili. Complessivamente, la gestione della diversità ottiene 75 punti (2014: 74 punti). Il risultato relativo alla parità tra donne e uomini rimane invariato rispetto al 2014 (73 punti). Si rilevano progressi nella promozione del plurilinguismo (71 punti; 2014: 68 punti) e la possibilità di svolgere il proprio lavoro nella lingua ufficiale prescelta (84 punti; 2014: 82 punti) e l'assunzione di persone disabili (69 punti; 2014: 67 punti).

Alle persone che, al momento dell'inchiesta, avevano almeno 58 anni si è chiesto quali fossero i loro **progetti in relazione al termine della loro vita professionale**. Il 42 per cento ha dichiarato di voler interrompere l'attività lavorativa **prima** dell'età ordinaria di pensionamento. Il 34 per cento prevede invece di lavorare fino all'età ordinaria di pensionamento e il 13 per cento intende proseguire oltre tale età. L'11 per cento degli intervistati non ha ancora un'idea precisa in merito.

Per quanto riguarda le **molestie sessuale** e il **mobbing**, l'1 per cento degli intervistati ha dichiarato di aver subito molestie sessuali sul posto di lavoro negli ultimi 24 mesi. Complessivamente, il 7 per cento degli interpellati ha affermato di essere stato oggetto di mobbing nei due anni precedenti. L'81 per cento degli intervistati sa a chi rivolgersi in caso di molestie. Tuttavia, soltanto un terzo circa di tutti coloro che sono stati oggetto di molestie sessuali o mobbing ha usufruito di tale opportunità o ha segnalato il fatto.

### 3.3. Effetto delle misure consecutive all'inchiesta sul personale 2014

Dal rapporto sulle misure consecutive all'inchiesta sul personale 2014 emerge che a livello di Amministrazione federale non s'impongono altre misure autonome. La necessità d'intervento ravvisata nell'inchiesta è infatti già soddisfatta dalla Strategia per il personale dell'Amministrazione federale 2016-2019. Inoltre, in vari settori dell'Amministrazione federale sono disponibili sin d'ora numerosi strumenti. Tutta l'attenzione dovrebbe essere rivolta all'attuazione della strategia per il personale e alla prosecuzione delle attività esistenti, come:

- la campagna di sensibilizzazione per la conciliabilità tra lavoro e vita privata;
- la strategia parziale sul lavoro mobile;
- la presentazione di prospettive professionali nell'Amministrazione federale (carriere specialistiche);
- lo sviluppo della gestione della salute nell'Amministrazione federale.

Il tema della conciliabilità tra lavoro e vita privata ha ottenuto 68 punti come nel 2014. Sono finora scarsi gli effetti misurabili dell'obiettivo della strategia per il personale che consiste nel sensibilizzare maggiormente agli strumenti volti a conciliare vita professionale e privata.

Le nuove direttive sulle forme di telelavoro nell'Amministrazione federale sono state introdotte soltanto il 1° gennaio 2018, ragione per cui la loro efficacia non è ancora misurabile.

Fra le varie misure della strategia per il personale, si cita quella che prevede di presentare ai collaboratori (anche con esempi pratici) quali prospettive professionali e opportunità di sviluppo riservano loro diversi settori specialistici dell'Amministrazione federale. I collaboratori interessati possono inoltre seguire i corsi sull'analisi della propria situazione professionale e i seminari di gestione. Trattandosi di interventi puntuali, queste misure non hanno ancora inciso sulla valutazione delle prospettive professionali da parte dei collaboratori. I valori sono infatti rimasti invariati: 66 punti come già nel 2014.

Si è ulteriormente potenziata la gestione della salute nell'Amministrazione federale, offrendo ai dirigenti pertinenti corsi di formazione. Il rapporto annuo sulla salute garantisce inoltre l'attuazione della gestione della salute in azienda. Gli effetti sono tangibili, gli intervistati considerano tuttora buona la loro salute fisica e psichica.

Nel corso degli ultimi anni, i valori relativi ai superiori diretti sono costantemente migliorati (2017: 72 punti; 2014: 71). Nel rapporto sulle misure consecutive all'inchiesta sul personale 2014, un'unità amministrativa su cinque dichiarava di rivolgere la propria attenzione in particolare al tema della gestione, una strategia che evidentemente ha dato i suoi frutti.

Nel 2014, un quarto delle unità amministrative era intenzionato a occuparsi in maniera preponderante di processi operativi e decisionali. Questo risultato è aumentato di 1 punto, ma il tema può ancora essere migliorato (2017: 58 punti; 2014: 57 punti).

#### **4. Conclusione**

Dall'inchiesta del 2014, all'interno dell'Amministrazione federale si riscontra un miglioramento piuttosto netto in molti ambiti. Si sottolineano in particolare le variazioni positive più importanti, ciascuna pari a 2 punti, nell'orientamento agli obiettivi delle divisioni, nella collaborazione all'interno del team e nel processo di concertazione degli obiettivi. È invece sensibilmente peggiorato, rispetto al 2014, il risultato della retribuzione. L'entusiasmo per il lavoro, inoltre, subisce un lieve calo che, tuttavia, non è significativo. I cambiamenti positivi e la stabilità dei valori dimostrano l'efficacia delle misure adottate.

L'entusiasmo per il lavoro e l'informazione del personale figurano fra i maggiori punti di forza. L'informazione del personale merita particolare attenzione poiché, malgrado la valutazione positiva, diminuisce considerevolmente rispetto al 2014.

Il potenziale di miglioramento riguarda in via prioritaria i processi operativi e decisionali, la conciliabilità tra lavoro e vita privata, la gestione da parte della direzione, la retribuzione e le prospettive professionali. A questo proposito va infine precisato che la retribuzione registra una flessione importante e i processi operativi e decisionali nonché la gestione da parte della direzione sono oggetto di una valutazione relativamente negativa.

Rapporto di valutazione preparato da:



AG für Personal- und Marktforschung  
Langmauerweg 12  
Casella postale 299  
CH-3000 Berna 7  
Tel. +41 31 318 86 06  
Fax. +41 31 318 86 07  
[www.empiricon.ch](http://www.empiricon.ch)  
[info@empiricon.ch](mailto:info@empiricon.ch)

Per conto di:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale delle finanze DFF  
**Ufficio federale del personale UFFER**