

"BENESSERE LAVORATIVO E MANAGEMENT": UN MODELLO DI RICERCA INTERVENTO PER IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DELLA VITA LAVORATIVA IN INFN

COME NASCE IL PROGETTO ?

Il progetto "Benessere Lavorativo e Management" è stato proposto dalla Consigliera di Fiducia prof.ssa Laura Calafà, docente di Diritto del Lavoro presso l'Università degli Studi di Verona nel **2006** ed è entrato a far parte integrante del suo programma triennale di attività in INFN.

L'idea progettuale si struttura sul concetto di "benessere lavorativo", con ciò riferendosi alla capacità di un'organizzazione non solo di essere efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere psicofisico di tutte le sue componenti ed alimentando costruttivamente la corretta convivenza sociale di chi vi lavora.

Pertanto l'iniziativa si colloca nell'area degli interventi preventivi e proattivi che la Pubblica Amministrazione può adottare al fine di creare le condizioni di una rimozione *ab origine* delle cause di disagio lavorativo, determinando così la riduzione dei casi di intervento *ex post* rispetto alle situazioni di criticità.

Il tema del benessere organizzativo non è certo nuovo ed è stato promosso da tempo all'interno della Pubblica Amministrazione dal Dipartimento della Funzione pubblica, in una prospettiva di cambiamento culturale. In particolare nell'ambito del progetto "Cantieri" concluso con successo nel 2005 ed evolutosi successivamente con il Progetto Magellano, finalizzato alla gestione e condivisione della conoscenza per creare valore nella P.A. Tutto ciò a dimostrazione di come anche a livello centrale sia ritenuto strategico nelle scelte e nei valori di riferimento il tema della buona convivenza organizzativa.

Il progetto adottato da INFN pertanto si pone in perfetta coerenza con tale linea strategica generale e consiste nella realizzazione di un'indagine sul benessere organizzativo con l'obiettivo di

- (1) far emergere le criticità ed i punti di forza delle unità organizzative (sezioni e laboratori) ove viene realizzata l'indagine;
- (2) avviare un percorso di formazione che metta in grado tutti i partecipanti di individuare e realizzare le azioni di miglioramento necessarie .

Inoltre l'entrata in vigore del D.Lgs. 81/2008, novellato dal d.Lgs. n. 106/2009, (Testo Unico in materia di sicurezza) ha introdotto l'obbligo per tutti i datori di lavoro,

pubblici e privati, di garantire la salute e la sicurezza adottando valutazioni del rischio in ottica di genere, tenendo conto del rischio da stress lavoro-correlato, nonché dei rischi connessi all'età, al Paese di provenienza, alla tipologia contrattuale in base alla quale la prestazione lavorativa viene resa, dandone conto mediante la presentazione annuale obbligatoria di un Documento di Valutazione del rischio (art. 28).

Anche nella prospettiva di questi nuovi obblighi di legge che incombono alle P.A. nella loro veste di "datori di lavoro", il progetto "Benessere" appare di assoluta e concreta attualità e rappresenta un utile approccio al tema, in quanto prevede che INFN adotti modalità di misurazione del "benessere lavorativo" propedeutiche ad eventuali interventi migliorativi, in perfetta linea con quanto disposto dal Testo Unico sulla sicurezza.

Gli strumenti di misurazione del "benessere" che il progetto offre, di natura soggettiva, si affiancano ed integrano i modelli oggettivi di cui l'Istituto si è dotato, per garantire una modalità il più possibile completa di indagine per valorizzare i punti di forza dell'organizzazione ed intercettare tempestivamente gli eventuali indicatori di criticità, ponendo le premesse per intervenire con azioni di miglioramento ove ciò sia opportuno.

LA CRONISTORIA

a) Partenariato

Il progetto proposto dalla precedente Consigliera prof.sa Laura Calafà è stato adottato dall'Istituto ed ammesso al finanziamento, con lo stanziamento di un primo fondo per la sua realizzazione. Ha avuto il sostegno del Comitato Pari Opportunità, ed oggi del Comitato Unico di Garanzia, della rete dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza e dell'Ufficio Formazione dell'Istituto, nonché del Gruppo Nazionale di Lavoro di INFN per l'applicazione della normativa su salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Questi vari soggetti hanno creato un "gruppo di pilotaggio" che ha seguito passo dopo passo l'andamento dell'iniziativa.

b) prima fase

La prima scansione del progetto svoltasi nel **2007** ha avuto carattere sperimentale ed ha previsto l'acquisizione gratuita del "kit del benessere organizzativo" messo a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni aderenti al progetto Magellano dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Questa sorta di "cassetta degli attrezzi" si compone di un questionario multidimensionale di rilevazione del benessere organizzativo, messo a punto dalla Cattedra di Psicologia del Lavoro della Facoltà di Psicologia dell'Università di Roma La Sapienza, di una guida alla realizzazione dell'indagine e di un software per l'elaborazione dei grafici, tutti strumenti accessibili attraverso un'area riservata mediante username e password. È stato conferito un incarico a due esperti F. Minchillo e B. Pellizzoni, consulenti del Dipartimento, per progettare l'intervento in quattro sedi pilota, rappresentative delle varie realtà dell'Istituto (Padova sezione, Laboratori Nazionali del Sud, Lecce Sezione e Roma 1

La Sapienza), per preparare ed accompagnare la somministrazione del questionario ed eseguire elaborazioni grafiche di confronto ed approfondimento.

Sono stati individuati per ogni sede due referenti di progetto, che si sono occupati della raccolta dei questionari, dell'inserimento dei dati nel database, delle elaborazioni grafiche mediante il software ministeriale. I dati emergenti sono stati presentati dalla Consigliera prof. ssa Calafà in Giunta nel giugno 2008. I dati sono stati altresì presentati al personale nelle sedi di Padova, Roma, Laboratori del Sud, mentre a Lecce sono stati presentati successivamente dalla attuale Consigliera Avv. Marina Capponi nell'ottobre 2009.

c) progettazione della seconda fase.

Per impulso della Consigliera prof.ssa Calafà si è dato avvio nel 2008 alle attività preparatorie della seconda fase del progetto, che prevedeva l'estensione dell'indagine in tutte le sedi dell'INFN, escluse le prime quattro che avevano partecipato alla prima fase sperimentale. Le modalità operative previste consistevano nella creazione di una rete di referenti locali chiamati a supportare l'attuazione del progetto mediante la somministrazione del questionario e l'elaborazione dei dati. Ne seguiva un incontro del gruppo di pilotaggio il 2 dicembre 2008. Il 19 maggio viene tenuto a Bologna un seminario introduttivo per i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza ed i designati delle singole sedi per l'attuazione del progetto propedeutico alla raccolta ed elaborazione informatica dei dati raccolti nelle sedi locali. Detto incontro formativo era stato preceduto da una comunicazione della Consigliera Uscente Calafà mediante una lettera inviata a tutti i Direttori delle sedi INFN, nella quale si illustrava il tema del progetto Benessere, si prevedeva la costituzione della rete di referenti locali, e si invitava i Direttori di tutte le strutture ad individuare due incaricati, scelti tra i Rappresentanti del Personale in Consiglio di Sezione/ Laboratorio o tra le figure maggiormente coinvolte nell'applicazione del D. lgs. 81/2008 (RLS , RSPP) meglio se rappresentativi del personale tecnico, tecnologo o amministrativo. In tale seminario il progetto ed il questionario vennero ~~venivano~~ presentati, alla presenza della Consigliera uscente prof.ssa Calafà, alla presenza della nuova Consigliera designata Avv. Marina Capponi e dal consulente dott. Minchillo. Veniva prevista a cura dei direttori delle singole sedi la calendarizzazione della somministrazione del questionario.

d) Avvio operativo della seconda fase.

Nel luglio 2009 la attuale Consigliera Avv. Marina Capponi si insediava ed inseriva le attività di prosecuzione del Progetto nel proprio programma di lavoro. Provvedeva a completare la restituzione ed il commento dei dati emergenti dalla fase sperimentale (in specifico nella sezione di Lecce, dove tale passaggio non era stato ancora completato), nel mese di ottobre 2009. A ciò seguiva nel marzo 2010 l'organizzazione di due giornate di formazione dedicate a "Pari opportunità e benessere lavorativo" progettate e svolte con il supporto di un'esperta psicologa del lavoro e delle organizzazioni, finalizzate a migliorare la comunicazione interpersonale e le tecniche

di lavoro di gruppo. Pertanto nella sezione di Lecce si sperimentava un'azione di miglioramento nella forma del modulo formativo ripetibile, quale naturale sviluppo dell'indagine di clima, come previsto dal Progetto Benessere.

Il 21 luglio 2010 la Consigliera si incontrava con il Comitato Pari Opportunità al fine di condividere e rivitalizzare il progetto in forza delle seguenti considerazioni:

- il "kit del benessere organizzativo" (questionario e software) è messo a disposizione gratuitamente dal Ministero della Funzione Pubblica e consente di avvalersi a costi contenuti di una serie di strumenti di valutazione e prevenzione dei rischi stress lavoro-correlato, ad integrazione di quanto già adottato in attuazione degli artt. 17 e 28 del D.Lgs. n. 81/2008 e ss. mod. (Testo unico sulla sicurezza).
- L'indagine permette di misurare la relazione tra il dipendente e l'ambiente lavorativo, sia inteso come ambiente fisico (luoghi di lavoro, dotazioni di sicurezza confort) sia il clima organizzativo (relazioni interpersonali, comunicazione, fonti di stress).
- La raccolta di dati omogenei consente il confronto del benessere percepito da dipendenti INFN (ricercatori, tecnici, tecnologi ed amministrativi) dislocati nelle varie sedi, al fine di stabilire sia interventi mirati che strategie comuni;
- È positiva la partecipazione di INFN ad un'indagine ministeriale che ha finora coinvolto diverse centinaia di amministrazioni, utilizzando parametri omogenei e confrontabili.
- I referenti del progetto hanno riportato una adesione ampia e molto partecipativa del personale coinvolto nelle quattro sedi, sia al momento dell'indagine che della discussione delle risultanze emerse.
- Grazie al progetto, la Consigliera ha avuto occasione di dare maggiore visibilità alla sua figura di garanzia, di sensibilizzare il personale sui temi di propria competenza (discriminazioni, molestie, mobbing, disagio lavorativo) e di intercettare preventivamente l'eventuale disagio in atto con modalità più dirette e proattive.

e) i seminari della seconda fase.

Il 19 gennaio 2011 in Roma si teneva una riunione operativa tra la Consigliera di Fiducia, il Comitato Pari Opportunità ed i referenti di progetto nominati dai Direttori delle sezioni di Firenze, Pisa, Perugia, Bologna, Ferrara e CNAF che si erano resi disponibili per il primo step.

Le sedi sopra indicate erano state individuate per omogeneità di caratteristiche (tre piccole e tre medio/grandi) e contiguità geografica. Si ricostituiva il gruppo di pilotaggio, composto dai referenti di Giunta per le pari opportunità e la formazione, da Consigliera, Presidente del CPO, due referenti della precedente sperimentazione (Marino Nicoletto per Padova e Alessandro Bartoloni per Roma 1),

coinvolti al fine di dare continuità ed omogeneità all'esperienza maturata ed offrire assistenza tecnica ai nuovi referenti.

Gli interventi di somministrazione del questionario in tutte le sedi sopra individuate, eseguiti fra il febbraio ed il marzo 2011, sono stati preceduti in ogni sede da un seminario informativo tenuto dalla Consiglieria e da un rappresentante del gruppo di pilotaggio per illustrare le finalità dell'indagine. L'imputazione dei dati nel database è stata eseguita a cura di un gruppo di lavoro composto dai referenti e dai sig.ri Nicoletto e Bartoloni ed a seguire si è proceduto all'elaborazione grafica dei dati, a cura di Nicoletto, Bartoloni e dell'esperto esterno dr. Francesco Minchillo, che ne ha curato in specifico la coerenza, le comparazioni, il commento e la supervisione. In ogni sede la partecipazione è stata molto elevata, con una media di circa il 75%. Nell'ottobre 2011 si sono conclusi i 5 seminari di restituzione dei dati che hanno coinvolto tutto il personale delle singole strutture (tenuti a cura della Consiglieria nei giorni di 26 settembre, 4, 6,7, 13 ottobre). In ogni struttura si è svolto a seguire un *focus group* cui hanno partecipato la Consiglieria, il direttore, RLS, RSPP, il medico del lavoro competente, i referenti di progetto, i membri del CUG ove presenti o comunque un rappresentante del Comitato Unico di Garanzia (che aveva intanto sostituito il CPO). I dati sono stati discussi e sono state formulate proposte di miglioramento, attraverso interventi formativi attualmente in corso secondo il format già positivamente sperimentato in precedenza.

A CHE PUNTO SIAMO?

f) La terza fase: un "work in progress".

Nel luglio 2011 si è tenuto un incontro tra il Presidente, la Giunta esecutiva e la Consiglieria ed è stata concordata la prosecuzione dell'indagine di clima presso le altre sedi ancora non coinvolte e la preparazione e presentazione del report finale nel corso 2012. In forza di tale decisione, il progetto sta proseguendo verso il suo completamento con il coinvolgimento delle seguenti strutture : Torino, Genova, Milano e Milano Bicocca, Pavia. Laboratori Nazionali Legnaro, Trieste, Roma 2 e 3, Amministrazione Centrale, Laboratori di Frascati, Napoli, Bari, Catania, Cagliari, Laboratori Gran Sasso.

Si deve segnalare un'importante novità: il Progetto è stato condiviso e "fatto proprio" dal Comitato Unico di Garanzia e dalla Commissione CNPISA, che ne seguono attivamente lo svolgimento accompagnando la Consiglieria nei seminari e nella progettazione di azioni di miglioramento, offrendo il loro prezioso contributo informativo e di sostegno fattivo in coerenza con le loro funzioni in INFN.

Anche nella presente fase in corso viene replicata la procedura precedentemente adottata, secondo la seguente scansione: un primo contatto con i direttori delle singole strutture, la individuazione di due referenti per struttura, preferibilmente un uomo ed una donna, la somministrazione del questionario a tutto il personale preceduta da un seminario unico tenuto insieme dalla Consiglieria, da un rappresentante del CUG e

dall' RSPP locale, nelle date concordate con i direttori, il caricamento dei dati e la loro elaborazione, la restituzione dei dati in seminari destinati a tutti i dipendenti, i focus group, la progettazione di eventuali azioni di miglioramento.

Ad oggi hanno partecipato all'indagine le strutture di Napoli, Pavia, Laboratori Nazionali del Gran Sasso, Bari, Milano Sezione. Sono programmati nei mesi di febbraio e marzo gli incontri con Genova, Trieste, Cagliari, Roma Tor Vergata. Si prevede di completare il programma di lavoro entro la metà del 2012 e di svolgere entro l'anno l'evento finale di presentazione dei dati ed i seminari di miglioramento organizzativo a seconda delle esigenze di ogni struttura.

(Testo elaborato a cura
della Consigliera di Fiducia Avv. Marina Capponi
e della Presidentessa del CUG Maria Rosaria Masullo)