

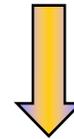
Esperienze di benessere organizzativo e prospettive future: il caso dell'Istat

Qualità della vita. Riflessioni, studi e ricerche in Italia
Centro Studi CISL – Firenze
9 – 10 Settembre, 2010

Sara Demofonti - Fabrizio Monteleone - Fabrizio
Rotundi - Nereo Zamaro

Il comportamento responsabile o sostenibile delle organizzazioni

In questi anni è cresciuto l'interesse, sia tra i manager e il mondo della consulenza aziendale, sia nella comunità scientifica, per l'analisi del comportamento



**responsabile o sostenibile
delle organizzazioni**

Le organizzazioni migliorano i risultati conseguiti, nonché la loro efficienza grazie:

- a) alla maggiore attenzione verso l'ambiente e alla riduzione degli effetti negativi che possono produrre
- b) alla elevata qualità delle relazioni sociali all'interno

Gli aspetti caratteristici delle Organizzazioni

1. le condizioni di **salute** nell'ambiente di lavoro
2. **l'esclusione dai processi organizzativi** (soprattutto a causa del licenziamento, ma dinamiche simili si osservano anche in presenza di processi mobilità esterna o, in forma più subdola, legate a forme spiazzamento coatto, di ostracismo o espulsione, anche solo informale, dai circuiti sociali ordinari di produzione)
3. il **rapporto tra tempo di lavoro e tempo di vita** familiare
4. la **connessione tra** disegno delle **attività lavorative, benessere organizzativo e salute dei lavoratori**
5. **le diseguaglianze – di status, di reddito, di tipo di lavoro** - osservate nelle organizzazioni e qualità della vita di coloro che in esse lavorano

Una nuova cultura manageriale

I primi interventi in questa direzione cominciarono a diffondersi, a partire da iniziative pionieristiche promosse, già dagli anni '90, nelle amministrazioni pubbliche inglesi.

Su questi temi **alcune novità cominciano ad essere presenti anche nelle amministrazioni pubbliche italiane.**

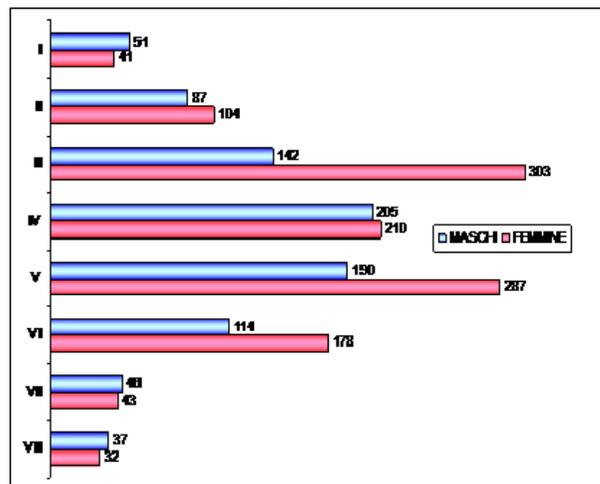
In parte esse sono legate all'esigenza di ottemperare a richieste normative (si veda ad esempio quanto è previsto nella legge 626 sulla sicurezza). Ma solo in parte.

Per altri versi sono anche il **segnale di un nuovo approccio**, di una nuova cultura manageriale e forse anche di una **nuova generazione di dirigenti**, che si sta affermando anche nelle amministrazioni pubbliche.

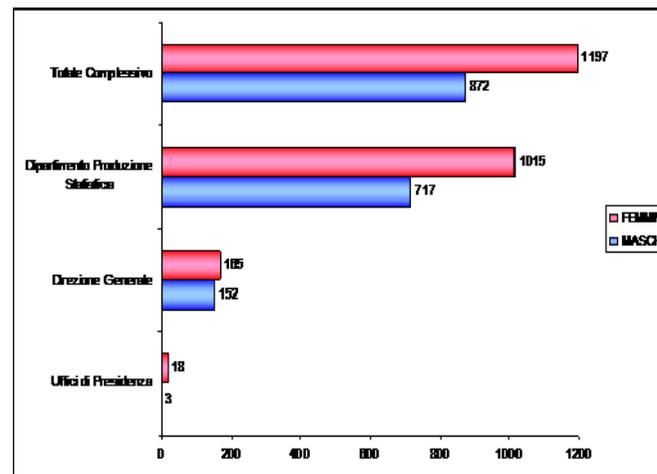
Anche all'Istat alcune esperienze manageriali di questo tipo

I numeri dell'Istat

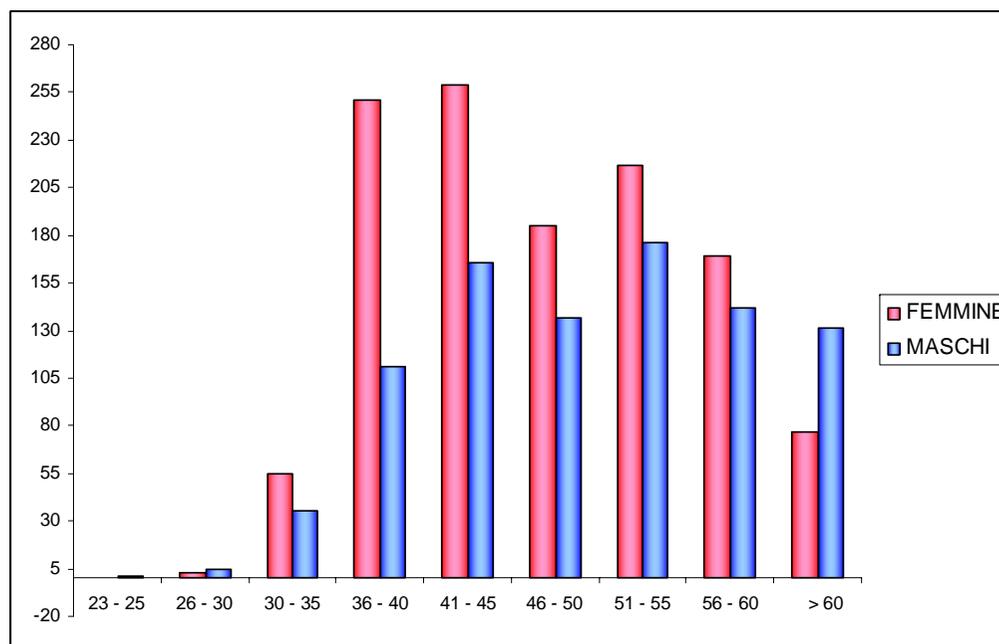
Personale per livello e sesso



Personale per struttura di appartenenza



Distribuzione per classi di età del personale



Il Telelavoro: contesto di riferimento

A decorrere dal mese di luglio 2008, l'Istat ha avviato a regime il telelavoro domiciliare e nel corso del 2010 sono attivi mediamente circa 100 progetti di telelavoro, afferenti a varie strutture organizzative dell'Istituto.

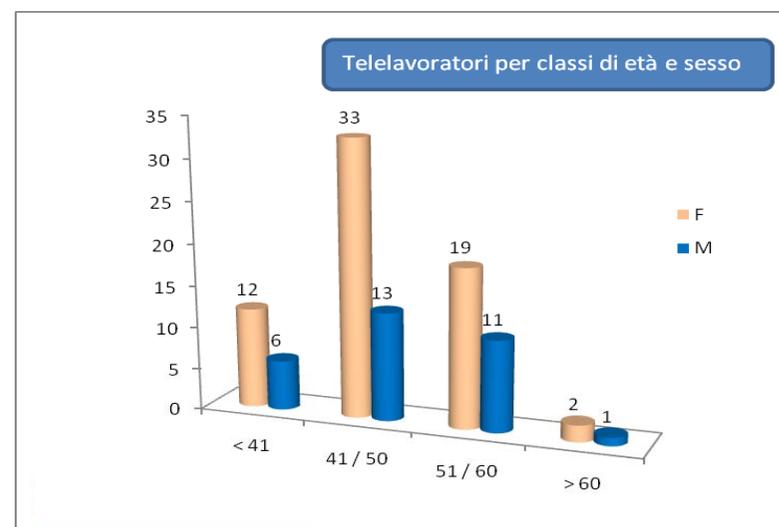
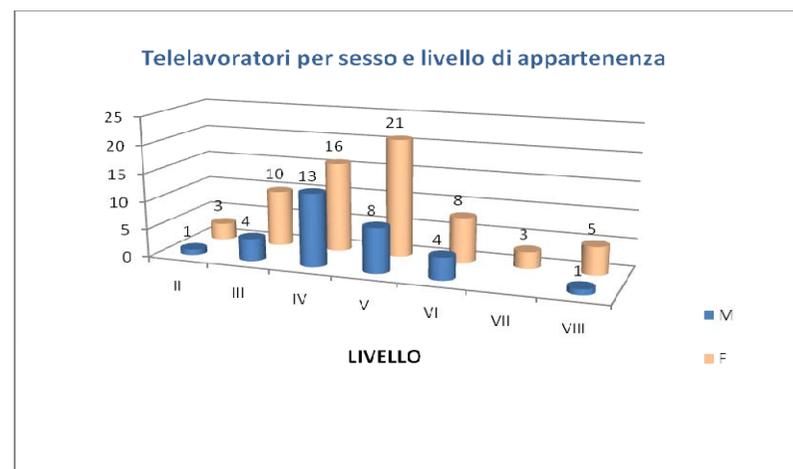
Distribuzione % dei progetti per tipologia di attività

TIPOLOGIA ATTIVITÀ	%
Attività di supporto alla produzione	19%
Informatica	27%
Attività di produzione	54%
TOTALE	100%

Il Telelavoro: contesto di riferimento

Il 68% dei telelavoratori, è rappresentato da donne, a fronte del 32% di uomini. La maggior parte di essi è assegnato al Dipartimento per la produzione statistica e il coordinamento tecnico scientifico e circa il 60% del contingente analizzato, inoltre, appartiene al livello contrattuale impiegatizio medio-alto.

Il 47,0% dei telelavoratori ha un'età compresa tra i 41 e i 50 anni e quasi il 31% tra i 51 e i 60 anni. Tra le telelavoratrici, cresce la quota di chi ha un'età compresa tra i 41 e i 50 anni (50%), mentre diminuiscono sia le lavoratrici tra i 51 e i 60 anni, sia la quota di quelle più giovani.



Fonte:
Relazione per il Consiglio elaborata dal
COMITATO PERMANENTE INTERDIPARTIMENTALE SUL TELELAVORO
Dicembre 2009

La “telelaborabilità”

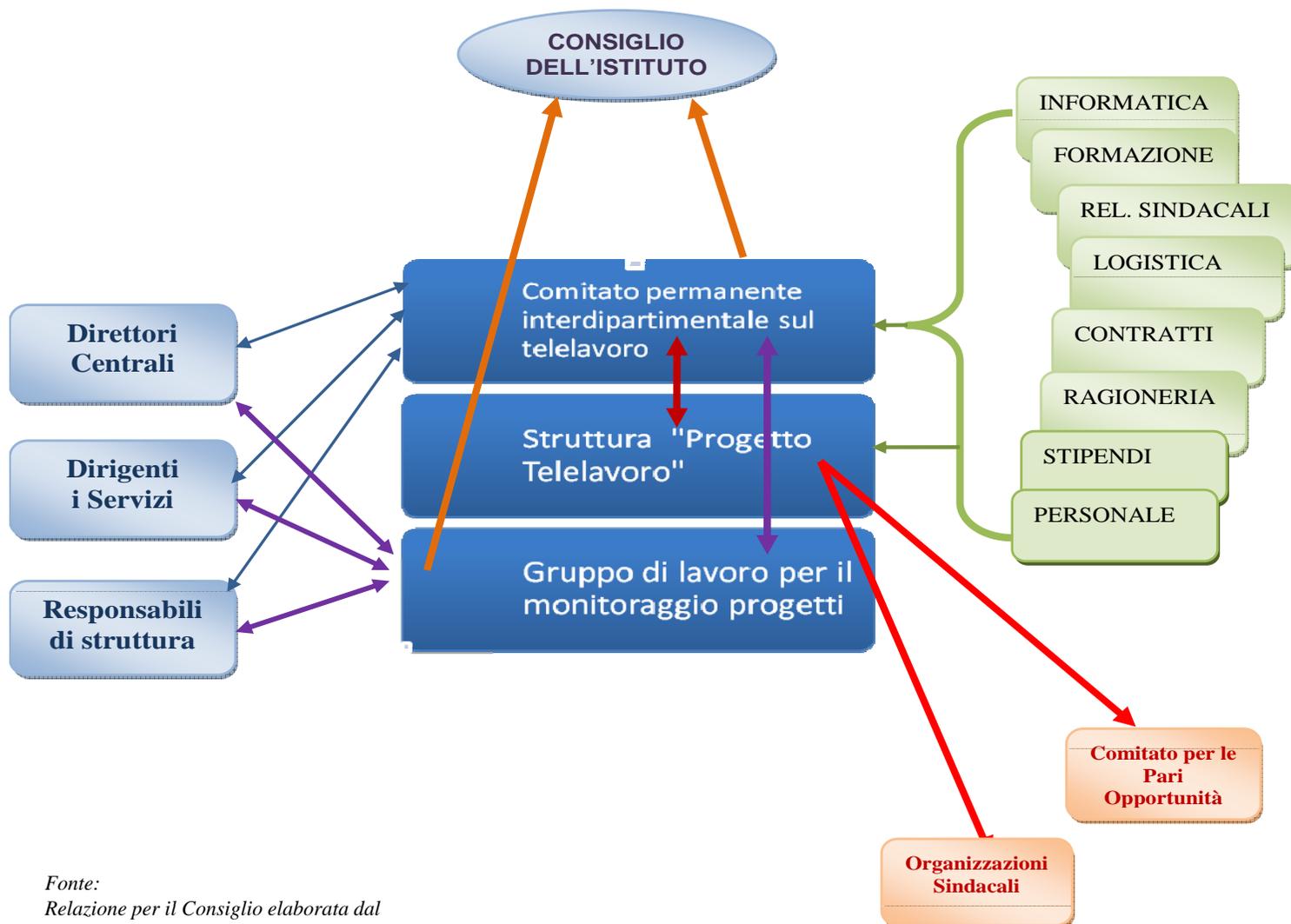
Per la **valutazione delle domande di telelavoro**, sono stati adottati i seguenti requisiti:

1. misurabilità degli output di processo
2. impegno settimanale previsto, in telelavoro, non inferiore alle 15 ore
3. impegno delle risorse umane coinvolte in modo continuativo, o quantomeno programmabile, per un periodo non inferiore ad un anno
4. priorità nella assegnazione alle posizioni di telelavoro ai dipendenti che già svolgono le relative mansioni o abbiano esperienza lavorativa in mansioni analoghe a quelle richieste, tale da consentire di operare in autonomia nelle attività di competenza
5. esclusione di impiego di personale in part time
6. impiego in ciascun progetto di telelavoro, laddove possibile, di più unità di personale contemporaneamente

L'analisi dei fabbisogni

- A. Analisi del contesto organizzativo, in termini di descrizione delle competenze delle strutture organizzative nell'ambito delle quali si inserisce l'attività
- B. Analisi dei processi, con la descrizione analitica delle attività da svolgere in telelavoro, l'identificazione delle professionalità necessarie e la realizzazione dei diagrammi di flusso dei vari processi
- C. Analisi degli aspetti informatici e tecnologici
- D. Analisi dei dati trattati ai fini della tutela e della sicurezza da garantire ai sensi del D.Lgs. n.196/2003, riguardante le implicazioni derivanti dal trattamento dei dati personali secondo la loro tipologia (sensibili, giudiziari e identificativi)
- E. Analisi degli aspetti legati alla salute ed alla sicurezza del telelavoratore
- F. Analisi delle esigenze formative dei telelavoratori e dei loro dirigenti, per quanto attiene agli aspetti normativi, organizzativi, tecnologici, nonché in materia di sicurezza e salute dei telelavoratori

Interazioni e flussi tra le strutture e gli organismi dell'Istituto



Fonte:
Relazione per il Consiglio elaborata dal
COMITATO PERMANENTE INTERDIPARTIMENTALE SUL TELELAVORO
Dicembre 2009

La valutazione della “convenienza”

Per i **costi**, sono state considerate le componenti:

- attrezzature informatiche costituenti la postazione di lavoro;
- fabbisogno logistico per gli arredi;
- formazione teorica e pratica-informatica sul telelavoro;
- sopralluoghi presso il domicilio dei dipendenti per la verifica del rispetto delle norme di sicurezza sul posto di lavoro;
- tutela assicurativa dei rischi connessi all'uso delle attrezzature informatiche;
- indennità forfettaria mensile ai telelavoratori come rimborso delle spese sostenute principalmente per i consumi telefonici e telematici;
- attività dei dipendenti impegnati nelle attività di amministrazione, gestione e controllo

I **benefici** ottenuti attraverso lo svolgimento delle attività in telelavoro riguardano, invece, sia il risparmio in termini di importo dei buoni pasto economizzati che una maggiore prestazione lavorativa conseguente ad un minor assenteismo.

COSTI E BENEFICI STIMATI PER IL BIENNIO 2008/10 - in €	
COSTI DI AVVIO E GESTIONE	
Tecnologie informatiche	88.713
Sicurezza	11.797
Indennità forfettaria mensile (costi telematici e telefonici)	54.923
Formazione teorica e pratica-informatica	3.144
Costi del personale	232.428
TOTALE COSTI DI AVVIO E GESTIONE	391.005
BENEFICI	
Importo buoni pasto economizzati	116.035

Fonte: Relazione per il Consiglio elaborata dal
COMITATO PERMANENTE INTERDIPARTIMENTALE SUL TELELAVORO Dicembre 2009

Il monitoraggio “qualitativo”

Il questionario rivolto ai **telelavoratori**, riguarda i diversi aspetti del lavoro e della vita dei telelavoratori:

- l’impatto professionale del telelavoro;
- l’atteggiamento del dirigente responsabile di struttura, dei colleghi e dei familiari rispetto all’attività di telelavoro;
- i cambiamenti nella vita lavorativa e professionale del telelavoratore;
- le difficoltà tecniche relativamente alla postazione di telelavoro;
- il livello di soddisfazione dell’esperienza di telelavoro;
- i principali vantaggi e svantaggi nella vita personale e professionale.

Aspetti del lavoro	Migliorato	Peggiorato	Senza variazioni
Livello di coesione con i colleghi e con l’ufficio	12,7	3,8	83,5
Possibilità formative	12,8	5,1	82,1
Possibilità di carriera	5,2	7,8	87,0
Accesso alle informazioni per il proprio lavoro	9,1	9,1	81,8
Coinvolgimento e partecipazione a riunioni ecc.	10,4	11,7	77,9
Capacità di individuare le priorità che consentono il regolare svolgimento delle attività	45,6	1,3	53,2
Capacità di lavorare per obiettivi	62,0	0,0	38,0
Autonomia	65,8	5,1	29,1
Grado di motivazione	73,1	0,0	26,9
Rispetto delle scadenze	45,6	1,3	53,2
Programmazione del lavoro da parte del responsabile	29,1	1,3	69,6
Supporto del responsabile sulle difficoltà del lavoro	27,8	1,3	70,9

*Fonte: Risultati 1° Monitoraggio qualitativo sul telelavoro elaborato dal
COMITATO PERMANENTE INTERDIPARTIMENTALE SUL TELELAVORO - Dicembre 2009*

Il monitoraggio “qualitativo”

Il questionario rivolto ai responsabili di struttura, invece, esamina :

- la valutazione dell’impatto del telelavoro sui telelavoratori;
- la frequenza di comunicazione abituale con il telelavoratore;
- la definizione degli obiettivi standard di riferimento;
- la necessità di modifiche sull’organizzazione del lavoro dell’Ufficio;
- la capacità di risposta alle urgenze lavorative con i dipendenti in telelavoro;
- il giudizio da parte dei colleghi sul sovraccarico di lavoro a seguito dell’avvio del telelavoro;
- la valutazione dell’impatto del telelavoro sul proprio lavoro rispetto a prima;
- l’utilizzo delle apparecchiature dell’Ufficio in dotazione al telelavoratore;
- il parere sul proseguimento anche in futuro dell’attività in telelavoro.

Aspetti	Migliorato	Peggiorato	Senza variazioni
Livello di coesione con i colleghi e con l’ufficio	8,6	1,7	89,7
Possibilità formative	3,4	5,2	91,4
Possibilità di carriera	3,6	1,8	94,6
Accesso alle informazioni utili a svolgere il proprio lavoro	3,4	13,8	82,8
Coinvolgimento e partecipazione a riunioni ecc.	12,1	19,0	69,0
Capacità di individuare le priorità che consentono il regolare svolgimento delle attività	29,1	1,8	69,1
Capacità di lavorare per obiettivi	67,2	0,0	32,8
Autonomia	64,4	0,0	35,6
Grado di motivazione	82,8	0,0	17,2

Fonte: Risultati 1° Monitoraggio qualitativo sul telelavoro elaborato dal
COMITATO PERMANENTE INTERDIPARTIMENTALE SUL TELELAVORO - Dicembre 2009

Il monitoraggio “quantitativo” della produttività

Il monitoraggio della produttività è basato su 2 componenti:

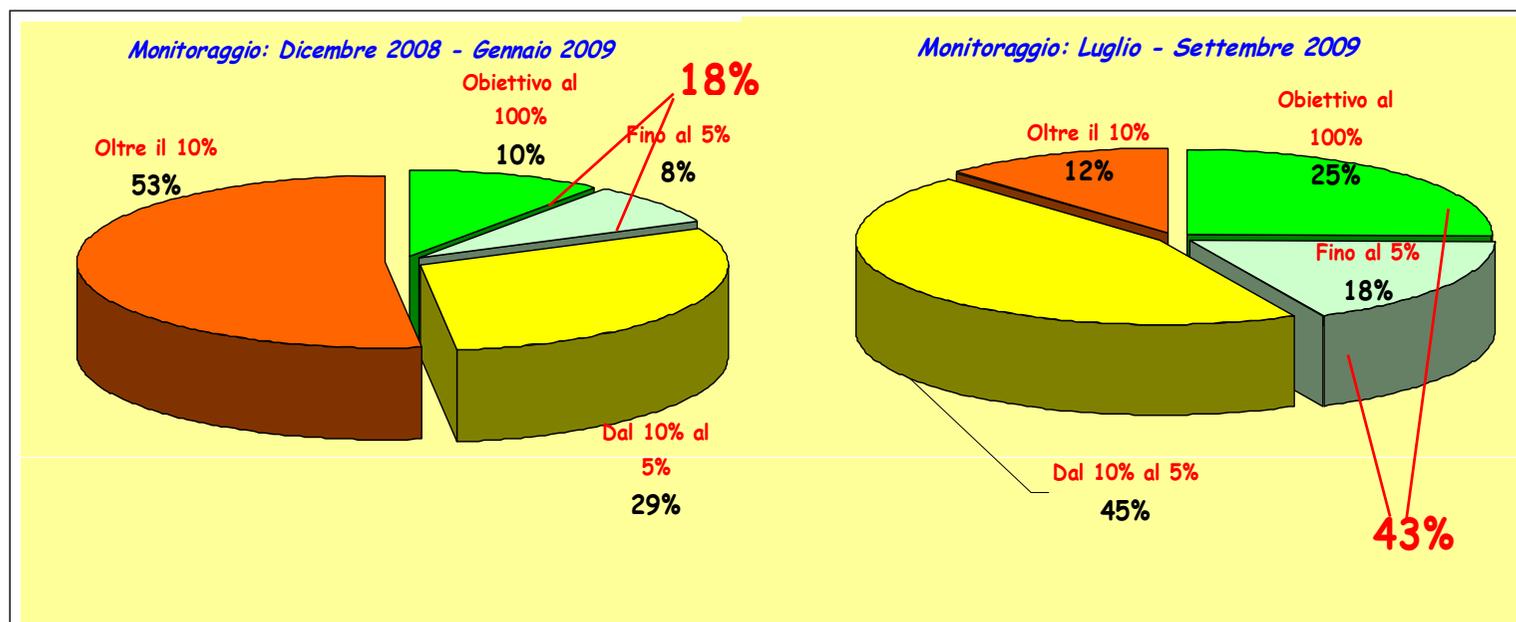
A. **l'auto-valutazione del sistema di monitoraggio** fondata sull'esame:

- della completezza dei dati, in riferimento alla rappresentazione totale o parziale delle informazioni richieste;
- della coerenza con il sistema di monitoraggio, ossia il grado di rispondenza degli indicatori agli obiettivi di misurazione della produttività, intesa quale rapporto tra output prodotto e input utilizzato;
- della confrontabilità e riscontrabilità dei dati con parametri oggettivi che consentano, sia un esame comparato dei risultati storici della struttura complessiva, sia l'opportunità per l'Amministrazione di acquisire le informazioni alla base delle rilevazioni periodiche;

B. **la valutazione della produttività**, ovvero del raggiungimento degli obiettivi da parte dei dipendenti in telelavoro.

Il monitoraggio “quantitativo”

Trascorsi 12 mesi dall'avvio del monitoraggio, l'obiettivo del 100% del risultato previsto è stato conseguito nel 25% dei casi considerati contro il 10% di quanto rilevato ad inizio delle attività di monitoraggio; se poi si considera un intervallo di tolleranza dello scostamento fino al 5%, la percentuale delle posizioni che hanno ottenuto o superato l'obiettivo previsto sale al 43%, ovvero oltre il doppio del risultato registrato nel primo monitoraggio “a regime”.



Fonte: Risultati Monitoraggio periodico quantitativo sul telelavoro elaborato dal GRUPPO DI LAVORO PER IL MONITORAGGIO DELLA PRODUTTIVITÀ NEL TELELAVORO - Dicembre 2009

Il Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing dell'Istat

È composto attualmente da **16 membri**

Compiti ed obiettivi:

- a) raccolta dei dati relativi all'aspetto quantitativo e qualitativo del fenomeno
- b) individuazione delle possibili cause, con particolare riferimento alla verifica dell'esistenza di condizioni di lavoro o fattori organizzativi e gestionali che possano determinare l'insorgere di situazioni persecutorie o di violenza morale
- c) proposte di azioni positive in ordine alla prevenzione delle situazioni che possano favorire l'insorgere del mobbing
- d) formulazione di proposte per la definizione dei codici di condotta
- e) affermare una cultura organizzativa che comporti una maggiore consapevolezza della gravità del fenomeno e delle sue conseguenze individuali e sociali
- f) favorire la coesione e la solidarietà dei dipendenti attraverso una più specifica conoscenza dei ruoli e delle dinamiche interpersonali, anche al fine di incentivare il recupero della motivazione e dell'affezione all'ambiente lavorativo da parte del personale

Firenze, 9 settembre 2010

Il Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing dell'Istat

Attività svolte dal 2007 ad oggi:

- a) formulazione del regolamento del Comitato
- b) redazione di un rapporto tecnico sul disagio da lavoro ed i fenomeni mobbing correlati
- c) pubblicazione del sito del Comitato sulla intranet dell'Istituto
- d) stesura del Codice di condotta dell'Istat per la prevenzione e la lotta contro il mobbing e le molestie sessuali
- e) giornata formativa indirizzata ai membri del Comitato dal titolo “Il benessere delle organizzazioni e la prevenzione del disagio da lavoro”
- f) giornata formativa rivolta a tutto il personale dell'Istituto dal titolo “Giornata di studio sul fenomeno del Mobbing”

Il Codice di condotta dell'Istat per la prevenzione e la lotta contro il mobbing e le molestie sessuali

Art. 1 Obiettivi

Art. 2 Principi

Art.3 Ambito di applicazione

Art. 4 Definizione di mobbing

Art. 5 Comportamenti compatibili con la definizione di mobbing

Art. 6 Definizione di molestie

Art. 7 Tipologia di molestie sessuali

Art. 9 Consigliere/a di fiducia

Art. 10 Sportello di ascolto

Conclusioni

La necessità di rimodulare le attività e le relazioni sociali che sviluppano nelle organizzazioni, al fine di evitare i guasti che le esternalità negative possono produrre, dentro e fuori le organizzazioni stesse, sembra immediatamente evidente.

Eppure non è così.

Alcuni risultati delle analisi proposte, in varie sedi, sono ancora dibattiti e risultano controversi.

Si sostiene, ad esempio, che una eccessiva attenzione su questi aspetti possa incidere negativamente sulla competitività delle organizzazioni interessate, se non altro perché, nel breve periodo la cura della sostenibilità o della responsabilità sociale implica costi aggiuntivi.

Conclusioni

In secondo luogo, si rileva che gli studi più frequenti riguardano le conseguenze di una cattiva organizzazione (ambiente di lavoro e disegno delle strutture e dei processi) sullo stato di salute e sulla stabilità psicologica dei lavoratori, mentre sono molto meno diffusi studi sulla qualità delle relazioni sociali all'interno delle organizzazioni, offrendo dunque una rappresentazione parziale della situazione e delle patologie rilevabili e, dunque, probabilmente proponendo anche soluzioni organizzative distorte.

Infine, e più seriamente, alcuni analisti sostengono che coloro che legano casualmente la qualità della vita organizzativa alla qualità ed all'efficienza delle performance organizzative semplificano troppo un mondo nel quale gli effetti reciproci e le mutue influenze di molti fattori concorrono alla determinazione dei risultati effettivamente raggiunti da un'organizzazione.

Al di là delle note controversie, riteniamo che sia per le organizzazioni che per coloro che vi appartengono sia importante non tanto trovare soluzioni definitive, quanto provare continuamente a capire il mondo nel quale operano e a cercare soluzioni che migliorino la qualità della vita e dei risultati raggiunti.